

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**“CONTROL PRESUPUESTAL APLICADO
A UNA SALA CINEMATOGRAFICA**

TESIS

PRESENTADA A JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

POR

NIDIA CABALLEROS ARCHILA

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO
DE CONTADORA PÚBLICA, Y AUDITORA
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
LICENCIADA**

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2006

**HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

DECANO	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO	Lic. Ángel Jacobo Meléndez Mayorga
VOCAL PRIMERO	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL SEGUNDO	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL TERCERO	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL CUARTO	P.C. Efrén Arturo Rosales Álvarez
VOCAL QUINTO	P.C. José Abraham González Lemus

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
LOS EXÁMENES DE AREAS PRÁCTICAS**

AUDITORIA	Lic. Manuel Fernando Morales
CONTABILIDAD	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado
MATEMÁTICA-ESTADÍSTICA	Lic. José de Jesús Portillo Hernández

**PROFESIONALES QUE REALIZARON
EL EXÁMEN PRIVADO DE TESIS**

PRESIDENTE	Lic. Felipe Hernández Sincal
EXAMINADOR	Lic. Edgar Adrián Archila Valdéz
EXAMINADOR	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero

ORDEN DE IMPRESIÓN

DEDICATORIA

- A DIOS** Ser divino que ilumino mis pensamientos, y me dio las fuerzas para culminar mi carrera profesional.
- A MIS PADRES** Ubigildo Caballeros Torres
Tránsito Archila Cabrera de Caballeros
Con mi amor incondicional, por ser parte de su vivencia.
- A MI FAMILIA:** Elda, Carmen, Ubigildo, Walter, Marvin, tíos, primos, abuelos (+) mi cariño por siempre.
- A MIS AMIGAS:** Por su cariño y apoyo brindado. En especial a Licenciada Mireya Ortiz, Ericka Ovando, Niza Ramirez, Maria Eugenia Álvarez, Maritza Estrada, Marivel Izaguirre, Alicia Ovalle.
- A MIS AMIGOS:** Mi aprecio, respeto y cariño; por saber compartir momentos de estudio, conocimientos, amistad y trabajo.
- A MI ASESOR:** Licenciado Roberto Salazar Casiano, por su apoyo y colaboración en el desarrollo de la tesis, y la fuerza espiritual transmitida en momentos de cansancio.
- A LA FACULTAD:** Lugar de reunión, para el aprendizaje
- A LA UNIVERSIDAD:** Fuente de enseñanza forjadora de profesionales que me abrió las puertas del conocimiento.
- A CINÉPOLIS:** Entidad fuente de información, para el desarrollo del presente trabajo.
- A MIS AMISTADES.** Mi aprecio y cariño, porque en ocasiones han llenado mi vida de alegría.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo tiene por objeto proporcionar una panorámica de lo que es un presupuesto en una empresa de servicio dedicada a la actividad de exhibir películas cinematográficas, describiendo en el capítulo uno, el tema fundamental del cine y sus orígenes, sus primeros experimentos y primeras películas, la evolución de las películas que se han exhibido en las distintas salas del espectáculo, desarrollo del cine sonoro, el desarrollo del cine a color, el cine comercial después de la segunda guerra mundial, el cine latinoamericano (México, Argentina y Guatemala.)

En la actualidad se cuenta con un sistema de exhibición de alta tecnología, como lo es la exhibición de películas en pantalla cóncava gigantesca Imax, de 30 metros de altura, que abarca prácticamente el campo de visión del espectador cuya butaca se inclina 45 grados hacia el suelo y que contiene imágenes espectaculares.

Saber de cine, a diferencia de otros tipos de conocimiento, no está reñido con el entretenimiento, las emociones, la satisfacción de deseos, o simplemente, disfrutar del espectáculo. Por el contrario, su estudio contribuye a hacer mas intensa la experiencia como espectadores y nos capacita para poder valorar y poder admirar en justa medida el genio del creador.

En el capítulo dos se describe la teoría del origen y evolución del presupuesto, los objetivos que cada una de las empresas tiene en su elaboración, la importancia de su planificación en todos los departamentos, para cuantificar y obtener un control de las operaciones, principios del presupuesto, requisitos y reglas básicas que deben de tomarse en cuenta, así como su clasificación, métodos, y su relación con otras ramas de la contabilidad.

Teniendo claras las fases de elaboración, del presupuesto inmediatamente en el capítulo tres, se entra a conocer en términos generales el Control Presupuestal, sus métodos de análisis, la identificación de las variables (Ingresos, Costos y Gastos) que deben tomarse en cuenta para su elaboración y el procedimiento a utilizar en el caso práctico.

En el capítulo cuatro, se entra a investigar, para conocer la hipótesis, y luego estimar las variables en los presupuestos con los diferentes segmentos, y compararlo a un caso real, obteniendo como resultado los Estados Financieros con inclusión del Flujo de Caja, Flujo de Efectivo haciendo su análisis correspondiente.

Como resultado de la investigación, y evaluado el presupuesto, se llega a las conclusiones y recomendaciones consideradas en el caso práctico, teniendo en cuenta que el presupuesto proporciona los resultados a través del Control Presupuestal, sin el cual perdería su significado y objetivo, por lo que después del desarrollo, de la preparación, las generalidades y presentación de cada tipo de presupuesto, se presenta la ejecución del mismo. El análisis de las variaciones estimadas y reales, nos permiten conocer en este caso la importancia de mantener el ingreso a su capacidad máxima, logrando obtener un mayor número de asistentes.

Se incluye al final de la investigación, derivado del marco teórico conceptual, un glosario audiovisual relacionado con la historia del cine. Que sea entonces una aportación a la doble perspectiva de aprender y conocer sobre el cine, como componente en la cultura de las personas, y el “Control Presupuestal Aplicado a una Sala de Cinematográfica”, una herramienta de control importante; ya que el propósito es ayudarle al lector a mostrar todo aquello que resulta indispensable para saber de cine.

ÍNDICE
CAPÍTULO I

EMPRESA CINEMATOGRAFICA

1.1.	Historia del cine y sus orígenes	1
1.2.	Primeros experimentos y primeras películas	1
1.2.1.	Películas de una bobina	4
1.2.2.	Películas mudas	5
1.2.2.1.	Cine mudo Estadounidense	5
1.2.2.2.	Cine mudo Latinoamericano	8
1.2.2.3.	Cine mudo Europeo	9
1.3.	Cine Sonoro	13
1.3.1.	Las primeras películas habladas	14
1.3.2.	Las películas Gángster y musicales	14
1.3.3.	Las Estrellas del Cine	15
1.3.4.	Películas Fantásticas	16
1.3.5.	Cine Artístico	16
1.4.	Desarrollo del Cine a Color	16
1.5.	El Cine Comercial después de la Segunda Guerra Mundial	17
1.5.1.	El Formato Panorámico	17
1.5.2.	El Cine Tridimensional	17
1.5.3	Cine Español	18
1.6.	Cine Latinoamericano	18
1.6.1.	México	19
1.6.2.	Argentina	19
1.6.3	Guatemala	20

CAPÍTULO II

PRESUPUESTOS

2.1.	Origen y Evolución	21
2.2.	Concepto y Definición	22
2.3.	Objetivos del Presupuesto	22
2.4.	Importancia	24
2.5.	Principios del Presupuesto	24
2.6.	Requisitos del Presupuesto	25
	2.6.1. Planificación General	26
	2.6.2. Elaborar Programas	28
	2.6.3. Cuantificación	29
	2.6.4. Control	29
2.7.	Reglas básicas, Factores y Elementos para Formulación de Presupuestos	30
2.8.	Clasificación de los Presupuestos	32
	2.8.1. En cuanto a su entidad	32
	2.8.2. Por el período o plazo	33
	2.8.3. Por su importancia	33
	2.8.4. En cuanto a su origen y efectos	33
	2.8.5. En cuanto a su flexibilidad	35
	2.8.6. En cuanto al límite que expresan	35
2.9.	Métodos para Elaborar Presupuestos	36
	2.9.1. Método de Factores	36
	2.9.2. Método de Criterio	42
	2.9.3. Método Estadístico	43
	2.9.3.1. Método Aritmético	43
	2.9.3.2. Método "Y" Calculada	44
	2.9.3.3. Método de Semipromedios	46
	2.9.3.4. Método de Mínimos Cuadrados	48
2.10.	Costos y su Relación con el Presupuesto	48
2.11.	Elementos de Análisis	49

CAPÍTULO III

CONTROL PRESUPUESTAL

3.1.	Control Presupuestal	52
3.1.1.	Fijación del Período Presupuestal	52
3.1.2.	Duración del Período Presupuestal	53
3.2.	Métodos de Análisis	54
3.2.1.	Análisis Horizontal	54
3.2.2.	Vertical	54
3.2.3.	Punto de Equilibrio	54
3.2.3.1.	Objetivos	55
3.2.3.2.	Elementos que intervienen en el la determinación del Punto de Equilibrio	55
3.2.3.3.	Clasificación de los Gastos	57
3.2.3.4.	Gráfico del Punto de Equilibrio	60
3.2.3.5.	Análisis del Punto de Equilibrio	61
3.3.	Identificación de las Variables a Estimar en el Presupuesto	62
3.3.1.	Ingresos	62
3.3.2.	Costos y Gastos	62
3.3.3.	Gastos de Operación y Administración	63
3.4.	Procedimiento para resolución del Caso Práctico	65

CAPÍTULO IV

“CONTROL PRESUPUESTAL APLICADO A UNA SALA CINEMATOGRAFICA”

4.1.	Formulación de la hipótesis, aspectos de la metodología utilizada para resolver el caso práctico	67
4.2.	Aplicación a un Caso Práctico (por el período de un año)	68
4.2.1.	Estimación de las variables de un presupuesto en una sala Cinematográfica (Por el método de factores)	68
4.2.1.1.	Presupuesto de Ingreso por Exhibición de Películas	76
4.2.1.2.	Presupuesto de Ingresos por Publicidad Transmitida	77
4.2.1.3.	Presupuesto de Costo de Exhibición	78
4.2.1.4.	Presupuesto de Sueldos de Operación	79
4.2.1.5.	Presupuesto de Sueldos de Administración	80
4.2.1.6.	Presupuesto de Gastos de Operación y Administración	82
4.2.1.6.1.	Presupuesto de Gastos de Operación	81
4.2.1.6.2.	Presupuesto de Gastos de Administración	83
4.3.	Formulación de Estados Financieros Presupuestados	87
4.3.1.	Flujo de Caja Presupuestado	87
4.3.2.	Estado de Resultado Presupuestado	89
4.3.3.	Balance General Presupuestado	91
4.3.4.	Estado de Flujo de Efectivo Presupuestado	93
4.4.	Variables de un Caso Real	95
4.5.	Estados Financieros Reales	104
4.5.1.	Flujo de Caja Real	104
4.5.2.	Estado de Resultados Real	105
4.5.3.	Balance General Real	106
4.5.4.	Estado de Flujo de Efectivo Real	107

4.6.	Ejecución Presupuestal Aplicado a una Sala Cinematográfica	108
4.6.1.	Ejecución Presupuestaria del Flujo de Caja	108
4.6.2.	Ejecución Presupuestaria del Estado de Resultados	109
4.6.3.	Ejecución Presupuestaria del Balance General	110
4.6.4.	Ejecución Presupuestaria del Flujo de Efectivo	111
4.7.	Análisis de las Variaciones en la Ejecución del Presupuesto	112
4.7.1.	Análisis de las variaciones en el Flujo de Caja	112
4.7.2.	Análisis de las variaciones en el Estado de Resultados	112
4.7.3.	Análisis de las variaciones en el Balance General	114
4.7.4.	Análisis de las variaciones en el Flujo de Efectivo	115
4.8	Impuestos a los que están afectas las empresas de cine	116
	Conclusiones	117
	Recomendaciones	118
	Glosario General de Cine Audiovisual	119
	Bibliografía	

CAPÍTULO I

EMPRESA CINEMATOGRAFICA

1.1. HISTORIA DEL CINE Y SUS ORÍGENES

“Historia del cine, desarrollo histórico del arte audiovisual conocido como Cinematografía, imágenes que a través del tiempo se han desarrollado en sus distintas épocas, ofreciendo nuevas y creativas alternativas de confort y servicio.” (21:692)

ORÍGENES

El cine se desarrolló desde el punto de vista científico antes de que sus posibilidades artísticas o comerciales fueran conocidas y exploradas. Uno de los primeros avances científicos que lleva directamente al desarrollo del cine fueron las observaciones de Peter Mark Roget, secretario de la Real Sociedad de Londres, que en 1824 publicó un importante trabajo científico con el título de **“PERSISTENCIA DE LA VISIÓN EN LO QUE AFECTA A LOS OBJETOS EN MOVIMIENTO”**, en el que establecía que el ojo humano retiene las imágenes durante una fracción de segundo después de que el sujeto deja de tenerlas delante. Este descubrimiento estimuló a varios científicos a investigar para demostrar el principio.

1.2. PRIMEROS EXPERIMENTOS Y PRIMERAS PELÍCULAS

Tanto en Estados Unidos como en Europa, se animaban imágenes dibujadas a mano como forma de diversión, empleando dispositivos que se hicieron populares en los salones de la clase media. Concretamente se descubrió que si 16 imágenes de un movimiento que transcurre en un segundo se hacen pasar sucesivamente también en un segundo, la persistencia de la visión las une y hace que se vean como una sola imagen en movimiento.

El zootropo que ha llegado hasta nuestros días consta de una serie de dibujos impresos en sentido horizontal en bandas de papel colocadas en el interior de un tambor giratorio montado sobre un eje; en la mitad del cilindro, una serie de ranuras verticales, por las cuales se mira, permiten que, al girar el aparato, se perciban las imágenes en movimiento.

Un ingenio algo más elaborado era el “praxinoscopio”, del inventor francés Charles Emile Reynaud, que consistía en un tambor giratorio con un anillo de espejos colocado en el centro y los dibujos colocados en la pared interior del tambor. Según giraba el tambor, los dibujos parecían cobrar vida. (21:714)

En aquellos mismos años, William Henry Fox Talbot en el Reino Unido y Louis Daguerre en Francia trabajaban en un nuevo descubrimiento que posibilitaría el desarrollo del cinematógrafo: la fotografía, ya que sin este invento previo no existiría el cine. Hacia 1852, las fotografías comenzaron a sustituir a los dibujos en los artillugios para ver imágenes animadas. A medida que la velocidad de las emulsiones fotográficas aumentó, fue posible fotografiar un movimiento real en vez de poses fijas de ese movimiento.

En 1877 el fotógrafo anglo estadounidense Eadwerd Muybridge empleó una batería de 24 cámaras para grabar el ciclo de movimientos del galope de un caballo.

Un paso relevante hacia el desarrollo de la primera cámara de imágenes en movimiento fue el que dio el fisiólogo francés Etienne Jules Marey, cuyo crono fotógrafo portátil (una especie de fusil fotográfico) movía una única banda que permitía obtener doce imágenes en una placa giratoria que completaba su revolución en un segundo. Sin embargo, su tira de película consistía en un papel mojado en aceite que se doblaba y se desgarraba con facilidad.

Hacia 1889, los inventores estadounidenses Aníbal Goodwin y George Eastman desarrollaron mas tiras de emulsión fotográfica de alta velocidad. (Que necesitaban poco tiempo para impresionarse) montadas en un celuloide resistente: su innovación eliminó un obstáculo esencial en la experimentación con las imágenes en movimiento, que se ejecutan.

Hasta 1890, los científicos estaban interesados principalmente en el desarrollo de la fotografía más que en el de la cinematografía. Esto cambió cuando el antiguo inventor, y entonces ya industrial, Thomas Alba Edison construyó el Black María, un laboratorio cerca de West Orange (Nueva Jersey) que se convirtió en un lugar donde realizaba sus experimentos sobre imágenes en movimiento y el primer estudio del cine del mundo, Edison está considerado por algunos como el diseñador de la primera máquina de cine, el Kinetoscopio, pero en realidad ni fue él el inventor ni el invento era propiamente una cámara de cine. Su ayudante, William K.L. Dickson fue quien hizo en realidad casi todo el trabajo, diseñando el sistema de engranajes, todavía empleado en las cámaras actuales, que permite que la película corra dentro de la cámara, e incluso fue él quien por vez primera logró en 1889 una rudimentaria imagen con sonido. El kinetoscopio, patentado por Edison en 1891, tenía unos 15 metros de película en un bucle interminable que el espectador individual tenía que ver a través de una pantalla de aumento. El artefacto, que funcionaba depositando una moneda, no puede considerarse por tanto un espectáculo público, y quedó como una curiosidad de salón que en 1894 se veía en Nueva York, y antes de finalizar ese año, en Londres, Berlín y París.

Los experimentos sobre la proyección de imágenes en movimiento visibles para más de un espectador se estaban desarrollando simultáneamente en Estados Unidos y en Europa; en Francia, a pesar de no contar con la infraestructura industrial de Edison, los hermanos Louis y Auguste Lumiere llegaron al cinematógrafo, invento que era al tiempo cámara, copiadora, y proyector, y que es el primer aparato que se puede calificar auténticamente de cine, por lo que a la fecha de su presentación pública, el 28 de diciembre de 1895, y el nombre de los inventores son los que han quedado reconocidos universalmente, como los iniciadores de la historia del cine.

Los hermanos Lumiere produjeron además una serie de cortometrajes con gran éxito, de género Documental, en los que se mostraban diversos elementos en movimiento: obreros saliendo de una fábrica, olas rompiendo en la orilla del mar, un jardinero regando el césped. Uno de sus cortometrajes más efectivos para demostrar las posibilidades del nuevo invento fue el que mostraba a un tren correo avanzando hacia el espectador, lo que causaba gran impresión en el público asistente,

el cine que se producía. Mientras en el estudio de Edison era más teatral números circenses, bailarinas y actores dramáticos que actuaban para las cámaras. Pero para entonces el equipamiento elemental ya había sido estandarizado siguiendo el modelo del cinematógrafo de los hermanos Lumière, y las películas se comenzaron a comercializar a escala internacional.

1.2.1. PELÍCULAS DE UNA BOBINA

En 1896 el ilusionista francés George Melies demostró que el cine no sólo servía para grabar la realidad, sino que también podría recrearla o falsearla. Con estas imaginativas premisas, hizo una serie de películas que exploraban el potencial narrativo del nuevo medio, dando inicio al cine de una sola bobina. En un estudio en las afueras de Paris, Meliés rodó el primer gran filme puesto en escena cuya proyección duró cerca de quince minutos: L' Affaire Dreyfus (El caso Dreyfus, 1899) y filmó "Cendrillas" ("Cenicienta," 1900) en 20 escenas. Pero sobre todo a Meliés se le recuerda por sus ingeniosas fantasías como "Viaje a la Luna" (1902) y "Alucinaciones del barón de Munchhausen," en las que experimentaba las posibilidades de los trucos con la cámara de cine. Meliés descubrió que deteniendo la cámara en mitad de una toma y recolocando entonces los elementos de la escena antes de continuar podían, por ejemplo, hacer desaparecer objetos. Del mismo modo retrocediendo la película unos cuantos centímetros y comenzando la siguiente toma encima de lo filmado, lograba superposiciones, exposiciones dobles y disoluciones (fundidos y encadenados, como elemento de transición entre distintas escenas). Sus cortometrajes fueron un éxito inmediato de público y pronto se difundieron por todo el mundo. Aunque hoy en día parecen poco más curiosidades, son precursores significativos de las técnicas y los estilos de un arte balbucearte.

El estilo documentalista de los hermanos Lumiere y las fantasías teatrales de Meliés se fundieron en las ficciones realistas del inventor estadounidense Edwin S. Porter, a quien se le atribuye en ocasiones la paternidad del cine de ficción. Trabajando en el estudio de Edison, Porter produjo la primera película estadounidense interesante, ASALTO Y ROBO DE UN TREN." (21:702).

En 1903, Esta película, de 8 minutos, influyó de forma decisiva en el desarrollo del cine porque incluía innovaciones como el montaje de escenas filmadas en diferentes momentos y lugares para componer una unidad narrativa. Porter inició el montaje, uno de los fundamentos de la creación cinematográfica, proceso en que diferentes fragmentos elegidos de las diversas tomas realizadas se reúnen para conseguir un conjunto coherente.

.

1.2.2. PELÍCULAS MUDAS

Entre 1909 y 1912 todos los aspectos de la naciente industria estuvieron bajo el control de un Trust Estadounidense, La MPPC (Motion Pictures Patents Company), formado por los principales productores. Este grupo limitó la duración de las películas a una o dos bobinas y rechazó la petición de los actores de aparecer en los títulos de crédito. El Trust fue desmontado con éxito en 1912 por la ley Antitrust del gobierno, que permitió a los productores independientes formar sus propias compañías de distribución y exhibición, por lo que pudieron llegar hasta el público estadounidense obras europeas de calidad, como “Quo Vadis” (1912, de Enrico Guazzoni), de Italia, o “La reina Isabel” (1912), de Francia, protagonizada por la actriz SARAH BERNHARDT.

1.2.2.1. CINE MUDO ESTADOUNIDENSE

El ejemplo, sobre todo de Italia, que en 1912 con 717 producciones era el cine más potente del mundo, lleva a los productores estadounidenses a la acción, viéndose obligados a hacer películas más largas, en las que los directores tuvieran también una mayor libertad artística, y los actores figuraran en los títulos de crédito, lo que hizo indefectiblemente que algunos de éstos se convirtieran en los favoritos del público. Como resultado, siguió un periodo de expansión económica y artística en el cine de este país.

D.W. Griffith, el cineasta más influyente del cine mudo en la naciente industria estadounidense fue el productor y director. En 1908 desarrolló la producción desde los estudios Biograph, en Nueva York, y perfeccionó los elementos que hasta entonces se habían empleado para hacer cine. Dio a los

planos un sentido narrativo funcional, comenzándolos sólo cuando había en la acción elementos significativos que mostrar, y terminando en cuanto la acción concluía. También acercó la cámara a los actores para conseguir más fuerza emocional, dando al primer plano un sentido enfático y rompiendo con el tópico, hasta entonces predominante en la industria, de que los espectadores no comprenderían dos ojos o una mano llenando toda la pantalla. Griffith, además de introducir estas novedades en la colocación de la cámara, hizo también evolucionar la puesta en escena, y formó y dirigió su propia compañía de actores hacia un modo de interpretación más naturista (como por otra parte requerían los planos más cercanos de los intérpretes). En su escuela se formaron futuras estrellas como Mary Pickford, Lillian Gish o Lionel Barrymore. Además, experimentó con cierta libertad con la iluminación, los ángulos de cámara y el uso de filtros sobre los objetivos para conseguir efectos únicos. Griffith también descompuso las escenas en una serie de planos diferentes, midiendo la duración de cada uno de ellos para conseguir una intensidad emocional creciente y un ritmo antes desconocido en el cine. Con ello demostró que la base de expresión fílmica es el montaje, y que la unidad de montaje es el plano, y no la escena.

En 1913 Griffith completó la que sería la primera de sus obras épicas: "Judith de Betulia", película de 4 bobinas que irritó a los ejecutivos de la Biograph por su duración, por lo que no fue distribuida hasta 1914, cuando la producción de los largometrajes era ya algo más común. Mientras tanto, Griffith había dejado la Biograph para incorporarse a la Mutual de Hollywood y había comenzado a trabajar en "El nacimiento de una nación" (1915), película de 12 bobinas considerada la primera obra maestra del cine. Aunque hoy resulte ridícula por su tono reaccionario en defensa de Ku Klux Klan, en su día emocionó a sus espectadores, que llegaron a los cien millones, con la mezcla experta de acción, combate y drama humano. Con los cuantiosos beneficios de esta obra, Griffith emprendió un intento más progresista, y también más atrevido formalmente, de retratar a través de cuatro episodios históricos el fanatismo humano, "Intolerancia" (1916). Esta obra le supuso, sin embargo, un fracaso comercial y la ruina económica, ya que el montaje final en el que se mezclaban fragmentos

de las cuatro historias que componían la película: “La caída de Babilonia”, “Vida y Pasión de Cristo”, “La matanza de San Bartolomé” y “La madre y la ley”, sin ningún enlace entre los cuatro episodios, resultaba ya excesivamente complejo.

El traslado a Hollywood entre 1915 y 1920 las grandes salas de cine proliferaron por todo el territorio de Estados Unidos, mientras la industria se trasladaba de los alrededores de Nueva York a Hollywood, pequeña localidad californiana junto a los Ángeles donde los productores independientes, como Tomas Harper Ince, Cecil B. De Mille y Mack Sennett, construyeron sus propios estudios. Ince introdujo el sistema de unidades, en el que la producción de cada película estaba descentralizada, se trabajaba por obra, con lo que se podían hacer simultáneamente varias películas, cada una de ellas supervisada de principio a fin por un jefe de unidad un productor ejecutivo que dependía a su vez del jefe del estudio. Se produjeron así cientos de películas al año como respuesta a la creciente demanda de las salas. La inmensa mayoría eran westerns, comedias de tortazos y resbalones y elegantes melodramas, como el de Cecil B. De Mille “Macho y hembra” (1919) protagonizado por Gloria Swanson. Ince, por su parte, se especializó en “La guerra Civil Estadounidense” y “El lejano Oeste,” sin concesiones al sentimentalismo, en los que destacó el entonces popular vaquero William S. Hart.

PELÍCULAS CÓMICAS MUDAS

Mack Sennett llegó a ser entonces el rey de la comicidad, introduciendo en la pantalla el estilo de los espectáculos de variedades, en una serie de imaginativas películas protagonizadas por los famosos Keystone Kops. Su estilo en conjunto era nuevo, ya que fundía elementos del vodevil, el circo, las tiras cómicas y la pantomima teatral, con un sentido del ritmo en el que era un verdadero maestro. Sennett decía que un chiste audiovisual debía plantearse, desarrollarse y completarse en menos de 30 metros de película (que equivalen a menos de un minuto de proyección). Tenía un talento especial para crear una atmósfera en la que el temperamento artístico de cada cómico pudiera brillar, fue un gran descubridor de talentos; entre los que trabajaron con él destacaron Marie Dressler,

Mabel Normand, Fatty Arbuckle, Gloria Swanson, Harold Lloyd, Guayazo Beery y un nuevo cómico británico cuyo nombre artístico era Charlie Chaplin.

Chaplin era un cómico genial cuyos trabajos darían brillo a la pantalla. Su sola presencia era suficiente para asegurar el éxito comercial de una película. Fue la primera estrella internacional y una leyenda viva desde su juventud, rompiendo con cada nueva producción el récord de taquilla anterior. Su personaje del "Vagabundo" mezclaba de una forma única la comedia sentimental, la sátira social y el patetismo de la naturaleza humana, convirtiéndose en un arquetipo universal. Este personaje fue creciendo a lo largo de sus películas "El Vagabundo" (1915), "Vida de Perros" (1918).

"El Chico" (1921) "La Quimera del Oro" (1925). Con la llegada del cine sonoro, los productores se niegan a estrenar "Luces de la Ciudad" (1931), pero él lo hace por su propia cuenta y vuelve a romper los récords de taquilla, éxito que repite con "Tiempos Modernos" (1936), Sátira contra la automatización del Trabajo", y "El Gran Dictador" (1940), primer filme hablado de Chaplin, una oportuna burla de los dictadores de aquella época que le trae, sin embargo, enemistades entre los sectores más reaccionarios del poder estadounidense, obligándole a abandonar el país en la década de 1950.

1.2.2.2. CINE MUDO LATINOAMERICANO

El cinematógrafo fue conocido en la mayoría de las capitales de los países latinoamericanos inmediatamente después de la primera proyección realizada en París por los hermanos Lumière.

Sin embargo, en ninguno de ellos surgió una industria propiamente dicha hasta la década de 1940. Desde principios del siglo XX, a través de la distribución y la exhibición, las compañías estadounidenses de cine detentan el control de las pantallas de todo el continente, salvo en el corto periodo de La Segunda Guerra Mundial. Como aliado, México se benefició de este importante mercado cedido por Estados Unidos en detrimento de Argentina y España, el primero neutral y el segundo bajo una dictadura fascista, que vieron decaer sus respectivas industrias cinematográficas. En este periodo México vio crecer su industria gracias a un mercado seguro de habla castellana.

Las producciones por lo general eran comedias y dramas populares, cuando no películas de tendencia socio-folklórica. El cine en México había empezado con “Riña de Hombres en el Zócalo” (1897)

A partir de esa fecha no se dejaron de producir películas, generalmente noticiarios sobre la independencia y La revolución Mexicana como “El Grito de Dolores” (1910, de Felipe Jesús de Haro) o “Insurrección en México” (1911, de los hermanos Alba).

En 1917, el gobierno de Venustiano Carranza restringe la difusión del cine documental revolucionario, y ese mismo año según la productora Azteca Film, que realiza películas de ficción como “La Obsesión”.

1.2.2.3. CINE MUDO EUROPEO

La producción cinematográfica en el Reino Unido, Italia y los países nórdicos decayó de forma drástica tras el fin de la primera Guerra Mundial debido al aumento de los costes de producción y a una incapacidad comercial para competir en un mercado mundial creciente. Sin embargo, en Alemania, en la recién creada Unión Soviética y en Francia, las películas alcanzaron una nueva significación artística, marcando el inicio de un período que sería muy influyente en el desarrollo del cine en el continente europeo.

ALEMANIA Y AUSTRIA

El impactante e innovador cine mudo alemán tomó del expresionismo y las técnicas del teatro clásico de la época sus principales fuentes de inspiración, como muestra el ejemplo más conocido de película expresionista de la época, “El Gabinete del Doctor Caligari” (1919) de Robert Wiene, en la que los estilizados vestuarios y decorados se utilizaban para contar una terrorífica historia que identifica la autoridad con la demencia y la criminalidad. Una preocupación similar por la estilización formal y por lo sobrenatural en los temas (frente al prosaico realismo de cine estadounidense, que ha predominado

como el único estándar debido a su éxito comercial) se evidencia en películas como “El Golem” (1920), de Paul Wegener y Henrik Galeen, Nosferatu, “El Vampiro” (1922), de F.W. Murnau, y “Metrópolis” (1927) de Fritz Lang, que trata de una sociedad robótica controlada por un gran poder industrial en la que los obreros están reducidos a la condición de esclavos. Cualquiera de estas películas, y en especial las dos últimas, crearon escuela en el cine comercial estadounidense con su temática.

A mediados de la década de 1920, la capacidad técnica del cine alemán sobrepasaba la de cualquier otro en el mundo. Los actores y los directores recibían un apoyo casi ilimitado por parte del Estado, que financió los mayores y mejor equipados estudios del mundo, los de la UFA (UNIVERSUM FILM AKTIENGESELLSCHAFT), de Berlín. Los estudios introspectivos, expresionistas de la vida de las clases populares, conocidos como “Películas de la Calle”, se caracterizaban por su dignidad, belleza y duración, además de introducir grandes avances en el uso efectivo de la luz, los decorados y la fotografía. Los directores alemanes liberaron a la cámara del trípode y la pusieron sobre ruedas, consiguiendo una movilidad y una gracia que no se habían visto antes.

“El Último” (1924), protagonizada por Emil Jannings, o “El Espejo de la Dicha” (1926) de G.W. Pabst, protagonizada por la joven Greta Garbo, fueron aclamadas universalmente por la profundidad de las emociones que comunicaban y sus innovaciones técnicas. Debido a la emigración de los mejores talentos alemanes tras 1925, los protagonistas de estas películas se convirtieron en una industria más; que intentaba imitar el cine que se hacía en Hollywood.

UNIÓN SOVIÉTICA

Entre 1925 y 1930 apareció una serie de grandes películas soviéticas, revolucionarias tanto en su temática como en su fuerza visual y los métodos de realización empleados. La industria del cine soviética fue nacionalizada en 1919 y puesta bajo el control del Comisario del Pueblo para la propaganda y la educación. Las películas de este período mostraban la reciente historia soviética con una fuerza, realismo y visión, sus dos principales actores Serguei Mijalovich y Vsievodod.

El empleo más espectacular de estas técnicas se puede apreciar en la obra de Eisentein “El Acorazado Potemkin” (1925) en la que se relata el motín de los marineros de un barco de guerra, y la cálida recepción que las gentes de Odesa dan a los rebeldes.

En la célebre secuencia de las escaleras de Odesa, Eisentein lleva hasta el clímax los disparos de los soldados zaristas sobre la muchedumbre con una serie de escenas rápidas, simultáneas, montadas de forma alternativa, combinando la descripción general de la escena con detalle significativos, como el descenso del cochecito de un niño que rueda por unas interminables escaleras al haber sido alcanzada su madre, o la imagen de una abuela tiroteada, o un estudiante retrocediendo horrorizado mientras las tropas avanzan sobre el pueblo con la bayoneta calada.

ESPAÑA

Aparecen los primeros pioneros del nuevo arte empiezan a producir películas en 1896. Eduardo Jimeno realiza “Salida de misa de doce del Pilar de Zaragoza” (1896), al puro estilo de los hermanos Lumiere. En Barcelona, Fructuosa Gelabert realiza e interpreta “Riña de Café” (1897), la primera película española con argumento. “El Hotel Fantástico” (1905), realizada por Segundo de Chomón, incorpora sobre impresiones y otros trucos que había utilizado en Francia Georges Melies. Las productoras más importantes de la época del cine mudo son: Hispano Film, Barcelona, e Iris Films.

El gobierno desdeña las posibilidades del cine y ya en 1913 se dicta la primera orden para la censura de la película “La Zarzuela”, que suministra temas cinematográficos en la década de 1920, se convierte en todo un subgénero con títulos como “La Revoltosa” (1924) y “Gigantes y Cabezudos” (1925). Con la llegada del cine sonoro Benito Perojo realiza “La Verbena de la Paloma”(1935), y durante los años de la Segunda República es el director más afamado y cosmopolita, pues también trabajó como Guionista, Actor y Productor en Berlín, París y Hollywood. La película más importante de la etapa del cine mudo fue: “Las Hurdes” Tierra sin Pan” (1932) de Luis Buñuel.

FRANCIA

Solamente en Francia la industria cinematográfica tenía el vigor necesario como para sobrevivir durante la etapa que siguió a la primera Guerra Mundial sin el apoyo del gobierno. Trabajando en pequeños estudios, alquilados para cada película, un grupo de diferentes artistas desarrolla un cine tanto de vanguardia como tradicional con un mínimo de interferencias por parte de los productores ejecutivos. El escritor, director y editor de revistas de cine Louis Delluc fue un defensor ardiente del cine francés. La obra de Delluc "Fiebre" (1921) era un retrato impresionista de la vida de las clases populares, mientras que "Un Sombrero de Paja" en Italia (1927), de Clair, es una imaginativa comedia basada en una farsa popular del siglo XIX, y "Napoleón" (1927), de Abel Gance, es una obra monumental e innovadora en cuanto a la técnica, empleaba tres pantallas sobre las que se proyectaban docenas de imágenes simultáneas. Una de las producciones francesas más destacada de la década de 1920 es "La Pasión de Juana de Arco" (1928), del danés Carl Theodor.

Los autores europeos más destacados fueron contratados por los estudios y sus técnicas se asimilaron en Hollywood, que las adaptó a sus fines comerciales. El periodo se caracterizó también por el intento de regular los valores morales del cine a través de un código de censura interna, creado por la propia industria de Hollywood en 1930.

En los años veinte las películas estadounidenses comenzaron a tener una sofisticación y una suavidad de estilo que sintetizaba lo que se había aprendido de la experiencia. Los majestuosos westerns románticos, como "*El Caballo de Hierro*" (1924), de John Ford, mostraban la economía y maestría narrativas que marcarían la trayectoria de los directores clásicos Frank Capra, William Wyler o George Stevens. Dos de los directores más populares de la época, Ernst Lubitsch y Erich von Stroheim, alemán el primero y austriaco el segundo, revelaron sus sofisticados y diferentes comportamientos en la pantalla con sus primeras obras en Hollywood. El primero abandonó los espectáculos que había dirigido en su país para hacer comedias ligeras, románticas, caracterizadas por la sencillez de sus decorados, elegancia de su técnica y encanto personal. "En *Los Peligros del Flirt*" (1924) o "*La Locura de Charlestown*" (1926) manejó con tanta habilidad el tema sexual que

lograba al mismo tiempo mostrarlo plenamente y resultar aceptable para los censores. El trabajo de Von Stroheim, por su parte, más duro y más europeo en su tono, es de una riqueza extravagante e incluso en ocasiones melancólico, como en “*Esposas Frívolas*” (1922), en la que contrasta la inocencia estadounidense con la decadencia europea. Su obra maestra sobre la codicia en la sociedad estadounidense, “*Avaricia*” (1923), fue reducida por los ejecutivos del estudio de diez a dos horas. El documental en la época del cine mudo.

Las primeras películas eran documentales, ya que se limitaban a mostrar hechos que ocurrían en la calle: el terremoto de San Francisco en 1906, el vuelo de los hermanos Wright en Francia en 1908 o la erupción del volcán Etna en Sicilia en 1910 fueron sucesos filmados por cámaras de cine que se incorporaban a alguno de los noticiarios Pathé, que continuaron produciéndose hasta cerca de la década de 1950. Sin embargo, una vez que las películas de ficción se hicieron populares, las de hechos reales fueron casi totalmente abandonadas hasta la aparición del documentalista Robert Flaherty a comienzos de la década de 1920.

1.3. EL CINE SONORO

En 1926 la productora Warner Brothers introdujo el primer sistema sonoro eficaz, conocido como Vitaphone, consistente en la grabación de las bandas sonoras musicales y los textos hablados en grandes discos que se sincronizaban con la acción de la pantalla. En 1927, la Warner lanzó “*El Cantor de Jazz*”, de Alan Crosland, la primera película sonora, protagonizada por el *showman* de origen ruso Al Jolson, que alcanzó un éxito inmediato e inesperado entre el público. Su eslogan, sacado del texto de la película “*Aún no has Oído Nada*”, señaló el final de la era muda. Hacia 1931 el sistema Vitaphone había sido superado por el Movietone, que grababa el sonido directamente en la película, en una banda lateral.

1.3.1. LAS PRIMERAS PELÍCULAS HABLADAS

La transición del cine mudo al sonoro fue tan rápida que muchas películas distribuidas entre 1928 y 1929, que habían comenzado su proceso de producción como mudas, fueron sonorizadas después para adecuarse a una demanda apremiante. Los dueños de las salas se apresuraron también a convertirlas en salas aptas para el sonido, mientras se rodaban películas en las que él se exhibía como novedad, adaptando obras literarias e introduciendo extraños efectos sonoros a la primera oportunidad. El público pronto se cansó de los diálogos monótonos y de las situaciones estáticas de estas películas, en las que un grupo de actores se situaba cerca de un micrófono.

Tales problemas se solucionaron en los inicios de la década de 1930, cuando en varios países unos directores de cine tuvieron la imaginación necesaria para usar el nuevo medio de forma más creativa, liberando el micrófono de su estatismo para restablecer un sentido fluido del cine y descubrir las ventajas de la postsincronización (el doblaje, los efectos sala y la sonorización en general que sigue al montaje), que permitía la manipulación del sonido y de la música una vez rodada y montada la película. En Hollywood, Lubitsch y King Vidor experimentaron con el rodaje de largas secuencias sin sonido, con la música, en *“El Desfile del Amor (1929)”*, y Vidor con el sonido ambiente para crear una atmósfera natural en *“Aleluya” (1929)*, un musical realista interpretado íntegramente por actores afro americanos cuya acción transcurre en el sur de Estados Unidos.

1.3.2. LAS PELÍCULAS GANSTERS Y MUSICALES

Son películas de género musical, que comienzan a exhibirse en la industria de la cinematografía, “Las películas de gansters dominarían la pantalla a comienzos de 1930. El éxito de *“Hampa Dorada (1930)”*, de Mervyn Le Roy, hizo una estrella de Edward G. Robinsón. Películas como *“El Enemigo Público Número Uno (1934)”*, de W. S. Van Dyke, o *Scarface*, *“El Terror del Hampa” (1932)*, de

Howard Hawks, dieron dinamismo, vigor y realismo a la pantalla, como los musicales y las comedias estrafalarias que parecían mostrar una actitud inconformista ante la vida.” (21.704)

El éxito del musical de la Warner “*La Calle 42*” (1933), de Lloyd Bacón y Busby Berkeley, inició una tendencia a producir películas de baile, con coreografías espectacularmente magistrales de Berkeley.

Éstas darían paso a películas musicales más intimistas, como los de Fred Astaire y Ginger Rogers, como “*Sombrero de Copa*” (1935), de Mark Sandrich, y “*Swing Time*” (1936), de George Stevens. Los cómicos populares, como W. C. Fields, los Hermanos Marx, Mae West y Stan Laurel y Oliver Hardy (el Gordo y el Flaco), crearon al tiempo mundos cómicos distintos y personales con los que el público de cada uno de ellos se identificaba.

Para entonces, gran parte de la violencia y la carga sexual de las primeras películas de gangster y de las comedias musicales fue reducida por la influencia de la Legión Católica para la Decencia y la creciente fuerza de las leyes de la censura de 1934.

1.3.3. LAS ESTRELLAS DE CINE

La mayoría de los directores de los años treinta se ocuparon sobre todo de proporcionar en sus películas medias para el lucimiento de las estrellas más famosas, como Catherine Hepburn, Bette Davis, Humphrey Bogart, Joan Crawford y Clark Gable, cuyas personalidades se presentaban a la opinión pública como una extensión de los personajes que interpretaban. La moda de llevar al cine novelas de éxito (y en concreto novelones románticos), en realidad siempre presente en la industria de Hollywood, alcanzó su punto máximo en la década de 1930, con las superproducciones de “*Historia de Dos Ciudades*” (1935), de Jack Conway, “*La buena Tierra*” (1937), de Sidney Franklin, “*Cumbres Borrascosas*” (1939), de William Wyler, y uno de los grandes mitos de la historia del cine, “*Lo que el Viento se LLevó*” (1939), de Victor Fleming.

1.3.4. PELÍCULAS FANTÁSTICAS

Un ciclo de películas de terror clásico, entre las que se incluyen "Drácula" (1931), de Tod Browning, "El Doctor Frankenstein" (1931). Una película que cosechó un éxito rotundo de taquilla fue "King Kong" (1933), de Merian C. Cooper. En el género fantástico también destacó "El Mago de Oz." (1939), de Víctor Fleming, musical infantil basado en el libro de L. Frank Baum.

1.3.5. CINE ARTÍSTICO

La producción de películas fantásticas de Hollywood se intentó compensar durante los años treinta con películas más serias y realistas, europeas en su mayor parte, como la alemana "El Ángel Azul" (1930), de Josef von Sternberg, que dio a conocer a Marlene Dietrich.

"La Gran Ilusión" (1937), de Jean Renoir, considerada una de las grandes películas anti bélicas de la historia del cine. Un cineasta estadounidense procedente de la radio, el escritor-director-actor Orson Welles, sorprendió desde su primera obra con sus nuevos encuadres, objetivos angulares y efectos de sonido, entre otras innovaciones, que ampliaron considerablemente el lenguaje cinematográfico. Aunque nunca llegó a adaptarse a la industria de Hollywood, y pocas veces encontró respaldo financiero para sus proyectos, su película "El Cuarto Mandamiento" (1942) tubo una influencia capital en la obra de los cineastas.

1.4. DESARROLLO DEL CINE A COLOR

Los primeros experimentos con película a color habían comenzado ya en 1906, pero solo se había usado como curiosidad. Los sistemas, ensayos, como el technicolor de dos colores, fueron decepcionantes y fracasaban en el intento al público. En 1933, el technicolor se había perfeccionado, con un sistema de tres colores comercializable, empleado por vez primera en la película "La Feria de la Vanidad" (1935) de Rouben Mamoulian, adaptación de la novela de William Makepeace Thackeray. La popularidad del color aumento, y durante los años cuarenta se empleo sobre todo en una serie de musicales clásicos de la MGM (Metro Goldwyn Mayer).

En la década de 1950, el uso del color se generalizó, tanto que el blanco y negro quedó relegado para películas de bajo presupuesto que buscaban un realismo sereno, como “Marty” (1955) de Delbert Mann, sobre las aspiraciones de un carnicero de Bronx.

1.5. EL CINE COMERCIAL DESPUÉS DE LA II GUERRA MUNDIAL

En la posguerra, la llegada de la televisión supuso un desafío a la industria del cine que aún hoy perdura, cayendo la audiencia de unos 85 millones de espectadores anuales en Estados Unidos durante la guerra a apenas 45 millones a finales de la década de 1950.

La industria respondió ofreciendo más espectáculo, que se concretó en el mayor tamaño de las pantallas y modernización de salas de exhibición.

1.5.1. EL FORMATO PANORAMICO

En 1953, la Twentieth Century Fox estrenó su película bíblica “*La Túnica Sagrada*,” de Henry Koster, en un sistema nuevo denominado cinemascope, que inició la revolución de los formatos panorámicos. En una sucesión rápida, todos los estudios lanzaron sus sistemas panorámicos, tales como el Vistavisión, Tod-AO, Panavisión, SuperScope y Technirama. De todos ellos sólo el Todd-AO y el Panavisión sobrevivirían, ya que suponían el uso de una sola cámara, un solo proyector y película estándar de 35 mm, adaptándose más fácilmente a todos los sistemas; su éxito cambió definitivamente la forma de las pantallas de cine.

1.5.2. CINE TRIDEMENSIONAL

Durante un breve período, a comienzos de la década de 1950, una novedad conocida como 3D apareció en el mercado. Consistía en la superposición de dos imágenes distintas de la misma escena, cada una tomada con un filtro de color distinto y desde un ángulo ligeramente diferente, que, vistas a través de unas gafas en las que cada ojo llevaba un filtro de color equivalente a los usados durante el rodaje, reproducía la visión estereoscópica, dando impresión de relieve.

Lo engorroso de tener que utilizar gafas para ver las películas, la falta de nitidez en la imagen y la escasa calidad de las películas con que se lanzó, dieron al traste con la viabilidad comercial del sistema.

1.5.3. CINE ESPAÑOL

La aparición del cine sonoro provoca desorientación en la industria cinematográfica española, que, incapaz de adaptarse con rapidez a los adelantos técnicos, queda por un tiempo paralizada.

Se produce entonces una emigración a Hollywood, y entre esos profesionales figuraban Benito Jardiel Poncela, Edgar Neville y otros. En 1934 se crean los estudios Cinematográfica Española y Americana (CEA), fundados por varios dramaturgos. En esa misma fecha se produce “*Agua en el Suelo*,” de Eusebio Fernández Ardavín. También en esos años se crea la distribuidora Compañía Industrial Film Española Sociedad Anónima (CIFESA), que después se convertiría también en productora. Durante la dictadura del Francisco Franco se creó la Junta Superior de Censura Cinematográfica, que obligaba a quienes realizar una película a presentar previamente el guión y después la película, pues ésta debía ajustarse a la exaltación de los valores raciales y la enseñanza de nuestros principios morales y políticos.

1.6. CINE LATINOAMERICANO

Los dos países latinoamericanos que poseen una industria cinematográfica más sólida y con mayor tradición son: México y Argentina. En 1942, se crea el Banco Cinematográfico como aval para la producción de películas, pero solo beneficia a las productoras más fuertes como Grovas, Filmes, Films Mundiales, y Posa Films.

En 1944 se fundaron los estudios Churubusco, de donde saldrá la producción Mexicana de las películas de todos los géneros que invadirá el resto de países. En 1983 Cuando todo apunta a un renacimiento del cine Mexicano al reanudarse además la entrega a los premios Ariel, en la década siguiente la crisis de esa cinematografía se hace evidente.

1.6.1. MÉXICO

En 1920 se crean en México los estudios Camus y, ocho años más tarde, Cándida Beltrán, pionera de las realizadoras mexicanas, dirige *“El Secreto de la Abuela”*. *“Más Fuerte que el Deber”* (1930), de Rafael J. Sevilla, inaugura formalmente el cine sonoro mexicano, con técnicos que se habían formado en Hollywood. En 1931 Eisenstein rueda su inacabada *“Que Viva México”* Fernando de Fuentes realiza dos obras fundamentales llenas de madurez cinematográfica.

“El Compadre Mendoza” (1933) y el relato épico de la Revolución Mexicana *“Vámonos con Pancho Villa”* (1935). En 1940 se consagra Mario Moreno, Cantinflas, con la película *“Ahí está el Detalle,”* de Juan Bustillo Oro. En esta década se producen películas cuya calidad sería reconocida en todo el mundo, como *“María Candelaria”* (1943), de Emilio Fernández; *“Doña Bárbara”* (1943), de Fernando de Fuentes, o *“Distinto Amanecer”* (1943), de Julio Bracho. Es también la década de los grandes actores mexicanos, como Dolores del Río, María Félix, Pedro Armendáriz y Jorge Negrete. En 1950 se producen 122 películas, el año más fructífero.

1.6.2. ARGENTINA

En Argentina, el otro país latinoamericano con tradición cinematográfica, el panorama es similar. Su industria se remonta a 1915, año en que se realizó *“Nobleza Gaucha”*, de Humberto Cairo, el mayor éxito del cine mudo argentino. En 1917 debuta en el cine Carlos Gardel con *“Flor de Durazno”*. En la década de 1930 se construyen los estudios Liminton y Argentina Sono Film. “

Proliferan las películas con temas de tango, como *“Los Muchachos de Antes o Usaban Gomina”*, de Manuel Romero, que ganan el mercado latinoamericano. En 1942 se alcanza la mayor producción de películas, con un total de 57 títulos, entre ellos *“La Guerra Gaucha”*, de Lucas Demare. Pero en estos años se hace evidente el boicoteo de Estados Unidos con la escasez de película virgen. La industria Argentina del cine pierde el mercado latinoamericano en beneficio de las producciones mexicanas. Aunque el gobierno promulga un decreto para la exhibición obligatoria de las películas

nacionales, la crisis continúa y se agrava con las guerras intestinas entre las principales productoras. A finales de la década de 1940 se cierran varios estudios, y a partir de entonces, el cine argentino recibe subvenciones, pero la pérdida de los mercados exteriores pesa demasiado.

1.6.3. GUATEMALA

Los inicios del cine guatemalteco se remiten al año 1915 con dos curiosidades ya perdidas “El Agente Secreto” y “El Hijo del Patrón” realizadas por Adolfo Herbruger, Alberto de la Riva y Alfredo Palarea, que fue lo más relevante filmado en la época. (22:8)

Eduardo Fleishman, realizó por los años 1940 y 1950 los productos más acabados de cine nacional como “El Sombrero”, “Caribeña”. La primera lleva en sí buena dosis de fantasía, conserva el ambiente de la época en que se desarrolla el siglo pasado y es contada en la época presente, mientras “Caribeña” de Salvador Abularach narra la vida de un artista de la pintura que desarrolla su vida cotidiana en las comodidades de la ciudad de Guatemala y ante la necesidad de plasmar su mejor obra de arte, encuentra en el Caribe guatemalteco el amor de su vida. En los años 1970 apareció Lanuza y sus productos “Macarrónicos” y la única relación que tenía con el cine guatemalteco eran ciertos escenarios, referencias y ciertos acontecimientos, tales como Antigua Guatemala, El Señor de Esquipulas o el Terremoto de 1976, ya que sus técnicos y artistas eran esencialmente mexicanos. (22:9)

La gran revelación de la película fue “El silencio de Neto” (1994) realizada por Luis Argueta guión de Justo Chang, la cual ha estado en diferentes escenarios internacionales. (22:9)

En el presente siglo el Ministerio de Cultura y Deportes, Dirección General de Culturas y Artes, Cinemateca Universitaria “Enrique Torres”, juntamente con algunos patrocinadores ha promovido el cine Guatemalteco, haciendo presentaciones en salas de CINEPOLIS GUATEMALA, S.A. (Magic Place) para que el público, conozca el trabajo de los artistas guatemaltecos.

CAPÍTULO II

PRESUPUESTOS

2.1. ORIGEN Y EVOLUCIÓN

“Al retroceder para encontrar los antecedentes del presupuesto, encontramos referencias aisladas de la forma en que eran preparados y los beneficios que de ellos se esperaban. Como un ejemplo se puede mencionar el caso de los egipcios, que hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo y tratar de prevenir cualquier futura escasez.

Se conoce también que los romanos hacían estimaciones de las posibilidades de pago que tenían los pueblos conquistados, con el fin de exigir los tributos correspondientes”. (2:3)

Genéricamente hablando podría decirse que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, existe una gran diferencia entre la forma como el hombre hace sus proyecciones en el pasado y como las realiza ahora.

Los presupuestos nacieron en Inglaterra en el siglo XVI; dos siglos después obtuvieron más formalidad cuando un canciller ejecutivo tenía que suministrarle al parlamento un reporte anual que incluía lo siguiente:

- a. Un estado de gastos del año anterior.
- b. Una estimación de erogaciones para el siguiente período.
- c. Un detalle de los impuestos con que cubrían los gastos sugeridos.
- d. Recomendaciones para su aplicación.
- e. Un comparativo de gastos anteriores.
- f. Incluir todos los departamentos de operaciones.

En 1,820 el sistema presupuestario fue adoptado por Francia, y posteriormente en otros países europeos. A principios del siglo XX cuando la iniciativa privada comienza a estimar y utilizar el

presupuesto como medio para controlar sus gastos, ampliando el campo de acción, y pronosticar razonablemente sus ventas y costos de producción.

En 1,921 el gobierno de Estados Unidos de América con algunas variantes en relación al sistema inglés; podría considerarse que la madurez y el paso definitivo en la evolución de los presupuestos se logran con la publicación del libro de MCKINSEY; titulado CONTROL PRESUPUESTARIO (BUDGETARY CONTROL).

2.2. CONCEPTO Y DEFINICIÓN

De acuerdo con las distintas definiciones encontradas y según sus objetivos y alcances, se concluye que; “el presupuesto es un conjunto de procedimientos y recursos que, usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar, dirigir, y controlar todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo”. (24:2)

Un presupuesto es una expresión cuantitativa de un plan de acción o un auxiliar para la coordinación y la ejecución. Cuantifica las expectativas acerca de un futuro, del Flujo de Caja, de la posición financiera, y de los planes en que se apoya.

El presupuesto, es la herramienta necesaria para medir los registros de las operaciones de una empresa.

2.3. OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Nada hay en una empresa que sea más importante que su futuro. Los propietarios, funcionarios y colaboradores deben estar más atentos en saber hacia donde se dirige la compañía, que en contemplar donde ha estado. Cuanto más específicamente se conciba y defina el curso del

futuro de la empresa más probable será su consecución. Uno de los objetivos de un presupuesto, es ayudar a la administración a coordinar las diferentes formas:

- a. La existencia de un plan bien trazado.
- b. Ayudan a reprimir los esfuerzos de los ejecutivos encaminados a construir imperios personales
- c. Identifican los puntos débiles de una estructura organizacional (problemas de comunicación, responsabilidades y relación de trabajo.)
- d. Determinar las fuentes y montos de capital disponible, para el Flujo de Caja

PLANEACIÓN FINANCIERA

No podemos prescindir de la buena planificación. En los negocios, ésta no es una virtud, es una necesidad. Se intenta hacer que las circunstancias se adecuen a los planes, y no a la inversa, porque la buena planificación es la herramienta de trabajo a futuro.

La planificación financiera forma parte de las tareas del ejecutivo de finanzas. Se integran políticas y decisiones que los directivos pueden adoptar ante determinadas situaciones, se fijan estándares en cuanto a la actuación futura, y se concretan las actividades.

Los presupuestos actúan como un mecanismo de control para establecer un patrón de funcionamiento respecto al cual pueden evaluarse los resultados reales. Quienes emplean el presupuesto como una herramienta de dirección de sus empresas obtendrán mayores resultados que aquellos que se lanzan a la aventura de manejarlas sin haber previsto el futuro. Dos aspectos fundamentales del proceso de planeación en efectivo y la planeación de utilidades. La primera que por lo general se realiza al elaborar el presupuesto de caja o efectivo, debe su importancia al hecho de que el dinero en efectivo es el elemento primordial en la empresa.

La planeación de las utilidades, generalmente se lleva a cabo con Estados Financieros Pro- forma, que muestran niveles anticipados de utilidades, Activos, Pasivos, y Capital.

Cuando no se planifica se carece de objetivos y metas a lograr, y esto trae la dificultad de alcanzar la excelencia en la calidad de productos y servicios.

2.4. IMPORTANCIA

“El presupuesto, permite identificar las áreas que parecen ofrecer mayor potencial de rentabilidad comparado con los recursos adquiridos. Para implantar un sistema presupuestario, es indispensable que la empresa cuente con un grado de organización mínimo, de lo contrario sería necesario previamente estudiar y clasificar sus diferentes funciones; la autoridad y responsabilidad de cada cargo, y la interrelación entre las diferentes funciones”. (13:125)

“Reconociendo la importancia del control presupuestario, y que depende de alguna forma de la magnitud de la entidad, de la etapa de la evolución en que se encuentre, y los recursos disponibles, la misma podría enmarcarse así: “(13:125)

- a. En los presupuestos debe intervenir todo el movimiento de las operaciones de la entidad, desde su planeación hasta la consumación de las mismas para medirlas.
- b. Permite medir las políticas a seguir.
- c. Facilita tomar decisiones precisas.

2.5. PRINCIPIOS DEL PRESUPUESTO

1. **Previsión:** En función de los objetivos de la empresa, deben preverse todas las implicaciones de los planes y cuantificarse. Ya que prever es disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.
2. **Patrocinio:** El presupuesto debe ser patrocinado por la administración de la entidad.
3. **Participación:** Deben participar en el proceso de elaboración del presupuesto, los jefes responsables de su ejecución.
4. **Responsabilidad:** Debe definirse con precisión, la responsabilidad de los jefes de los departamentos, llamados a realizar las actividades que conlleve a la realización de los planes que le corresponde a cada uno en la ejecución presupuestal.

5. **Coordinación:** debe existir un solo plan para cada función y todos los que ejecuten en la empresa deben estar coordinados (en función del objetivo de la empresa). Como afectan las decisiones de una parte a las otras.
6. **Período:** El período del presupuesto debe definirse.
7. **Correlación:** Las unidades de medida en el presupuesto de responsabilidad y la contabilidad (que sirve de base para el registro de la actuación) deben ser las mismas.
8. **Realismo:** Las cifras del presupuesto deben representar metas razonablemente obtenibles, ni tan altas que no puedan lograrse y originen frustraciones, ni tan bajas que propicien las complacencias.
9. **Aprobación:** La aprobación final del presupuesto debe ser específica y comunicarse a todo el organismo.
10. **Costeabilidad:** Las ventajas que obtengan como consecuencia del sistema de control presupuestal establecido, han de superar el costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.
11. **Flexibilidad:** Este principio consiste en que el presupuesto debe tener la oportunidad de cambiarse según las circunstancias.
12. **Oportunidad:** El presupuesto debe estar elaborado, aprobado y distribuido en fecha oportuna, para que pueda usarse adecuadamente, y hacer comparaciones de cifras.

2.6. REQUISITOS DEL PRESUPUESTO

Para que un presupuesto sea funcional se hace necesario cumpla con los siguientes requisitos, los cuales ayudarán a obtener una mejor certeza de los gastos que se hallan originado en el período.

- a. Respaldo directivo, supervisión y minucia continua en su realización análisis y estudio de las desviaciones.
- b. Dirección y Vigilancia; según la naturaleza de la empresa o región.
- c. Fijación del período presupuestal, sincronización de actividades a través del Director responsable, según calendario.

- d. Coordinar para la ejecución del plan o política, manuales e instructivos con conocimiento de criterio, unificación, forma y manejo.
- e. Exposición del plan o política, sus objetivos, organización, necesidades y oportunidad. Su contenido y forma varían de una entidad a otra.
- f. Conocimiento de la empresa, es la base para formular el presupuesto.

2.6.1 PLANIFICACIÓN GENERAL

“Identificar las variables, y precisar los parámetros básicos que promueven el conocimiento de las ventajas competidas a partir de las cuales se seleccionan las políticas mercantiles sobre precios, publicidad, promoción. Uno de los objetivos de la planificación general es el de plantear fuentes de información y los procedimientos que coadyuvan a estimar los presupuestos.” (14:92)

“Es la base en que descansa la política a seguir, el proceso administrativo tiene cinco funciones o etapas básicas, las que se entran a conocer juntamente con la relación del presupuesto”. (24:5)

- a. Planeación
- b. Organización
- c. Coordinación – Integración
- d. Dirección – Ejecución
- e. Control

PLANEACIÓN

“Es el conocimiento del camino a seguir, considerando la unificación de actividades sistematizadas mediante las que se establecen los objetivos generales de la entidad y la organización necesaria para realizarlos. Comprende la fijación de objetivos, definición de políticas y establecimiento de métodos y procedimientos. (24:6)

“El presupuesto como elemento de planeación, permite elaborar un modelo de trabajo a seguir para el logro de los objetivos previamente trazados, ya que es un plan básico numérico que contiene información anticipada de las operaciones que se desea ejecutar”. (24:6)

ORGANIZACIÓN

“Es la estructura técnica de las relaciones entre las funciones, niveles jerárquicos y actividades de los elementos (materiales y humanos) que conforman una empresa, a efecto de obtener la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos. “ Distribuye actividades, delega autoridad y fija responsabilidades. La organización establece las reglas generales que deben seguirse para elaborar los presupuestos de cada departamento, resolviendo las diferencias que surgen mediante y de acuerdo a las necesidades específicas de la empresa”. (24:6)

INTEGRACIÓN

“Consiste en el desarrollo y armonioso mantenimiento de las actividades de la empresa, de manera que se eviten situaciones de desequilibrio entre el recurso humano y el recurso económico. Es el elemento vital para mantener la coordinación de los recursos, para evitar cualquier situación de desequilibrio entre los diferentes departamentos que forman la empresa, es importante que exista dentro de la integración una persona responsable de las estimaciones que se registraran en la preparación del presupuesto” (24:7)

DIRECCIÓN - EJECUCIÓN

“En general, la dirección es la función ejecutiva para, dirigir e inspeccionar o supervisar a los subordinados, conforme a los planes establecidos. Es la realización de los planes trazados, a través de las actividades del personal” (24:7)

“El presupuesto coadyuva a que la dirección cumpla con su cometido, puesto que es una importante herramienta para la toma de decisiones, visión de conjunto de empresa y el grado de cumplimiento

de lo planeado y de las políticas a seguir. En esta etapa se verifica que los responsables entreguen sus presupuestos en el tiempo planificado para mantener el flujo de información por áreas que dependen de otros presupuestos.”(24:7)

CONTROL

“El control es la acción mediante la cual se establece si los planes y objetivos de la empresa se están cumpliendo. Es el proceso para determinar que es lo que se está haciendo, valorizándolo y si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado. El control presupone que los propósitos, planes, políticas, y normas se han desarrollado y comunicado a todas las personas que tienen responsabilidad para realizarlo.”(24:7)

En consecuencia, el control consiste fundamentalmente en:

- a. Detectar desvíos.
- b. Analizar las causas.
- c. Medidas correctivas.

“La acción controladora del presupuesto se ejerce al compararlo con los resultados reales obtenidos y determinar las variaciones ocurridas, las que al ser objeto de análisis permite corregirlas.”(24.7)

2.6.2. ELABORAR PROGRAMAS

A efectos de control presupuestario es necesario dividir los presupuestos de gastos en dos tipos distintos: Presupuestos de Operación y Presupuestos Programados porque cada uno de ellos utiliza un método de control distinto y, por consiguiente, la dirección de la empresa los considera también de modo distinto.

Los presupuestos de operación abarcan aquellos gastos para los que resulta fijar una norma o tipo de eficiencia. Fundamentalmente se trata de los materiales, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación.

Sin embargo, en otros casos el presupuesto de operación comprende parte de otros tipos de costos, por ejemplo, gastos administrativos, nómina de salarios, o cuentas por cobrar que pueden quedar controlados por un presupuesto de operación, o en el campo de planeación de los productos.

El método de control de costos en un presupuesto de operación consiste en medir posteriormente las realizaciones reales controlándolas. Con esta norma se logra el control de costos mediante la motivación y la evaluación.

2.6.3. CUANTIFICACIÓN

Los presupuestos, para que sean una herramienta lo más cercana posible a las operaciones reales, deben cuantificarse de acuerdo a los movimientos efectuados en el período anterior y con ello generando las estimaciones a proyectar al final del período.

Teniendo las bases para su elaboración, se procede a elaborar los resultados que se estiman darán al final de un período a presupuestar.

La ejecución presupuestaria es parte del proceso de planificación y control en una empresa, además un presupuesto programado cuidadosamente constituye un medio de coordinación.

2.6.4. CONTROL

Un presupuesto tiene dos finalidades, la planificación y el control, en primer lugar cuando el presupuesto queda aprobado por la Dirección de la empresa se convierte en la base para la planificación y coordinación de las actividades de la compañía, por ejemplo el presupuesto de ventas se convierte en la base para planificar las futuras necesidades de material y personal, el presupuesto de utilidades y el presupuesto de capital se utilizan para planificar las futuras necesidades del efectivo. En segundo lugar, se utiliza el presupuesto como modo de control.

Se ejerce el control comparando la realización real con la presupuestada y tomando medidas oportunas cuando sean distintas.

La función del control también lleva consigo mediciones de resultados y medidas correctivas destinadas a asegurar el logro de los fines. El control, en muchos casos, tiene también como resultado la revisión de los planes y metas anteriores hasta la formulación de nuevos planes, y cambios en las operaciones. Para que el control sea efectivo, la persona responsable de ciertas medidas tiene que efectuar el control preventivo; con lo cual tiene que haberse identificado plenamente con los fines, planes y políticas.

2.7. REGLAS BÁSICAS, FACTORES Y ELEMENTOS CONSIDERADOS PARA FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS

Para los directivos de empresas donde se otorga la debida importancia a los buenos presupuestos, para quienes deseen implementar el sistema en cualquier organización, se presentan algunas orientaciones en labor de concientización sobre la conveniencia de los presupuestos y se recomienda considerar su naturaleza flexible y sus limitaciones.

Para que un presupuesto sea lo más cercano posible a su ejecución, este debe contener ciertas reglas básicas y considerar los elementos para su formulación.

REGLAS GENERALES

1. Determinar la magnitud de la entidad, dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece, con el objeto de situarla dentro del marco general de los negocios.
2. Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de entidad y las condiciones generales de los negocios.

3. Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenece, a través de cuadros comparativos, gráficas, porcentajes, etc.
4. Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
5. Prever métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna.
6. Establecer estándares de eficiencia y metas a lograr parciales y totales en todas las áreas donde sea aplicable.
7. Determinar situaciones controlables y no controlables.

2.7.1. Factores Internos

Existen ciertas situaciones y factores internos a considerar en la planeación y preparación de los presupuestos que se mencionan a continuación:

- a. Condiciones económicas y financieras específicas de la entidad.
- b. El rendimiento de la inversión.
- c. Las políticas financieras, administrativas y contables en vigor en cuanto a precios, ventas, créditos, pagos, etc.
- d. El sistema de control interno de la entidad.
- e. El personal y la supervisión.

2.7.2. Factores Externos

Habrá que tomar en consideración, algunos factores que pueden influir dentro del presupuesto.

- a. Estabilidad política, económica y monetaria en general, así como la inflación y sus efectos en los precios y en el poder adquisitivo de la moneda.
- b. La competencia nacional y del exterior, su naturaleza e importancia.

- c. La globalización, tratados internacionales, competencia local, etc.
- d. La demanda y la potencialidad del mercado y, relacionado con ello, la preferencia del consumidor, la saturación del mercado y el ciclo económico de entidad.
- e. El prestigio de la entidad y de sus ejecutivos en particular dentro del ámbito general de los negocios; y
- f. La calidad del producto y su aceptación en el mercado.

2.8. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

Los presupuestos, como herramienta de análisis, requieren de una clasificación uniforme en el período, de acuerdo a las circunstancias de la empresa que lo elabora, para su desarrollo estos se clasifican en:

- Por el tipo de entidad para el que se emplea.
- Por el período o plazo.
- Por su importancia.
- Por su orden o efecto.
- Por su flexibilidad
- En cuanto al límite de las unidades.

2.8.1. En cuanto a la entidad

Se refiere a los sectores en el cual se realizan actividades de operación o económicas, dentro de esta clasificación se puede mencionar el sector público y el sector privado.

2.8.1.1. Sector público (Gobierno)

Es la entidad del estado, donde se puede realizar un presupuesto anual financiero en cada uno de las dependencias.

2.8.1.2. Sector privado

Es el que utilizan las empresas particulares, individuales o de sociedades mercantiles ya sea como instrumento de su administración, que por el contrario primero deben estimar sus ingresos, sobre esta base, predeterminar su distribución o aplicación, lo que ocasiona que la integración de su control, sea más efectiva, en las cuales se pueden elaborar Presupuestos Financieros y de operaciones en períodos, mensual, trimestral, semestral y anual.

2.8.2. Por el período o plazo:

De acuerdo al período en que se proyecte el presupuesto este puede ser a corto, mediano y largo plazo, por lo general el corto plazo abarca un período menor a un año, el mediano no mayor de tres años y el de largo plazo mayor de tres años

2.8.3. Por su importancia:

2.8.3.1. Principales: Se les conoce como presupuestos sumarios, los cuales se subdividen en presupuestos de situación financiera (Balance General), Presupuestos de Resultados (Estado de Resultados) y Presupuestos de Flujos de Efectivo.

2.8.3.2. Secundarios: Conocidos como presupuestos analíticos en virtud de que se hace un estudio minucioso de cada uno de los elementos que conforman el presupuesto principal; estos presupuestos a su vez se subdividen en presupuestos de ventas, presupuestos de costo de ventas, los cuales pueden realizarse por zona, por línea de producto, por distrito presupuesto de costo de producción, de compras de gastos de operación, de caja, etc.

2.8.4. En cuanto a su origen y efectos

2.8.4.1. **De operación o económicos:** Se refiere al presupuesto orientado a determinar las cifras que se registraran en el Estado de Resultados, es decir el resumen numérico que muestran los resultados de las transacciones financieras de un negocio.

2.8.4.2. **Financieros**

Se refiere al presupuesto orientado a determinar las cifras que componen el Balance General. Los presupuestos financieros, están estructurados básicamente con el Flujo de Inversiones, programas de pagos, compras, inventarios, proyectos capitalizables, en cierta forma los que se refieren al estado de situación financiera.

Los presupuestos programados; abarcan gastos que están sujetos a la facultad discrecional de la empresa dentro de ciertos límites, comprenden fundamentalmente: los costos de investigación y desarrollo, los gastos de planeación comercial de productos y los gastos administrativos.

Un presupuesto programado, facilita el control de los costos permitiendo que la dirección participe en la planificación de los gastos programados. El control de los costos se ejerce exclusivamente al decidir cuales han de ser las dimensiones de las tareas a realizarse. Por ejemplo: cuando se trata de aprobar un presupuesto de investigación y desarrollo, la dirección de la empresa controlará los gastos escogiendo los proyectos de investigación que vayan a llevarse a cabo y la cantidad que se quiere gastar en cada uno de ellos.

La esencia del presupuesto financiero, surge de la información generada por el presupuesto de operación, ya que son tres grandes presupuestos los que engloban un modelo económico de planeación.

- El plan de mercados.
- De requerimiento de insumos y,
- Financiero.

Los dos primeros constituyen la base para elaborar el presupuesto de operación, y una vez éste ha sido integrado, se utiliza como marco de referencia para elaborar el presupuesto financiero, que junto con el de operación, constituyen la herramienta por excelencia para traducir, en términos

monetarios, el desempeño de acciones; que habrá de realizarse a través del plan anual ya elaborado a corto plazo.

Por medio del presupuesto de efectivo, y una buena administración de la liquidez, se logra un buen resultado financiero, para lo cual es necesario y de importancia conocer el comportamiento de los flujos de efectivo.

Se puede visualizar la liquidez de una empresa en función de dos dimensiones:

- Tiempo necesario para convertir el activo en efectivo.
- Grado de seguridad asociado con el precio al cual se realiza el activo.

2.8.4.3. **Otros**

Entre los presupuestos que se derivan dependiendo del origen o efecto del mismo se encuentran los siguientes: Presupuesto de Flujo de efectivo, de Inversiones, de Programa de pagos, de Compras, de Inventarios, de Proyectos Capitalizables, etc.

2.8.5. **En cuanto a su flexibilidad**

- 2.8.5.1. Fijos o de asignación: este tipo de presupuestos por lo general son irreales, es decir que no reflejan objetivamente la realidad de las operaciones de la entidad debido a su rigidez.
- 2.8.5.2. Flexibles: Los presupuestos flexibles son aquellos que en el transcurso del tiempo se pueden modificar de acuerdo a la realidad de la entidad para reflejar objetivamente proyecciones.

2.8.6. **En cuanto al límite que expresan**

En esta clasificación los presupuestos pueden orientarse hacia la expresión de:

- 2.8.6.1. Máximos: señalan el tope a alcanzar.
- 2.8.6.2. Mínimos: Cifra mínima a cubrir.

2.9. MÉTODOS PARA ELABORAR PRESUPUESTOS

Entre los más conocidos y usuales métodos para pronosticar las ventas a proyectar en un período establecido están los siguientes:

Método de Factores.

Método de Criterio.

Métodos Estadísticos.

2.9.1. MÉTODO DE FACTORES

Consiste en considerar en la preparación del pronóstico de ventas, los diferentes factores, tanto favorables como desfavorables que han incidido en las ventas del ejercicio anterior, así como aquellos aspectos que puedan incidir en aumento o disminución de las ventas en el período que se está presupuestando, incluyendo las fuerzas económicas generales y las políticas y medidas dictadas por la administración de la empresa. (19:66)

Los factores que integran los elementos a considerarse en la preparación del pronóstico de ventas en un período son:

2.9.1.1. Factores Específicos de Ventas

Son los factores o aspectos que incidieron en las ventas pasadas, ya sea favorable o desfavorable los que consecuentemente, afectarán las ventas que se estén pronosticando. Estos factores se clasifican en:

- a. Factores de Ajuste.
- b. Factores de Cambio.
- c. Factores de Crecimiento.

a.1. Factores de Ajuste:

Su objeto es básicamente ajustar las ventas del ejercicio anterior para dejarlas libres de desviaciones y situaciones favorables o adversas no recurrentes, es decir, dejar las ventas en condiciones normales de operación. Estos factores pueden ser:

Favorables: Incidieron favorablemente en las ventas del año anterior, tales como:

- Pedidos excepcionales de empresas nuevas.
- Ventas, que se esperan no vuelvan a repetirse.

Desfavorables: Incidieron desfavorablemente en las ventas del año anterior tales como:

- Un fenómeno de la naturaleza, que retrasó pedidos.
- Disminución de ventas por alguna causa natural o accidental.

a.2. Factores de Cambio:

El factor de cambio ofrece un medio para estimar el volumen a que puede llegar las ventas si se introdujeran ciertos cambios en las políticas de la compañía en el curso ordinario de los negocios, y se adoptarán prácticas y métodos para hacerlas efectivas, o bien si ocurriese ciertos cambios en las condiciones específicas de mercado. Estos factores pueden ser:

Factores de cambio en el producto tales como:

- Rediseño del producto.
- Empleo de nuevos materiales.
- Nuevos equipos para producir.
- Adaptación del producto a nuevos usos.

Factores de cambio en la producción.

- Mejoramiento de instalaciones de fábrica.

- Introducción de controles de calidad, asegurar al cliente que el producto es de calidad.

Factor de cambio en el mercado

- Cambios en las modas, y gustos y preferencias
- La población es factor que cambia la estructura del mercado. Los cambios pueden darse en términos de lugar, número, composición, edad.
- Cambios en la actividad económica, especialmente de una región en particular, puede tener importantes consecuencias en las ventas locales.

Factor de cambio en los métodos de ventas

- Cambios en los precios.
- Modificaciones en el plan de publicidad.
- Cambios en los métodos de ventas. Los métodos de distribución por medio de distribuidores generales, mayoristas etc. Estos cambios afectan fuertemente el volumen de ventas.

a.3 Factores corriente de crecimiento

El término crecimiento se refiere a que la preparación del presupuesto debe considerarse las tendencias corrientes en el crecimiento de las ventas de la empresa y de las ventas de la industria de que forma parte. Estos factores provienen de dos fuentes principales: dinámica acumulativa, el potencial inductivo.

La dinámica acumulativa:

Impulsa siempre hacia delante a la entidad y por tanto, a sus ventas. Se denomina con frecuencia crédito mercantil.

El potencial Inductivo:

Influye sobre todos los elementos o componentes de una misma rama comercial o industrial, y que puede afectar a una en forma particular de acuerdo con su permeabilidad.

2.9.1.2. Fuerzas Económicas Generales:

Existen fuerzas económicas que en mayor o menor grado, directa o indirectamente, tienen influencia en el volumen de ventas de una empresa. Desde el punto de vista de su naturaleza, las fuerzas económicas generales pueden clasificarse:

a. Condiciones económicas generales:

La influencia en las ventas se mide a través de índices o indicadores económicos, tales como:

- Mercado potencial.
- Establecimiento de nuevas empresas.
- Mercado potencial y su distribución geográfica.

b. Tendencia general de las condiciones económicas generales:

Son los indicadores económicos que en forma aislada no tienen ninguna utilidad, por ejemplo el ahorro, los salarios, los precios internacionales.

c. Tendencias y variaciones Regionales:

Son los indicadores económicos que se basan en cifras y promedios nacionales por instituciones especializadas.

d. Variaciones estacionales:

Son los indicadores que se publican a diversos intervalos durante el año.

e. Clasificación de los productos:

2.9.1.3. Influencia de la Administración:

Este factor es de carácter interno, se refiere a las decisiones que toman los directivos que influyen en el estudio del presupuesto de ventas; se toma la decisión después de conocer los Factores

Específicos de Ventas y las Fuerzas Económicas Generales. Las decisiones de referencia, están a cargo de los directores.

Esta representado por las políticas administrativas de la empresa, por sus programas de desarrollo, lo cual determinará el éxito o fracaso de la misma.

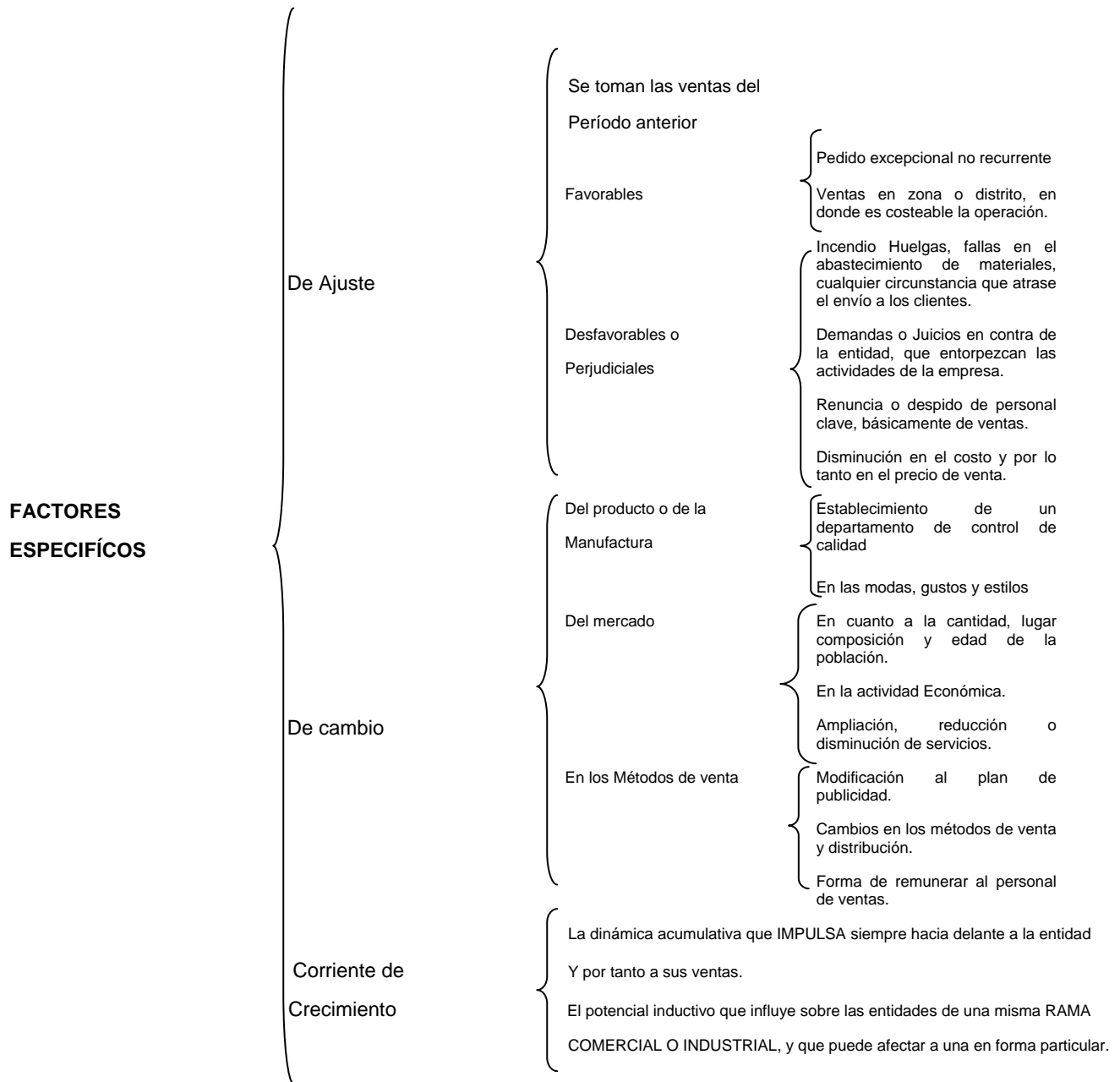
- Cambio en la naturaleza o tipo de producto.
- Cambio en el diseño.
- Política de mercado.
- Política de promoción.
- Política de precios.
- Aplicación de nueva política de publicidad.

El cambio en el producto consiste en sustituir un producto por otro pero, retirando el anterior dado la mayor calidad y tecnología. Ejemplo agua salvavidas.

El cambio en el diseño, se puede dar el cambio en la presentación que ya existe en el mercado para adaptarlo a una zona de precios inferiores o un mercado en particular.

De las políticas de mercado, promoción, y precios se encargará la administración de la entidad.

ESQUEMA DE MÉTODO DE FACTORES



2.9.2. MÉTODO DE CRITERIO

“Es el que aplican las empresas pequeñas, que por su reducido volumen de ventas, hacen posible la utilización, básicamente del criterio de los ejecutivos o vendedores.”(15)

La elaboración de los presupuestos por el método de criterio, generalmente se basa en expectativas de capacidad gerencial para evaluar resultados y proyectar a futuro, experiencia del gerente financiero, o capacidad que tiene el Contador. Conjunto de ideas soportadas por este cuerpo profesional, que permite evaluar el comportamiento histórico de la capacidad instalada actual de la empresa y su posición en el mercado, por lo que permite establecer proyecciones a futuro con algunos de los rubros que se mencionan:

1. Optimizar la Capacidad Instalada.
2. Explorar nuevos mercados y fortalecer los ya existentes.
3. Optimizar el uso de los recursos de proyecciones (mezclas de materia prima, el aporte de mano de obra, y los gastos de fabricación que la empresa incurre.)
4. Pronosticar las ventas a criterio.

“Todos los elementos anteriores, permiten diseñar la base para elaborar un presupuesto, de uno, cinco o más años. Para una empresa con la suficiente certeza, confiabilidad y la factibilidad de ser verificado periódicamente en la ejecución de sus proyecciones.”(15)

Por lo tanto el método de criterio para elaborar presupuestos reúne en si experiencia de la empresa (tiempo de existir la entidad en el mercado) experiencia y capacidad de su administración dando como resultado proyecciones razonablemente confiables. En resumen es un método de fácil aplicación, del cual se pueden obtener los resultados esperados cuando se compare con el presupuesto previamente elaborado en la empresa. Su uso no es muy común por el reducido volumen de ventas, pero como fuente de conocimiento se hace necesario conocer en que consiste.

2.9.3. MÉTODO ESTADÍSTICO

Son presupuestos elaborados sobre una base técnica o estadística, lo cual permite obtener mejores resultados. Entre los más conocidos métodos estadísticos de aplicación están: (19:22)

Método Aritmético.

Método "Y" Calculada.

Método Semipromedio.

Método de Mínimos Cuadrados.

2.9.3.1. MÉTODO ARITMÉTICO

Se toma el año base de la serie y se compara con el último año de la misma. La variación se divide dentro del número (cantidad) de períodos y el resultado es el factor de acumulación.

El factor de acumulación se suma al último año, para determinar las ventas esperadas para el año que se esta pronosticando. Ejemplo:

La empresa la Diversión, S.A. presenta información estadística de sus ventas por los últimos seis años, con lo cual necesita establecer las ventas proyectadas para el año 2005 utilizando el método aritmético simple.

Años	Ventas Unidades
1999	24,500
2000	23,500
2001	24,000
2002	26,000
2003	28,000
2004	29,000

1. Comparación año base y último año:

2004	29,000 Unidades
1999	<u>24,500 Unidades</u>
Incremento	4,500 Unidades

2. Determinación del factor de acumulación:

4,500 Unidades / 5 = 900 (Factor de acumulación)

3. Ventas esperadas para el año 2005:

Ventas año 2004	29,000 Unidades
Factor de acumulación	<u>900 Unidades</u>
Ventas año 2005	29,900 Unidades

4. Comprobación:

Años	Factor de Acumulación	Ventas mas Factor de Acumulación
1999		24,500
2000	900	25,400
2001	900	26,300
2002	900	27,200
2003	900	28,100
2004	900	29,000
2005	900	29,900

2.9.3.2. MÉTODO “Y “CALCULADA

Consiste en aplicar la fórmula $Y_c = a + bx$ para ajustar la tendencia a una línea recta, en la cual se proporciona la información para el siguiente ejemplo:

Simbología

a = Ventas del año base.

b= Factor de acumulación.

x = Años que se quiere (partiendo de cero “0 “)

La empresa El Buen Vestir, S.A. desea conocer las ventas para el año 2005, utilizando el método de la "Y" calculada, para lo cual proporciona la siguiente información.

X	Años	Ventas (Unidades)
0	1999	30,000
1	2000	35,500
2	2001	31,000
3	2002	37,000
4	2003	39,000

Solución:

1. Comparación año base y último año:

2004 40,500 Unidades

1999 30,000 Unidades

Incremento 10,500 unidades

2. Determinación del factor de acumulación:

10,500 Unidades / 5 = 2,100 (factor de acumulación "b")

3. Aplicación de la Ecuación:

$$Y_c = a + bx$$

$$Y_c = 30,000 + 2,100 (6)$$

$$Y_c = 30,000 + 12,600$$

$$Y_c = 42,600 \text{ Unidades.}$$

=====

4. Comprobación:

Años	X	Ventas	Yc
1999	0	30000	30,000
2000	1	35500	32,100
2001	2	31000	34,200
2002	3	37000	36,300
2003	4	39000	38,400

2.9.3.3. MÉTODO DE SEMI PROMEDIOS

a. Cuando la serie de años es par:

Consiste en dividir la serie de años en dos partes iguales y obtener promedio de cada parte, a efecto de determinar el factor de acumulación.

Procedimiento:

- La serie se divide en dos parte iguales.
- Se obtienen promedios de cada parte de la serie.
- Se comparan ambos promedios y el resultado se divide entre la cantidad de años de cada semipromedio.
- El resultado que se obtiene con el paso anterior, es el factor de acumulación.

Ejemplo: Utilizando el método de semipromedios, la empresa El Buen Vestir, S.A. solicita que calcule las ventas de camisas en unidades para el año 2005, tomando como base la información que a continuación se presenta:

Años	Ventas Unidades
1999	28,000
2000	26000
2001	24000
2002	30,000
2003	32,000

Solución:

Años	Ventas Unidades	X	X1	X2
1999	28,000			
2000	26,000	> 26,000	0	
2001	24,000		1	
2002	30,000	>	2	
2003	32,000	> 32,000	3	0
2004	34,000	>	4	1
2005			5	2

- Determinación de la diferencia entre los dos semipromedios en unidades y en tiempo.

$$32,000 - 26,000 = 6,000 \text{ Unidades}$$

$$\text{Año } 2000 - 2003 = 3 \text{ Años}$$

- Determinación del factor de crecimiento de ventas “b”

Diferencia en unidades / Diferencia en tiempo

$$6,000 \text{ Unidades} / 3 \text{ años} = 2,000$$

- Aplicando la “Y” calculada con el primer semipromedio

El primer semipromedio es 26,000 producto de sumar las ventas de los años 1999, 2000,2001 y luego dividir el resultado dentro de tres. En el presente caso el semipromedio, numerando los otros años de forma correlativa, hasta llegar al año deseado, que en el presente caso es 2005, correspondiéndole el año 5.

$$Y_c = a + b (X_1)$$

$$Y_c = 26,000 + 2,000 (5)$$

$$Y_c = 26,000 + 10,000$$

$$Y_c = 36,000 \text{ Unidades}$$

- Aplicando la “Y” calculada con el segundo semipromedio:

El segundo semipromedio es 32,000 producto de sumar las ventas de los años 2002, 2003,2004 y luego dividir el resultado dentro de tres. En el presente caso el semipromedio posee la tendencia de ubicarse en el año central, es decir 2003, por lo que este es el año cero del segundo semipromedio, numerando los demás años de forma correlativa, hasta llegar al año deseado, que en el presente caso es el 2005, correspondiéndole el año (2)

$$Y_c = a + b (X_2)$$

$$Y_c = 32,000 + 2000 (2)$$

$$Y_c = 32,000 + 4,000$$

$$Y_c = 36,000 \text{ Unidades}$$

Respuesta: ventas para el año 2005 = 36,000 unidades.

- b. Cuando la serie de años es impar

Si la serie es suficientemente grande, entonces puede eliminarse un año para convertirla en par, para el efecto se toma el primer año de la serie y se suma al segundo obteniéndose el promedio; luego el segundo año con el tercero y así sucesivamente, hasta llegar al penúltimo año.

Para el presente trabajo no se desarrolla el ejercicio, por considerar que el tema es sobre control presupuestal, y se está aplicando el método de factores en el caso práctico.

2.9.3.4. MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS

Este método es eminentemente estadístico, pues para poder aplicarlo se debe tener pleno conocimiento de la simbología estadística. La fórmula general $Y_c = a + bx$, se desarrolla a través de las ecuaciones simultaneas.

Para poder aplicar el método de mínimos cuadrados pueden aplicarse dos tipos de procedimientos:

- Procedimiento general con origen en el primer dato o año (Método largo)
- Procedimientos cortos o abreviados, años pares o impares (Método corto)

$$\Sigma Y = Na + b \Sigma X$$

$$\Sigma XY = a \Sigma X + b \Sigma X^2$$

2.10. COSTOS Y SU RELACIÓN CON EL PRESUPUESTO

Los costos representan una porción del precio de adquisición de los artículos, son los recursos dados a cambio para alcanzar un objetivo específico, en términos contables tiene por objeto llevar el registro y control analítico de los costos incurridos en la fabricación y distribución del producto, la determinación del costo unitario de cada uno de ellos.

La importancia de los costos radica en que proporciona a la dirección de la empresa, los elementos necesarios para controlar la eficiencia operativa, es decir, tener el control en cada una de las operaciones realizadas en el proceso productivo, así mismo, de los gastos efectuados con el fin de proporcionar información amplia y oportuna que permita la determinación correcta del costo unitario, así como el margen de ganancia a obtener; la contabilidad de costos proporciona información sobre inventarios, costos de ventas, costo de distribución, ventas y ganancias de cada una de las diversas líneas de productos manufacturados etc.

El presupuesto está ligado a la contabilidad de costos, ya que su relación de recopilar, registrar y reportar la información de costos, tomar decisiones adecuadas relacionadas con la planeación y el control de los mismos contribuye a formar parte de los elementos que integrarán el presupuesto.

Para que un sistema de costos estándar sea instrumento de control eficaz, ha de cumplir dos condiciones:

- a. Establecer el standard que constituyan un objetivo justo y razonable, para su cuantificación y control en los en los registros.
- b. Debe ser factible para el usuario de línea, controlar las magnitudes que determinan el rendimiento o aislar el impacto que producen sobre los costos las fluctuaciones de las magnitudes no controlables (excedente)

El control de costos, toma importancia dentro del presupuesto, ya que nos indica las desviaciones del estándar, señalando su causa y el centro responsable de los mismos. Dentro de los presupuestos, los costos se ocupan de la clasificación, acumulación, control y asignación de los costos. Quien se encarga de esta tarea, debe clasificar de acuerdo a patrones de comportamiento, actividades y procesos con los cuales se relacionan productos a los que corresponden y otras categorías, dependiendo del tipo de medición que se desea.

Los costos y los presupuestos, se relacionan con la aplicación de técnicas y conceptos adecuados para procesar los datos proyectados de carácter económico de una entidad con el fin de ayudar a la administración a establecer planes para el logro de objetivos económicos razonables, así como para la toma de decisiones relacionadas hacia el logro de estos objetivos. Su estudio involucra una consideración de las formas en que la información contable puede ser acumulada sintetizada, analizada y presentada, con relación a problemas, decisiones y tareas cotidianas específicas de la administración de negocios.

2.11. ELEMENTOS DE ANÁLISIS

Para proceder a elaborar un presupuesto, se hace necesario hacer un análisis de los elementos a considerar, como principal fuente está los ingresos, y derivado de ello están los costos y gastos que ocasionan. Un presupuesto se considera adecuado si cumple con las expectativas del analista que

lo elabora, cuantificando las variables que se dieron en el proceso de su ejecución al final de un período proyectado.

Los elementos que se consideren en el presupuesto deben tomarse en cuenta en todo el desarrollo del mismo permitiendo así un resultado mas acertado a la realidad. Dentro de estos elementos de análisis podemos mencionar: ventas, costos y gastos.

2.11.1. VENTAS

En la mayoría de empresas la estimación más difícil y determinante es la de ingresos o ventas. Hay dos formas generales de proceder:

- a. Estimar un pronóstico estadístico sobre la base del análisis de las condiciones generales de los negocios, de las condiciones de mercado, de las curvas de crecimiento de la demanda de los productores y otras semejantes;
- b. Hacer un pronóstico interno recogiendo las opiniones de los ejecutivos y de los vendedores.

“Hay ventajas y desventajas, tanto en el pronóstico estadístico como en el interno, a menudo se usan ambos, pero ninguna garantiza la obtención de un cálculo exacto. Un pronóstico de ventas es un pasivo, mientras que el presupuesto debe reflejar las acciones positivas que la administración pretende tomar para influir en los eventos futuros. Por ejemplo, un pronóstico de ventas puede ser con el actual esfuerzo de ventas, esperamos ventas por más o menos el mismo nivel actual, pero el presupuesto de ventas puede incluir un plan substancial para el aumento de ventas, que refleje la intención de la administración de agregar vendedores, incrementar publicidad, promoción de ventas, o nuevo diseño de productos.” (24:18)

2.11.2. COSTOS

Un presupuesto de costo, proporciona un elemento de enlace con el Estado de Resultados previsto, así como con el presupuesto de caja. Cuando se lleva un sistema estándar de costos, la preparación de los presupuestos y la revisión de los costos van de la mano. Un presupuesto de producción tiene como finalidades:

- a. El planteamiento de producción en un período determinado.
- b. Programar necesidades de materiales, mano de obra.
- c. Determinar el costo de producción y ventas, y comprobar el rendimiento probable de los diferentes productos.
- d. Calcular las necesidades de efectivo para hacer frente a los costos de fabricación.

2.11.3. GASTOS

Los gastos forman parte en la preparación de un presupuesto, y son todas las erogaciones estimadas, estos desembolsos reales del período son ejecutados paralelos al presupuesto elaborado por la empresa.

CAPÍTULO III

CONTROL PRESUPUESTAL

3.1. CONCEPTO Y DEFINICIÓN

“Consiste en elaborar para el período específico, un programa de previsión y administración financiera y de operación basado en experiencias anteriores, en deducciones razonadas de las condiciones que se prevean en el futuro y un eficiente control interno”.(3:41)

“La técnica de control presupuestal no es mas que el conjunto de caminos y recursos que se vale el analista de estados financieros para planear, coordinar y dicta medidas para controlar todas las operaciones y funciones de una empresa determinada, con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo, tiempo y dinero”.(3:41)

3.1.1. FIJACIÓN DEL PERÍODO PRESUPUESTAL

Un requisito que debe tomarse en cuenta cuando se esta planeando el presupuesto, es la fijación del período que comprenderán las estimaciones.

Dependerá de la empresa para establecer el período conveniente, debido a que algunas les es más fácil planificar sus presupuestos por períodos más largos. Normalmente el período presupuestal se hace coincidir con el período fiscal, para poder efectuar con mayor facilidad cualquier comparación entre lo presupuestado y lo realizado, y hacer las correcciones necesarias.

La práctica mas común, es la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiéndose este en trimestres que a su vez pueden subdividirse en meses; posteriormente se irán elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos tomando como base las experiencias adquiridas, con el objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo en el que el presupuesto de operaciones mantiene congruencia con los presupuestos a mediano y largo plazo, debiendo también revisarse y ajustarse anualmente los presupuestos, ya que estos dirigen y orientan en forma general los objetivos y presupuestos anuales.

3.1.2. DURACIÓN DEL PERIODO PRESUPUESTAL

“Cualquier atraso en la programación de presupuestos, se va transfiriendo a lo largo del período presupuestal, por tal razón, este debe elaborarse con la debida anticipación, con la finalidad de evitar que se dejen rubros importantes fuera del programa presupuestal” (3:41)

El objetivo fundamental de establecer un período de duración (mensual, trimestral, semestral, anual, etc.) consiste en comparar los resultados reales con los previstos; y al efectuar la comparación se debe tomar en cuenta:

1. Contar con estimaciones lo más reales posibles.
2. Efectuar comparaciones de los resultados reales con las variaciones estimadas.
3. Estudio y análisis de las variaciones.

REGLAS PARA UN EFICIENTE CONTROL PRESUPUESTAL

1. Especificación clara de la meta de la empresa.
2. La meta predeterminada debe basarse en situaciones realizables.
3. Se debe contar con el apoyo, colaboración y confianza de los directores.
4. Debe existir una adecuada organización que permita definir la responsabilidad y autoridad.
5. El presupuesto debe ser aprobado antes de iniciar el período de ejecución, y únicamente si éste es positivo.
6. Debe ser flexible, con el objeto de que se pueda adaptar a las circunstancias cambiantes que se presenten.
7. Debe existir un sistema de contabilidad que esté de acuerdo al presupuesto.
8. Eficiente control interno.
9. Efectiva comunicación interna.
10. Solución de problemas.

3.2. MÉTODOS DE ANÁLISIS

Existen varios métodos, para realizar un análisis financiero en la transformación de variables y datos sobre aspectos contables, económicos y financieros en la información procesada, con el fin de proporcionar indicadores de riesgos y rendimiento.

- Análisis Horizontal.
- Vertical.
- Punto de Equilibrio.
- Control Presupuestal.

3.2.1. ANÁLISIS HORIZONTAL

“Las cifras que se emplean en las columnas generalmente se muestran en el mismo renglón de un estado, ejemplo: En el análisis horizontal de un Estado de Resultados, los cambios que se conocen en las cifras mostradas en el renglón de ventas netas, en el costo de los artículos vendidos”. (18:107)

3.2.2. VERTICALES

“Las comparaciones verticales (estáticas) son las que se hacen entre Estados Financieros pertenecientes a un mismo período. En las comparaciones verticales el control del tiempo se considera incidentalmente solo como un elemento de juicio, debido a que en las comparaciones verticales se trata de obtener la magnitud de las cifras y de sus relaciones” (18:77)

3.2.3. PUNTO DE EQUILIBRIO

“Se conoce como punto de equilibrio el vértice en que se iguala las ventas y gastos totales. Representa el momento en el cual no hay utilidad ni pérdida en las operaciones de la empresa. Se logran ganancias a medida que la cuantía de las ventas sea mayor que la cifra señalada como punto de equilibrio, y se tienen pérdidas mientras la suma de las ventas sea menor a la cantidad a la cual se refiere el punto de equilibrio, puesto que su importe no alcanza a cubrir los gastos totales”.(2:55)

“El punto de equilibrio es el modelo básico para la planeación y control financiero que muestra las relaciones que existen entre los desembolsos de inversión y el volumen que se requiere para lograr la rentabilidad”. (3:45)

3.2.3.1. OBJETIVOS

- a. Determinar en que momento los ingresos son iguales a los gastos.
- b. Medir la eficiencia de operación y controlar la ejecución de las cifras presupuestadas.
- c. Establecer las políticas administrativas y los programas de ejecución.
- d. Facilitar el análisis, planeación y control de los resultados de la empresa.

3.2.3.2. ELEMENTOS QUE INTERVIENEN EN LA DETERMINACIÓN DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

“El volumen de producción, influye directamente en el punto de equilibrio porque independientemente de la capacidad de funcionamiento que pueda ser de 60, 70, 80% etc. siempre tendrán costos fijos que cubrir en un período ya sea semanal, mensual, trimestral o anual, así mismo tendrán costos fijos o variables.”(3:45)

Los elementos que intervienen en el punto de equilibrio son:

- Ventas. (representa los ingresos necesarios para cubrir los costos y gastos de la empresa.
- Gastos Variables.
- Gastos Fijos, Otros Gastos.

A continuación tomando de base la estimación del presupuesto de una sala cinematográfica se elabora el punto de equilibrio en valores tomando las variables de ingresos de asistentes, los costos de las regalías, gastos fijos y variables de operación y administración de un año de operaciones.

Ingresos		Valor en Quetzales
Boleto (Precio)		26.00
IVA	12%	-2.750
I.P.S.P.	2.5‰	-0.057
TOTAL (*)		23.193

(*) Decreto Número 81-90 Ley de Instituto de Previsión Social del Artista. (Artículo 34). Para efectos de elaborar el presupuesto, se toma el precio neto de venta Q. 23.00 sin IVA

COSTO DE VENTA

Descripción	Valor en Quetzales	Regalías	Costo de Regalía
Valor del Boleto (Sin IVA)	23.00	50%	Q.11.50

COSTO VARIABLE

Variables	Valor en Quetzales
Regalías	1,658,070
Energía Eléctrica	90,964
TOTAL	1,749,034

3.2.3.3. CLASIFICACIÓN DE LOS GASTOS

Gastos Variables	Valor en Quetzales
Regalías	1,658,070
Renta de Sala	382,736
Comisiones Tarjetas de Crédito	19,897
I.P.S.P.	90
I.P.S.A	8,290
Energía Eléctrica	90,964
TOTAL	2,160,047
GASTOS FIJOS	
Sueldos	400,800
Prestaciones Laborales	117,555
Cuota Patronal, IRTRA, INTECAP	50,781
Bonificación Incentivo	24,000
Mantenimiento Proyector	32,000
Mantenimiento Sala	12,000
Mantenimiento Local	136,316
Limpieza Sala	20,400
Seguros	62,856
Aire Acondicionado	31,714
Agua Potable	4,860
Teléfono	20,655
Publicidad	18,000
Seguridad	5,475
Extracción de Basura	8,000
Depreciaciones	212,808
Papelería y Útiles	7,500
TOTAL	1,165,720
GRAN TOTAL	3,325,767

SIMBOLOGIA

E	=	Punto de Equilibrio en Valores
GV	=	Gastos Variables
P	=	Precio de Venta
GF	=	Gastos Fijos
GM	=	Ganancia Marginal
GMM	=	Ganancia Marginal Maximizada

Ganancia Marginal	Valor
Precio de Venta	23.00
(-) Costo Directo	11.50
Ganancia Marginal	11.50

GANANCIA MARGINAL MAXIMIZADA

	A	B	(A + B)
Períodos	Ganancia Marginal	Asistentes en el Período	Ganancia Marginal Maximizada
1er. Trimestre	11.50	28,350	326,025
2º. Trimestre	11.50	40,230	462,645
3º. Trimestre	11.50	35,370	406,755
4º. Trimestre	11.50	40,230	462,645
TOTALES		144,180	1,658,070

FORMULA

$$\begin{array}{l}
 \text{P.E.} \qquad \frac{\text{GF}}{\text{G.M.M.}} \\
 \\
 \text{P.E.} \qquad \frac{1,165,720}{1,658,070} \quad \mathbf{0.70305838}
 \end{array}$$

PUNTO DE EQUILIBRIO ENTRE ASISTENTES E INGRESOS POR BOLETO

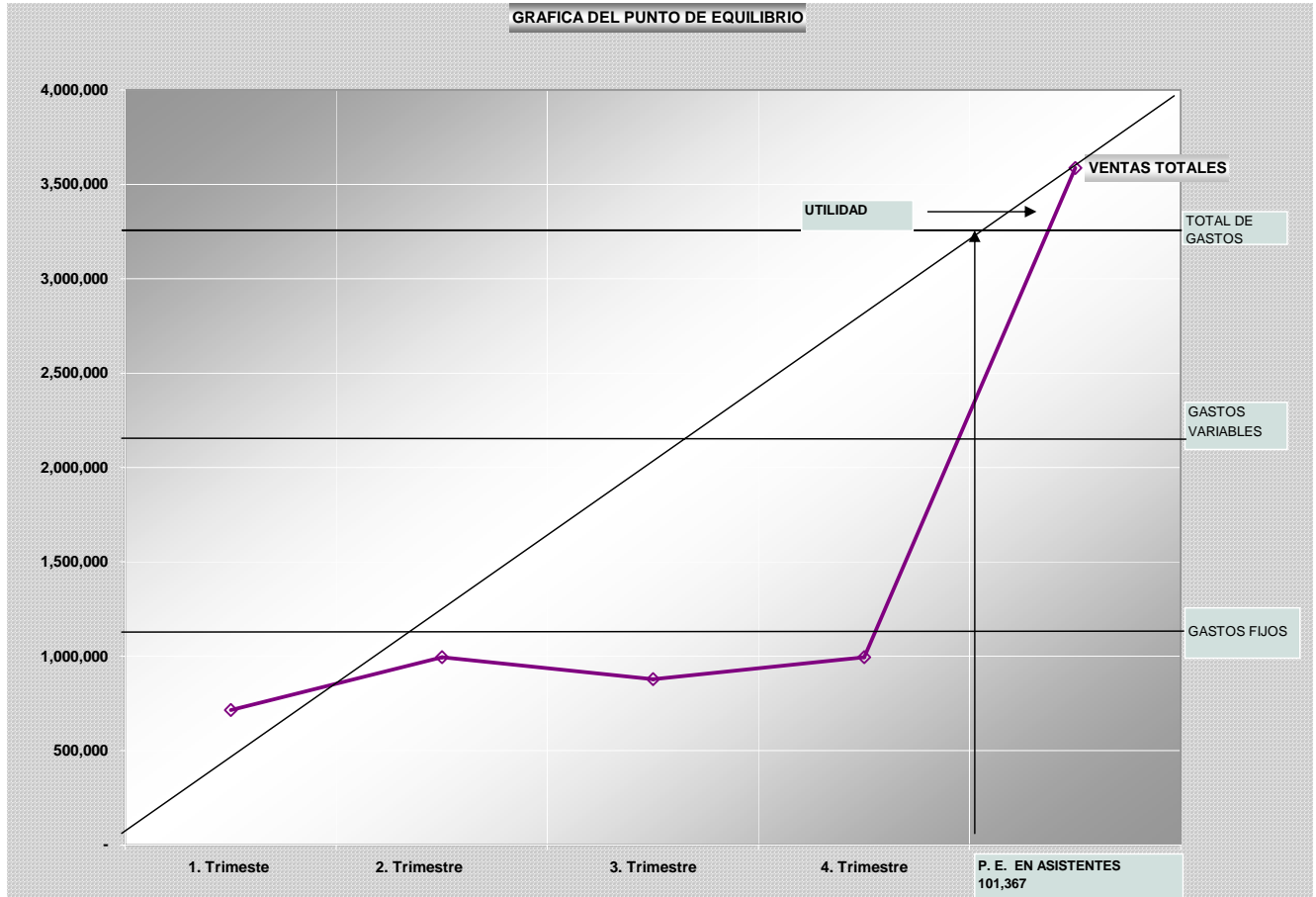
	A	B	C (A * B)	D	E (C * D)
Períodos	Factor	Asistentes	P.E.U.	G.M.M.	P.E.Q.
1er. Trimestre	0.70305888	28,350	19,932	11.50	229,215
2º. Trimestre	0.70305888	40,230	28,284	11.50	325,267
3º. Trimestre	0.70305888	35,370	24,867	11.50	285,973
4º. Trimestre	0.70305888	40,230	28,284	11.50	325,267
TOTALES		144,180	101,367		1,165,721
			(-) Gastos Fijos		-1,165,720
			Diferencia en punto de Equilibrio		1

BASE PARA EL GRÁFICO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Concepto	1er. Trimestre	2º. Trimestre	3º. Trimestre	4º. Trimestre	Totales
Asistentes	19,932	28,284	24,867	28,284	101,367
Ventas	716,340	996,008	877,800	996,008	3,586,156
Punto de Equilibrio	229,215	325,267	285,973	325,267	1,165,722

NOTA: A continuación se presenta gráficamente el punto de equilibrio relacionando los ingresos por boletos con los asistentes.

Grafica del Punto de Equilibrio



3.2.3.5. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

La necesidad del punto de equilibrio en quetzales es para conocer el monto de ventas que hay que alcanzar para generar utilidades. De la comparación de los ingresos presupuestados con los asistentes durante los cuatro trimestres del período correspondiente a un año, se determina el punto de equilibrio, y como resultado se establece que para llegar al punto de equilibrio deseado se necesitan 101,367 asistentes, los cuales están distribuidos así:

1. Durante el trimestre de enero a marzo, se logra el punto de equilibrio con 19,932 asistentes
2. De abril a junio la asistencia sería de 28,284.
3. En el tercer trimestre de julio a septiembre 24,867 asistentes
4. y se necesitarán durante octubre a diciembre 228,284 asistentes.

El punto comparativo en el punto de equilibrio graficado, nos indica que la rentabilidad en la sala de cine es aceptable, y que los asistentes son la clave para mejorar la utilidad si la sala es utilizada a una capacidad mayor. Como se observa los gastos fijos se mantienen, y los gastos variables suben en proporción a las ventas.

El punto de equilibrio para este caso servirá para la toma de decisiones en: fijación de precios, definir líneas de productos, aceptación de promociones especiales, apertura de mercados, canales de distribución, promociones de ventas, alternativas de costos.

Al evaluar las variaciones para determinar las causas que las originaron, debe considerarse lo siguiente:

- a. La variación no es importante.
- b. La variación se originó por errores en el proceso de elaboración del informe. Tanto el presupuesto como los datos reales suministrados por el departamento de contabilidad.
- c. La variación se debió a una decisión administrativa.

Del presente análisis se concluye que las empresas siempre deben establecer el punto de equilibrio, para conocer el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas.

3.3. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES A ESTIMAR EN EL PRESUPUESTO

3.3.1. INGRESOS

- a. Ingresos por exhibición.
- b. Ingresos por publicidad transmitida en sala.

DETERMINACIÓN DEL VALOR NETO DEL INGRESO

Ingreso por venta de boletos	Q. 26.00
IVA.	2.75
I.P.S.A.	0.0275
TOTAL	23.193

Para este rubro debe considerarse el ingreso por exhibición, en su valor neto, sin dejar de tomar en cuenta para la elaboración de los presupuestos los impuestos a pagar por el derecho de exhibición.

Los ingresos se determinan sobre la base de un porcentaje de capacidad de asistentes en sala, el precio neto es de Q. 23.00 (sin IVA e IPSA) por trimestre, así como programar tres funciones por día.

3.3.2. COSTOS POR EXHIBICIÓN

- a. Regalías
- b. Energía Eléctrica

El porcentaje por regalías, que oscila entre el 40% y 60%, así como las condiciones de cobro lo fija la empresa distribuidora de películas en Guatemala, antes de exhibirse en salas cinematográficas. Este máximo de porcentaje del 60% puede prorrogarse varias semanas según el raiting de la película a estrenar.

El costo por electricidad puede ser variable dependiendo de las funciones diarias a programar por sala e independientemente de los asistentes.

3.3.3. GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

GASTOS DE OPERACIÓN
Sueldos
Prestaciones Laborales
Bonificación Incentivo
Cuota Patronal
Renta de Sala
Comisiones Tarjeta de Crédito
Mantenimiento Proyector
Mantenimiento Sala
Mantenimiento de Local
Limpieza Sala
Seguro (todo riesgo)
Aire Acondicionado
Publicidad
I.P.S.P.
I.P.S.A.
Agua Potable
Teléfono
Seguridad
Extracción de Basura
Depreciaciones
Papelería y Útiles
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
Sueldos
Prestaciones Laborales
Cuota Patronal
Bonificación Incentivo
Agua Potable
Teléfono
Papelería y útiles

El costo de la exhibición, gastos de operación y administración tienen componentes de costos fijos y variables. Los tres tipos de costos resultantes se definen a continuación.

- a. Costos Fijos.
- b. Costos Variables.
- c. Costos Semi variables.

COSTOS FIJOS

Se denominan costos constantes o periódicos y, son costos que no son afectados por cambios de volumen de actividad, permanecen constantes por un período relativamente corto, generalmente en el período contable de la empresa. Ejemplo; depreciación, seguros, alquileres, impuestos, mantenimiento, salarios etc. permanecen fijos, constantes, independientemente que produzcan o se venda más. “En relación con la unidad, es decir, con el costo unitario de producción o venta”. (12:13)

COSTOS VARIABLES

Son aquellos que varían en forma proporcional al volumen de producción y ventas, es decir que aumentan en la misma proporción. Si por el contrario la proporción disminuya en un 20% en el mismo porcentaje disminuirán los gastos ejemplo; materia prima directa, mano de obra directa, mantenimiento, comisiones a vendedores, luz, agua etc.

Estos costos varían en relación directa con los ingresos de la empresa. (En función del volumen no del tiempo), respecto a esto se puede afirmar con exactitud, que a mayor volumen de producción y ventas existe mayor cantidad de costos variables.

“Sufren modificaciones en forma proporcional, o casi proporcional a los aumentos y disminuciones de lo que se produce o vende, con relación a la unidad, es decir, el costo unitario de producción o venta, estas erogaciones son fijas”. (12:19)

COSTOS SEMIVARIABLES

Son aquellos que varían con el volumen de producción pero no en proporción directa a los cambios de volumen, ejemplo; costos de electricidad, cuando están sujetos a un cargo de demanda o consumo mínimo, o bien los costos de supervisión, por ejemplo; el sueldo de un supervisor que se distribuye si se producen, de 10,000 a 20,000 unidades; pero si se producen 21,000 unidades se requerirá de un supervisor adicional cuyo sueldo modificaría bruscamente y en forma no proporcional en relación con la unidad, es decir con el costo unitario, no es posible establecer regla alguna en esta clase de erogaciones, siendo necesario para su análisis una serie de procedimientos para determinar la parte variable y la parte fija que los forman.

“Esta supervisión es un ejemplo palpable de costo semi variable debido a que permanece fija a cierto nivel de capacidad, pero cuando excede de ese límite, tiende a aumentar, permaneciendo nuevamente fija en ese nueva magnitud, hasta el establecimiento de otro nuevo volumen de actividad, ejemplo; la mano de obra indirecta, dependiendo del numero de turnos trabajados, o algún otro factor”
(12:21)

3.4. PROCEDIMIENTO PARA RESOLUCIÓN DEL CASO PRÁCTICO

Para resolver el caso práctico, **CONTROL PRESUPUESTAL APLICADO A UNA SALA CINEMATOGRAFICA**, se considera como punto de partida el procedimiento de elaboración de un Plan maestro.

- a. Pronóstico de ventas (punto de partida del presupuesto)
- b. Se prepara entonces el presupuesto de costos por exhibición (regalías y energía eléctrica)
- c. Cuando se ha terminado el nivel por costo de actividad, puede construirse los anexos pertinentes.

3.4.1. ANEXOS EN LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO

1. Consumo y compra de productos.
2. Costo de sueldos o salarios.
 - Gastos generales.
 - Niveles de inventario.
3. Presupuesto del costo de exhibición de películas
4. Presupuesto de gastos de exhibición de películas
5. Estados Financieros Proyectados
6. Presupuesto de Caja
 - Ingresos de Efectivo.
 - Egresos.
 - Financiamiento.
 - Saldo final de efectivo.

Para integrar un presupuesto, éste debe ser democrático, participativo y no autoritario como ocurre algunas veces. El contenido del presupuesto debe ser operativo y administrativo. Dentro de estas consideraciones en su elaboración deben de tomarse en cuenta.

- a. Información contable y estadística básica.
- b. Información de presupuesto por departamento.
- c. Proceso de revisión y aprobación.
- d. Proceso de decisiones y re-actualización presupuestaria con base a la ejecución para el período vigente.

CAPÍTULO IV

CONTROL PRESUPUESTAL APLICADO A UNA SALA CINEMATOGRAFICA

4.1. FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS Y ASPECTOS DE LA METODOLOGÍA UTILIZADA PARA RESOLVER EL CASO PRÁCTICO

El margen de error en un presupuesto como base de planificación en la medición de los ingresos, costos y gastos en una empresa de exhibición de películas cinematográficas en Guatemala, implica dejar de obtener utilidades mayores, y no permite conocer con certeza los rubros que lo integran ingresos, costos y gastos reales.

La aplicación de un control presupuestal contribuye al buen uso de los recursos de la empresa, que tiene como objetivo la determinación correcta de las variables que intervienen en el proceso, el cual permitirá comparar las estimaciones con los ingresos, costos y gastos reales.

Una sala cinematográfica con exhibición de películas de aceptación en los cinéfilos utilizando su máxima capacidad instalada y una aplicación adecuada de los recursos puede generar un mayor rendimiento.

SUPUESTO FUNDAMENTAL

Es un riesgo financiero no aplicar un instrumento de medición estimada y programada de un presupuesto a una sala cinematográfica, que puede provocar disminución de utilidades. Los riesgos de operación pueden preverse, tomando en consideración que; el incremento en los costos deberá atenuarse mediante promociones que generen mayores ingresos.

La metodología utilizada para la medición del Control Presupuestal en una sala de cine, se basa en efectuar un análisis horizontal, en el cual se consideran proyecciones de ingresos, costos y gastos, sin tomar en cuenta las condiciones del tiempo, el resultado obtenido podrá tener variaciones no muy significativas tomando en cuenta que a mayor número de función por día, con la misma cantidad de asistentes en sala, los ingresos se incrementan.

4.2. APLICACIÓN A UN CASO PRÁCTICO

Habiendo identificado las variables para el caso práctico, se procede a cuantificar los elementos que formarán parte de cada uno de los rubros principales del presupuesto de resultados, es decir, de los ingresos, costos y gastos.

4.2.1. ESTIMACIÓN DE LAS VARIABLES DE UN PRESUPUESTO EN UNA SALA CINEMATOGRAFICA (POR EL MÉTODO DE FACTORES)

La empresa de cine LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA, que se dedica a la exhibición de películas cinematográficas, inicia su actividad y planifica su presupuesto por trimestre para el próximo año, considerando el Método de Factores, en la determinación de los ingresos, tomando como base la asistencia de cierta cantidad de público a presenciar las películas, y como parte incorporada de la función se proyecta el ingreso por publicidad transmitida en sala, para el efecto se cuenta con la siguiente información:

Factores estimados para el pronóstico de las ventas del año 2005:

1. Capacidad instalada de una sala 175 butacas.
2. Se estima un promedio de 3 funciones diarias.
3. Precio considerado en el boleto de entrada Q. 23.00. (Sin IVA) y para el flujo de efectivo Q. 26.
4. En el año 2004, las ventas promedio en valores absolutos y relativos presentaron el comportamiento que se indica a continuación:

<u>PERÍODO</u>	<u>ASISTENTES</u>	<u>%</u>
Trimestre Enero - Marzo	24,000	21 %
Trimestre Abril - Junio	32,000	28 %
Trimestre Julio - Septiembre	27,000	23 %
Trimestre Octubre - Diciembre	<u>32,000</u>	<u>28%</u>
TOTAL	115,000	100%

5. A partir del 2005, se exhibirán películas de alto raiting, con lo que se espera incrementar las ventas ajustadas del 2004 en un 10% (Factores de Cambio)

6. Debido al incremento en los precios de los boletos, se dejó de vender en el último trimestre del 2004 el 10%. Esta situación fue solucionada con la nueva política de precios para el 2005. (Factores de Ajuste)
7. El gerente de la empresa, considera que la apertura de nuevas salas de cine de la competencia, y el resto de las fuerzas económicas generales podrían afectar negativamente las ventas, estimándose un decremento del 10% sobre las ventas ajustadas con los factores específicos del 2004. (Fuerzas Económicas Generales)
8. Se efectuó una intensa campaña publicitaria. Considerando el impacto positivo que causaron las películas guatemaltecas, las ventas para el 2005 se incrementarán en el 10% en relación a las ventas del 2004. (Factores Corrientes de Crecimiento)
9. La gerencia de la empresa, para atenuar la baja en ventas en el 2004, adoptará nueva política realizando un cambio en sus géneros de películas, programando varios eventos. El efecto de este cambio se espera sea un incremento de 4.2423% (Influencia de la Administración)
10. La compañía distribuidora de cintas cinematográficas, debido a atrasos en la importación, no cumplió con pedidos ya programados para la exhibición de películas en estrenos, lo que representará una restricción del 10% de los ingresos en boletos en el trimestre enero - Junio 2004. (Factores de Ajuste)
11. Para el año 2005, se espera tener en el trimestre de Julio a Septiembre, un número mayor de películas de género infantil, por lo que se prevé un incremento en ventas por Q. 6,000.00
12. Se estima una ocupación de asistentes a las funciones por trimestre así:

<u>PERÍODO</u>	<u>OCUPACIÓN</u>
1. Trimestre	60%
2. Trimestre	85%
3. Trimestre	75%
4. Trimestre	85%

13. La compañía distribuidora de películas a través de su representante local, cobra en concepto de regalías, un porcentaje que oscila entre el 40% y 60% sobre el valor del boleto de ingreso neto (sin IVA, I.P.S.A.), y para el caso práctico se estima en promedio un 50%.
14. Se consideran temporadas de mayor ingreso el segundo y cuarto trimestre, sin embargo los ingresos disminuyen por promociones a mitad de precio, matinales y boletos de cortesías cuya aceptación queda restringida hasta un máximo de 3 semanas posteriores al estreno.
15. El 20% del total de las ventas de boletos es con tarjetas de crédito, por las cuales se paga una comisión promedio de 3%.
16. Los costos considerados para su aplicación son:
Regalías 50%
Energía Eléctrica (se paga al siguiente mes)

<u>PERÍODO</u>	<u>VALORES</u>
1. Trimestre	Q. 21,586.
2. Trimestre	Q. 23,464.
3. Trimestre	Q. 22,540.
4. Trimestre	Q. 23,374.
TOTAL	Q. 90,964.

- 17 El ingreso por publicidad transmitida en sala por función tiene un costo de Q. 119.05, con una duración de 60 segundos en cada transmisión. Se estima que en el segundo y cuarto trimestre la publicidad aumenta en un 10%. Se cuenta con 2 clientes y el crédito otorgado es a 30 días.

<u>PERÍODO</u>	<u>VALORES</u>	<u>CLIENTE</u>
1. Trimestre	Q. 32,145	por cliente
2. Trimestre	Q. 35,359	por cliente
3. Trimestre	Q. 32,145	por cliente
4. Trimestre	Q. 35,359	por cliente
TOTAL	Q. 135,008	

18. Los sueldos de Operación y Administración son los siguientes:

OPERACIÓN				
Taquilla	1	Persona	Q.	1,600
Proyeccionista	1	Persona	Q.	2,500
Edecán	1	Persona	Q.	1,300
Total				<u>5,400</u>
ADMINISTRACIÓN				
Gerente	1	Persona	Q.	12,000
Gerente de Contabilidad	1	Persona	Q.	8,000
Contador	1	Persona	Q.	4,000
Auxiliar de Contabilidad	1	Persona	Q.	2,000
Auxiliar de Contabilidad	1	Persona	Q.	2,000
TOTAL			Q.	<u><u>28,000</u></u>

- 19 Las prestaciones 41.83% (pago al I.G.S.S. al siguiente mes.) para efectos del caso práctico se calcula el 42%, y la Bonificación Incentivo de Ley (Q.250.)
20. La seguridad de las instalaciones es de Q. 1,368.75 trimestral, del cual se recibe una factura por prestación del servicio.
21. Depreciaciones, de acuerdo con la "Ley del Impuesto sobre la Renta" 20% para mobiliario y equipo y el 10% para otros activos. El detalle de los bienes es el siguiente:

1	Caja registradora.	Q.	880
1	Equipo de Proyección Sonio y Audio.	Q.	642,000
1	Pantalla.	Q.	22,900
400	Metros de Alfombra en una sala.	Q.	20,036
175	Butacas 1,300 cada una.	Q.	227,500
	Luces Neón, lámparas decorativas, rótulos y carteleras	Q.	61,500
2	Aire acondicionado.	Q.	130,000
	TOTAL	Q.	<u><u>1,104,816</u></u>

22. Los impuestos por taquilla, se calculan sobre el ingreso neto, que se obtienen de deducir el IVA y el I. P. S. A. (Instituto de Previsión Social del Artista Guatemalteco.)
23. La renta de la sala es por 10 años, y el pago es en dólares. Los gastos trimestrales se distribuyen así:

GASTOS		VALORES
Renta de Sala (\$4,094.30 T.C. 7.79)	Q.	95,684
Mantenimiento Proyector	Q.	8,000
Mantenimiento Sala	Q.	3,000
Mantenimiento Local	Q.	34,079
Limpieza Sala	Q.	5,100
Seguros (Todo riesgo)	Q.	15,714
Aire Acondicionado	Q.	7,929
Anuncio de Vallas	Q.	4,500
TOTAL	Q.	<u><u>174,006</u></u>

24. El consumo de agua y teléfono en el área de operaciones es de Q. 900 y 3,600 trimestral respectivamente. En el tercer trimestre se incrementa en 5% para cada variable.
25. En el área de administración el consumo de agua y teléfono es de Q. 300. Y Q. 1,500. y en el cuarto trimestre se incrementa en 5% para cada variable.
26. Los gastos de papelería en el trimestre Q. 375. Administración y Q. 1,500. en Operación.
27. El gasto por extracción de basura de las instalaciones es de Q.2, 000 trimestrales.
28. La empresa LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA cuenta con un seguro contra todo riesgo que garantiza una cobertura Q. 1,104, 816. El valor anual de la prima de seguro contratado es de Q. 62,856.00, la forma de pago es mensual y anticipada por la suma de Q.5, 238.
29. Las inversiones previstas para este período, están destinadas especialmente para compra de mobiliario y equipo de los flujos provenientes de las aportaciones a capital.
30. Todos los gastos no incluyen IVA.

LA DIVERSIÓN, S.A.
SOLUCIÓN DEL CASO PRÁCTICO
(MÉTODO DE FACTORES)

	Parciales	Totales
	Asistentes	Asistentes
INGRESOS DEL 2004. (Numeral 4)		115,000
<u>FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTA (F)</u>		
<u>Factores de ajuste:</u>		
Debido a un incremento en precio. (Numeral 6)	3,200	
La compañía distribuidora. (Numeral 10)	<u>5,600</u>	<u>8,800</u>
VENTAS AJUSTADAS		123,800
<u>Factores de cambio:</u>		
A partir del 2005 se exhibirán películas de alto rating. (Numeral 5)	12,380	
Para el año 2005 se espera tener ventas de 6, 000. (Numeral 11)	<u>6,000</u>	18,380
<u>Factores corrientes de crecimiento:</u>		
Se efectuó una intensa campaña publicitaria. (Numeral 8)		<u>11,500</u>
Sub-Total		153,680
<u>FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES (E)</u>		
El gerente considera un decremento al abrir nuevas salas la competencia (Numeral 7)		-15,368
Sub-Total		138,312
<u>INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN (A)</u>		
La gerencia de la empresa adopta nueva política de ventas. (Numeral 9)		<u>5,868</u>
Ingresos esperados para el 2005		144,180 =====

Simbología:

PV = Pronóstico de ventas

VP = Ventas Pasadas (Año anterior)

F = Factores Específicos de Ventas

a. Factores de Ajuste

b. Factores de Cambio

c. Factores Corrientes de Crecimiento

E Fuerzas Económicas Generales

A Influencia de la Administración

Solución mediante el uso de la formula:

$$PV = \left\{ (VP + a + b + c) E \right\} A$$

$$PV = \left\{ (115,000 + 8,800 + 18,380 + 11,500) 0.90 \right\} 1.42423$$

$$PV = (153,680 * 0.90) 1.042423$$

$$PV = 138,312 * 1.042423$$

$$PV = \mathbf{144,180}$$
 Ingreso de asistentes esperados para el 2005.

**CÁLCULOS REALIZADOS PARA DETERMINAR LOS INGRESOS DE TAQUILLA DE 2005,
MEDIANTE APLICACIÓN DEL MÉTODO DE FACTORES**

- **Numeral seis:** Debido a un incremento en los precios de películas...

Los ingresos del trimestre en el 2004 fueron de 32,000 asistentes, según los porcentajes dados en el inciso (4), del caso práctico.

Octubre – Diciembre $32,000 * 10\% = 3,200$ asistentes

- **Numeral diez:** La compañía distribuidora de películas...

Ingresos del trimestre Enero – Marzo 24,000

Ingresos de trimestre Abril – Junio 2004 32,000

Total $56,000 * 10\% = 5,600$ asistentes.

- **Numeral cinco:** A partir del 2005, se exhibirán películas de alto rating, con lo que se espera incrementar las ventas ajustadas en el 2004 en un 10%

115,000 asistentes + 8,800 asistentes = 123,800 asistentes

123,800 * 10% = 12,380 asistentes

- **Numeral once:** Para el año 2005, se espera en el trimestre de julio a septiembre, un número mayor de películas de género infantil, en donde se espera un incremento de asistencia de 6,000 personas en el año.

- **Numeral ocho:** Se efectuó una intensa campaña publicitaria.

115,000 asistentes del 2004

El porcentaje que se espera incrementar es del 10%

Por lo tanto:

115,000 asistentes * 10% = 11,500 asistentes mas

- **Numeral siete:** El gerente de la empresa considera que la apertura de salas por la competencia afectaran negativamente los ingresos, estimándose un decremento de 10% sobre ventas ajustadas, con los factores específicos del 2004.

115,000 asistentes + 38,680 = 153,680 asistentes

El porcentaje en el que disminuirán las ventas es del 10%

153,680 asistentes * 10% = 15,368 asistentes menos

- **Numeral nueve:** La gerencia de la empresa, para atenuar la baja de ingresos en el 2004, adoptará una nueva política publicitaria. El efecto de esta política se espera sea un incremento del 4.2423%.

El sub - total de las ventas ajustadas antes de establecer la influencia de la administración es de 138,312 asistentes.

El porcentaje 4.2423 % que se desea incrementar los ingresos en el 2005.

138,312 asistentes * 4.2423 % = 5,868 asistentes.

4.2.1.1. PRESUPUESTO DE INGRESOS POR EXHIBICIÓN

A diferencia de un plan de ventas, el presupuesto de ingresos es una proyección técnica de la demanda potencial de los cinéfilos durante un horizonte específico de tiempo, con supuestos básicos determinados. Un plan se convierte en una proyección cuando la dirección le aplica a juicio, estrategia planeada, asignaciones de recursos y el propósito directivo de tomar medidas enérgicas para alcanzar las metas de ventas.

Las ventas por exhibición de películas cinematográficas presupuestadas por trimestre se detallan a continuación.

LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA PRESUPUESTO DE INGRESOS POR EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS POR EL PERÍODO DE UN AÑO

Variables	1o.Trimestre	2o.Trimestre	3o.Trimestre	4o.Trimestre
No. Salas	1	1	1	1
Capacidad Instalada	175	175	175	175
Porcentaje de Ocupación	60%	85%	75%	85%
Ocupación Proyectada	105	149	131	149
Funciones Diarias	3	3	3	3
Precio de Boleto(Sin IVA)	23	23	23	23

NOTA.

- En este presupuesto de Ingresos, los boletos de entrada fueron considerados a Q. 23 sin IVA.
- Base para cálculos en (Incisos 1,2,3,4,12 de las variables estimadas en el caso práctico)

A	B	C	D	E (A*B*C*D)	F	G (E*F)
PERÍODOS	OCUPACIÓN	FUNCIONES	DÍAS	ASISTENTES	PRECIO BOLETO	TOTAL INGRESOS Q.
1. Trimestre	105	3	90	28,350	23	652,050
2. Trimestre	149	3	90	40,230	23	925,290
3. Trimestre	131	3	90	35,370	23	813,510
4. Trimestre	149	3	90	40,230	23	925,290
				144,180		3,316,140

4.2.1.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS POR PUBLICIDAD TRANSMITIDA

En lo que respecta a este rubro es importante definir una proyección de los mismos en vista de que representan una fuente adicional de ingresos, ya que la fuente principal proviene especialmente de exhibición de películas. Se busca que la publicidad sea un medio necesario para despertar el interés de los consumidores en potencia y crearles hábitos de compra a través de mensajes.

También las promociones se utilizan para cambiar el ritmo de demanda, debiendo aprovecharse al máximo el impacto que produzca la presentación del producto, los beneficios y usos que ofrece, la calidad etc. Un cálculo cuidadoso y adecuado en los planes por ingresos publicitarios, garantiza a la administración una fuente adicional que contribuirá en forma efectiva a mejorar las ventas.

- (Caso práctico, Inciso 17)

Forma de cálculo

Q.119.05 X 3 Funciones diarias x 90 días del trimestre = 32,145 para el primer y tercer trimestre.

Q.119.05 X 10% Incremento = Q.130.95 x 3 funciones diarias X 90 días del trimestre =35,359, para el segundo y cuarto trimestre.

**LA DIVERSIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA
PRESUPUESTO DE EXHIBICIÓN POR PUBLICIDAD
POR EL PERÍODO DE UN AÑO
CIFRAS EN QUETZALES**

- (Caso práctico, Inciso 17)

Período	A Monto	B Clientes	(B * C) Total
1o. Trimestre (Q.119.05*3*90)	32,145	2	64,290
2o. Trimestre (Q.130.95*3*90)	35,359	2	70,718
3o. Trimestre (Q.119.05*3*90)	32,145	2	64,290
4o. Trimestre (Q.130.95*3*90)	35,359	2	70,718
TOTAL	135,008		270,016

NOTA

Esta publicidad es la transmitida en sala, antes de la exhibición de películas. (Valores sin IVA)

4.2.1.3. PRESUPUESTO DE COSTO DE EXHIBICIÓN

Al calcular el presupuesto de exhibición basado en los asistentes y valores, de acuerdo con las variables conocidas en cada uno de los trimestres, se procede a estimar el pago por regalías y consumo de energía eléctrica.

Con los datos establecidos, se presenta en el siguiente cuadro el cálculo del costo por exhibición, mismo que será utilizado posteriormente en la preparación del presupuesto.

- (Caso práctico Inciso 16)

**LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA
PRESUPUESTO DE COSTO DE EXHIBICIÓN
POR EL PERÍODO DE UN AÑO
CIFRAS EN QUETZALES**

COSTO	Promedio	1o. Trimestre	2o. Trimestre	3o. Trimestre	4to. Trimestre	Total
Regalías	50%	326,025	462,645	406,755	462,645	1,658,070
Energía Elec.	Por Sala	21,586	23,464	22,540	23,374	90,964
TOTAL		347,611	486,109	429,295	486,019	1,749,034

NOTA

Se considera como asistencia de mayor afluencia el segundo y cuarto trimestre, y pagos por regalías en promedio de 50%

- (Caso práctico Inciso 13) Calculo de regalías.

-

	PERÍODO	INGRESOS QUETZALES	%	REGALÍAS QUETZALES
1.	Trimestre	652,050	50%	326,025
2.	Trimestre	925,290	50%	462,645
3.	Trimestre	813,510	50%	406,755
4.	Trimestre	925,290	50%	462,645
	TOTAL	1,316,140		1,658,070

4.2.1.4. PRESUPUESTO DE SUELDOS DE OPERACIÓN

Los sueldos de operación son aquellos que pueden identificarse directamente en el proceso de exhibición de películas cinematográficas. Aun cuando a veces se tenga que trabajar con datos obtenidos a base de experiencias pasadas o de estimaciones, estos pueden ser cada vez más seguros y exactos mediante el uso de estándares determinados en el departamento responsable.

- (Inciso 18 del caso práctico)

Areas	Sueldo Mensual	1o.Trimestre	2o.Trimestre	3o.Trimestre	4o.Trimestre	Total
Taquilla	1,600	4,800	4,800	4,800	4,800	19,200
Proyeccionista	2,500	7,500	7,500	7,500	7,500	30,000
Edecán	1,300	3,900	3,900	3,900	3,900	15,600
TOTAL	5,400	16,200	16,200	16,200	16,200	64,800

PRESTACIONES LABORALES Y OBLIGACIONES PATRONALES SOBRE LA BASE DE SUELDOS

PRESTACIONES	PORCENTAJE
Bono 14	8.33
Aguinaldo	8.33
Indemnización	8.33
Vacaciones	4.1666
Cuota Patronal	10.67
IRTRA	1.00
INTECAP	1.00
Total Prestaciones	<u>41.83</u>

PROCEDIMIENTO DE CÁLCULOS

	A	1	B	2	(B*2)
	Mensual		Total de 3 meses		Total Año
SUELDOS					
Taquilla	1,600	3	4,800	4	19,200
Proyeccionista	2,500	3	7,500	4	30,000
Edecán	1,300	3	3,900	4	15,600
Totales	<u>5,400</u>		<u>16,200</u>		<u>64,800</u>
BONIFICACIÓN INCENTIVO					
Taquilla	250	3	750	4	3,000
Proyeccionista	250	3	750	4	3,000
Edecán	250	3	750	4	3,000
Totales	<u>750</u>		<u>2,250</u>		<u>9,000</u>
PRESTACIONES LABORALES					
Sueldos	16,200	42%	6,804	4	27,216
CUOTA LABORAL					
Sueldos	16,200	4.83%	782	4	3,130

4.2.1.5. PRESUPUESTO DE SUELDOS ADMINISTRACIÓN

Se integran con la retribución al personal administrativo encargado, de las funciones de planificación, control y ejecución de las operaciones de la empresa.

Areas	Sueldo Mensual	1o.Trimestre	2o.Trimestre	3o.Trimestre	4o.Trimestre	TOTAL
Administrativos	12,000	36,000	36,000	36,000	36,000	144,000
Auditoria	8,000	24,000	24,000	24,000	24,000	96,000
Contador	4,000	12,000	12,000	12,000	12,000	48,000
Asistente	2,000	6,000	6,000	6,000	6,000	24,000
Asistente	2,000	6,000	6,000	6,000	6,000	24,000
TOTAL	28,000	84,000	84,000	84,000	84,000	336,000

PRESTACIONES LABORALES Y OBLIGACIONES PATRONALES SOBRE LA BASE DE SUELDOS

PRESTACIONES	PORCENTAJE
Bono 14	8.33 %
Aguinaldo	8.33 %
Indemnización	8.33 %
Vacaciones	4.17 %
Cuota Patronal	10.67 %
IRTRA	1.00 %
INTECAP	1.00 %
Total Prestaciones	41.83%

PROCEDIMIENTO DE CÁLCULOS

SUELDOS	A Mensual	1 Meses	B 3 meses	2 Periodos	(B*2) Año
Administrativos	12,000	3	36,000	4	144,000
Auditoria	8,000	3	24,000	4	96,000
Contador	4,000	3	12,000	4	48,000
Asistente	2,000	3	6,000	4	24,000
Asistente	2,000	3	6,000	4	24,000
Total	28,000		84,000		336,000
BONIFICACION INCENTIVO					
Administrativos	250	3	750	4	3,000
Auditoria	250	3	750	4	3,000
Contador	250	3	750	4	3,000
Asistente	250	3	750	4	3,000
Asistente	250	3	750	4	3,000
Total	1,250		3,750		15,000
PRESTACIONES LABORALES					
Sueldos	84,000	42%	35,280	4	141,120
CUOTA LABORAL (4.83%)					
Sueldos	84,000	4.83%	4,057	4	16,229

Planilla

LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA
Planilla de sueldos Mensual
CIFRAS EN QUETZALES

DEPARTAMENTO	Sueldo Mensual	Bonificación Incentivo	Total	IGSS 4.83%	ISR	Total Deducciones	Líquido
<u>OPERACIONES</u>							
Jose David Gaitán	1,600.00	250.00	1,850.00	77.28	0.00	77.28	1,772.72
Selwin Andre Archila	2,500.00	250.00	2,750.00	120.75	0.00	120.75	2,629.25
Ricardo Samuel Mendoza	1,300.00	250.00	1,550.00	62.79	0.00	62.79	1,487.21
Sub-Total	5,400.00	750.00	6,150.00	260.82	0.00	260.82	5,889.18

DEPARTAMENTO	Sueldo Mensual	Bonificación Incentivo	Total	IGSS 4.83%	ISR	Total Deducciones	Líquido
<u>ADMINISTRACIÓN</u>							
Abner Rodriguez	12,000.00	250.00	12,250.00	579.60	250.00	829.60	11,420.40
Angelica Melendez	8,000.00	250.00	8,250.00	386.40	125.00	511.40	7,738.60
Sub-Total	20,000.00	500.00	20,500.00	966.00	375.00	1341.00	19,159.00

<u>CONTABILIDAD</u>							
Rafael Mayorga	4,000.00	250.00	4,250.00	193.20	75.00	268.20	3,981.80
Carlos Mayen Rodas	2,000.00	250.00	2,250.00	96.60	0.00	96.60	2,153.40
Jose David Reyes	2,000.00	250.00	2,250.00	96.60	0.00	96.60	2,153.40
Sub-Total	8,000.00	750.00	8,750.00	386.40	75.00	461.40	8,288.60

Total	28,000.00	1,250.00	29,250.00	1,352.40	450.00	1,802.40	27,447.60
--------------	------------------	-----------------	------------------	-----------------	---------------	-----------------	------------------

4.2.1.6. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

4.2.1.6.1. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

Estos gastos son los erogados por exhibición de función en sala, adicionándose los gastos indirectos que forman parte de la operación.

Los gastos frecuentes son, sueldos de operadores, prestaciones laborales, renta de sala, comisiones tarjetas de crédito, mantenimiento de proyectores, mantenimiento y limpieza de sala, seguros, aire acondicionado, publicidad, impuestos, agua potable, teléfono, seguridad, extracción de basura, depreciaciones, papelería y útiles etc.

Existen empresas en la actualidad que simplifican sus problemas al tratar de conducir sus operaciones futuras, imponiendo un marco de acción igual al que señalaron las actividades del año anterior, sin considerar que esta conducta es inapropiada, porque las condiciones del mercado han cambiado porque los resultados obtenidos pueden mejorarse sin incurrir en los mismos errores.

Para preparar el presupuesto de los gastos de operación, el paso que hay que dar es conocer el pronóstico de ingresos, el flujo de asistentes, estrenos de relevancia, o sea el conocimiento de lo realizado para futuras exhibiciones. Una vez que la información anterior ha sido producida por el gerente o por las personas encargadas de sus operaciones, se procederá a formular el presupuesto, debiendo tomar en consideración los siguientes objetivos: La decisión de cuanto gastar, que tipo de gastos son necesarios para cumplir con el presupuesto de operación, cuando y donde deben hacerse a efecto de obtener los resultados deseados de venta, es decir constatar que los gastos incurridos produzcan resultados satisfactorios, etc.

Además de los gastos mencionados, existen otros, que indirectamente afectan los resultados, estos se presentan de acuerdo a funciones extras durante el período o eventualmente estrenos de alto rating.

4.2.1.6.2. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

Este presupuesto incluye aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, es decir son los gastos que cubren el costo de las áreas administrativas necesarias para lograr una dirección efectiva de las operaciones de la compañía, excluyendo a los de mercadeo. Las partidas que se agrupan bajo este rubro varían de acuerdo con la naturaleza del negocio.

El contenido de estos gastos es tan amplio, que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular.

Como ejemplo podemos decir que este presupuesto incluye gastos tales como: Sueldos y beneficios de ejecutivos administrativos, prestaciones laborales, honorarios profesionales, agua, teléfono, papelería, depreciaciones, impuestos, etc.

Para elaborar este presupuesto, es importante efectuar un análisis de los gastos incurridos en ejercicios anteriores, haciendo los ajustes de aumentos o disminuciones; en función de su comportamiento por negociación de nuevos contratos, necesidad de nuevos controles, sistematización contable que se prevea para el período presupuestal a ejecutar etc.

Los gastos de administración pueden ser fijos y variables, dependiendo de la naturaleza del gasto y su clasificación, ambos forman parte del Estado de Resultados.

A continuación se incluye un cuadro que muestra los cálculos, para obtener cuantitativamente las variables a presentar en el presupuesto de gastos de administración y de operación.

DETERMINACIÓN DE GASTOS ESTIMADOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Inciso	GASTOS OPERACIÓN	Estimaciones	Trimestres	Total
23	Renta de Sala	95,684	4	382,736
23	Mantenimiento Proyector	8,000	4	32,000
23	Mantenimiento Sala	3,000	4	12,000
23	Mantenimiento de Local	34,079	4	136,316
23	Limpieza Sala	5,100	4	20,400
23	Seguros (Todo Riesgo)	15,714	4	62,856
23	Aire Acondicionado	7,929	4	31,716
23	Publicidad	4,500	4	18,000
20	Seguridad	1,369	4	5,476
	Totales	175,375		701,500
15	Comisiones Tarjetas de crédito	Ventas al año	Credito 20%	Comisión 3%
	1 Trimestre	652,050	130,410	3,912
	2 Trimestre	925,290	185,058	5,552
	3 Trimestre	813,510	162,702	4,881
	4 Trimestre	925,290	185,058	5,552
	Totales	3,316,140	663,228	19,897
23	I.P.S.P.	Publicidad	5/1000	I.P.S.P.
	1 Trimestre	4,500	0.005	23
	2 Trimestre	4,500	0.005	23
	3 Trimestre	4,500	0.005	23
	4 Trimestre	4,500	0.005	23
	Totales	18,000		90
17,22	I.P.S.A.	Ingresos	2.5/1000	I.P.S.A
	1 Trimestre	652,050	0.0025	1,630
	2 Trimestre	925,290	0.0025	2,313
	3 Trimestre	813,510	0.0025	2,034
	4 Trimestre	925,290	0.0025	2,313
	Totales	3,316,140		8,290
24	Incremento en el 3er trimestre 5%	Trimestral	%	Total
	Agua	900	5%	945
	Teléfono	3,600	5%	3,780
	Totales	4,500		4,725
27	Extracción de Basura	Trimestral	Trimestres	Total
	Extracción de Basura	2000	4	8,000
	Totales	2000		8,000
26	Gastos de papelería	Trimestral	Trimestres	Total
	Papelería	1,500	4	1,500
	Totales	1,500		375
	ADMINISTRACIÓN			
25	Incremento en el 4to. Trimestre	Trimestral	%	Total
	Agua	300	5%	315
	Teléfono	1,500	5%	1,575
	Totales	1,800		1,890
26	Gastos de papelería	Trimestral	Trimestres	Total
	Papelería	375	4	375
	Totales	375		375

CUADRO DE GASTOS PRESUPUESTADOS

LA DIVERSIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
POR EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

(*) CONCEPTO	1o. Trimestre		2o. Trimestre		3o. Trimestre		4o. Trimestre		Total Gastos
	Gastos de Operación	Gastos de Admón	Gastos de Operación	Gastos de Admón	Gastos de Operación	Gastos de Admón	Gastos de Operación	Gastos de Admón	
18 Sueldos	16,200	84,000	16,200	84,000	16,200	84,000	16,200	84,000	400,800
19 Prestaciones Laborales	4,752	24,637	4,752	24,637	4,752	24,637	4,752	24,637	117,555
19 Cuota Patronal, Irtira, Intecap	2,053	10,643	2,053	10,643	2,053	10,643	2,053	10,643	50,781
19 Bonificación Incentivo	2,250	3,750	2,250	3,750	2,250	3,750	2,250	3,750	24,000
23 Renta de Sala	95,684		95,684		95,684		95,684		382,736
Comisiones Tarjetas de 15 Créditos	3,912		5,552		4,881		5,552		19,897
23 Mantenimiento Proyector	8,000		8,000		8,000		8,000		32,000
23 Mantenimiento Sala	3,000		3,000		3,000		3,000		12,000
23 Mantenimiento de Local	34,079		34,079		34,079		34,079		136,316
23 Limpieza Sala	5,100		5,100		5,100		5,100		20,400
23-28 Seguros (Todo riesgo)	15,714		15,714		15,714		15,714		62,856
23 Aire Acondicionado	7,929		7,929		7,929		7,929		31,714
23 Publicidad	4,500		4,500		4,500		4,500		18,000
20 Seguridad	1,369		1,369		1,369		1,369		5,475
13 I.P.S.P.	23		23		23		23		90
13 I.P.S.A.	1,630		2,313		2,034		2,313		8,290
24,25 Agua Potable	900	300	900	300	945	300	900	315	4,860
24,25 Teléfono	3,600	1,500	3,600	1,500	3,780	1,500	3,600	1,575	20,655
27 Extracción de Basura	2,000		2,000		2,000		2,000		8,000
21 Depreciaciones	53,202		53,202		53,202		53,202		212,808
26 Papelería y Útiles	1,500	375	1,500	375	1,500	375	1,500	375	7,500
TOTALES	267,395	125,205	269,718	125,205	268,993	125,205	269,718	125,295	1,576,733

**Nota: (*) Incisos del
ejercicio práctico**

GASTOS DE OPERACIÓN	1,075,823
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	<u>500,910</u>
TOTAL	<u>1,576,733</u>

Cuadro de Depreciaciones

LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA
DEPRECIACIONES DEL TRIMESTE
PERÍODO COMPRENDIDO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

(Caso práctico, Inciso 21)

CONCEPTO	Total Activos	Mobiliario y Equipo 20%	Otros Activos 10%
Equipo de Proyección y Sonido	642,000.00	642,000.00	
Caja Registradora	880.00	880.00	
Pantalla	22,900.00	22,900.00	
Alfombra	20,036.00		20,036.00
Butacas	227,500.00	227,500.00	
Luces Neón, Lámparas Decorativas	61,500.00		61,500.00
Aire Acondicionado	130,000.00	130,000.00	
Totales	<u>1,104,816.00</u>	<u>1,023,280.00</u>	<u>81,536.00</u>

CONCEPTO	Total Activos	Depreciación 1o. Trimestre	Depreciación 2o. Trimestre	Depreciación 3o. Trimestre	Depreciación 4o. Trimestre	Total
Equipo de Proyección y Sonido	642,000	32,100	32,100	32,100	32,100	128,400
Caja Registradora	880	44	44	44	44	176
Pantalla	22,900	1,145	1,145	1,145	1,145	4,580
Alfombra	20,036	501	501	501	501	2,004
Butacas	227,500	11,375	11,375	11,375	11,375	45,500
Luces Neón, Lámparas Decorativas	61,500	1,538	1,538	1,538	1,538	6,150
Aire Acondicionado	130,000	6,500	6,500	6,500	6,500	26,000
Totales	<u>1,104,816</u>	<u>53,202</u>	<u>53,202</u>	<u>53,202</u>	<u>53,202</u>	<u>212,810</u>

RESUMEN DE DEPREC.

Mobiliario y equipo	204,656
Otros activos	8,154
Total	<u>212,810</u>

4.3. FORMULACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

4.3.1. FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO

Este presupuesto representa la estimación de los ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán mensualmente durante el período presupuestal. Como consecuencia de esto, se podrá conocer el efectivo con el que podrá contarse periódicamente durante el lapso de tiempo presupuestado.

En este presupuesto coinciden la mayoría de los presupuestos básicos:

El presupuesto de ventas; que proporciona el pronóstico de los futuros ingresos de efectivo provenientes de las ventas de contado, el de costos que permite obtener un parámetro de la utilidad bruta en ventas, y los presupuestos de gastos de operación y administración que muestran los gastos incurridos durante el período determinado.

El objetivo de este presupuesto es la estimación de los ingresos y para establecer al final del período los saldos de efectivo, y determinar si los mismos cubren las necesidades requeridas por el programa de operaciones. Si las existencias de efectivo son superiores a estos requerimientos, se presenta la posibilidad de realizar inversiones temporales que eviten la presencia de fondos ociosos y tal vez se sugiera la conveniencia de llevar a cabo inversiones permanentes con fines a una futura ampliación de operaciones. Si los saldos son insuficientes, es preciso delimitar dos factores:

- a. El importe periódico de los déficit y los meses en que este se presente, este conocimiento permite decidir con la oportunidad necesaria las acciones a tomar.
- b. Si los faltantes en efectivo son persistentes en todos los meses, con la anticipación necesaria para evitar situaciones comprometedoras, se decidirá: si debe mantenerse o modificarse la política de créditos, si debe o no pagarse dividendos, etc. De acuerdo a lo anterior se deduce la importancia de este presupuesto, ya que la marcha fluida del negocio, evita situaciones de riesgo, salvaguardando el buen crédito de la empresa.

LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA
FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO
DEL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EN QUETZALES)

Saldo Inicial		12,606
Ingresos	<u>3,990,212</u>	3,990,212
COSTO DE OPERACIÓN		-1,950,192
Regalías	1,857,038	
Energía Eléctrica	<u>93,154</u>	
EGRESOS		
Gastos de Operación		-926,958
Sueldos	63,188	
Cuota Patronal	4,664	
Bonificación Incentivo	9,000	
Renta de Sala	428,664	
Comisiones Tarjetas de Créditos	22,285	
Mantenimiento Proyectores	35,840	
Mantenimiento Sala	12,320	
Mantenimiento de Local	152,674	
Limpieza Sala	22,848	
Seguro (Todo riesgo)	70,399	
Aire Acondicionado	35,520	
Publicidad	20,160	
Seguridad	6,132	
I.P.S.P.	90	
I.P.S.A.	7,519	
Agua Potable	3,645	
Teléfono	16,330	
Extracción de Basura	8,960	
Papelería y Útiles	<u>6,720</u>	
Gastos de Administración		-402,137
Sueldos	335,550	
Cuota Patronal	41,888	
Bonificación Incentivo	15,000	
Agua Potable	1,215	
Teléfono	6,804	
Papelería y Útiles	<u>1,680</u>	
Saldo Final de Caja en el Período		<u><u>723,532</u></u>

Representante Legal

Contador

4.3.2. ESTADO DE RESULTADO PRESUPUESTADO

Se elabora a través de proyecciones que se determinan de acuerdo a métodos aplicados para obtener cifras razonables, que servirán para la ejecución del presupuesto en un período establecido.

“Estado de Resultados, es un estado financiero básico que muestra la utilidad o pérdida, así como el saldo acumulado de las cuentas de gastos e ingresos que permite obtener el resultado del ejercicio que puede ser un período; presente, pasado o futuro.”(17:13)

Este presupuesto se formula con el conjunto de presupuestos individuales que se proyectaron en las distintas áreas, ejemplo: Ingresos, Costos de exhibición, Gastos de Operación y Administración, con el objeto que la empresa tenga una idea global del presupuesto y su concatenación con los objetivos generales previstos.

“Los Estados Financieros que se preparan para presentar los resultados finales a que llegará la empresa dentro del plan financiero que hemos desarrollado en los incisos anteriores, generalmente son iguales en cuanto a forma y método de preparación a los realizados por el departamento de contabilidad para mostrar los resultados reales”. (2:48) Su presentación homogénea, facilita su interpretación, comparación y análisis por período de acuerdo con los requerimientos de la empresa.

Un procedimiento de excelentes resultados para un efectivo control de las operaciones generadas en una empresa, es el de formular los Estados Financieros mensuales y acumulados, el cual permite una mejor ejecución presupuestal.

En el presente caso práctico, presenta las proyecciones realizadas en trimestres, para hacer su ejecución al final del año, los gastos se mantienen durante el período, existiendo muy poca variación durante el año que se estimaron las variables, puesto que la mayor variación lo generan las regalías y energía eléctrica, que son consideradas como parte del costo en el Estado de Resultados. Existen diversas formas de presentación de presupuestos, en el siguiente cuadro se utiliza la presentación en forma de reporte.

EMPRESA LA DIVERSIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
POR EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2005 A 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

INGRESOS		3,586,156
Servicios	3,316,140	
Publicidad	270,016	
COSTO DE OPERACIÓN		-1,749,034
Regalías	1,658,070	
Electricidad	90,964	
GASTOS DE OPERACIÓN		-1,075,825
Sueldos	64,800	
Prestaciones Laborales	19,006	
Cuota patronal , Irtta e Intecap	8,212	
Bonificación Incentivo	9,000	
Renta de Sala	382,736	
Comisiones Tarjetas de Créditos	19,897	
Mantenimiento Proyector	32,000	
Mantenimiento Sala	12,000	
Mantenimiento de Local	136,316	
Limpieza Sala	20,400	
Seguros (Todo Riesgo)	62,856	
Aire Acondicionado	31,714	
Publicidad	18,000	
Seguridad	5,475	
I.P.S.P.	90	
I.P.S.A.	8,290	
Agua Potable	3,645	
Teléfono	14,580	
Extracción de Basura	8,000	
Depreciaciones	212,808	
Papelería y Útiles	6,000	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		-500,910
Sueldos	336,000	
Prestaciones Laborales	98,548	
Cuota Patronal	42,572	
Bonificación Incentivo	15,000	
Agua Potable	1,215	
Teléfono	6,075	
Papelería y Útiles	1,500	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES ISR		260,387
ISR		-80,720
Reserva Legal		-8,983
UTILIDAD DEL EJERCICIO		170,684

Representante Legal

Contador

4.3.3. BALANCE**GENERAL PRESUPUESTADO**

Se elabora en base a cifras presupuestadas, que permitirán conocer la figura de los resultados que se obtendrán en un tiempo determinado, el cual debe compararse con los valores reales.

“El Balance General, es un Estado Financiero Estático, que muestra la situación financiera de la empresa a una fecha fija que puede ser; pasada presente o futura, además muestra la situación económica y su capacidad de pago. Este Estado Financiero presenta la conjugación de hechos registrados contablemente de acuerdo a Normas Internacionales de Contabilidad Generalmente Aceptadas y a juicio de la administración.” (17:13) El Balance General puede presentarse de diversas formas, las más comunes son: En Forma de Cuenta, de Reporte, Presentación Financiera. (17:13)

Para poder preparar este tipo de presupuesto, es necesario partir del Balance General. El siguiente paso es dar a conocer los registros de partidas contables necesarias según el presupuesto general, a fin de ir construyendo los balances necesarios para el correspondiente control presupuestal. El detalle con que se mueven las cuentas dependerá, por supuesto, de las necesidades de cada empresa. Generalmente para efectos de presupuesto no se manejan sub-cuentas, sino únicamente las cuentas principales.

La cantidad derivada del plan presupuestal, puede desarrollarse en hojas de trabajo de la siguiente forma: en las primeras dos columnas se registrarán los débitos y créditos del balance inicial. El siguiente par de columnas se destina para anotar los movimientos deudores y acreedores que por cada cuenta resulten como consecuencia de registrar las operaciones correspondientes a cada presupuesto. El siguiente par de columnas nos sirve para obtener los saldos ajustados como consecuencia de las alteraciones sufridas por el importe de las operaciones. En otras dos columnas se clasifican las cuentas de resultados, con lo que se obtiene el estado de pérdidas o utilidades. Por último, en las columnas finales, se presentan los resultados de las cuentas de balance con que obtenemos el Balance General Presupuestado.

La forma de presentación resumida de este estado, después de haber desarrollado la hoja de trabajo con todos sus ajustes y variaciones en su elaboración puede ser la siguiente:

EMPRESA LA DIVERSIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO
AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

ACTIVO**NO CORRIENTE**

		892,006
Mobiliario y Equipo (neto)	818,624	
Otros Activos (neto)	73,382	

CORRIENTE

Caja y Bancos	723,532	752,965
Crédito Fiscal	3,032	
Cuentas por Cobrar Publicidad	26,401	

TOTAL ACTIVO

1,644,971

PASIVO**PASIVO Y CAPITAL (NETO)****CAPITAL Y RESERVAS**

		1,429,667
Capital	1,250,000	
Reserva Legal	8,983	
Utilidad del Ejercicio	170,684	

PASIVO NO CORRIENTE

		205,458
I.G.S.S. por Pagar	1,612	
Cuota Patronal	4,232	
Prestaciones Laborales	117,555	
ISR Empleados	450	
ISR Anual	80,720	
I.P.S.P	118	
I.P.S.A	771	

PASIVO CORRIENTE

9,846

GASTOS ACUMULADOS

Energía Eléctrica	8,726	
Mantenimiento Sala	1,120	

TOTAL PASIVO Y CAPITAL

1,644,971

Representante Legal

Contador

4.3.4. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO

Estado Financiero básico que proporciona información relevante acerca de los ingresos y egresos de efectivo de una entidad durante un período y que deben presentarse separándolos en tres actividades: operación, inversión y financiamiento. Las operaciones de financiamiento e inversión que no sean de efectivo, deben presentarse por separado. La información que proporciona el Flujo de Efectivo ayuda:

- a. Evaluar a la entidad para generar flujos de efectivo netos positivos para el futuro.
- b. Evaluar la capacidad de la entidad para cumplir con sus obligaciones, pagar dividendos y sus necesidades de financiamiento externo.
- c. Evaluar las razones de las diferencias entre la recepción y pagos de efectivo asociados con los resultados de la entidad y la utilidad neta.
- d. Evaluar los efectos de las transacciones de inversión y financiamiento que se realizan en un período (ya sean en efectivo o no) sobre la posición financiera de la entidad. (3:21)
- e. Explicar los cambios en efectivo y equivalentes de efectivo durante un período.

Existen varios métodos para la elaboración del Flujo de efectivo, Método directo, Método indirecto, el primero de ellos es un método analítico que muestra en detalle los ingresos y desembolsos realizados en actividades de operación de la empresa, cuyo resultado de la suma algebraica constituye flujo neto de las actividades de operación. El Método Indirecto, se elabora iniciando con la ganancia neta a la que se suman los gastos y se restan los productos que representan operaciones en efectivo del período, la cantidad resultante se concilia con el flujo neto de efectivo en las actividades operacionales. “Este método no muestra los ingresos, desembolsos de las actividades de operación.

Después de haber efectuado los presupuestos de Estado de Resultados, Balance General, es importante determinar el presupuesto de Flujo de Efectivo, el cual nos dará el comportamiento del movimiento del efectivo en el período, mostrando en forma adecuada los canales a través de los cuales se fueron utilizados los recursos, para el caso práctico se utilizara el Método indirecto.” (3:22)

**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO
DEL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(METODO INDIRECTO)
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)**

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Utilidad Neta 170,684

**PARTIDAS DE CONCILIACIÓN ENTRE LA UTILIDAD NETA Y EL
EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN**

Depreciaciones 212,808

Reserva Legal 8,983

Efectivo Previsto 392,475

CAMBIOS NETOS EN CUENTAS DE ACTIVOS Y PASIVOS

Aumento Cuentas por Cobrar (29,432)

Aumento Cuentas por Pagar 9,846

Aumento en Acreedores 205,459

Efectivo Neto Usado en Actividades de Operación 185,873

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Compra de Activos -1,104,816

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACITIVIDADES DE FINANCIAMIENTO

Aportaciones 1,250,000

EFFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO 723,532

Representante Legal

Contador

4.4. VARIABLES DE UN CASO REAL

La empresa de Cine **LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA**, que se dedica a la exhibición de películas cinematográficas cerró sus operaciones al 31 de diciembre 2005 con los siguientes datos reales.

1. Capacidad instalada de una sala 175 butacas.
2. Se realizaron 3 funciones diarias.
3. El precio del boleto es de Q.26.00 (Incluye IVA)
4. Control presupuestal por trimestre, en el período de un año. (Ejecución presupuesto)
5. La ocupación de asistentes por sala y función fueron:

	<u>PERÍODO</u>	<u>OCUPACIÓN</u>
1.	Trimestre Enero-Marzo	75%
2.	Trimestre Abril-Junio	90%
3.	Trimestre Julio-Septiembre	85%
4.	Trimestre Octubre-Diciembre	90%

6. Se pagaron regalías mensuales, de acuerdo a porcentajes variables en rango de 40% a 60% cuyos montos por trimestre, se cuantificaron con el promedio determinado en 50% del total de los ingresos netos.

	<u>PERÍODO</u>		<u>VALOR</u>
1.	Trimestre	Q.	403,650
2.	Trimestre	Q.	490,590
3.	Trimestre	Q.	462,645
4.	Trimestre	Q.	490,590
	TOTAL	Q.	1,847.845

7. Las temporadas de mayor ingreso fueron (2do. y 4to. Trimestre) en los cuales influyo la presentación de estrenos cada semana, promociones a mitad de precio, matinales, cortesías.
8. El 20% del total de las ventas en boletos se obtuvieron con tarjetas de crédito, pagándose una comisión promedio del 3%.
9. Los costos considerados para su aplicación son: (Regalías y Energía Eléctrica)

ENERGÍA ELÉCTRICA

	<u>PERÍODO</u>		<u>VALORES</u>
1.	Trimestre	Q.	21,567
2.	Trimestre	Q.	23,357
3.	Trimestre	Q.	21,429
4.	Trimestre	Q.	23,357
	TOTAL		<u>89,710</u>

10. El ingreso por publicidad transmitida en sala por función tiene un costo de Q. 119.05 con una duración de 60 segundos en cada transmisión. Se cuenta con 2 clientes.

	<u>PERÍODO</u>		<u>VALORES</u>	<u>CLIENTE</u>
1.	Trimestre	Q.	32,145	Por cliente
2.	Trimestre	Q.	35,359	Por cliente
3.	Trimestre	Q.	32,145	Por cliente
4.	Trimestre	Q.	35,359	Por cliente
	TOTAL	Q.	<u>135,008</u>	

11. Sueldos pagados de Operación y Administración.

<u>OPERACIÓN</u>			<u>VALORES</u>
Taquilla	1	Persona	Q. 1,600
Proyeccionista	1	Persona	Q. 2,500
Edecán	1	Persona	Q. 1,300
TOTAL			<u>Q. 5,400</u>
<u>ADMINISTRACIÓN</u>			
Gerente	1	Persona	Q. 12,000
Gerente Contabilidad	1	Persona	Q. 8,000
Contador	1	Persona	Q. 4,000
Auxiliar de Contabilidad	1	Persona	Q. 2,000
Auxiliar de Contabilidad	1	Persona	Q. 2,000
TOTAL			<u>Q. 28,000</u>

12. Las prestaciones laborales se calcularon al 42%, y una Bonificación Incentivo de Q. 250.00.

13. La seguridad de las instalaciones es de Q. 1,600 por trimestre.
14. Depreciaciones, de acuerdo con la Ley del Impuesto Sobre la Renta, 20% para mobiliario y equipo y el 10% para otros activos.
15. El Activo fijo de la entidad es el siguiente:

ACTIVO FIJO		VALORES
Caja Registradora	Q.	880
Equipo de Proyección, Sonido y Audio	Q.	642,000
Pantalla	Q.	22,900
Alfombra en Sala de 400 Mts.	Q.	20,036
Butacas (175 en Sala)	Q.	227,500
Luces Neón, Lámparas Decorativas, Rótulos, Carteleras	Q.	61,500
Aire Acondicionado	Q.	130,000
TOTAL	Q.	1,104,816

16. Los impuestos por venta de boletos, fueron calculados en base al valor neto, que se obtienen de deducir el "I.P.S.A." (Ley de Instituto de Previsión Social del Artista Guatemalteco)
17. Los gastos trimestrales se distribuyen así:

<u>GASTOS</u>		<u>VALORES</u>
Renta de Sala	Q.	95,634
Mantenimiento Proyector	Q.	9,000
Mantenimiento Sala	Q.	3,300
Mantenimiento de Local	Q.	34,000
Limpieza de Sala	Q.	6,000
Seguros (Todo riesgo)	Q.	15,714
Aire Acondicionado	Q.	7,800
Anuncio de Vallas	Q.	4,800
TOTAL	Q.	176,248

18. El consumo de agua y teléfono en el área de operaciones fue de Q. 800 y Q. 3,500 trimestral respectivamente.
19. En el área de administración el consumo por trimestre de agua y teléfono fueron de Q.300 y 1,500.
20. Los gastos de papelería en el trimestre ascienden a Q. 500. en administración y Q.1, 500 en operación.
21. El gasto por extracción de basura en el área de operaciones fue de Q. 1,950 trimestrales.
22. La empresa LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA, cuenta con un seguro contra todo riesgo que garantiza una cobertura Q. 1, 104,816. El valor anual de la prima de seguro contratado es de Q.62, 856. La forma de pago es mensual y anticipada por la suma de Q. 5,238.
23. El Capital aportado para iniciar actividades en la empresa en el año 2005 es de Q.1, 250,000.

4.4.1. INGRESOS REALES EN EL AÑO POR

EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS Y

PUBLICIDAD

El resultado de las ventas, se ha visto incrementado, de acuerdo a los asistentes que visitaron las instalaciones de la entidad.

**LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA
INGRESOS REALES POR EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS
POR EL PERÍODO DE UN AÑO**

No. Salas	1	1	1	1
Capacidad Instalada	175	175	175	175
Porcentaje de Ocupación	75%	90%	85%	90%
Ocupación Proyectada	130	158	149	158
Funciones Diarias	3	3	3	3
Precio de Boleto	26	26	26	26

NOTA

- a. Se toma valores enteros para el cálculo de las ventas reales. Para el Estado de Resultados tomar sin IVA el precio del boleto, es decir (Q.23.00 X 160,650 asistentes) equivalente a un monto en el período de Q. 3, 694,950.00
- b. Procedimiento par cálculos (Incisos 1, 2, 3,5 de las variables del caso real)

A	B	C	D	E (B*C*D)	F	G (E*F)
PERÍODOS	OCUPACIÓN	FUNCIONES	DÍAS	ASISTENTES	PRECIO BOLETO	TOTAL INGRESOS Q.
1.Trimestre	130	3	90	35,100	26	912,600
2.Trimestre	158	3	90	42,660	26	1,109,160
3.Trimestre	149	3	90	40,230	26	1,045,980
4.Trimestre	158	3	90	42,660	26	1,109,160
Totales				160,650		4,176,900

**LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA
INGRESOS REALES POR PUBLICIDAD
POR EL PERÍODO DE UN AÑO
CIFRAS EN QUETZALES**

Período	Monto Quetzales	Clientes	Total Quetzales
1. Trimestre	32,145	2	64,290
2. Trimestre	35,359	2	70,718
3. Trimestre	32,145	2	64,290
4. Trimestre	35,359	2	70,718
TOTALES	135,008		270,016

NOTA: El valor calculado no incluye IVA

4.4.2. COSTO REAL POR EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS

**LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA
COSTOS REALES POR EXHIBICIÓN DE PELÍCULAS
POR EL PERÍODO DE UN AÑO
CIFRAS EN QUETZALES**

COSTO	Promedio	1o.Trimestre	2o.Trimestre	3o.Trimestre	4o.Trimestre	TOTAL
Regalias	50%	403,650	490,590	462,645	490,590	1,847,475
Energía Eléctrica	Por sala	21,567	23,357	21,429	23,357	89,710
TOTAL		425,217	513,947	484,074	513,947	1,937,185

NOTA

Es de aclararse, que el costo por regalía depende de la película que este en estreno, el distribuidor es quien fija las condiciones de pago, ya que previo a exhibirse la película en sala, ésta debe de llegar censurada y clasificada para su exhibición por la Dirección de Espectáculos Públicos.

CÁLCULO DE REGALÍAS

PERÍODO	ASISTENTES	PRECIO SIN IVA	TOTAL Q.	% REGALÍA	VALOR TOTAL EN Q.
1.Trimestre	35,100	23	807,300	50%	403,650
2.Trimestre	42,660	23	981,180	50%	490,590
3.Trimestre	40,230	23	925,290	50%	462,645
4.Trimestre	42,660	23	981,180	50%	490,590
Totales	160,650		3,694,950		1,847,475

4.4.2. GASTOS REALES SUELDOS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

**LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA
GASTOS REALES SUELDOS DE OPERACIÓN
POR EL PERÍODO DE UN AÑO
CIFRAS EN QUETZALES**

AREAS	Sueldo Mensual	1o.Trimestre	2o.Trimestre	3o.Trimestre	4o.Trimestre	Total
Taquilla	1,600	4,800	4,800	4,800	4,800	19,200
Proyeccionista	2,500	7,500	7,500	7,500	7,500	30,000
Edecán	1,300	3,900	3,900	3,900	3,900	15,600
Total	5,400	16,200	16,200	16,200	16,200	64,800

Nota: No hubo incrementos salariales durante el año.

**LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA
GASTOS REALES SUELDOS DE ADMINISTRACIÓN
POR EL PERÍODO DE UN AÑO
CIFRAS EN QUETZALES**

AREAS	Sueldo Mensual	1o.Trimestre	2o.Trimestre	3o.Trimestre	4o.Trimestre	Total
Administracion	12,000	36,000	36,000	36,000	36,000	144,000
Auditoria	8,000	24,000	24,000	24,000	24,000	96,000
Contador	4,000	12,000	12,000	12,000	12,000	48,000
Asistente	2,000	6,000	6,000	6,000	6,000	24,000
Asistente	2,000	6,000	6,000	6,000	6,000	24,000
TOTAL	28,000	84,000	84,000	84,000	84,000	336,000

Nota: No hubo incrementos salariales durante el año.

DETERMINACIÓN DE GASTOS REALES DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Inciso	GASTOS DE OPERACIÓN	Estimaciones	Trimestres	Total
17	Renta de Sala	95,684	4	382,736
17	Mantenimiento Proyector	9,000	4	36,000
17	Mantenimiento Sala	3,300	4	13,200
17	Mantenimiento de Local	34,000	4	136,000
17	Limpieza Sala	6,000	4	24,000
17	Seguros (Todo Riesgo)	15,714	4	62,856
17	Aire Acondicionado	7,800	4	31,200
17	Publicidad	4,800	4	19,200
13	Seguridad	500	4	2,000
	Totales	176,798		707,192
8	Comisiones Tarjetas de Crédito	Ventas al año	Con tarjeta 20%	Comisión 3%
	1 Trimestre	912,600	162,964	4,889
	2 Trimestre	1,109,160	198,064	5,942
	3 Trimestre	1,045,980	186,782	5,603
	4 Trimestre	1,109,160	198,064	5,942
	Totales	4,176,900	745,875	22,376
17	I.P.S.P.	Publicidad	5/1000	I.P.S.P.
	1 Trimestre	4,800	0.005	24
	2 Trimestre	4,800	0.005	24
	3 Trimestre	4,800	0.005	24
	4 Trimestre	4,800	0.005	24
	Totales	19,200		96
16	I.P.S.A	Ingresos Netos	2.5/1000	I.P.S.A
	1 Trimestre	814,821	0.0025	2,037
	2 Trimestre	990,321	0.0025	2,476
	3 Trimestre	933,911	0.0025	2,335
	4 Trimestre	990,321	0.0025	2,476
	Totales	3,729,375		9,323
	Servicios	Trimestral	Trimestres	Total
19	Agua	800	4	3,200
19	Teléfono	3,500	4	14,000
21	Extracción de Basura	650	4	2,600
	Totales	4,950		19,800
	Gastos de papelería	Trimestral	Trimestres	Total
20	Papelería	1,500	4	6,000
	Totales	1,500		6,000
	ADMINISTRACION	Trimestral	Trimestres	Total
19	Agua	300	4	1,200
19	Teléfono	1,500	4	6,000
20	Papelería	500	4	2,000
	Totales	2,300		9,200

4.4.4. GASTOS REALES DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN

Cuadro de Gastos Reales

LA DIVERSIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA
GASTOS REALES DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
POR EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

(*) CONCEPTO	1o. Trimestre		2o. Trimestre		3o. Trimestre		4o. Trimestre		Total Gastos
	Gastos de Operación	Gastos de Admón	Gastos de Operación	Gastos de Admón	Gastos de Operación	Gastos de Admón	Gastos de Operación	Gastos de Admón	
11 Sueldos	16,200	84,000	16,200	84,000	16,200	84,000	16,200	84,000	400,800
12 Prestaciones Laborales Cuota Patronal, Intra, Intecap	4,752	24,637	4,752	24,637	4,752	24,637	4,752	24,637	117,556
12 Bonificación Incentivo	2,053	10,643	2,053	10,643	2,053	10,643	2,053	10,643	50,784
12 Renta de Sala	2,250	3,750	2,250	3,750	2,250	3,750	2,250	3,750	24,000
17 Comisiones Tarjetas de Créditos	95,634		95,634		95,634		95,634		382,536
8 Mantenimiento Proyector	4,889		5,942		5,603		5,942		22,376
17 Mantenimiento Sala	9,000		9,000		9,000		9,000		36,000
17 Mantenimiento Local	3,300		3,300		3,300		3,300		13,200
17 Limpieza Sala	34,000		34,000		34,000		34,000		136,000
17 Seguros (Todo riesgo)	6,000		6,000		6,000		6,000		24,000
17,22 Aire Acondicionado	15,714		15,714		15,714		15,714		62,856
17 Publicidad	7,800		7,800		7,800		7,800		31,200
17 I.P.S.P.	4,800		4,800		4,800		4,800		19,200
17 I.P.S.A.	24		24		24		24		96
16 Agua Potable	2,037		2,476		2,335		2,476		9,324
18,19 Teléfono	800	300	800	300	800	300	800	300	4,400
13 Seguridad	3,500	1,500	3,500	1,500	3,500	1,500	3,500	1,500	20,000
21 Extracción de Basura	1,600		1,600		1,600		1,600		6,400
14,15 Depreciaciones	1,950		1,950		1,950		1,950		7,800
20 Papelería y Útiles	53,202		53,202		53,202		53,202		212,808
	1,500	500	1,500	500	1,500	500	1,500	500	8,000
TOTALES	271,005	125,330	272,497	125,330	272,017	125,330	272,497	125,330	1,589,336

Nota: (*) Incisos del caso real

GASTOS DE OPERACIÓN	1,088,016
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	501,320
TOTAL	<u>1,589,336</u>

4.5 ESTADOS FINANCIEROS REALES

4.5.1. FLUJO DE CAJA REAL

LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA
FLUJO DE CAJA POR EL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EXPRESADAS EN N QUETZALES)

Saldo Inicial		12,606
Ingresos	4,414,479	4,414,479
COSTO DE OPERACIÓN		-2,160,927
Regalías	2,069,172	
Energía Eléctrica	91,755	
EGRESOS		
Gastos de Operación		-943,353
Sueldos	63,188	
Cuota Patronal	7,526	
Bonificación Incentivo	9,000	
Renta de Sala	428,440	
Comisiones Tarjetas de Créditos	25,061	
Mantenimiento Proyectoros	40,320	
Mantenimiento Sala	13,664	
Mantenimiento de Local	152,320	
Limpieza Sala	26,880	
Seguro (Todo riesgo)	70,399	
Aire Acondicionado	34,944	
Publicidad	21,504	
Seguridad	7,168	
I.P.S.P.	96	
I.P.S.A.	8,507	
Agua Potable	3,200	
Teléfono	15,680	
Extracción de Basura	8,736	
Papelería y Útiles	6,720	
Gastos de Administración		-399,734
Sueldos	335,550	
Cuota Patronal	39,024	
Bonificación Incentivo	15,000	
Agua Potable	1,200	
Teléfono	6,720	
Papelería y Útiles	2,240	
Saldo Final de Caja en el Período		923,071

Representante Legal

Contador

4.5.2. ESTADO DE RESULTADOS REAL

EMPRESA LA DIVERSIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA
ESTADO DE RESULTADOS
POR EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO 2005 A 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EN QUETZALES)

INGRESOS		3,964,966
Servicios	3,694,950	
Publicidad	270,016	
	<hr/>	
COSTO DE OPERACIÓN		-1,937,185
Regalías	1,847,475	
Electricidad	89,710	
	<hr/>	
GASTOS DE OPERACIÓN		-1,088,012
Sueldos	64,800	
Prestaciones Laborales	19,006	
Cuota Patronal , Irtra e Intecap	8,210	
Bonificación Incentivo	9,000	
Renta de Sala	382,536	
Comisiones Tarjetas de Créditos	22,376	
Mantenimiento Proyector	36,000	
Mantenimiento Sala	13,200	
Mantenimiento de Local	136,000	
Limpieza Sala	24,000	
Seguros (Todo Riesgo)	62,856	
Aire Acondicionado	31,200	
Publicidad	19,200	
Seguridad	6,400	
I.P.S.P.	96	
I.P.S.A.	9,324	
Agua Potable	3,200	
Teléfono	14,000	
Extracción de Basura	7,800	
Depreciaciones	212,808	
Papelería y Útiles	6,000	
	<hr/>	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		-501,320
Sueldos	336,000	
Prestaciones Laborales	98,548	
Cuota Patronal , Irtra e Intecap	42,572	
Bonificación Incentivo	15,000	
Agua Potable	1,200	
Teléfono	6,000	
Papelería y Útiles	2,000	
	<hr/>	
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES ISR		438,449
ISR		-135,919
Reserva legal		-15,126
		<hr/>
UTILIDAD DEL EJERCICIO		287,403
		<hr/> <hr/>

El infrascrito Perito Contador registrado en la Superintendencia de Administración Tributaria con el número 15.409 CERTIFICA : que tuvo a la vista los registros contables de la empresa LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA en los cuales se aplicaron Normas Internacionales de Contabilidad, por lo que el presente Estado de Resultados que antecede refleja razonablemente la situación financiera de la empresa por el período comprendido del 01 de enero al 31 de Diciembre 2005.

Representante Legal

Contador

4.5.3. BALANCE GENERAL REAL

EMPRESA LA DIVERSIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

ACTIVO		
NO CORRIENTE		892,006
Mobiliario y Equipo (Neto)	818,624	
Otros Activos (Neto)	<u>73,382</u>	
CORRIENTE		949,474
Caja y Bancos	923,071	
Cuentas por Cobrar Publicidad	<u>26,403</u>	
TOTAL ACTIVO		<u>1,841,480</u>
PASIVO		
PASIVO Y CAPITAL (NETO)		
CAPITAL Y RESERVAS		1,552,529
Capital	1,250,000	
Reserva Legal	15,126	
Mantenimiento Salas	<u>287,403</u>	
NO CORRIENTE		279,111
IVA por Pagar	18,408	
I.G.S.S. por Pagar	1,612	
Cuota Patronal, Irtra e Intecap	4,232	
Prestaciones Laborales	117,555	
ISR Empleados	450	
ISR Anual	135,919	
I.P.S.P	118	
I.P.S.A	<u>817</u>	
CORRIENTE		1,552,529
GASTOS ACUMULADOS		
Energía Eléctrica	8,720	
Mantenimiento Sala	<u>1,120</u>	
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		<u>1,841,480</u>

El infrascrito Perito Contador, registrado en la Superintendencia de Administración tributaria con el número 15.409 CERTIFICA : que tuvo a la vista los registros contables de la empresa LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA en los cuales se aplicaron Normas Internacionales de Contabilidad, por lo que el presente Balance General que antecede refleja razonablemente la situación financiera de la empresa al 31 de diciembre 2005.

Representante Legal

Contador

4.5.4. FLUJO DE EFECTIVO REAL

EMPRESA LA DIVERSIÓN, SOCIEDAD ANÓNIMA
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
DEL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Utilidad Neta	287,403
---------------	---------

PARTIDAS DE CONCILIACIÓN ENTRE LA UTILIDAD NETA Y EL EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN

Depreciaciones	212,808
----------------	---------

Reserva Legal	15,126
---------------	--------

Efectivo Previsto	515,337
--------------------------	----------------

CAMBIOS NETOS EN CUENTAS DE ACTIVOS Y PASIVOS

Aumento Cuentas por Cobrar	(26,402)
----------------------------	----------

Aumento Cuentas por Pagar	9,840
---------------------------	-------

Aumento en Acreedores	279,112
-----------------------	---------

Efectivo Neto Usado en Actividades de Operación	262,550
--	----------------

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN

Compra de Activos	-1,104,816
-------------------	------------

FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO

Aportaciones	1,250,000
--------------	-----------

EFFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	923,071
---------------------------------------	----------------

Representante Legal

Contador

4.6. CONTROL PRESUPUESTAL APLICADO A UNA SALA CINEMATOGRAFICA

4.6.1. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL FLUJO DE CAJA

EMPRESA LA DIVERSIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
FLUJO DE CAJA
DEL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

	REAL	PROYECTADO	VARIACIONES	PORCENTAJE
Saldo Inicial	12,606	12,606		
Ingresos	4,414,479	3,990,212	424,267	0.10633
	4,414,479	3,990,212	424,267	0.10633
COSTO DE OPERACIÓN				
Regalías	2,069,172	1,857,038	212,134	0.11423
Energía Eléctrica	91,755	93,154	-1,399	-0.01502
	-2,160,927	-1,950,192	210,735	-0.10806
EGRESOS				
Gastos de Operación				
Sueldos	63,188	63,188	0	0.00000
Cuota Patronal	7,526	4,664	2,861	0.61346
Bonificación Incentivo	9,000	9,000	0	0.00000
Renta de Sala	428,440	428,664	-224	-0.00052
Comisiones Tarjetas de Créditos	25,061	22,285	2,776	0.12457
Mantenimiento Proyectoros	40,320	35,840	4,480	0.12500
Mantenimiento Sala	13,664	12,320	1,344	0.10909
Mantenimiento de Local	152,320	152,674	-354	-0.00232
Limpieza Sala	26,880	22,848	4,032	0.17647
Seguro (Todo riesgo)	70,399	70,399	0	0.00000
Aire Acondicionado	34,944	35,520	-576	-0.01621
Publicidad	21,504	20,160	1,344	0.06667
Seguridad	7,168	6,132	1,036	0.16895
I.P.S.P.	96	90	6	0.06667
I.P.S.A.	8,507	7,519	988	0.13140
Agua Potable	3,200	3,645	-445	-0.12209
Teléfono	15,680	16,330	-650	-0.03978
Extracción de Basura	8,736	8,960	-224	-0.02500
Papelería y Útiles	6,720	6,720	0	0.00000
	-943,353	-926,958	16,395	-0.01769
Gastos de Administración				
Sueldos	335,550	335,550	0	0.00000
Cuota Patronal	39,024	41,888	-2,863	-0.06836
Bonificación Incentivo	15,000	15,000	0	0.00000
Agua Potable	1,200	1,215	-15	-0.01235
Teléfono	6,720	6,804	-84	-0.01235
Papelería y Útiles	2,240	1,680	560	0.33333
	-399,734	-402,137	-2,402	0.00597
Saldo Final de Caja en el Período	923,071	723,532	648,995	0.89698

4.6.2. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL ESTADO DE RESULTADOS

**LA DIVERSIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA
EJECUCION PRESUPUESTARIA
ESTADO DE RESULTADOS
POR EL PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)**

CONCEPTO	REAL	PRESUPUESTADO	VARIACIONES	PORCENTAJE
INGRESOS				
Servicios	3,694,950	3,316,140	378,810	0.11423
Publicidad	270,016	270,016	0	-
	<u>3,964,966</u>	<u>3,586,156</u>	<u>378,810</u>	<u>0.10583</u>
COSTO DE OPERACIÓN				
Regalías	1,847,475	1,658,070	189,405	0.11423
Electricidad	89,700	90,964	-1,264	-0.01390
	<u>1,937,175</u>	<u>1,749,034</u>	<u>188,141</u>	<u>0.10757</u>
GASTOS DE OPERACIÓN				
Sueldos	64,800	64,800	0	-
Prestaciones Laborales	19,006	19,006	0	-
Cuota patronal, Intra e Intecap	8,210	8,210	0	-
Bonificación Incentivo	9,000	9,000	0	-
Renta de Sala	382,536	382,736	-200	-0.00052
Comisiones Tarjetas de Créditos	22,376	19,897	2,479	0.12459
Mantenimiento Proyectoros	36,000	32,000	4,000	0.12500
Mantenimiento Sala	13,200	12,000	1,200	0.10000
Mantenimiento Local	136,000	136,316	-316	-0.00232
Limpieza Sala	24,000	20,400	3,600	0.17647
Seguro (Todo riesgo)	62,856	62,856	0	-
Aire Acondicionado	31,200	31,714	-514	-0.01621
Publicidad	19,200	18,000	1,200	0.06667
Seguridad	6,400	5,475	925	0.16895
I.P.S.P.	96	90	6	0.06667
I.P.S.A.	9,324	8,290	1,034	0.12473
Agua Potable	3,200	3,645	-445	-0.12209
Teléfono	14,000	14,580	-580	-0.03978
Extracción de Basura	7,800	8,000	-200	-0.02500
Depreciaciones	212,808	212,808	0	-
Papelería y Útiles	6,000	6,000	0	-
	<u>1,088,012</u>	<u>1,075,823</u>	<u>-12,189</u>	<u>0.01133</u>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN				
Sueldos	336,000	336,000	0	-
Prestaciones Laborales	98,548	98,548	0	-
Cuota Patronal, Intra e Intecap	42,572	42,572	0	-
Bonificación Incentivo	15,000	15,000	0	-
Agua Potable	1,200	1,215	-15	-0.01235
Teléfono	6,000	6,075	-75	-0.01235
Papelería y Útiles	2,000	1,500	500	0.33333
	<u>438,449</u>	<u>260,387</u>	<u>178,062</u>	<u>0.68384</u>
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES ISR	438,449	260,387	178,062	0.68384
Reserva legal	-15,126	-8,983	-6,143	0.68390
ISR	-135,919	-80,720	-55,199	0.68383
UTILIDAD DEL EJERCICIO	287,404	170,684	116,720	0.68383

4.6.3. EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DEL BALANCE GENERAL

EMPRESA LA DIVERSIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE 2006
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

	REAL	PROYECTADO	VARIACIONES	PORCENTAJE
ACTIVO				
NO CORRIENTE				
Mobiliario y Equipo (neto)	818,624	818,624	0	0.00000
Otros Activos (neto)	73,382	73,382	0	0.00000
	982,006	982,006	0	0.00000
CORRIENTE				
Caja y Bancos	923,071	723,532	199,539	0.27579
Cuentas por Cobrar Publicidad	26,403	26,401	0.02	0.00008
Crédito Fiscal		3,032	-3,032	-1.00000
	949,474	752,965	196,509	0.26098
TOTAL ACTIVO	1,841,480	1,644,971	196,509	0.11946
PASIVO				
PASIVO Y CAPITAL (NETO)				
CAPITAL Y RESERVAS				
Capital	1,250,000	1,250,000	0	0.00000
Reserva Legal	15,126	8,983	6,143	0.68385
Utilidad del Ejercicio	287,403	170,684	116,719	0.68383
PASIVO NO CORRIENTE				
IVA por Pagar	18,408		18,408	0.00000
I.G.S.S. Por Pagar	1,612	1,612	0	-0.00025
Cuota Patronal, Irtta e Intecap	4,232	4,232	0	0.00005
Prestaciones Laborales	117,555	117,555	0	0.00000
ISR Empleados	450	450	0	0.00000
ISR Anual	135,919	80,720	55,199	0.68383
I.P.S.P.	118	118	0	0.00119
I.P.S.A	817	771	46	0.05957
PASIVO CORRIENTE				
GASTOS ACUMULADOS				
Energía por Pagar	8,720	8,726	-6	-0.00072
Mantenimiento Salas	1,120	1,120	0	0.00000
TOTAL PASIVO	288,951	215,304	73,646	0.34206
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	1,841,480	1,644,971	196,508	0.11946

4.6.4. EJECUCION PRESUPUESTARIA DEL

FLUJO DE EFECTIVO

EMPRESA LA DIVERSIÓN SOCIEDAD ANÓNIMA, S.A.
EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA
FLUJO DE EFECTIVO
DEL AÑO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE 2005
(CIFRAS EXPRESADAS EN QUETZALES)

	REAL	PROYECTADO	VARIACIONES	PORCENTAJE
FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Utilidad Neta	287,403	170,684	116,719	0.68383
PARTIDAS DE CONCILIACION ENTRE LA UTILIDAD NETA Y EL EFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN				
Depreciaciones	212,808	212,808	-	-
Reserva Legal	15,126	8,983	6,143	0.68385
EFFECTIVO PREVISTO	515,337	392,475	122,862	0.31304
CAMBIOS NETOS EN CUENTAS DE ACTIVOS Y PASIVOS				
Aumento Cuentas por Cobrar	(26,402)	-29,432	3,030	(0.10295)
Aumento Cuentas por Pagar	9,840	9,846	(6)	(0.00061)
Aumento en Acreedores	279,112	205,459	73,653	(0.35848)
	262,550	185,873	76,677	(0.41252)
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSIÓN				
Compra de Activos	-1,104,816	-1,104,816	-	-
FLUJOS DE EFECTIVO POR ACITIVIDADES DE FINANCIAMIENTO				
Aportaciones	1,250,000	1,250,000	-	-
EFFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	923,071	723,532	199,539	0.27578

4.7. ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN LA EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO

4.7.1. ANÁLISIS DEL LAS VARIACIONES EN EL FLUJO DE CAJA

Los resultados en el Flujo de Caja muestran una tendencia similar, en relación a los ingresos, al Estado de Resultados, en virtud de que de las ventas totales el saldo que refleja las ventas al crédito al final del período, representan solamente el 0.7%, lo que está asociado al incremento obtenido en ventas, presentan una variación positiva mayor en un 10% de lo proyectado.

Los rubros que integran el costo de operación (Energía Eléctrica y Regalías), el incremento de 11% en el desembolso, es consecuencia lógica relacionada directamente con el mayor volumen de funciones realizadas.

En lo que respecta a las erogaciones por concepto de gastos operativos, se observa que los rubros mas representativos de esta variación, corresponden a gastos como: Comisiones por Tarjeta de Crédito, Mantenimiento de Proyectoras, Limpieza de Sala, los cuales tienen un comportamiento semivariable y por lo tanto están influenciados por el mayor volumen de operaciones logrado por la empresa.

En los gastos administrativos, la única variación importante es la del gasto por cuotas patronales, la que aparentemente refleja un ahorro de Q. 2,863, ya que en realidad se compensan con este mismo rubro correspondiente a los gastos operativos

4.7.2. ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN EL ESTADO DE RESULTADOS

Uno de los puntos importantes del informe es comunicar las variaciones entre lo realizado y lo presupuestado. Es importante resaltar el hecho de que el aspecto más relevante en una variación es que; si resulta significativa, debe ser objeto de una investigación cuidadosa por parte de la dirección, con el fin de determinar sus causas, para tomar las medidas correctivas apropiadas.

Derivado del ejercicio práctico, se tiene el siguiente análisis de los renglones más significativos de acuerdo al comportamiento de las variables que originan los gastos reales.

1. En los ingresos se puede observar que a mayor ocupación en sala, mayores ingresos. La variación de incremento por Q. 378,810.00 equivalente a un 11% en relación con lo presupuestado, se debe a que en el período se programaron funciones adicionales para satisfacer la demanda generada por el mayor tráfico de asistentes, producto del efecto de algunos estrenos de películas que despertaron mayor interés del esperado.
2. El costo de operación, representado mayoritariamente por las regalías, por ser un gasto variable, se incrementa por Q. 188,141 en un porcentaje de 10% en proporción directa al incremento de los ingresos.
3. Derivado de lo anterior, si se aumentan las funciones y se mantiene la misma capacidad aumentan los ingresos, reflejando costos de energía en función del tiempo de exhibición, y regalías en relación a ingresos netos.
4. Los gastos de operación en su mayoría son fijos, los porcentajes de los incrementos más importantes están en un rango del 10 al 18%, los cuales se comentan a continuación:
 - a. Se explica el pequeño decremento en el gasto de renta de sala, por Q. 200. 00 en virtud de que se pacta en US dólares, por lo que al efectuar el pago se presentan variaciones por el tipo de cambio que redundaron en disminuciones.
 - b. Las comisiones sobre tarjetas de crédito, se incrementaron en el período en comparación con el presupuesto, porque un mayor número de asistentes utilizaron este medio de pago.
 - c. En lo que respecta al mantenimiento de proyectores, su incremento de Q. 4,000.00 se debe a que durante el período hubo bajones de energía eléctrica y desperfectos en proyección, los cuales causaron una mayor demanda de servicios técnicos, no previstos con personal operativo.

- e. Mantenimiento y Limpieza de Sala, su incremento en el gasto de Q. 1,200.00 se debió a que la mayor asistencia de público derivado de la programación de más funciones, dio lugar a un mayor consumo de materiales y utensilios de limpieza.
- f. La publicidad, se incrementó en Q. 1,200.00 equivalente a 0.06667 debido a promociones de festivales de cine que se exhibieron en temporada corta.
- f. El impuesto de I.P.S.A. por aplicarse sobre la base de los ingresos, se considera un gasto variable, que se incrementa en relación a estos en un valor de Q. 1,034.00 y en un porcentaje de 12%.
- g. La variación de utilidad en Q. 178,062 equivalente al 68% en relación con el presupuesto se debe a que hubo un número mayor de asistentes.
- h. La variación de la Reserva Legal, Q. 6,143.00 y el Impuesto sobre la Renta, Q. 55,199 su incremento se debe a que la base de cálculo es sobre la Utilidad del Ejercicio.

4.7.3. ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES EN EL BALANCE GENERAL

En los resultados que presenta la comparación del Balance General Proyectado con los resultados reales, la variación que refleja el incremento en el activo corresponde al rubro de Caja y Bancos por la combinación de los resultados logrados el incremento en las ventas totales y el porcentaje mínimo que representan las cuentas por cobrar en relación a las ventas al crédito al final del período.

El incremento en los rubros del pasivo, representados por Acreedores Varios e Impuesto Sobre la Renta por Pagar, el primero es el resultado de una mayor demanda de bienes y servicios, estos servicios se relacionan con las actividades operativas de la empresa, en virtud de que el mantenimiento y limpieza de sala de cine en el caso estudiado son contratados con empresas particulares especializadas en su ramo.

La variación que representa el incremento de Impuesto Sobre la Renta, se relaciona con el aumento logrado en las utilidades, por lo que atendiendo a la correcta presentación de los Estados Financieros estipulada en las Normas Internacionales de Contabilidad Generalmente aceptadas, se provisiona al cierre del ejercicio fiscal dicho impuesto.

De la ejecución presupuestaria en el Estado de Flujo de Efectivo, se tiene una variación de Q. 116,719 positiva equivalente al 16% de los ingresos obtenidos durante el período, en el cual se tuvo un mayor número de asistentes, generando una utilidad mayor.

Durante el período no hubo compras de activos, por lo que no hay variación. Uno de los renglones que ha variado en relación a los ingresos es el Impuesto sobre la Renta que se incrementó en relación a la ganancia generada en el período.

Las variaciones en las cuentas de Pasivo, en un 41% equivalente a un monto de Q. 76,677 se debe a que hubo más compras derivado del incremento de asistentes.

El Flujo de Efectivo al final del período, nos muestra un incremento de 28% equivalente a un monto de Q. 199,539 en relación al presupuesto.

4.8. IMPUESTOS A LOS QUE ESTÁN AFECTAS LAS EMPRESAS DE CINE

En Guatemala, existen pocas empresas que se dedican a la exhibición de películas, cinematográficas, dependiendo su personalidad jurídica estas entidades están afectas a los siguientes impuestos:

1. LEY DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS, tiene como fines normar las relaciones entre calidad del espectáculo y su correspondiente tributación fiscal, e impone sanciones.
2. IVA MENSUAL, es aplicado a las ventas y compras que se realizan, el cual es declarado como Débito Fiscal cuando se cargan en las operaciones afectas realizadas en el período impositivo, y Crédito Fiscal cuando va incluido en las compras realizadas en un mismo período.
3. ISR Trimestral
4. ISR Anual
5. ISR Empresas no Domiciliadas, cuando las empresas de cine pagan regalías al extranjero están obligadas a retener el 9.30% de los importes brutos, “Ley del Impuesto Sobre la Renta, reformado por el Decreto 77-2005 que reforma el artículo 35 “PELÍCULAS CINEMATOGRAFICAS Y SIMILARES”. sobre el pago que realicen y pagará a la Superintendencia de Administración Tributaria la retención efectuada.
6. I.E.T.A.A.P. Su base imponible, la constituye, la que sea mayor entre la cuarta parte del monto del activo neto, o la cuarta parte de los ingresos brutos.
7. I.P.S.A. Su base de cálculo es sobre los ingresos netos en un porcentaje de 2.5 por millar y es deducible del Impuesto Sobre la Renta.
8. I.P.S.P. Se carga un impuesto por servicio publicitario (pautas en medios de comunicación, producción de radio de TV, diseño gráfico e impresión, rótulos, mantas, vallas etc.) y la base de cálculo es sobre valor neto, en un porcentaje del 5 por millar.

CONCLUSIONES

Las consideraciones realizadas en el presente trabajo permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

1. La técnica de control presupuestal representa un instrumento importante para las empresas cinematográficas, determinando a través de las variaciones el mayor rendimiento de su capacidad instalada para generar mayores utilidades.
2. La planeación y el control presupuestal, descansa sobre bases Tecno-prácticas. Requiere del respaldo, confianza y participación de cada uno de los ejecutivos de la empresa, desde el supervisor del departamento hasta el gerente, porque constituye una importante herramienta de administración y control informativo.
3. Por medio de la ejecución presupuestaria, las empresas puede mejorar su nivel de organización, y como consecuencia de ello, hacer el uso adecuado de sus recursos, optimizando sus ingresos y haciendo eficiente sus gastos.
4. El presupuesto es un instrumento necesario en el proceso administrativo que coadyuva a dirigir íntegramente las operaciones en las empresas, a través de proyecciones de todas las áreas y realizando la respectiva ejecución presupuestaria en los Estados Financieros, Flujo de Caja y Flujo de Efectivo registrada en forma periódica, puede dar como resultado variaciones que deben analizarse, y explicarse para dar lugar a toma de acciones correctivas en el momento oportuno y así evitarse situaciones de desequilibrio. .
5. Se pone de manifiesto la relevancia e importancia de la contabilidad y su organización, de ella se obtiene las bases que permite a la empresa obtener la mayor información para preparar los presupuestos. Las estadísticas de ingresos también deben de tomarse en cuenta, las cuales serán un punto de referencia en el pronóstico de ventas. En síntesis se debe tener claro, que sin una contabilidad bien organizada es imposible desarrollar una proyección eficiente por lo que cualquier estimación se relega a la categoría de planes.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar un control presupuestal, que permita establecer las variaciones entre las proyecciones y los resultados reales, en las que se reflejen si las decisiones o políticas que siguió la empresa fueron las adecuadas para los resultados alcanzados. Lo cual se considera de vital importancia debido al desconocimiento del efecto que se puedan obtener con todas las películas, ya que no siempre el público reacciona de la misma forma, en tal sentido la estructura de gastos mayoritariamente fija, obliga a tomar acciones para mantener el nivel de ingresos que logren compensarlos.
2. Utilizar la proyección de ingresos para estimar los resultados financieros que se esperan alcanzar, es de mucha importancia, ya que de estos dependen las utilidades que se proponen alcanzar, considerando su capacidad instalada y buscando su máximo aprovechamiento, a través del incremento de las funciones cuando se considere oportuno y necesario.
3. Los presupuestos deben prepararse de tal forma que puedan compararse periódicamente, lo recomendable es en forma mensual, o como mínimo trimestral, ya que el comportamiento de los ingresos puede ser muy variables, en función de las expectativas que genere la exhibición de las películas. Si no se cuenta con la información oportuna, los ajustes necesarios para corregir los desequilibrios pueden ser extemporáneos y en consecuencia no se alcanzaran los resultados deseados.
4. Las empresas deben recurrir a profesionales como el Contador Público y Auditor que posee los conocimientos necesarios en contabilidad y finanzas, quien está en capacidad de recomendar los pasos para ejecutar un plan estratégico financiero que permita implementar los presupuestos básicos en la búsqueda del aprovechamiento de sus recursos, para mejorar el nivel de su organización.

ACCIÓN. “Cine de acción. Género donde predominan las secuencias de ritmo rápido mediante el montaje y el movimiento interior al plano o de la cámara; en ella los protagonistas han de escapar de peligros, superar pruebas físicas o salvar obstáculos difíciles y destacan por la tensión emocional y el sentido del espectáculo”.

AVANCE. (Trailer) “Anuncio de un estreno próximo que se proyecta en sala, en el televisor o en Internet, de una duración entre 40 segundos o varios minutos, que suele contener información parcial con planos significativos de la película y un texto sobre el tema, los intérpretes, la historia o el tratamiento”.

BOBINA. “Rollo de película de una duración aproximada de diez minutos o 300 metros que servía tradicionalmente como unidad de medida en el cine mudo. También se llama así a cada uno de los rollos que componen una película para ser guardados o transportados y que se montan en la sala de proyección”.

CABINA. “Habitación de una sala cinematográfica donde se aloja el proyector. Inicialmente el proyector se ubicaba en la misma sala, pero con el cine sonoro fue preciso evitar el ruido y se creó en el fondo del patio de butacas o del anfiteatro unos habitáculos separados insonorizado”.

CASTING. “Prueba donde el actor interpreta una escena corta delante de la cámara y del director para ver su adecuación al papel a desarrollar”. Selección de todos los actores (protagonistas, secundarios y figurantes) que intervienen en una película. El productor y el director suelen elegir, de común acuerdo a los más importantes, en función del presupuesto, las fechas de rodaje, y a la disponibilidad de los actores.”

CENSURA. “Organización o Ministerio que controla, restringe o prohíbe determinados contenidos en las obras artísticas y culturales. La censura en el cine estuvo inicialmente en manos de los ayuntamientos y al amparo de leyes generales”.

CINE. “Nombre genérico que se designa tanto el medio de expresión artística como la industria, el conjunto de películas de un autor o de un país o sala de proyección”.

CINÉFILO. “Persona apasionada por el cine, consumidora de películas, revistas, fotografías, libros o cualquier objeto relacionado con el cine, que colecciona con tesón. Frecuentemente el cinéfilo también es cinéfobo, pues al tiempo que ama determinadas películas, géneros, o intérpretes, rechaza visceralmente otros, su saber sobre el cine es sectorial”.

CORTOMETRAJE. “Película de ficción, se suele excluir el documental con una duración inferior a 30 minutos aunque las distintas legislaciones de los países establecen el metraje mínimo y máximo”.

CELULOIDE. “Sinónimo de película fotográfica, soporte físico de nitrato o acetato de silicón recubierto de una emulsión sensible a la luz”.

CINEMATOGRAFÍAS. “Formas artísticas o especializaciones temáticas con que la industria y los públicos clasifican las películas en función del interés comercial o las expectativas que crean en el espectador como reír (cómico), llorar (drama), asustarse (terror) aprender (documental) sorprenderse (aventuras)”.

ESTRENO. “Primera proyección pública de una película que sirve como inicio de su carrera comercial y en la que suelen participar el equipo artístico y otros personajes famosos de cara a lograr eco en la prensa. Por extensión, película que ha sido estrenada recientemente o, en todo caso, no es una reposición”.

EMULSIÓN. “Recubrimiento gelatinoso compuesto por varias capas que tiene una de las caras del soporte del celuloide y donde, por la acción de la luz, se producen unas reacciones químicas que dan lugar a la imagen de la realidad filmada o fotografiada”.

FORMATO. “Relación entre el alto y el ancho que tiene el cuadro de la pantalla y que ha de ser fiel a las dimensiones del fotograma. El formato estándar del cine clásico y de la televisión (1:1,33) es casi cuadrado, pero en el cine actual suelen ser mas frecuentes los formatos alargados o panorámicos de 1:1,66; 1:1,85 (vista visión); En video y televisión predomina el formato 4.3 ó 1:1,33”.

FOTOGRAMA. “Parte del celuloide impresionado por la luz. Cada una de las imágenes de que se compone una película y que, proyectadas con una cadencia de 1/24 segundos, dan la sensación de movimiento en la pantalla”.

IMAGEN. “Representación Visual en dos dimensiones de una realidad por cualquier procedimiento, capacitación de un espejo en el ojo humano o en una cámara oscura de esa realidad”.

IMAX. “Película de 70 centímetros y 15 perforaciones por fotograma que se proyecta en pantalla gigantesca plana de 30 metros de altura o en pantalla cóncava que abarca prácticamente todo el campo de visión del espectador, cuya butaca se inclina 45 grados sobre el suelo y que contiene imágenes espectaculares”.

I.P.S.A. Instituto de Previsión Social del Artista Guatemalteco, impuesto que se determina sobre la base de los ingresos netos aplicando el 2.5 por millar.

I.P.S.P. Instituto de Previsión Social del Periodista, impuesto que se determina sobre la base del valor neto de la facturación emitida por publicidad en un porcentaje del 5 por millar.

IVA Impuesto al Valor Agregado, calculado en un 12% sobre ventas o servicios.

I.G.S.S. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social, institución autónoma, de derecho público al servicio de los trabajadores, cuya finalidad es la de aplicar en beneficio de los afiliados.

I.E.T.A.A.P. Impuesto Extraordinario Y Temporal De Apoyo a los Acuerdos de Paz.

KINETÓGRAFO. “Aparato toma vistas que fue diseñado por Edison y Dicson en 1890 con un mecanismo de arrastre discontinuo basado en un sistema de discos y en perforaciones en la película”.

PELÍCULA. “Filme, film, cinta. Obra audiovisual de cualquier duración, de carácter documental o argumental, de imagen real o de animación, rodada en soporte fotoquímico o en video de alta definición destinada a ser exhibidas en salas de cine. Aunque suele usarse en sentido restringido para referirse a los largometrajes de ficción. En realidad designa en cualquier obra de las características indicadas”.

PISTA DE SONIDO. “Parte de la película entre los fotogramas y las perforaciones del lado izquierdo que contiene el sonido óptico y que, durante la proyección, es leída por una célula fotoeléctrica”.

PANTALLA. “Superficie blanca de material plástico con miles de agujeros pequeños para permitir el paso del sonido procedente de los altavoces situados detrás de ella sobre la que se proyecta una imagen cinematográfica mediante un haz de luz, o superficie de cristal recubierto de compuestos de fósforo o de plasma sobre la que se construye la imagen televisiva o videográfica mediante barrido de un haz eléctrico”.

PIXEL. “Punto creado por el haz de rayos catódicos en la superficie de la pantalla de un monitor con determinadas características de luz y color y destinado a componer una imagen”.

PIXILACION. “Animación fotograma donde el movimiento de los objetos se produce a saltos”.

PROYECCIÓN. “Exhibición de imágenes estáticas o dinámicas en una pantalla blanca procedentes de un soporte de celuloide, magnético o informático mediante un haz de rayos luminosos”.

PROYECTOR. “En cine, aparato que realiza la función inversa de la cámara y sirve para que vean en una pantalla las imágenes del positivo. Básicamente consta de un arco voltaico que proporciona un potente haz de luz que se hace pasar por la película y las lentes y que se proyecta en la pantalla. En la cinta se aloja en una bobina y con un mecanismo de arrastre intermitente pasa ante la ventanilla y se recoge en otra bobina”.

PLAXINOSCOPIO. “Variante del zootropo, creado por Emile Reynaud en 1877 que consiste en una banda de dibujos de posiciones sucesivas que proporcionan la alusión de movimiento al discurrir en el interior de un cilindro y ser reflejados en unos espejos que observa el espectador”.

SINOPSIS. “Argumento breve, resumen de la historia de una película o del contenido de una obra audiovisual”.

THX. “Sistema de calidad de la empresa Lucasfilm”.

THRILLER. “Género cinematográfico donde predomina la intriga y el suspenso. Suele referirse fundamentalmente a las películas policíacas y de investigación criminal”.

ZOOTROPO. “Invento creado en 1834 por Williams George Horner que proporciona la ilusión del movimiento mediante un cilindro con hendiduras, a través de las cuales se observa el interior donde están dibujadas las fases de un movimiento”.

BIBLIOGRAFÍA

1. Burdano Ruiz, Jorge E. -- PRESUPUESTOS / Ortiz Gómez, Alberto; Segunda Edición, 376 Páginas.
2. Castillo Rosales, H. Rodolfo, -- EL PRESUPUESTO Y CONTROL PRESUPUESTAL EN LAS EMPRESAS / Tesis, Febrero 1983. -- 74 Páginas
3. Córdova, Darío, -- TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA -- Primera Edición 87 Páginas.
4. Congreso de la República de Guatemala, -- Decreto No. 26-92 LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA, Reformado por los decretos Nos. 61-94, 36-97, 44-2000 y 18-2004
5. Congreso de la República de Guatemala, -- Decreto No. 27-92 LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO, Reformado por los decretos Nos. 60-94, 142-96, 44-2000 y 20-2006.
6. Congreso de la República de Guatemala, -- Decreto 19-2004 IMPUESTO EXTRAORDINARIO Y TEMPORAL DE APOYO A LOS ACUERDOS DE PAZ.
7. Congreso de la República de Guatemala, --Decreto 81-90 – LEY DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL ARTISTA GUATEMALTECO -- Diario Oficial de Centroamérica, Guatemala, del 15 de Enero 1991 Número 49.
8. Congreso de la República de Guatemala, -- Decreto 56-90 LEY DEL INSTITUTO DE PREVISIÓN SOCIAL DEL PERIODISTA, Reformado por los decretos Nos.13-92 y 7-94
9. Decreto Número 574 – LEY DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS -- 3 de marzo 1956, Diario El Guatemalteco. Número 77.
10. Del Río, Cristóbal, -- TÉCNICA PRESUPUESTAL -- Editorial ECASA, México DF. 3ra. Edición, 179 Páginas.
11. DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO ILUSTRADO, -- Océano Uno, Grupo Editorial Océano, Edición 1991 Barcelona España.
12. Espinosa S. Enrique, -- EL PUNTO NEUTRO, INSTRUMENTO EN LA PLANEACIÓN DE UTILIDADES Y EN LA TOMA DE DECISIONES. Ediciones Contables Administrativas, S.A. 119 Páginas.
13. Gen A. Elsch, -- PRESUPUESTO PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE UTILIDADES. Editorial Prentice-Hall, Hispanoamérica, S.A. México, 145 Páginas.
14. Gitman Lawrence J. -- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA HARLA, S.A. DE CV. / Tercera Edición México D. F. -- 128 Páginas.

15. I.G.C.P.A. INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PÚBLICOS Y AUDITORES
Conferencia del Diplomado de Administración Y Finanzas, Tema “Método de Factores” base para elaboración de Presupuestos. De fecha mayo 2005.
16. Internet, w w w.Google.com.gt, www xtec.
17. Perdomo Moreno, Abraham, -- ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. Cuarta Edición, Guatemala -- 205 Páginas.
18. Perdomo Salguero, Mario Leonel. -- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS EN BASE A NICS – Guatemala: Edición 2003, Parte II -- 225 Páginas.
19. Perdomo Salguero, Mario Leonel. -- FINANZAS II -- Tercera Edición 2003 – Guatemala -- 139 Páginas.
20. Perdomo Salguero, Mario Leonel. -- PRESUPUESTO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS Primera Edición 2003 -- Guatemala -- 166 Páginas.
21. Sánchez Noriega, José Luis. -- HISTORIA DEL CINE, TEORIA Y GÉNEROS CINEMATOGRAFÍCOS FOTOGRAFÍA Y TELEVISIÓN – Madrid: Alianza Editorial, S.A. 2002 – 735 Páginas.
22. Sanchinelli Parra, Renzo Vittorio. GUSTOS Y PREFERENCIAS DEL PÚBLICO ACERCA DE LAS INSTALACIONES Y UBICACIÓN DE LAS SALAS DE CINE EN LA CIUDAD DE GUATEMALA -- Tesis 2000 -- 200 Páginas.
23. Treintin & Jones, -- PRESUPUESTO CLAVE DE LA PLANIFICACIÓN Y CONTROL -- Editorial ECASA, México DF -- 228 Páginas.
24. UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA -- Facultad de Ciencias Económicas APUNTES DE PRESUPUESTOS --2da. Edición Agosto 1988 -- Guatemala -- 125 Páginas.
25. Víctor M. Paniagua Bravo, -- SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO -- México, Octubre 1996 -- 225 Páginas.
26. William J. Vatler, -- PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN -- Universidad de California -- 197 Páginas.
27. William Loscalzo, LAE, CP. PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO -- Grupo Noriega Editores Limusa. México -- 203 Páginas.