



UNIVERSIDAD ANAHUAC
VINCE IN BONO MALUM

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

88/202

31

29

EL CONTROL PRESUPUESTAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

ELIAS ZETUNE WEIZEL

**DIRECTOR DEL SEMINARIO
LIC. C.R. HERRERO ROSA GALAS**

MEXICO

1986



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

	Pág.
PROLOGO	I
INTRODUCCION	III
<u>CAPITULO I</u> PLANEACION DE LA INVESTIGACION	1
1.1. Objetivos	2
1.1.1. Objetivos Generales	2
1.1.2. Objetivos Especificos	2
1.2. Planteo del Problema	3
1.3. Hipótesis	3
1.3.1. Variable Independiente	3
1.3.2. Variable Dependiente	3
1.4. Diseño de la Prueba	4
1.4.1. Investigación Documental	4
1.4.2. Investigación de Campo	4
1.4.2.1. Instrumento de Prueba	6
1.4.2.1.1. Cuestionario aplicado a Directores Generales de Pequeñas y Medianas - Empresas Industriales que usan con- trol presupuestal	7
1.4.2.1.2. Cuestionario aplicado a Directores Generales de Pequeñas y Medianas - Empresas Industriales que no usan- control presupuestal	10
1.4.2.2. Justificación de los Cuestionarios	14
<u>CAPITULO II</u> LA PEQUERA Y MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL EN MEXICO	14
2.1. Definición de Pequeña y Mediana Empresa	15

2.2.	Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa en México	19
2.3.	Sus Principales Problemas	21
2.4.	El Empresario dentro de la Pequeña y Mediana - Empresa	22
2.5.	Administración en la Pequeña y Mediana Empresa	25
2.6.	Planeación y Control en la Pequeña y Mediana - Empresa	26

CAPITULO III LA PLANEACION Y EL CONTROL EN LA EMPRE
SA

3.1.	La Planeación	31
3.1.1.	Tipos de Planes	32
3.1.2.	El Proceso de la Planeación	34
3.2.	El Control	36
3.2.1.	El Proceso de Control	37

CAPITULO IV ELEMENTOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL 39

4.1.	Antecedentes Históricos del Control Presupues- tal	40
4.1.1.	Antecedentes en México	41
4.2.	Definición de Control Presupuestal	42
4.3.	Objetivos del Control Presupuestal	45
4.4.	Ventajas del Control Presupuestal	46
4.5.	Desventajas del Control Presupuestal	47
4.6.	Principios para la Implementación del Control Presupuestal	48
4.7.	Tipos de Presupuestos	53
4.8.	Establecimiento del Periodo Presupuestal	55

CAPITULO V PRESUPUESTOS UTILIZADOS EN EMPRESAS -
INDUSTRIALES 58

5.1.	Integración de los Presupuestos	59
5.2.	Presupuesto de Ventas	61
5.3.	Presupuestos de Producción, Materias Primas, Compras e Inventarios	67
5.3.1.	Presupuesto de Inventarios	67
5.3.2.	Presupuesto de Producción	68
5.3.3.	Presupuesto de Materias Primas	70
5.3.4.	Presupuesto de Compras	72
5.4.	Costos Variables de Producción	73

	Pág.
5.4.1. Presupuesto de Mano de Obra	74
5.4.2. Presupuesto de Gastos Indirectos	75
5.5. Presupuesto de Costo de Ventas	78
5.6. Presupuestos de Costos Fijos	79
5.6.1. Presupuesto de Gastos de Venta	79
5.6.2. Presupuesto de Gastos de Administración	80
5.7. Presupuesto de Inversiones	81
5.8. Presupuesto de Caja	86
5.9. Estados Financieros Presupuestados	90
5.9.1. Estado de Resultados Presupuestado	90
5.9.2. Estado de Posición Financiera Presupues- tado	91
5.9.3. Estado de Cambios en la Situación Finan- ciera en Base a Efectivo	92
<u>CAPITULO VI</u> INVESTIGACION DE CAMPO	95
6.1. Análisis e Interpretación de Resultados	96
6.1.1. Cuestionario Aplicado a Directores Gene- rales de Pequeñas y Medianas Empresas In- dustriales que usan Control Presupuesta <u>l</u> .	96
6.1.2. Cuestionario Aplicado a Directores Gene- rales de Pequeñas y Medianas Empresas In- dustriales que no usan Control Presupues- tal	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFIA	135

PROLOGO

Existen múltiples temas con respecto a la administración de empresas. Sin embargo, elegí este tema por la relación tan estrecha que tengo con el funcionamiento de la pequeña y mediana empresa en México, relación que ha surgido por el contacto con empresas de mi familia, así como de amistades. Dicho contacto me ha permitido observar algunas deficiencias en el manejo de dichas empresas, lo cual me ha servido como motivador para tratar de explicar cómo algunas de esas deficiencias pudieran ser disminuidas o incluso eliminadas por medio de la técnica de control presupuestal. Además, por otra parte, este tipo de empresas conforman la gran mayoría en nuestro país, y por ello, existe un mayor campo de aplicación para mi estudio. Como se puede apreciar, analizar los problemas a que se enfrenta el pequeño y mediano empresario y plantear soluciones a ellos es sumamente difícil. Sin embargo, creo que este trabajo puede ser de gran ayuda para identificar ciertas deficiencias de este tipo de empresas y analizar la forma como pueden ser corregidas.

El medio ambiente en general está en constante cambio, y el empresario debe ajustarse a él, aprovechando sus ventajas y contrarrestando las fuerzas negativas que existen en los mercados de la economía nacional. Es por ello que uno de los objetivos del presente trabajo es que se conozcan y se sepan utilizar los diversos aspectos del control presu-

puental, para que así se puedan optimizar los recursos de la empresa y se logre una mayor productividad, lo cual propiciará que se reduzcan los problemas y fracasos de la pequeña y mediana empresa industrial del país.

Se agradece muy sinceramente la colaboración recibida de parte de todas aquellas personas e instituciones que colaboraron con su información tan valiosa a la realización de este estudio.

Quisiera agradecer de forma muy especial al licenciado Horacio Rocha Salas por la ayuda y el apoyo incondicional que me brindó durante la realización de este trabajo, los cuales sirvieron para darle forma y conclusión a toda la información presentada.

INTRODUCCION

El objetivo de la realización de este trabajo ha sido el de presentar el funcionamiento de un sistema de control - presupuestal en la pequeña y mediana empresa industrial en la ciudad de México, como una herramienta que ayude a estos empresarios a trabajar con mayor certidumbre hacia el futuro, al tener una base sobre la cual poder determinar el avance - en las funciones de su empresa, lo cual le ayudará a tomar - mejores decisiones. Asimismo, se presentan las principales razones por las que el pequeño y mediano empresario no lleva, o no lleva de una forma completa, el control presupuestal.

La elaboración de este trabajo incluye desde una descripción de cómo funciona el control presupuestal, qué presupuestos lo componen en una empresa industrial, hasta las - aplicaciones de este control presupuestal, como son la importancia que tiene para la dirección de la empresa, su importancia para realizar un análisis financiero y cómo ayuda a - determinar y corregir errores en las funciones de la empresa. Además, se da una descripción de las principales características de la pequeña y mediana empresa en México, detallando la importancia que tienen estas empresas en la economía nacional.

El Capítulo I presenta los aspectos de la planeación de la investigación; en él se detallan objetivos, el proble-

ma, la hipótesis y los lineamientos seguidos para la investigación de campo.

El Capítulo II detalla las principales características de la pequeña y mediana empresa industrial en México, -- con lo cual se pretende llegar a conocer y entender la importante participación de la pequeña y mediana empresa industrial en la economía nacional.

El Capítulo III presenta los puntos más importantes de las funciones de planeación y de control en la empresa, -- así como los procesos para su implementación.

El Capítulo IV presenta al Control Presupuestal con sus generalidades, objetivos y ventajas, así como los diversos requisitos para su aplicación.

El Capítulo V destaca los principales presupuestos -- usados en las empresas industriales, explicando sus características de aplicación, así como la relación que existe entre los presupuestos.

El Capítulo VI muestra los resultados obtenidos en la investigación de campo, a través de los cuestionarios aplicados a los directores generales de pequeñas y medianas empresas industriales en la ciudad de México.

Finalmente, en el último capítulo de este trabajo se presentan una serie de conclusiones referentes al contenido de este trabajo, así como las recomendaciones pertinentes a los pequeños y medianos empresarios industriales con respecto a las bases y aplicación del control presupuestal.

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

C A P I T U L O

1

PLANEACION DE LA INVESTIGACION

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVOS GENERALES

- Establecer la importancia del control presupuestal como herramienta que permita al pequeño y mediano empresario disminuir la incertidumbre que le provoca el actuar sin una guía previamente establecida, dejando su actuación en la empresa basada en el juicio y la intuición.
- Determinar las causas por las que no se aplica en la pequeña y mediana empresa industrial en la ciudad de México, de manera completa el sistema de control presupuestal.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Listar aquellos presupuestos de mayor importancia para la mediana y pequeña empresa industrial, detallando las partes y aspectos más importantes de cada uno.
- Establecer la importancia que adquieren los presupuestos en las funciones de la Dirección de la empresa.

- Determinar como, el control presupuestal, puede auxiliar al pequeño y mediano empresario en el análisis financiero.
- Establecer como es que los presupuestos son herramienta importante en la determinación y corrección de las desviaciones que se tienen en las funciones de la empresa.

1.2 PLANTEO DEL PROBLEMA

¿Por qué no se utiliza, en la actualidad, en la pequeña y mediana industria en la ciudad de México el control presupuestal de una manera completa, y cuáles son las ventajas de su correcta aplicación en estas empresas?

1.3 HIPOTESIS

Las empresas pequeñas y medianas de tipo industrial - en la ciudad de México, en la actualidad, no utilizan adecuadamente la técnica de control presupuestal debido a lo reducido de sus operaciones y a la centralización de la administración en sus directores generales, los cuales desconocen esta técnica.

1.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

Lo reducido de las operaciones de una pequeña o mediana empresa y la centralización de su administración en el director general, el cual desconoce esta técnica.

1.3.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Las pequeñas y medianas empresas industriales en la ciudad de México que en la actualidad no utilizan la técnica de control presupuestal.

1.4 DISEÑO DE LA PRUEBA

La prueba para la investigación de este trabajo se llevará a cabo de la siguiente manera:

1.4.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

La investigación documental será obtenida de la consulta de libros y revistas de administración, finanzas y contabilidad. La obtención de la información se llevará a cabo en:

- Biblioteca de la Universidad Anáhuac
- Biblioteca de la Universidad Iberoamericana
- Biblioteca del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE)
- Biblioteca del Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña (FOGAIN)

El objetivo de la realización de esta investigación es el de apoyar sobre bases sólidas, con las opiniones de diversos autores, los temas de este trabajo.

1.4.2 INVESTIGACION DE CAMPO

La investigación de campo se realizará aplicando dos cuestionarios a los directores generales de las pequeñas y medianas empresas industriales en la ciudad de México. El pri-

mero de los cuestionarios se aplicará a aquellos directores-que utilizan, de un modo u otro, alguno o todos los elementos del control presupuestal. El segundo cuestionario será aplicado a aquellos directores que no utilizan ningún elemento del control presupuestal en sus empresas.

Con esto se podrá observar las similitudes y diferencias en la administración de ambos tipos de empresas, así como conocer las ventajas que se obtienen con el control presupuestal.

Para efectos de este trabajo serán consideradas las -empresas como pequeñas o medianas según los lineamientos establecidos por el FOGAIN en cuanto a su capital contable. -Así, se consideran empresas pequeñas las que tengan su capital contable entre \$50,000.00 como mínimo y \$15'000,000.00 -como máximo; y empresa mediana aquella cuyo capital contable se encuentre entre \$ 15'000,000.00 como mínimo y - - - - \$90'000,000.00 como máximo.

Para la realización de la investigación de campo, el número de empresas a entrevistar será de 40. De ellas, 20 -llevan a cabo sus operaciones auxiliados por alguno o todos los elementos del control presupuestal; las 20 restantes no llevan ningún elemento de control presupuestal.

No es objetivo de este trabajo el generalizar los resultados obtenidos con la investigación de campo, realizada sobre un grupo de pequeñas y medianas empresas industriales en la ciudad de México, a todas las pequeñas y medianas empresas industriales de dicha ciudad. Estos resultados sirven únicamente a este trabajo como una medida de comparación entre las empresas que llevan y las que no llevan control --presupuestal y para apoyar los objetivos e hipótesis planteados, sin intentar hacer una demostración estadística de ellos.

1.4.2.1 INSTRUMENTO DE PRUEBA

DATOS GENERALES

Razón Social _____

Domicilio _____

Teléfono _____

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre _____

Puesto _____

INFORMACION DE LA EMPRESA

Giro _____

Capital Contable _____

Fecha de la Entrevista _____

1.4.2.1.1 CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTORES GENERALES DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES QUE USAN CONTROL PRESUPUESTAL

1. ¿Qué estudios tiene usted en el área de administración?

Licenciatura _____ Cursos _____
 Maestría _____ Ninguno _____

2. ¿En qué basa usted sus decisiones?

Conocimientos Científicos _____ Asesoría Externa _____
 Experiencia _____ Intuición _____

3. ¿Quién hace los presupuestos en su empresa?

Director General _____ Responsable de cada Depto. _____
 Director Financiero _____ Otro _____

4. ¿Qué presupuestos usa?

Ventas _____ Inversiones _____ Caja _____
 Producción _____ Gastos _____ Edos. Financieros _____
 Otros _____

5. ¿Qué periodos abarcan sus presupuestos?

Mensual _____ Semestral _____ Otro _____
 Trimestral _____ Anual _____

6. ¿Cómo calificaría usted la actuación de su empresa -- una vez que comenzó a usar el control presupuestal, a comparación del tiempo que no lo utilizaba?

Muy Bueno _____ Regular _____ Malo _____
 Bueno _____ Muy Malo _____

7. ¿Qué ventajas encuentra en la utilización de control-presupuestal?

- Corrección de variaciones _____
- Mejor Control _____
- Toma de decisiones _____
- Objetivos cuantificables _____
- Desarrollo de la empresa _____
- Otro _____

8. ¿Qué elementos de control presupuestal usa?

- Periodo Presupuestal _____
- Áreas de responsabilidad _____
- Manual de Presupuestos _____
- Otro _____

9. ¿Por qué no los usa todos en conjunto?

- Los desconozco _____
- No son necesarios _____
- El costo _____
- Otro _____

10. ¿Recibe usted periódicamente estados financieros?

- Si _____
- No _____

11. ¿Qué estados financieros recibe?

- Balance _____
- Estado de Resultados _____
- Estado de Cambios en la Situación Financiera _____
- Otro _____

12. ¿Con qué frecuencia los recibe?

- Mensual _____
- Anual _____
- Semestral _____
- Otro _____

13. ¿Realiza algún tipo de análisis financiero?

Si _____ No _____

¿Cuál? _____

14. ¿Qué utilidad le proporciona el análisis financiero?

Conocer la situación de la empresa _____

Base para planeación _____

Comparación con años anteriores _____

Comparar con índices del ramo _____

Otro _____

1.4.2.1.2 CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTORES GENERALES DE PEQUEÑAS O MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES QUE NO USAN CONTROL PRESUPUESTAL

1. ¿Qué estudios tiene en el área de administración?
 Licenciatura____ Cursos____
 Maestría____ Ninguno____

2. ¿En qué basa sus decisiones?
 Conocimientos científicos____ Intuición____
 Experiencia____ Asesoría Externa____

3. ¿Conoce el funcionamiento del control presupuestal?
 Sí____ No____

4. ¿Por qué no lo utiliza?
 Lo desconozco____ El costo____
 No es necesario____

5. ¿Realiza algún tipo de planeación en su empresa?
 Sí____ No____
 ¿Cuál? _____

6. ¿Realiza algún tipo de control en su empresa?
 Sí____ No____
 ¿Cuál? _____

7. ¿Qué ventajas le ve al seguir usando sus métodos de planeación y control?
 Facilidad____ Costo Bajo____
 Otro _____

8. ¿Recibe usted estados financieros?
Si _____ No _____
9. ¿Qué estados financieros recibe?
Balance _____ Estado de Resultados _____
Otro _____
10. ¿Con qué frecuencia los recibe?
Mensual _____ Anual _____
Semestral _____ Otro _____
11. ¿Realiza algún tipo de análisis financiero?
Si _____ No _____
¿Cuál? _____
12. ¿Qué utilidad le brinda el análisis financiero?
Conocer la situación de la empresa _____
Base para planear _____
Comparación con años anteriores _____
Otro _____

1.4.2.2 JUSTIFICACION DE LOS CUESTIONARIOS

El objetivo de la elaboración de dos cuestionarios para aplicarse en entrevistas de tipo dirigido, es el de encontrar las características que hacen importante al control presupuestal en la toma de decisiones y el de encontrar las diferencias y similitudes así como las ventajas y las desventajas de usar control presupuestal al ser comparadas las respuestas de las empresas que lo llevan con las respuestas de las empresas que no lo llevan.

Así ambos cuestionarios, que aunque no están elaborados por preguntas iguales, persiguen los mismos objetivos al determinar:

- La preparación profesional o técnica del director,
- la forma como se toman las decisiones,
- qué herramientas se emplean para planear y controlar,
- qué ventajas se encuentran a la forma de trabajar de cada uno,
- qué tipo de información financiera reciben, y
- en caso de no llevar el control presupuestal, o no llevarlo con todos sus elementos, por qué no lo llevan.

De esta manera, la relación entre estos objetivos y las preguntas de los cuestionarios queda a continuación expuesta en forma de matriz.

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA
INDUSTRIAL EN MEXICO

CAPITULO II

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL EN MEXICO

2.1 DEFINICION DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Antes de analizar los criterios usados para ubicar a una empresa como pequeña o mediana, se debe hacer notar el hecho de que para agruparlas hace falta una medida de comparación, es decir, se plantea el problema de que no existe -- una caracterización precisa y universalmente aceptada del -- término pequeña y mediana empresa.

Se requiere, pues, utilizar criterios de comparación entre establecimientos pertenecientes a una misma rama industrial, tomando a la vez, sus elementos más significativos, entre los que destacan la inversión de capital, el número de empleados, el volumen de producción, los procesos y equipos adaptados para la producción, las ventas y la orientación de la empresa hacia su mercado.

Estos criterios corresponden esencialmente a dos tipos: los de orden cualitativo y los de orden cuantitativo. Los primeros atienden principalmente a la naturaleza de la actividad industrial que desarrolla la empresa, al grado de calificación de la mano de obra, al tipo de mercado al que concurre o al grado de dependencia de ciertas materias primas. Los de orden cuantitativo guardan relación con el monto de la inversión, el número de empleados, la magnitud de -

su producción o de sus ventas, los activos fijos, etc. (1)

Varios son los autores e instituciones que han dado alguna clasificación de la pequeña y mediana empresa, entre las cuales se pueden nombrar las siguientes:

Alfred W. Klein, experto de la Organización de las Naciones Unidas, en un estudio que hizo para el Banco de México, clasifica a las empresas en tres grupos, tomando en cuenta: el número de empleados que ocupa, la inversión realizada y el valor de la producción. (2)

El autor Hal B. Pickle considera que una empresa es pequeña o mediana si cumple alguno de los siguientes requisitos:

- 1) Gerencia Independiente, ya que los gerentes suelen ser los dueños.
- 2) Capital y Propiedad, los cuales deben ser propiedad o aportado por una persona o grupo reducido de personas.
- 3) Mercado Local.
- 4) Tamaño relativo, al compararse con otras empresas del mismo ramo. (3)

Por otro lado, en los Estados Unidos, la Small Business Administration señala a la pequeña empresa a aquellas con un límite de hasta 250 trabajadores y de 250 a 500 trabajadores es como define a la mediana empresa.

-
- (1) Folleto 25º aniversario FOGAIN, México, 1978, p. 10.
 - (2) Alfred W. Klein. La Industria Pequeña y Mediana de México, p. 1921.
 - (3) Hal B. Pickle. Administración de Empresas Pequeñas y Medianas, p. 18.

Con esto es posible observar como la caracterización-pequeña y mediana empresa tiene diferente significado en diferente tiempo y lugar; o sea, que no es lo mismo hablar de pequeña y mediana empresa en una nación desarrollada que en una subdesarrollada o en una época como la que estamos viendo comparada con una ya pasada.

Por último se va a exponer la postura adoptada por el FOGAIN, (Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana), que es un fideicomiso del Gobierno Federal administrado por Nacional Financiera y cuyo objetivo es otorgar apoyo financiero a la pequeña y mediana industria a tasas de interés preferenciales a través de la banca nacional. Estas posturas han sido las de mayor aceptación en México y debido a esto, para fines de este trabajo, se considerarán como válidas las definiciones dadas por el FOGAIN.

En la actualidad, y para efectos de las operaciones - del FOGAIN, se definen como empresas pequeñas aquellas cuyo capital contable sea como mínimo de \$50,000.00 y como máximo de \$15'000,000.00; y considera como empresa mediana a la que tiene un capital contable mínimo de \$15'000,000.00 y máximo de \$90'000,000.00 (4)

Por otro lado, el FOGAIN también define a la pequeña y mediana empresa desde el punto de vista del personal ocupado, de sus activos fijos y de sus ventas netas: (5)

- 1) Personal Ocupado.- Con relación al número de trabajadores, la empresa pequeña acusó un promedio de 17 trabajadores y la mediana 67 trabajadores.

(4) La Industria Pequeña y Mediana en México. FOGAIN, SHCP, NF, PAI, México 1983, pp. 29-35

(5) Ibidem, p. 40.

- 2) **Activos Fijos.**- La pequeña empresa tiene un promedio de activos fijos por empresa de \$1'870,000.00 y la mediana un promedio de \$9'793,000.00.
- 3) **Ventas Netas.**- La pequeña empresa se encuentra con -- ventas promedio de \$4'117,000.00 y la mediana con ventas promedio de \$47'161,000.00.

Esta serie de datos dada por el FOGAIN, se obtuvieron de una investigación realizada en 1980, y la cual se realizó sobre una muestra de 6,656 empresas; las cuales habfan ya recibido algún apoyo del FOGAIN.

Para la realización de este trabajo, se considera a - una empresa pequeña o mediana a aquella que poseen el o los - dueños en plena libertad, que es manejada autónomamente por - él o ellos y es relativamente pequeña al compararla con - - otras empresas del ramo.

Para concluir, a continuación se señalarán las principales caracterfsticas de la pequeña y mediana empresa: (6)

- a) Estas empresas se proyectan a mercados limitados, o - bien a un pequeño grupo de clientes en mercados mayo - res.
- b) Su tamaño corresponde a los programas de producción - limitados de cada una de ellas y a la capacidad de administración de sus dirigentes.
- c) Fabrican productos comunes con tendencia a una cierta especialización y usan procesos de producción sencillos.

- d) Su disponibilidad de medios financieros es limitada.
- e) Cuentan con mano de obra poco calificada.
- f) Utilizan materias primas locales de fácil acceso.
- g) Los empresarios cooperan personalmente en la producción o la supervisión de ésta.
- h) Igualmente, los empresarios llevan a cabo o supervisan directamente las ventas.
- i) Sus sistemas de contabilidad son sencillos y a veces imprecisos por desconocimiento del tratamiento de costos, etc.

2.2 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN MEXICO

La pequeña empresa se ha significado, en todo tiempo y lugar, como un factor preponderante en la evolución de las naciones; ha sido el motor de impulso que permite establecer las bases para el desarrollo industrial de los países considerados como desarrollados. Desde luego, es la semilla generadora de medianas y grandes empresas y ha constituido también el lugar donde se desarrollan tecnologías y la escuela de capacitación de obreros y técnicos de gran importancia para el desarrollo de las economías nacionales.

La importancia de la pequeña y mediana empresa puede verse desde el punto de vista económico y el social.

Desde el punto de vista social la pequeña y mediana empresa adquiere importancia en la medida en que contribuye-

a formar y a capacitar la mano de obra que por la estructura educacional, característica de un país en desarrollo, no habría encontrado los elementos para su entrenamiento y capacitación. Asimismo, es responsabilidad social de la pequeña y mediana empresa reducir sus costos y mejorar su calidad de trabajo, para que contribuya con efectividad a desarrollar el mercado interno.

La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población incrementando su poder de compra, principalmente a aquellos que se encontraban desocupados o semiocupados. (7)

Desde el punto de vista económico, la pequeña y mediana empresa tiene importancia por el capital invertido que representa, por el valor de su producción, por el valor agregado, por los empleos que generan y por el número de establecimientos existentes.

Así se tiene que, de acuerdo a estadísticas proporcionadas por el FOGAIN (8), la pequeña y mediana empresa aporta al valor de la producción industrial manufacturera cerca del 70% siendo su participación en la formación del Producto Interno Bruto de aproximadamente un 18%. Del conjunto de establecimientos de la industria manufacturera, alrededor del 98% son pequeños y medianos, los cuales aportan sólo el 27% de la inversión total del sector manufacturero en su conjunto.

La contribución de la pequeña y mediana empresa al valor agregado de la industria manufacturera fue del 42% en -- 1980 y la utilización de la capacidad instalada en la indus-

(7) Características de la Pequeña y Mediana Industria. - - FOGAIN, p. 23.

(8) Folleto 25° aniversario FOGAIN.

tria manufacturera fue del 65% mientras que para la pequeña y mediana industria manufacturera ese aprovechamiento fue -- del 80%.

A la actividad industrial de las pequeñas y medianas-empresas, se encuentra incorporado un importante conjunto de mano de obra, que se estima en más del 80% de la fuerza de -trabajo que labora en toda la industria manufacturera. El -personal ocupado por la industria pequeña y mediana representa un 25% del empleo total.

2.3 SUS PRINCIPALES PROBLEMAS

La independencia de acción y la oportunidad de mos- -trar plenamente las habilidades propias, son los mayores in- -centivos que inducen a los seres dinámicos a la creación y -administración de una empresa. Este individualismo prevale- -cerá con buenos resultados, mientras el empresario manifies- -te una capacidad elevada multiforme para administrar su nego- -cio, que le permita atender todas las actividades de su di- -rección general.

Sin embargo, en muchos casos, la limitación de dichos empresarios estriba precisamente en la insuficiencia de cap- -citación para la realización de sus funciones, o bien en la- -falta de oportunidades para adquirir nuevos conocimientos.

Las posibilidades de crecimiento de estas empresas, -independientemente de la consideración de sus facilidades --técnicas, económicas y sociales, dependen de la capacidad ad- -ministrativa de sus dirigentes, de la disposición de llevar- -a cabo una mayor división del trabajo y de la conjugación de los elementos de la administración moderna.

Los problemas más comunes encontrados en la pequeña y mediana empresa son: (9)

- 1) Falta de experiencia del empresario en los negocios.
- 2) Incompetencia del empresario, provocada por la falta de conocimientos y la falta de capacidad de liderazgo.
- 3) Falta de competitividad de la empresa en cuanto a precios, calidad, etc.
- 4) Abandono del negocio por parte del empresario.
- 5) Bajo volumen de ventas.
- 6) Mala localización geográfica del negocio.
- 7) Desastres naturales o desastres ocurridos por des-cuidos como incendios, etc.

2.4 EL EMPRESARIO DENTRO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

La palabra empresario se define en el diccionario como aquél que organiza, opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro.

El empresario es el que da las nuevas ideas, el que advierte las oportunidades en el mercado, el que reúne los fondos para fundar una empresa y es el que suele hacerse cargo de las operaciones para ofrecer bienes y servicios al público consumidor.

Dentro de la pequeña y mediana empresa, el empresario es el que organiza hasta en su último detalle el funcionamiento de ésta. Encuadra perfectamente dentro de la defini-

(9) Hal B. Pickle, op.cit., pp. 26-30.

ción de empresario, con la única diferencia del lucro, que suele ser muy reducido.

El autor Olive D. Church establece que se requiere un tipo muy especial de persona para triunfar en los negocios.- Determina ciertas características atribuibles a los empresarios estableciendo que, no es necesario contar con todas - esas características pero que generalmente un empresario exitoso cuenta con dos o más de ellas. Estas características son: ser independiente, creativo, enérgico, con espíritu - aventurero y dispuestos a tomar riesgos. Una cualidad que destaca es la capacidad para ser líder, incluyendo la habilidad para persuadir y motivar a otros, para vender (ideas y/o productos), para comunicarse y relacionarse con otros y para tomar decisiones y afrontar las consecuencias. (10)

El autor Hal B. Pickle da una clasificación más completa de esas características:

a) Disposición Positiva

La disposición positiva se refiere a la motivación hacia cierta tarea. En ésta se hallan comprendidas la responsabilidad, el vigor, la iniciativa, la perseverancia y la ambición. Las posibilidades de éxito serán mayores si el empresario hace un esfuerzo especial para planear, organizar, coordinar y controlar las funciones de su empresa.

b) Agilidad Mental

El empresario tiene una inteligencia comprensiva, - buen coeficiente intelectual, pensamiento creativo y una ca-

(10) Olive D. Church, Ph.D. Small Business, Management and Entrepreneurship, p. 92.

pacidad analítica. Para manejar una empresa pequeña el empresario debe ser capaz de advertir los problemas y soluciones con prontitud.

c) Habilidad para las Relaciones Humanas

El pequeño empresario debe valerse de ciertos aspectos de la personalidad como la estabilidad emocional, la capacidad de relación, la sociabilidad, la consideración y el tacto como auxiliares para motivar positivamente a su personal. La empatía, o el "ponerse en su lugar" es otro auxiliar del empresario, ya que permite comprender la situación de otra persona, ya sea clientela, empleado, etc.

d) Eficiencia en la Comunicación

El administrador de una pequeña empresa debe comunicarse eficazmente con clientes, empleados, proveedores, etc. lo cual fundará las bases para alcanzar el éxito. Una ventaja de la comunicación en la pequeña y mediana empresa es que los canales de comunicación son cortos y directos, lo cual dificulta la existencia de barreras a la comunicación.

e) Conocimientos Técnicos

El empresario, por regla general, adquiere sus conocimientos en la práctica. Para que el empresario pueda exigir de su personal buenos resultados, es necesario que él conozca lo que debe hacerse, de modo que pueda resolver dudas o problemas.

2.5 ADMINISTRACION EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Las pequeñas y medianas empresas, caracterizadas por sus limitaciones de capital, tecnología y recursos en general, ven afectadas su evolución y desarrollo por un factor crítico en la práctica muchas veces desconocido: administración deficiente, y, en consecuencia, baja eficiencia en su estructuración y funcionamiento.

Ha sido una tendencia muy generalizada que la pequeña y mediana empresa sean totalmente dirigidas y administradas por su fundador o propietario en términos de liderato personal, a través de una amplia libertad de acción, que le permite expresar y desarrollar a voluntad sus habilidades y ambiciones personales.

La importancia de este hecho radica en la poca atención que las empresas pequeñas y medianas otorgan a las ideas y conceptos en los cuales se basa la administración moderna, sobre todo cuando se ha alcanzado un determinado grado de desarrollo que exige la transición hacia el liderato administrativo.

En estas empresas el empresario desempeña personalmente todas las funciones administrativas, tales como compras, dirección y supervisión personal de las ventas y la producción, y a menudo interviene con sus obreros en operaciones manuales. El cumplimiento de cada una de estas funciones requiere de conocimientos especializados que con frecuencia no posee el pequeño empresario. La empresa de tamaño medio suele contar con la cooperación de algunos especialistas, como los ingenieros de producción, jefes de ventas, contador, etc. que lo auxilian aunque muchas veces de forma parcial.

2.6 PLANEACION Y CONTROL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Hay ciertos elementos que hacen más fácil la planeación y el control en una pequeña o mediana empresa que en una de grandes dimensiones. Existen menos datos que reunir, menos niveles administrativos a través de los cuales se tiene que filtrar la información y las operaciones están menos diseminadas. Por otra parte, las pequeñas y medianas empresas se enfrentan con problemas y limitaciones especiales en los esfuerzos que realizan al planear y controlar sus actividades. El identificar y destacar estas situaciones consiste en una ayuda en sí, ser el primer paso para superarlas efectivamente.

En la pequeña y mediana empresa, el tiempo que tiene disponible la gerencia para realizar funciones de planeación y de control tiene una prima muy alta. Esto es porque la gerencia tiene que administrar casi todas las áreas funcionales que existen en una empresa grande sin contar con los mismos recursos.

Además, generalmente, el empresario pequeño o mediano no aplica las técnicas administrativas que le permitan planear y controlar sus actividades más eficazmente. Una razón importante es que con frecuencia los gerentes generales de una pequeña o mediana empresa son sus fundadores. "Las cualidades que hacen falta para iniciar una empresa no incluyen necesariamente una habilidad para planear. El factor clave es más bien una habilidad para vender y promover, o bien, en el caso de compañías con orientación tecnológica, una habilidad para la técnica ingenieril." (11)

(11) Roger A. Golde. Planeación Práctica para la Pequeña Empresa. Biblioteca Harvard.

En la pequeña y mediana empresa, gran parte del tiempo la actividad administrativa se dedica a resolver pequeños problemas diarios. Además, el impacto de los problemas inmediatos se agudiza por la muy común escasez de recursos.

Con frecuencia, el ejecutivo de estas empresas afirma que la confidencialidad es su principal razón para no discutir sus planes con nadie, siente que un mayor sigilo proporciona a su compañía una ventaja competitiva sobre otras empresas más grandes. A veces también, un ejecutivo teme -- discutir sobre sus planes porque tal vez no se materialicen y por lo tanto puedan crear desaliento en la empresa. Por esto, en la pequeña y mediana empresa la tendencia básica es la de abstenerse a hacer planes. Para estas empresas, el -- planear significa luchar contra tremendas incertidumbres sobre las cuales no se puede ejercer control.

Otras restricciones para la planeación son:

- 1) Como se mencionó con anterioridad, la lucha por la supervivencia diaria en estas empresas consume toda la atención que pudiera dedicarse a la planeación. Pero sin hacer planes, existe el peligro de que la empresa sobrestime la atención que requieren las crisis inmediatas. De este modo, la misma falta de planeación -- provocará una serie de pequeños problemas que podrían haberse evitado.
- 2) Cuando una pequeña o mediana empresa sí planea, la característica fundamental de su planeación es que no -- se encuentra formalizada en algún documento que permita a funcionarios y empleados recurrir a él de manera que éstos mantengan un pleno conocimiento de los planes en todo momento. Por esto los detalles son borro

sos y no bien comprendidos. Este es también motivado por el hecho de que en estas empresas utilizan muy poca comunicación escrita y en su lugar se comunican -- oralmente.

- 3) Un resultado importante de toda esta informalidad y - de la falta de técnicas matemáticas es que la planeación con frecuencia no llega a abarcar todas las partes de la empresa, ni considerarla como un conjunto - integrado.
- 4) Otra de las tendencias de la planeación de estas empresas es que se preocupan por el corto plazo, debido a que en ellas los cambios ocurren tan rápidamente y de forma tan extensa que realmente les es difícil y - poco fructífero planear a largo plazo.

El control al nivel de la dirección puede definirse - como una apreciación de la actuación general de la empresa, - mediante el estudio de los diferentes resultados obtenidos - en la operación.

Sin embargo, para el ejecutivo de la pequeña y mediana empresa, resulta ineficaz el disponer exclusivamente de - la información tradicional proveniente de las áreas de su empresa debido a su contenido y cantidad. Este exceso de información puede serle evitado aportándole información apegada a los hechos y que en forma veraz, oportuna y completa, - que le permitan darse cuenta de la actuación general de la - empresa; ya que de lo contrario tendrá que concentrarse constantemente en los hechos adentrándose en todos los detalles, quedando muchas otras actividades fuera de su control.

Estos problemas tan característicos de la pequeña y -

mediana empresa, especialmente cuando la dirección se encuentra en manos del dueño, tienden a desaparecer con la delegación de autoridad apropiadamente ejercida. El análisis de los detalles corresponderá a aquellos en quienes se ha delegado esta responsabilidad, en tanto que el ejecutivo podrá concentrarse en la actuación de conjunto de su empresa.

LA PLANEACION Y EL CONTROL
EN LA EMPRESA

CAPITULO III

LA PLANEACION Y EL CONTROL EN LA EMPRESA

3.1 LA PLANEACION

Dentro de la empresa, al estructurar un medio ambiente que permita el eficaz desenvolvimiento de los individuos que trabajan conjuntamente, en grupos, la tarea esencial es observar que los objetivos, y los métodos para alcanzarlos sean claramente entendidos. Es decir, para que el esfuerzo de grupo resulte eficaz, las personas deben de estar enteradas de qué es lo que se espera de ellas. A esto se dedica la función de planeación.

La esencia de la planeación consiste en hacer el análisis de un problema, seleccionando entre las alternativas posibles, las mejores soluciones al mismo para fijar objetivos, políticas y establecer los presupuestos necesarios.

La planeación es definida por los autores Harold -- Koontz y Cyril O'Donnell como: "Decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo." (12)

Esta definición da, de una forma muy sencilla, una clara idea de lo que es la función de planeación, es decir,

(12) Koontz y O'Donnell. Curso de Administración Moderna. p. 145.

trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción de la empresa.

Vivimos en una época de cambios, tanto en lo económico, como en lo social, político y lo tecnológico, en la cual la planeación se ha convertido en un requisito para la supervivencia de la empresa. El cambio siempre trae consigo riesgos, pero la tarea de la planeación es exactamente la de minimizar ese riesgo para estar siempre listo para aprovechar las oportunidades que se presenten.

La importancia de la planeación se pone entonces de relieve en cuatro aspectos, que son según el autor Agustín - Reyes Ponce: (13)

- 1) Que reduce la incertidumbre y el cambio.
- 2) Fija la atención de directivos y empleados en los objetivos.
- 3) Propicia una operación económica.
- 4) Facilita el control de las actividades de la empresa.

3.1.1 TIPOS DE PLANES

Si se toma en cuenta que un plan abarca cualquier curso de acción futura, es posible darse cuenta que estos planes pueden ser muy variados. Los planes pueden ser clasificados como: "propósitos, objetivos, estrategias, políticas, reglas, procedimientos, programas y presupuestos." (14)

Propósitos.- Toda operación en grupo tiene un propósito

(13) Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas, p. 165.

(14) Koontz y O'Donnell, op.cit., p. 145.

to que deberá estar bien definido para trazar objetivos claros y significativos. Se puede definir como una guía a largo plazo que da a la empresa una directriz para su actividad.

Objetivos.- Son los fines hacia los cuales cualquier organización debe dirigir todas sus actividades. Hacia los objetivos es hacia donde se deben encaminar todas las funciones de la organización.

Estrategias.- Las estrategias pueden ser definidas como el resultado del proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en éstos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la administración de estos recursos. Las estrategias establecen un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos de la organización.

Políticas.- Las políticas delimitan el área dentro de la cual una decisión ha de ser tomada, asegurando que esté de acuerdo con los objetivos contribuyendo a lograr los mismos. Las políticas se pueden definir como enunciados que -- guían el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Reglas.- Las reglas son consideradas como planes ya que son acciones requeridas, seleccionadas entre varias posibilidades. Una regla requiere que una acción específica y definida respecto a una situación se lleve o no a cabo. Las reglas, aunque son guías, no permiten el ejercicio de un juicio discrecional.

Procedimientos.- Los procedimientos establecen un método habitual del manejo de futuras actividades, por lo que funcionan como guías de acción detallando la forma exacta en

que una actividad debe realizarse.

Programas.- Son un conjunto de políticas, objetivos, procedimientos, reglas, tareas, asignación de recursos que han de emplearse, pasos que han de seguirse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción. No solamente fijan objetivos y secuencia de operación, sino que dan el tiempo para la realización de cada actividad.

Presupuestos.- Un presupuesto como plan, es la expresión de resultados esperados en términos numéricos. El presupuesto por sí mismo ya es un plan, sin embargo a veces complementan un programa.

3.1.2 EL PROCESO DE LA PLANEACION

El proceso de la planeación en una empresa, debe seguir una serie de etapas que permitan llegar a los objetivos con mayor facilidad. Estas etapas son según Koontz y O'Donnell: (15)

1. Estar consciente de la oportunidad

Esta etapa, aunque no necesariamente forma parte del proceso, es el verdadero punto de partida de la planeación. Se requiere de la habilidad para ver claramente la oportunidad y determinar cuáles son los puntos débiles y fuertes de la empresa.

2. Establecer los objetivos

En primer lugar se deberán establecer los objetivos -

(15) Koontz y O'Donnell, op.cit., p. 157.

organizacionales para en base a ellos elaborar los objetivos específicos de cada unidad subordinada.

3. Formulación de Premisas

Las premisas son datos pronosticados de naturaleza -- real, políticas básicas aplicables y planes existentes en la organización. Son, en otras palabras, el medio ambiente esperado de los planes en operación.

4. Determinación de cursos alternativos

El siguiente paso es buscar y examinar los diversos - cursos de acción que logren el objetivo. En ocasiones, el - problema al que se enfrentan los administradores no es encontrar alternativas, sino reducir su número, para facilitar la decisión.

5. Evaluación de los cursos alternativos

La evaluación se realiza analizando los puntos débi-- les y fuertes de cada alternativa y ponderar dichos puntos - con las premisas y los objetivos.

6. Selección de un curso alternativo

Este es el punto real de la toma de decisiones. El - administrador debe revisar qué alternativa o alternativas - sean las mejores para llegar a un objetivo.

7. Expresión de los planes a través de presupuestos

Para establecer los planes en forma numérica, el si-- guiente paso es convertirlos en presupuestos. Los presupues

tos debidamente elaborados, se convierten en los medios ideales para consolidar los planes previamente establecidos.

3.2 EL CONTROL

"La función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se estén llevando a cabo." (16)

Un control llevado correctamente en la empresa, da lugar al establecimiento de nuevas y mejores metas de operación, a la formulación de nuevos planes, a la mejora de la estructura de organización y a mejores en las técnicas de dirección; esto se debe a que el control es la función que concluye el proceso administrativo y permite evaluar cada función antes mencionada.

Para establecer un sistema de control deben existir en la empresa dos prerequisites, los cuales son: (17)

- 1) Los controles requieren planes.- Los controles deben estar siempre basados en planes, y en la medida en la que estos planes sean claros, completos e integrados, mejores serán los controles aplicados. Si los administradores en las empresas no saben que resultados esperar de su actividad, no podrán efectuar ningún tipo de control.
- 2) Los controles requieren estructura organizacional.- Para saber quienes son los responsables o responsable

(16) Koontz y O'Donnell, op.cit., p. 714.

(17) Ibidem, p.715

de que cada plan se cumpla, es preciso contar con una estructura organizacional que sea clara y definida. - El conocer en quien yace cada responsabilidad, permite además saber a quien le corresponde implementar la corrección de las desviaciones.

3.2.1 EL PROCESO DE CONTROL

El proceso básico de control está formado por tres pasos, que deben aplicarse siempre, sin importar qué área sea la que se controle: (18)

- 1) **Establecimiento de estándares.**- Los estándares son -- puntos seleccionados en un programa de planeación en donde se van a realizar las medidas de evaluación pertinentes. Esto permite a los administradores observar como marchan las cosas sin tener que vigilar cada paso del cumplimiento de los planes.
- 2) **Medida del desempeño.**- Las desviaciones deben ser descubiertas lo más pronto posible. Lo ideal sería que la medida del desempeño contra la norma se obtuviera con una base futura, de tal forma que la desviación se detecte antes de ocurrir. Pero ante la dificultad de esto, los administradores deben establecer sus normas en términos cualitativos o cuantitativos para obtener un razonable grado de objetividad al medir resultados.
- 3) **Corrección de las desviaciones.**- Al haber establecido las normas de desempeño y pudiendo medir efectivamente la labor en términos concretos, se acelera la co--

(18) *Ibidem*, p.716

rrección de las desviaciones, puesto que el administrador sabrá dónde y quién habrá de aplicar las medidas correctivas.

ELEMENTOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

C A P I T U L O I V

ELEMENTOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

4.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

El uso de los presupuestos para el control financiero, como un aspecto esencial de la administración eficaz, ha tenido un proceso lento en sus inicios; sin embargo, a partir de los años 50's, las empresas lo han comenzado a aceptar como una herramienta indispensable.

Según el autor Prior Sinclair, que es uno de los iniciadores de la técnica de control presupuestal, el uso del presupuesto ya se presentaba en el siglo XVIII, cuando el parlamento inglés elaboraba un estado de cuenta, ya llamado presupuesto, que incluía un estado de los gastos del año anterior, una estimación de los gastos del año siguiente y un programa de recomendaciones para su aplicación.

El autor W. Rautenstrauch elaboró un resumen de la historia del control presupuestal, y el cual está dividido en cinco etapas, que son: (19)

- 1) La primera etapa es la introducción del presupuesto en el siglo XIV, fecha en que se introducen también los conceptos contables del debe y haber, y que sirven de base a la creación del presupuesto.

(19) W. Rautenstrauch. El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales, p. 14.

- 2) La segunda etapa, alrededor de 1900, se inicia con -- los trabajos de Frederick W. Taylor, cuya obra trata de la determinación de medidas para calcular la cantidad de trabajo necesario para lograr un fin.
- 3) La tercera etapa abarca ya la utilización de los presupuestos por las empresas, comenzando en 1920, pero no fue sino hasta 1950 que se reconoció por las empresas como un método indispensable.
- 4) La cuarta etapa es ya una tendencia reciente. Se le da una mayor importancia a los logros realizados a nivel administrativo y de supervisión, admitiendo que -- sin estos logros el control de los gastos no tiene importancia.
- 5) La quinta y última etapa se refiere a la planeación a largo plazo. Esta tendencia se basa en la necesidad actual de estar al tanto de lo que ocurre en el mercado, y que lleva bastante tiempo realizar adecuadas investigaciones para abrir nuevas plantas, etc.

El presupuesto ha tenido siempre un aspecto de símbolo de control de gastos, y en un principio sólo los gobiernos lo usaban. Sin embargo, existe una diferencia entre un presupuesto del gobierno y uno de empresa privada: los gobiernos estiman antes sus gastos y después establecen cómo cubrirlos; la empresa privada parte de sus posibles ingresos o de la utilidad deseada para determinar la distribución de los recursos en las operaciones de la empresa.

4.1.1 ANTECEDENTES EN MEXICO

México es un país en proceso de desarrollo en donde --

en los últimos años se ha logrado una asombrosa evolución industrial y comercial. Una de las primeras compañías en establecer el control presupuestal en México fue la General Motor Co., seguida por la Ford Motor Co., la cual ha alcanzado un grado de madurez sorprendente para seguir el control presupuestal.

Según estudios del autor Héctor Salas González, para 1960 eran decenas de empresas las que utilizaban el control presupuestal (20). En la actualidad el panorama es mucho más halagador ya que se cuenta con información estadística y económica como la que elabora la Secretaría de Programación y Presupuesto, información que permite a las empresas realizar estudios realistas y actuales en cualquier rama de la industria y del comercio en la que desarrollen sus actividades.

4.2 DEFINICION DE CONTROL PRESUPUESTAL

Toda empresa, con o sin ánimo de lucro, debe tener necesariamente objetivos y metas. Las empresas comerciales -- tienen un objetivo múltiple que es el de obtener utilidades y contribuir al mejoramiento económico y social de la sociedad. De igual forma las empresas no comerciales tienen objetivos precisos como lo es la realización de una misión. Así, la administración de ambos tipos de empresa, debe establecer su curso de acción anticipadamente y usar técnicas para asegurar el control de sus operaciones. Así es como surge la importancia de la aplicación del control presupuestal, al hacer más probable el logro de esos objetivos y metas.

Existe una gran diversidad de términos con que se de-

(20) Héctor Salas González. Control Presupuestal de los Negocios, p. 25.

nomina al uso de presupuestos, como son: Técnica Presupuestal, Control Presupuestal y Planificación y Control de Utilidades.

Para obtener una visión más clara de lo que es el control presupuestal, se va a comenzar por dar las definiciones de lo que es un presupuesto.

Acerca del presupuesto, el autor R.B. Thibert dice: - "Es el acto de una planificación inteligente de las actividades futuras para establecer medidas razonables de éxito." (21)

El autor J.F. Weston lo define de una forma muy simple pero a la vez clara: "El presupuesto es un instrumento de la Dirección usado para planificar y controlar las actividades de una empresa." (22)

Una vez identificado lo que es un presupuesto, es posible obtener un concepto más claro del control presupuestal.

Una definición de control presupuestal es la que propone el autor R.B. Thibert: "El control presupuestario consiste en comparar periódicamente las realizaciones con las correspondientes previsiones, calcular sus divergencias y -- analizarlas." (23)

El C.P. Héctor Salas González da una de las definiciones más completas del control presupuestal, y a la cual llegó después de haber analizado el significado de los términos: técnica, control y presupuestal. La definición dice así: --

(21) R.B. Thibert. Previsión y Control en la Empresa, p. 9.

(22) J.F. Weston. Fundamentos de Administración Financiera, p. 129.

(23) R.B. Thibert, op.cit., p. 9.

"La técnica de control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos, que sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de -- presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo." (24)

Se pueden resumir las ideas del control presupuestal analizadas hasta el momento en una definición cuya importancia radica en la mención que hace acerca de que el empresario puede, anticipadamente, distinguir sus puntos fuertes y débiles, lo cual le permitirá hacer el mejor uso posible de esos puntos fuertes, minimizando el uso de sus debilidades, con lo cual estará listo para aprovechar las oportunidades del mercado y soportar cualquier amenaza que se le presente. Esta definición es: "El control presupuestal es el dispositivo esencial que permite a una empresa trabajar financieramente en las mejores condiciones, obteniendo el máximo beneficio en los periodos buenos y salvaguardar la empresa en periodos difíciles."

Esta multiplicidad de definiciones de lo que es el control presupuestal muestra lo amplio del tema como para lograr un consenso general entre los autores. Sin embargo, se puede encontrar en esas definiciones una idea común y que es la que se refiere a que el control presupuestal es el desarrollo y aceptación de los objetivos de la empresa, con la consiguiente movilización de los recursos de esa empresa para alcanzar dichos objetivos con el mayor rendimiento posible.

(24) Héctor Salas González, op.cit., p. 23.

4.3 OBJETIVOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Para llevar a cabo los diferentes cursos de acción es necesario el desarrollo y mantenimiento de las actividades - de la empresa; es decir, tener un programa coordinado y bien balanceado para evitar situaciones de desequilibrio entre -- los diferentes departamentos de la organización. Para esto es necesario, además establecer un control de las operacio-- nes al poner en marcha el programa para darnos cuenta de si los planes y objetivos se están cumpliendo.

Por esto, se pueden expresar los objetivos del con-- trol presupuestal según el autor Héctor Salas como: (25)

- a) Encontrar el mejor camino a seguir en las actividades de la empresa para obtener una justa retribución por el capital y esfuerzo invertidos.
- b) Obtener un mayor margen de utilidad mediante la coordinación de esfuerzos, evitando el desperdicio y logrando mejores decisiones de la dirección.

También el autor G.H. Hofstede da unos objetivos del Control presupuestal bastante claros: (26)

- a) Obtener una liquidez óptima y la mejor forma de financiar el negocio debido a un conocimiento anticipado de las necesidades de efectivo.
- b) Elimina la incertidumbre en la operación de la empresa al servir como herramienta para la toma de decisiones.

(25) Ibidem, p. 94.

(26) G.H. Hofstede. The Game of Budget Control, p. 26.

En general, puede afirmarse que el control presupuestal es un método que permite mejorar las operaciones de la empresa, siendo un método continuo para hacer que el trabajo se realice en la mejor forma posible. Su finalidad es la de obtener el uso más productivo y lucrativo de los recursos de la empresa.

4.4 VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Quizá la principal ventaja del control presupuestal es que se puede aplicar a cualquier organización, independientemente de las características y condiciones especiales. Como ventajas específicas del control presupuestal, se pueden nombrar: (27)

- a) - Exige una consideración a fondo de las políticas de la empresa.
- b) Permite la creación de una estructura organizacional sólida con una asignación de responsabilidad por cada función en la empresa.
- c) Obliga a todos los miembros de la administración desde el nivel superior hasta el inferior a participar en el establecimiento de objetivos y planes.
- d) Crea armonía en la actividad de la empresa, como una unidad.
- e) Infunde a toda la organización la costumbre de dar -- consideración oportuna y esmerada a todos los facto--

(27) Welsch, Glen A. Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades, p. 52.

res antes de tomar una decisión.

- f) Disminuye los costos de la empresa al aumentar el alcance del control.
- g) Le permite al ejecutivo mayor tiempo para el pensamiento creativo ya que lo libera de problemas cotidianos, y
- h) Ayuda a la empresa a conseguir más rápido y mejores créditos.

Analizando estas ventajas, es posible observar que la utilidad del control presupuestal radica principalmente en - que coordina la acción de todos los elementos en la empresa, evitando la pérdida de esfuerzo, evitando que los elementos de la empresa tengan intereses contradictorios, mediante la creación de un programa balanceado y unificado.

4.5 DESVENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Los problemas principales que presenta el Control Presupuestal son:

- 1) El Control Presupuestal se basa en estimados y su solidez o debilidad depende en gran medida de estas estimaciones.
- 2) El programa de Control Presupuestal debe ser adaptado continuamente con objeto de adaptarlo a situaciones cambiantes.
- 3) La ejecución del Control Presupuestal no ocurre auto-

máticamente, sino que sólo será efectivo si todos los responsables de su cumplimiento realizan esfuerzos -- continuos para lograr los objetivos.

- 4) El Control Presupuestal no reemplazará a la administración, lo cual quiere decir que es sólo una herramienta de la administración que no funcionará por sí misma.

Estas cuatro desventajas, en opinión de Glenn A. -- Welsh (28), actúan como limitantes del programa de Control -- Presupuestal.

Estas desventajas muestran porqué no se debe esperar -- mucho, muy buenos ni muy rápidos resultados de la implementación del sistema de control presupuestal ya que requiere de una aplicación racional de los recursos de la empresa y de -- un gran apoyo de todos los participantes.

4.6 PRINCIPIOS PARA LA IMPLEMENTACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Estos principios se relacionan con la implementación -- eficaz del proceso de control presupuestal. Representan las orientaciones, las actividades y los enfoques administrati -- vos deseables y necesarios para la aplicación hábil de un -- programa de Control Presupuestal. Los principios más impor -- tantes son: (29)

- a) Compromiso Administrativo,

(28) Ibidem, p. 50.

(29) Ibidem, p. 30.

- b) Adaptación Organizacional,
 - c) Contabilidad por Areas de Responsabilidad,
 - d) Comunicación Total,
 - e) Expectativas Realistas,
 - f) Oportunidad,
 - g) Aplicación Flexible,
 - h) Reconocimiento Individual y Colectivo,
 - i) Seguimiento, y
 - j) Administración por Excepciones.
- a) Compromiso Administrativo

Para que todos los niveles administrativos de la empresa cooperen positivamente en el programa de control presupuestal, va a ser preciso que: 1) comprendan la naturaleza - del control presupuestal, 2) deben estar convencidos de que es el enfoque adecuado para una administración eficaz, 3) -- apoyar y entender todas las ramificaciones del programa, y - 4) considerar los resultados esperados como sus obligaciones.

Este principio enfatiza que hay que reconocer que los individuos con responsabilidades administrativas tienden a - unir sus propios éxitos con los de la empresa, por lo cual - su participación en la elaboración de los planes y objetivos generales y específicos los motivará a trabajar para alcan--zar dichos objetivos.

b) Adaptación Organizacional

Un programa de control presupuestal debe descansar sobre una firme estructura organizacional de la empresa y una clara designación de las líneas de autoridad y de responsabi- lidad. El objetivo de este principio es el de crear un mar--co dentro del cual se puedan lograr los objetivos de la em--

presa de una manera coordinada y efectiva, de un modo continuo. Las líneas de autoridad y responsabilidad deben ser -- tan precisas que nadie quede con duda del área que le corresponde.

c) Contabilidad por Areas de Responsabilidad

El objetivo de este principio es dividir a la contabilidad por áreas de responsabilidad para asignar a cada individuo una área de responsabilidad determinada en donde ejercer su mando y control. Cuando se establece el sistema contable en una base de responsabilidades, los datos históricos - generales se vuelven especialmente apropiados para los propósitos de planeación y control del programa de control presupuestal.

Este principio consiste en la comparación de resultados obtenidos con los planeados con el objeto de que cualquier excepción que surja pueda ser asignada a un centro de responsabilidad. Un control auxiliar en este tipo de contabilidad es la creación de un catálogo de cuentas desarrollado para cada centro de responsabilidad.

d) Comunicación Total

La comunicación se puede definir como un intercambio de ideas o de información para llegar a un entendimiento mutuo entre dos o más partes. Así, la comunicación es el eslabón que une al elemento humano en la empresa.

El control presupuestal, descansando sobre un firme fundamento de comunicación, provee vías importantes para aumentar la comunicación eficaz. Fundamentalmente, estas se relacionan con el proceso de desarrollar objetivos empresariales.

riales, políticas y las actividades de cada centro de responsabilidad. La comunicación para la planificación y control efectivos requiere que responsabilidades y metas tengan el mismo significado para el ejecutivo que para el subordinado.

e) Expectativas Realistas

Este principio implica que todo objetivo y meta deban ser posibles de lograr. Una meta u objetivo fijado tan alto que sea prácticamente imposible de alcanzar, desalienta todo esfuerzo serio de lograrlo; por otra parte, un objetivo o meta fijado muy bajo, no proporciona ninguna motivación para alcanzarlo por no requerir un esfuerzo especial. Por esto, todo objetivo o meta empresarial debe presentar un verdadero reto al administrador y a la empresa.

f) Oportunidad

Este principio sugiere que existen dos aspectos importantes de tiempo que requieren atención para llevar a cabo la planificación adecuadamente:

- 1) Horizontes de planificación. Es el periodo de tiempo en el futuro para el cual la administración debe planear. La implementación efectiva del control presupuestal requiere que la administración establezca una dimensión de tiempo definida para cada decisión.
- 2) Programación de las actividades de planificación. Se refiere a que debe haber una programación administrativa definida y establecida para iniciar ciertas fases del proceso de planificación. Dicha planificación debe ser un proceso continuo, revisando los planes previos y formulando nuevos planes.

g) Aplicación Flexible

Este principio enfatiza que un programa de control -- presupuestal no debe ser dominante en la empresa. Cualquier cambio que se presente, aun cuando no haya sido previsto en el presupuesto, debe de ser aprovechado ajustándose a él. - Se debe evitar que los presupuestos sean tan rígidos que actúen como una "camisa de fuerza" para la empresa. La flexibilidad que se le dé al control presupuestal permitirá mayor libertad a cada nivel administrativo.

h) Reconocimiento Individual y Colectivo

Este principio se enfoca al comportamiento del elemento humano de la empresa frente a una administración eficaz. - Es evidente que el control presupuestal no va a resolver problemas de comportamiento, pero va a darle a la administración un enfoque para poder resolver parcialmente esos problemas.

Para lograr una motivación positiva, debe de existir una armonía en la orientación de metas entre los intereses personales de cada individuo y las de la empresa. A este -- respecto el control presupuestal ayuda a lograr esa armonía que requiere la participación efectiva de todos los niveles organizacionales en la elaboración de objetivos y planes.

i) Seguimiento

Este fundamento mantiene que hay que realizar una investigación cuidadosa de cada resultado, ya sea superior o inferior a lo esperado. Las razones de esta investigación son:

- 1) Para poder corregir inmediatamente ante resultados inferiores a las normas.
- 2) Si el resultado es sobresaliente, para reconocerlo y asimilarlo para el futuro.
- 3) Para sentar la base que mejore el control presupuestal en el futuro.

j) Administración por Excepciones

Este principio lo que recomienda es que los ejecutivos dediquen su tiempo a los problemas excepcionales; es decir, sin preocuparse o involucrarse directamente por aquellos asuntos que marchan de acuerdo a lo planeado.

Para la correcta aplicación de este principio, el sistema de control presupuestal debe estar diseñado en tal forma que las excepciones sean visibles inmediatamente que se originen.

Esta serie de principios analizados, constituyen el fundamento para la implementación del control presupuestal ya que implican la esencia misma de la administración como apoyo al buen desarrollo del sistema de control presupuestal.

4.7 TIPOS DE PRESUPUESTOS

Los métodos para presupuestar varían de una empresa a la otra. La elección de cual es el mejor de esos métodos -- puede ser causa de una controversia. Para este efecto se -- pueden considerar tres tipos de presupuestos, los cuales son los siguientes:

- a) Presupuesto Variable,

riación, mientras no se haya revisado. Sin embargo, debe revisarse tan pronto como suceda algo inesperado o sea detectado algún error en su elaboración.

En el caso de la Pequeña y Mediana empresa de tipo industrial, el presupuesto más recomendable es el presupuesto flexible, que le permite a la empresa ajustarse a cambios imprevistos en el mercado o en la empresa misma, los cuales -- pueden ser muy frecuentes en la operación de este tipo de empresas, y que pueden echar abajo todo el sistema de control-presupuestal.

Como dice el autor Edmund S. la Rose: "Un sistema de presupuesto completo es tan bueno como lo sea la exactitud - en su pronóstico de ventas y su flexibilidad para ajustarse al aumento o disminución del volumen de ventas real." (31)

4.8 ESTABLECIMIENTO DEL PERIODO PRESUPUESTAL

Un sistema de control presupuestal debe considerarse absolutamente todas las operaciones que llevará la empresa - en un periodo determinado, sin embargo, dada la complejidad de las operaciones mencionadas es muy difícil predecir con razonable exactitud todas las variables que afectarán su marcha en un periodo demasiado largo. Por otra parte, la naturaleza de las operaciones de algunas empresas les exige preparar planes para periodos largos de tiempo, ya que se ven afectados por ciclos económicos y demográficos que requieren de una previsión anticipada para amortiguar su impacto. "Estas dos conclusiones aparentemente contradictorias pueden -- ser reconciliadas si las clasificamos como planeación presu-

(31) Edmund S. la Rose. Practical Budgeting, p. 25.

puestal a corto plazo a la primera y como planeación presupuestal a largo plazo a la segunda." (32)

El periodo presupuestal a corto plazo, también llamado táctico, es bastante detallado y su duración comprende un año, es decir, el año venidero.

El periodo presupuestal a largo plazo es muy general en su contenido y el periodo de tiempo que abarca es de 5 o más años. Es también llamado estratégico.

Para que una empresa fije el periodo de control presupuestal que más le convenga, deberá tomar en consideración los siguientes factores:

a) Naturaleza de la empresa

Este factor implica la consideración de aquellas actividades de la empresa como lo son la época del año o épocas del año en que las ventas se realizan, por ser de carácter estacional; los productos que se manufacturan, así como la mayor o menor exactitud que se desee en la actividad de la empresa.

b) Fuentes de Financiamiento

Con el fin de coordinar los ingresos con los egresos y poder establecer en que momento y cuanto financiamiento se requerirá, es que se debe considerar este factor.

(32) Héctor Salas González, op.cit., p. 85.

c) Experiencia de ejercicios anteriores

El más importante de los factores a considerar ya que analizando los resultados, ventajas y desventajas de periodos presupuestales usados anteriormente, le permite al empresario establecer su periodo presupuestal óptimo.

En México, la mayor parte de las empresas establece su periodo presupuestal para un año, lo cual resulta muy conveniente ya que además de ser más controlable, se ajusta al periodo fiscal que también es de un año.

En la práctica, además, se acostumbra realizar subdivisiones al periodo presupuestal, con el objeto de tener un mayor control sobre las operaciones, quedando así dividido por semestres, trimestres, meses, etc., según lo crea conveniente la administración de la empresa.

En la actualidad, en México, existe una dificultad -- muy grande para presupuestar a plazos mayores de un año debido a la situación de crisis por la que atraviesa el país, lo cual provoca incertidumbre en el pronóstico de ventas, gastos, etc. Es por esto que actualmente el presupuesto más -- aconsejable es a un año, subdividido mensualmente.

**PRESUPUESTOS UTILIZADOS EN
EMPRESAS INDUSTRIALES**

CAPITULO V

PRESUPUESTOS UTILIZADOS EN EMPRESAS INDUSTRIALES

5.1 INTEGRACION DE LOS PRESUPUESTOS

En la elaboración de los presupuestos, debe mantenerse un principio fundamental, y que es el "Principio de Integración Piramidal". Este principio dice que el presupuesto debe formarse de abajo hacia arriba en la estructura organizacional. Esto implica que cada unidad en la organización debe elaborar sus propios presupuestos y la suma de éstos -- constituirán los presupuestos departamentales, divisionales, de área o cualquier otra denominación que use la empresa, -- los cuales agrupándolos constituirán el presupuesto general de la empresa.

Al subir por la cadena de mando, las estimaciones presupuestales van siendo aprobadas por los responsables de cada unidad, hasta llegar a la Dirección General, en donde se da la aprobación final.

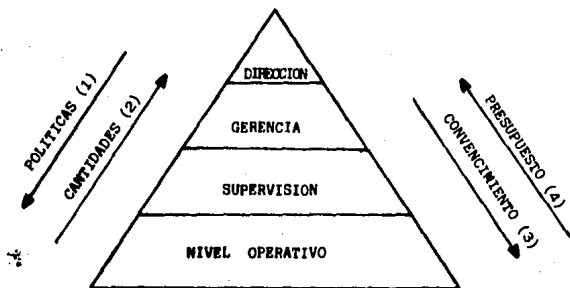
Una vez aprobado el presupuesto general, éste es comunicado a toda la organización, incluyendo los objetivos y -- las políticas determinadas para alcanzarlos durante el periodo presupuestal.

Este principio implica la utilización de un sistema contable elaborado por áreas de responsabilidad, de manera -

que la información contable debe estar preparada para que cada área de responsabilidad conozca oportuna y adecuadamente la información que requiera.

La contabilidad por áreas de responsabilidad, estudiada en el capítulo IV como uno de los principios fundamentales del control presupuestal, asegura fraccionar las operaciones de la empresa, de forma tal que cada operación tenga un responsable a quien se pueda imputar el éxito o fracaso del logro de las metas establecidas para cada unidad.

Para poder apreciar mejor el flujo de información en la empresa para el desarrollo de los presupuestos, se presenta a continuación una gráfica de la integración piramidal:



En el cual, el primer paso (1) corresponde a la determinación de las políticas a aplicarse y que son dadas a conocer de la Dirección de la empresa hacia los niveles inferiores. Una vez conocidas las políticas de la empresa, los responsables de establecer los estimados de cada operación de la empresa sujeta a presupuesto, enfocan las cantidades hacia la Dirección de la empresa para su aprobación o corrección, según sea el caso, lo cual es el paso (2).

Una vez aceptado por la Dirección el plan general, ésta realiza una labor de convencimiento (3), hacia todos los niveles de la empresa de modo que cada individuo se identifique con las metas a lograr y se sientan participes del plan en su conjunto. Finalmente, el presupuesto general es, en su observancia por los individuos de la empresa, controlado y llevado a cabo siguiendo la cadena de mando en la organización (4).

De esta forma, se ha logrado en la empresa una integración completa de cada una de las operaciones planeadas, a fin de lograr los objetivos previamente establecidos.

5.2 PRESUPUESTO DE VENTAS

Antiguamente, estimar el futuro de las ventas, consistía en un grave problema, ya que no existía suficiente información, por lo que generalmente se dependía en la experiencia y en la habilidad para vender los productos de la compañía. Hoy en día, la afirmación constante de la administración científica en las empresas aumenta la experiencia y afina los métodos de tal manera que las ventas ya pueden ser presupuestadas y controladas dentro de márgenes razonables de exactitud.

El plan de ventas de cada empresa se encuentra condicionado por un numeroso grupo de factores, por lo que cada empresa debe estudiar su plan de ventas dentro del marco de esos factores. Sin embargo, en general se puede afirmar que las empresas ven afectado su plan de ventas por dos tipos de factores, los internos y los externos.

"Los factores internos de ventas se relacionan con la experiencia de ventas de la compañía en el pasado, los fondos disponibles para la expansión y los esfuerzos de publicidad y promoción planeados para el futuro.

Los factores externos se relacionan con las condiciones generales de los negocios, la potencialidad del mercado, las corrientes económicas generales y la actividad de la competencia." (33)

Una vez que se conoce la influencia de los factores internos y externos en la planeación de las ventas de la empresa, el grado de exactitud que pueda lograrse en la estimación del futuro dependerá de la habilidad con que se manejen los datos disponibles.

Factores Externos

Los efectos de los cambios políticos y económicos se reflejan en la actividad de la empresa, al igual que en la vida de un individuo, mucho más rápido que antes. La estabilidad de los gobiernos, los controles de precios, las guerras, la reglamentación en la importación y exportación y -- las tendencias de los ciclos económicos son sólo algunos de los ejemplos de factores que afectan la posibilidad de ven--

(33) Héctor Salas González, op.cit., p. 135.

tas de la empresa. Y estos factores tienen un común denominador para las empresas, están completamente fuera del control de sus administradores.

Para estar en buena posición de determinar el efecto de los factores externos en las posibilidades de ventas de la empresa, se debe recopilar la mayor información posible de los aspectos económicos que las influyan, y los cuales se pueden dividir en tres grupos, lo cual facilita su estudio:
(34)

1. La tendencia de la actividad económica como resultado de los cambios generales: en la riqueza de la población, los aumentos poblacionales, etc., en la cual la actividad económica sube o baja y que se conoce como tendencia secular o tendencia a largo plazo.
2. Las variaciones que produce la interacción de la producción, la oferta, la demanda y el precio, y que son las variaciones cíclicas.
3. Las variaciones estacionales, que consisten en altas o bajas de las estaciones del año, en relación con toda clase de producto."

Son muy numerosas y complejas las fuerzas económicas que afectan el volumen de ventas de una empresa, por eso, -- bueno será conseguir toda la información disponible sobre aspectos e indicadores de las fuerzas económicas, como pueden ser el producto nacional bruto, la distribución de la riqueza, la composición de la población por edades, por clase social, la ocupación, las tasas de interés, lanzamiento de nuevos productos, entre otros.

(34) Ibidem, p. 145.

Factores Internos

Cuando en una empresa se analizan los factores internos, y esta empresa tiene ya mucho tiempo funcionando, la información disponible es muy abundante, y presenta la oportunidad de determinar cuál ha sido la tendencia de ventas de la compañía en periodos anteriores, qué influencia han tenido las políticas generales de la empresa en las ventas, etc.

Sin desconocer la complejidad de los factores internos que afectan las ventas, se puede afirmar que presentan menos dificultad en su apreciación que los factores externos ya que se generan dentro de la empresa misma y están bajo el control de los administradores.

Los factores internos pueden ser clasificados en tres grupos: (35)

1. Políticas Administrativas.- Este aspecto es de tanta importancia que puede decirse que el éxito o fracaso de una compañía está determinado, en gran parte, por la habilidad y tino con que se manejen las políticas de operación, es decir, la forma peculiar que tiene cada empresa de hacer las cosas.

2. Factores de Cambio.- Estos factores son aquellas modificaciones a la tendencia general del crecimiento de las empresas, las cuales son motivadas por variaciones en los métodos y procedimientos, y en las variaciones del mercado.

Entre los factores de cambio se encuentran los cambios al producto en cuanto a tamaño, diseño y calidad de és-

(35) Ibidem, p. 149.

te, lo cual produce variaciones que se deben tomar en cuenta ya que se reflejan en el costo y venta del producto.

Otro factor de cambio son los cambios en el mercado, como los gustos del consumidor y el aumento o disminución de la demanda, y de los cuales hay que estar enterados para no perder el volumen deseado de ventas.

Los sistemas de distribución, como otro factor, afectan el volumen de ventas y deben estar reflejados en el presupuesto de ventas, al tomarse en cuenta si se venderá por medio de distribuidoras, agentes, etc.

Otro de los factores, y de los que más importancia tienen, es el factor precio, ya que generalmente es la razón por la cual se deja de comprar una marca por otra; por lo tanto es uno de los primeros aspectos que se deberá tomar en cuenta al planear las ventas.

Otro factor que es importante tomar en cuenta son los cambios en la publicidad del producto, los cambios en servicio y garantía que brinda la empresa y los cambios en la imagen que el producto tenga ante el público.

3. Factores de Ajuste.- Estos factores son todos aquellos acontecimientos que en el pasado hayan afectado a las ventas, pero que su carácter es temporal y accidental. Por ejemplo se tiene a los temblores, incendios, huelgas, demandas, entre otros.

"El Factor de ajuste es, por lo tanto, aquella cantidad que comprende todos los más y menos de los volúmenes de venta que pueden razonablemente esperarse que no ocurran de nuevo y que, debido a que ocurrieron, constituyeron un compo

nente dado de las ventas del año anterior." (36)

En la elaboración del presupuesto de ventas deben seguirse, según el autor Héctor Salas, tres pasos, los cuales son: (37)

a) Análisis de los Resultados Pasados

Con el objeto de que las ventas sean planeadas lo más cercano a la realidad posible, deberá hacerse una evaluación de la experiencia pasada, de las condiciones presentes de la empresa y de sus expectativas a futuro. La interrelación de estos tres factores permitirá a la administración de la empresa sentar su planeación sobre bases sólidas.

b) Análisis del Mercado

Dentro del mercado interesa a la empresa conocer quien es la competencia, qué ventajas o desventajas se tienen frente a ella, qué posición ocupa la empresa dentro del mercado y cuáles son las expectativas de crecimiento de ese mercado. Todo esto permitirá establecer políticas de crecimiento en ventas y de lanzamiento de productos nuevos al mercado.

c) Análisis del Producto

El tercer paso se refiere a determinar la posición -- que guarda el producto dentro del mercado en cuanto a ventas, calidad, precio, etc., lo cual es útil para determinar los aumentos o disminuciones en el volumen de ventas.

(36) Ibidem, p. 157

(37) Ibidem, p. 157

Tomando en cuenta todos los factores enunciados y siguiendo los pasos establecidos, la empresa estará en posición de elaborar un presupuesto de ventas apegado a la realidad y a sus planes a futuro.

5.3 PRESUPUESTOS DE PRODUCCION, MATERIAS PRIMAS, COMPRAS E INVENTARIOS

Una vez que se han estimado las ventas para el periodo presupuestal, el siguiente paso será la elaboración de los presupuestos que aseguren la producción de artículos en cantidad suficiente, de manera que se pueda cubrir con la demanda requerida en el presupuesto de ventas.

Debe entenderse que estos presupuestos de inventarios, de producción, de materias primas, y el de compras están íntimamente relacionados entre sí, ya que una vez que se ha terminado el volumen de producción necesario para satisfacer las necesidades de ventas, tendrá que ser calculada la cantidad de materias primas que se requieran para la producción, lo cual implica realizar un cálculo de cuánto habrá que comprar de materias primas, tomando en cuenta que se desea mantener el inventario a un nivel óptimo.

5.3.1 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

La elaboración de este presupuesto encuentra una dificultad en cuanto que se trata de mantener el inventario a su nivel más económico. Sin embargo, y debido a que las existencias deben asegurar que se pueda cubrir con los pedidos de los clientes, y además no deben ser tan grandes que representen una acumulación innecesaria y costosa para la empresa, los inventarios no pueden mantenerse a un nivel constante. -

Es por esto que encontrar el nivel óptimo de inventarios es una tarea muy difícil, ya que deben de satisfacerse muchos factores, entre los que se encuentran: las cantidades necesarias para satisfacer las necesidades de ventas, la naturaleza perecedera de los artículos, las instalaciones de mantenimiento y la suficiencia de capital para mantener los costos del inventario como son manejo, seguros, transporte, sueldos, etc.

Para que las fluctuaciones que sufren los inventarios puedan ser controladas, es necesario establecer ciertos límites que deberán ser establecidos de acuerdo con las características de la empresa. Estos límites son los denominados mínimos y máximos. El límite inferior será la cantidad de inventarios que no puede disminuirse sin poner en peligro la satisfacción de los pedidos a los clientes. El límite superior será la cantidad de inventarios que no deba rebasarse sin que se ocasione una disminución en las utilidades debido a los gastos de inventario como son los sueldos, instalaciones, seguros, etc.

Para obtener el nivel deseado de inventarios se debe aplicar la siguiente fórmula: dividiendo el costo de ventas entre el tiempo que tarda la producción, se obtiene el promedio diario de producción; este promedio debe multiplicarse por los días de inventario, que es el tiempo que duran los artículos en inventario, lo cual finalmente resulta en el nivel de inventario deseado.

5.3.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCION

La producción es un factor que la administración de la empresa debe controlar de tal manera que se produzcan los suficientes artículos para satisfacer las ventas pero hacien

do un uso inteligente de esa producción evitando con esto -- acumulaciones excesivas que pongan en peligro las utilidades de la empresa. Aquí es donde surge la importancia de la relación entre el inventario y el presupuesto de producción, -- ya que para nivelar los altibajos estacionales de las ventas el método habitual es el de formar existencias por medio de la producción. De aquí que el presupuesto de inventarios -- tenga que ser elaborado antes que el de producción.

La producción presupuestada se obtiene sumando a las ventas pronosticadas el inventario final planeado de artículo terminado, menos el inventario inicial de artículo terminado; es decir, que simplificando, es igual a las ventas más o menos la diferencia de inventarios.

Para satisfacer los objetivos de producción, la administración de la empresa debe tomar en cuenta una serie de factores que van interrelacionados, y que son: (38)

- 1) Tratar de estabilizar la producción, lo cual reduce -- las dificultades que surgen de fluctuaciones extremas en las cantidades de materias primas procesadas.
- 2) Encontrar un nivel de inventarios óptimo.
- 3) La duración del proceso de producción, ya que en la -- medida que el tiempo que tarda sea corto, más rápido -- podrán ser corregidos los errores y podrán cubrirse -- los pedidos no previstos.
- 4) Suficiencia de la maquinaria y equipo, ya que deben -- ser suficientes no sólo para la satisfacción de la --

(38) Ibidem, p. 182.

producción normal, sino para satisfacer las necesidades estacionales e incrementos en la demanda.

- 5) Disponibilidad de materias primas, en cuanto a que saberse si se podrán conseguir a un precio razonable y en el momento que se necesiten.
- 6) La disponibilidad de mano de obra calificada deberá ser tomada en cuenta, y en su defecto, ver cuál será el tiempo necesario de entrenamiento a los trabajadores.

Como se puede apreciar, el presupuesto de producción no pretende establecer tanto las cantidades como los tiempos precisos de la producción real durante el periodo presupuestal. Más bien, representa la conversión del volumen de ventas planeado al volumen de producción planeado como una base para planear los varios aspectos de la función de fabricación, como son las necesidades de materias primas, la programación de compras, necesidades y costos de mano de obra y -- los gastos generales de fabricación.

5.3.3 PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS

El presupuesto de producción establece las cantidades de artículo terminado que se necesitarán durante el periodo presupuestal, y una vez que se han obtenido esas cantidades, el siguiente paso será el de estimar las cantidades de materia prima que entrará en la fabricación de esos artículos.

En el presupuesto de materias primas se calculan únicamente las cantidades, no el costo, de los materiales directos utilizados en la fabricación de los artículos, ya que el costo aparecerá en el momento de elaborar el presupuesto de-

compras. El material directo puede ser definido como aquel que constituye una parte integral del producto terminado y - que va relacionado directamente con su costo.

Para el cálculo de este presupuesto es de gran importancia la existencia de un sistema de costos de donde se pueda obtener la información relevante con respecto a las cantidades de materia prima que deberá llevar cada artículo. Así, con esta información, los requerimientos de materia prima se obtendrán de multiplicar el número de unidades terminadas -- planeadas a fabricar por la cantidad de materias primas que se requieren en la fabricación de cada una de dichas unidades.

Los propósitos principales que debe observar la administración de la empresa en el desarrollo de las necesidades de materias primas para satisfacer las necesidades de producción planeada son:

- 1) Suministrar la información al departamento de compras de tal manera que se puedan programar adecuadamente - dichas compras.
- 2) Determinar las necesidades de efectivo, tanto en cantidad como el momento en que será requerido para las compras de materias primas.
- 3) Establecer las políticas que permitan tener el inventario de materias primas a su nivel más económico.
- 4) Controlar el uso de la materia prima para evitar pérdidas ocasionadas por descuidos como dejar que la materia prima se eche a perder, se pierda en los traslados por falta de documentación, entre otros.

5.3.4 PRESUPUESTO DE COMPRAS

Después de que se han calculado las cantidades de materias primas necesarias para satisfacer el ritmo de producción planeado, habrá que determinar las cantidades de materias primas que será necesario comprar. Es por esto que el presupuesto de compras dependerá tanto de las necesidades expresadas en el presupuesto de producción, como por los inventarios que se desee mantener en existencia.

El presupuesto de compras especifica las cantidades de cada tipo de materia prima a comprar, la programación de las compras y el costo estimado de compras de materias primas. Este presupuesto difiere en dos aspectos del de materia prima: primero, el presupuesto de materias primas especifica cantidades y el de compras especifica tanto cantidades como costos; y segundo, que existen diferencias entre las cantidades de ambos presupuestos debido al efecto de cambios planeados en los niveles de inventario de materias primas.

La programación de las compras depende en gran medida de las políticas de inventarios establecidas por la administración. Por esto, la administración de la empresa tendrá que enfrentarse a decisiones afectadas por los siguientes factores:

- 1) Las economías de compras mediante descuentos por cantidad.
- 2) La cantidad y tiempo de las necesidades de fábrica.
- 3) La disponibilidad de materias primas.
- 4) La naturaleza perecedera de materias primas.
- 5) La protección contra escaseces.
- 6) Las necesidades de capital para financiar el inventario.

- 7) Los costos y riesgos de almacenamiento.
- 8) Las instalaciones de almacenamiento.

La cantidad de compras presupuestadas es igual al número de unidades de materias primas requeridas para cumplir con el programa de producción más los saldos deseados de inventarios al final del periodo, menos las materias primas en existencia al comienzo del mismo.

Aun cuando la cantidad deseada de inventario final -- del periodo presupuesto debe ser fijada definitivamente, debe dejarse cierta flexibilidad a los inventarios para permitir el aprovechamiento de las ventajas obtenibles mediante una adecuada planeación de las compras. Sin embargo, para efectos de control de inventarios, se deben establecer un límite inferior que se produzca sin faltantes de material y un límite superior que tome en cuenta las necesidades de capital, espacio de almacenamiento y naturaleza perecedera de los materiales.

5.4 COSTOS VARIABLES DE PRODUCCION

Para que la contabilidad satisfaga las necesidades -- del control presupuestal, la agrupación contable que se haga de todos sus datos debe permitir la evaluación de las responsabilidades y éxitos de los individuos que dirigen y controlan las áreas de operación de la empresa. Es decir, que la correcta aplicación de la contabilidad por áreas de responsabilidad, estudiada en el capítulo IV, proporcionará siempre a un individuo al cual imputar el éxito o fracaso del control presupuestal.

Debido a tal importancia del control de los costos, -

se va a utilizar en este trabajo una agrupación de costos -- que permita destacar aquellas actividades controlables por la administración de la empresa. Esta agrupación separa a los costos en variables y fijos. "La calidad de variables o fijos es producida por las variaciones que sufre el volumen de producción." (39)

Se ha observado en la práctica, que a cambios en los volúmenes de producción, los costos variables varían en forma directamente proporcional; es decir, si la producción aumenta, estos costos aumentan, y si la producción disminuye, los costos variables también disminuyen. Los costos fijos no varían, sino que permanecen quietos ante cambios en los volúmenes de producción, y su monto depende de decisiones de la administración.

5.4.1 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

El presupuesto de mano de obra consiste en los salarios pagados a los trabajadores que están ocupados en labores productivas específicas, es decir, el trabajo aplicado directamente al producto. Estos costos dependen directamente de las cantidades a producir estipuladas en el presupuesto de producción.

El procedimiento de pago de salarios varía en cada empresa debido a la naturaleza del trabajo, de la industria y por las políticas de la empresa; es por esto que el cálculo de la mano de obra directa dependerá del método de pago de salarios, el tipo de procesos de producción, la disponibilidad de tiempos estándar de mano de obra y lo adecuado de los registros de contabilidad de costos relacionados con la mano de obra directa.

(39) Ibidem, p. 194.

Para estimar el costo de la mano de obra directa se debe multiplicar el número de unidades de producto terminado que se van a producir, por los promedios de costo de mano de obra por unidad de producto terminado. Otra forma de hacer el cálculo es multiplicando las horas de trabajo directo que se emplearán en la producción por el costo promedio por hora de trabajo.

La mano de obra directa es considerada como un costo variable ya que responde directamente a los cambios que sufre la producción, es decir, si la producción aumenta, el costo de la mano de obra aumentará, y viceversa.

Es muy importante que se tome en cuenta en el cálculo de la mano de obra directa el salario integrado del trabajador; es decir, que se deben incluir en el presupuesto todas aquellas prestaciones que reciben los trabajadores, ya sean las establecidas en la ley así como las que otorgue la empresa. Entonces, habrá que calcular además de las remuneraciones al personal, calculadas de acuerdo al sistema de pagos de la empresa, pagos como las aportaciones patronales al IMSS, al INFONAVIT, la prima vacacional, entre los más importantes.

5.4.2 PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS

El presupuesto de gastos indirectos debe ser preparado por aquella persona que tiene la responsabilidad de autorizar los gastos. El beneficio de esta acción es que esta persona estará provista de toda la información relativa a estos gastos en periodos anteriores, así como de los planes a futuro de la empresa, lo cual le permite tener una base real sobre la cual puede determinar qué gastos podrán ser disminuidos o eliminados y qué gastos tendrán que ser aumentados.

La dificultad para el cálculo de los gastos indirectos, radica en distribuirlos equitativamente a las unidades producidas debido precisamente a que los conceptos considerados como gastos indirectos no son aplicados directamente en la elaboración de los productos.

"Por gastos indirectos deben entenderse todos los gastos indirectos indispensables para que la fábrica se encuentre en condiciones de llevar a cabo la producción y los cuales no pueden ser aplicados directamente a la unidad producida, ni a un proceso productivo particular." (40)

Tales gastos son la expresión en dinero de la capacidad productiva y se refieren a las partidas indirectas necesarias para operar, mantener, proteger y guardar en forma eficiente la planta y equipos. Los gastos indirectos se dividen en: (41)

a) Mano de Obra Indirecta.

La mano de obra indirecta comprende el esfuerzo humano dedicado a la dirección, supervisión, inspección y vigilancia del proceso productor en general y que no puede aplicarse directamente a la unidad producida. Como ejemplo de esta clasificación están los vigilantes de la fábrica, los inspectores, los supervisores, etc.

b) Material Indirecto

Bajo esta clasificación se agrupan los materiales que no son transformados durante un proceso de producción y no -

(40) Sealtiel Alatríste Jr. Técnica de los Costos, p. 199.
(41) Ibidem, p. 199.

son cargados directamente al costo del artículo ya que sólo se utilizan en beneficio de la producción general, como son los combustibles, lubricantes, etc.

c) Gastos Indirectos

Son aquellos gastos que se realizan para la conservación y mantenimiento de los bienes físicos de la producción, tales como luz, renta, depreciación, seguros contra riesgo - de los mismos bienes, etc.

Los gastos indirectos también pueden clasificarse tomando en cuenta su grado de variabilidad en relación a la -- producción. Así, serán considerados como fijos aquellos que permanecen iguales independientemente del volumen de producción, tal como sucede con la depreciación, los seguros, la - renta, etc.; y serán considerados variables aquellos que aumentan o disminuyen en relación con el volumen de la producción, tales como la mano de obra indirecta, la fuerza, la -- luz, los materiales indirectos, etc.

Debido a que es imposible aplicar los gastos indirectos directamente al producto fabricado, el autor Sealtiel -- Alatríste Jr. da un procedimiento indirecto para prorratearlos a las órdenes respectivas. "Este prorrateo se hace tomando los datos acumulados en los libros, es decir, sobre -- una base histórica; o bien predeterminando los gastos indirectos, para obtener un coeficiente anticipado, el cual se - calcula teniendo en cuenta las experiencias de periodos anteriores, así como las posibilidades de producción futuras."

(42)

5.5 PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

La administración de una empresa cuenta con herramientas muy valiosas para llevar a cabo sus funciones adecuadamente, estas herramientas son la síntesis y el análisis. -- Dentro del área de los costos, la síntesis se encuentra representada por el estado de costo de ventas, y el análisis está representado por cada uno de los elementos que forman ese estado. El control presupuestal intenta aprovechar, mediante dichas síntesis y análisis, la gran importancia de -- los costos en su mayor extensión posible, haciendo un análisis lo más detallado posible.

Los elementos que forman el costo de un producto, y que han sido analizados en presupuestos anteriores, son los materiales, la mano de obra y los gastos indirectos. La información que de estos elementos se ha obtenido de los presupuestos de compras, de mano de obra y de gastos indirectos, junto con los inventarios estimados al principio y al final del periodo presupuesto, pueden reunirse en un estado que muestra el costo total de los artículos vendidos en ese periodo. La fórmula para obtener el costo de ventas es la siguiente: (43)

$$\begin{array}{r}
 \text{Inventario Inicial de Materia Prima} \\
 + \text{ Compras} \\
 - \text{ Inventario Final de Materia Prima} \\
 = \text{ Materia Prima Utilizada} \\
 + \text{ Mano de Obra Directa} \\
 = \text{ Costo Primo} \\
 + \text{ Gastos Indirectos} \\
 = \text{ Costo Total de Producción} \\
 + \text{ Inventario Inicial de Artículo Terminado} \\
 - \text{ Inventario Final de Artículo Terminado} \\
 = \text{ COSTO DE VENTAS DEL PERIODO PRESUPUESTO}
 \end{array}$$

(43) Héctor Salas González, op. cit., p. 214.

5.6. PRESUPUESTOS DE COSTOS FIJOS

Siguiendo con la agrupación de los costos en fijos y variables, a continuación se presenta un par de presupuestos que abarcan las funciones de venta y de administración de la empresa, y que por lo tanto ya no son influidos por los niveles de producción, sino por las decisiones de la administración y por el volumen de ventas, factores que ahora serán los que afecten la variabilidad de estos gastos. Estos presupuestos son el de gastos de venta y el de gastos de administración.

5.6.1. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Toda empresa lleva a cabo funciones que buscan como objetivo el despertar el deseo de los consumidores de adquirir los productos de la empresa, lo cual es logrado por ésta, estableciendo lugares convenientes para que el consumidor - - compre el producto, transportando los productos a los lugares de compra y llevando a cabo un esfuerzo de mercadotecnia que mantenga en la mente del público el prestigio, la imagen y la calidad de los productos que se les ofrecen. Este tipo de -- gastos, relacionados con la venta y distribución de los productos, y con el costo de los estudios estadísticos y de mercados que es necesario realizar para competir dentro de la industria, son los que se incluyen en el presupuesto de gastos de venta.

Los gastos de venta se pueden clasificar en dos categ

gorfas, que son variables y fijos. Los gastos de venta variables son aquellos que se modifican en función al volumen de ventas, variando en forma directa con la cantidad de productos vendidos. Ejemplos de gastos de venta variables son las comisiones pagadas a vendedores, los gastos de transporte, de empaque, etc. Una forma de medir estos gastos es dividir las ventas de uno o varios periodos anteriores entre los gastos de este tipo, para obtener el gasto por cada peso vendido. Los gastos de venta fijos generalmente son constantes, y esto se debe a que son establecidos por decisión administrativa, por lo que sólo variarán dentro de los límites que les fije la administración de la empresa; la relación de estos gastos es con el tiempo que se requiere para gastarlos y son independientes de los volúmenes de venta. Como ejemplos de gastos de venta fijos están los salarios de vendedores y funcionarios del área de ventas, rentas, luz, cantidades para la publicidad en el periodo, etc. Para su estimación e inclusión en el presupuesto, se debe empezar por establecer su monto en el periodo anterior y el ajuste, que deba efectuarse, para poderlos proyectar de acuerdo a las condiciones económicas y de acuerdo a los planes de la empresa.

5.6.2 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Para lograr una dirección efectiva de las actividades de la empresa, ésta incurre en cierto tipo de gastos que van conectados con la supervisión de todas las funciones del negocio. Estos gastos de administración son de carácter generalmente fijo ya que no se relacionan ni con volúmenes de producción ni con volúmenes de venta; sin embargo en caso de que por decisión administrativa se dé, por ejemplo, un sobresueldo a un funcionario, ese sobresueldo pasará a ser gasto variable.

Para la preparación de este presupuesto, puesto que la mayoría de sus gastos son fijos, un análisis de registros históricos proporcionará una base útil y firme para presu- puestarlos. En base a estos datos históricos, se podrá realizar un ajuste para incluirlos en el presupuesto, basado di- cho ajuste en las condiciones económicas y en los planes de la empresa.

Entre los renglones que componen este tipo de gastos- están los salarios de funcionarios y empleados de oficina, - luz, rentas, artículos de oficina, seguros, etc. En vista - de que muchos de estos gastos se incurren en cantidades pe- queñas, y su efecto no se analiza sino hasta ver el estado - de resultados, un control por medio de un presupuesto que de- termine responsabilidades individuales, permitirá obtener ma- yores ahorros al realizar estos gastos.

5.7 PRESUPUESTO DE INVERSIONES

Todo sistema de control presupuestal debe incluir los planes de la administración en cuanto a expansión o contrac- ción de planta, edificios, equipo, mejoras, renovaciones im- portantes y otras decisiones similares que requieren recur- sos. Estos tipos de planes constituyen el presupuesto de in- versiones.

Según el autor Héctor Salas González (44), "el objeti- vo básico del presupuesto de inversiones es la planeación -- concienzuda de todos los factores que intervienen en dichas- inversiones, tales como la oportunidad, la urgencia, la nece- sidad, la rentabilidad, la disponibilidad de fuentes de fi- nanciamiento, etc."

(44) Ibidem, p. 236.

Debido a que los desembolsos de capital para inversiones implican el compromiso más o menos permanente de grandes cantidades de dinero, las decisiones al respecto tienen un efecto a largo plazo sobre la salud económica de la empresa. Una decisión imprudente en cuanto a esos desembolsos de capital en muy pocas ocasiones podrá modificarse antes de que -- afecte seriamente la salud económica de la empresa. Es por esto que para la elaboración de este tipo de planes, la administración superior de la empresa deba poner mucha atención en la planeación y análisis de las posibilidades de inversión.

El presupuesto de inversiones debe incluir dos tipos de partidas. El primero incluye los proyectos principales, los cuales comprenden cada uno fondos considerables, tales como edificios, maquinaria grande y terrenos. Este tipo de inversiones implica frecuentemente construcción y gastos por períodos mayores de un año. El segundo tipo de inversiones comprende las adiciones de capital menores que no pueden, o no necesitan planearse en detalle con mucha anterioridad. Este tipo de inversiones comprenden actividades como renovaciones pequeñas de planta y equipo, compras de máquinas y herramientas de costo relativamente bajo, etc. Generalmente las inversiones menores se presupuestan a corto plazo ya que no implican grandes cambios en la capacidad de la empresa.

Este presupuesto no debe funcionar como un obstáculo y restringir las inversiones, sino que su objetivo es someter tales inversiones a pruebas muy cuidadosas en cuanto a las posibilidades presentes y futuras. Una vez analizadas las condiciones pasadas, presentes y futuras, si se encuentra que es necesaria la inversión, se debe llevar a cabo sin que su monto sea un obstáculo.

Entre los factores que se deberán considerar para elaborar el presupuesto de inversiones, están: (45)

- a) La cantidad que la empresa vaya a invertir debe ser utilizada en donde produzca el mayor rendimiento compatible con una razonable seguridad.
- b) Se debe probar cualquier inversión, principalmente -- proyectos de expansión, desde el punto de vista del aumento en volumen de operaciones y la generación de utilidades que lo justifiquen.
- c) Se debe probar también cada posible inversión desde el punto de vista de una reducción en el costo de operación actual y de un aumento de ingreso que pueda -- originar.
- d) Para que exista una adecuada coordinación entre los -- distintos elementos del programa de operación de la -- empresa, es preciso, que las inversiones que se autoricen sean suficientes para satisfacer las necesidades de ventas y de producción.
- e) La empresa debe planear los desembolsos para inversiones de manera que se realicen en periodos que sean -- más provechosos para la empresa, es decir, en épocas -- que se puedan conseguir precios bajos por las adquisiciones, como por ejemplo en tiempos de recesión; aunque como dice el autor Héctor Salas, "se requiere de mucho valor para realizar desembolsos en épocas de recesión." (46)

(45) Ibidem, p. 238.

(46) Ibidem, p. 240.

- f) Asimismo se debe de promover un estudio completo sobre el tipo de facilidades que mejor llenen las necesidades de la empresa, y la forma en que serán empleados de manera que se cumpla con los objetivos en forma óptima.
- g) Por último, la empresa debe establecer las bases necesarias para realizar un plan financiero, en cuanto -- que se deben indicar las cantidades que se necesitan y las fechas en que deberán estar disponibles; con el objeto de obtener el financiamiento más adecuado para procurarse los fondos, y para restringir los desembolsos únicamente a lo autorizado.

Las empresas se enfrentan a un problema cuando se trata de evaluar el rendimiento de nuevas inversiones. Los métodos varían desde los altamente subjetivos basados en la intuición y el juicio, hasta los cuantificables objetivamente. La diferencia entre ambos estilos es más bien de grado que de tipo; debido a que toda evaluación a futuro requerirá de medidas cuantificables así como de cierto grado de juicio. -- Así se tiene que en primer lugar la información se da en términos de ingresos, costos y beneficios; y en segundo lugar, estos datos servirán para la toma de una decisión.

En la empresa pequeña y mediana el método usado generalmente es el basado en el juicio y la intuición, método -- que no se recomienda por su alto grado de incertidumbre hacia el futuro. Debido a esto se presentan a continuación -- las tres principales técnicas para medir el rendimiento de -- una inversión:

- 1) Período de "Pay-Out"
- 2) Valor Presente Neto
- 3) Tasa Interna de Retorno

1) Período de "Pay-Out"

También conocido por el nombre de período de "Pay-Back", esta técnica se define como "aquel tiempo necesario para que la suma de los beneficios netos expresados en flujos de efectivo se igualen a la inversión inicial" (47). Esta técnica es la más usada para medir el valor de una inversión. Su principal desventaja radica en que no mide la utilidad derivada de la inversión; es decir, pasa por alto lo que ocurre una vez que el proyecto ha devuelto la inversión. Este método es recomendable cuando se requiere una medida de la liquidez y no de la utilidad que representa la inversión.

2) Valor Presente Neto

Para poder tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo se utiliza la técnica del valor presente neto. Para aplicar este método se debe hallar el valor presente del efectivo esperado de una inversión, descontado al valor del costo de capital y restándole el costo del proyecto. Si el resultado es positivo, el proyecto se acepta; si es negativo, el proyecto se rechaza.

La Ecuación del Valor presente neto es:

$$VPN = \sum_{t=1}^N \frac{F}{(1+K)^t} - I$$

en donde F representa a las corrientes de efectivo; K es el costo del capital, I es el costo de Proyecto, t es el período y N es la vida esperada del proyecto.

(47) Ezra Salomon. The Theory of Financial Management. Columbia University Press. New York, 1973, p. 123.

3) Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es la tasa real a la que una inversión es pagada por las entradas de dinero de ese proyecto. En otras palabras, es la tasa a la que el valor presente de los flujos de efectivo de un proyecto es exactamente igual al valor presente de la suma de los pagos necesarios para implementar el proyecto. En esta técnica, una inversión es aceptada cuando la tasa interna de retorno es superior al costo de capital de la empresa. La ecuación para calcular es:

$$\frac{F}{(1+r)} - I = 0$$

en donde el único valor no conocido es r , por lo que habrá de despejarla. Para uno, dos o tres periodos, r , puede ser calculada con cierta facilidad. Pero a medida que aumentan los periodos, la solución a la ecuación será por tanteo.

5.8 PRESUPUESTO DE CAJA

Una causa importante del fracaso, principalmente en la pequeña y mediana empresa, ha sido hasta ahora insuficiencia de capital de trabajo para afrontar las necesidades de la empresa, y la cual es provocada por una deficiente administración de las necesidades de capital adicional en estas empresas. Estas circunstancias pudieran haberse previsto y corregido si las necesidades de capital se hubiesen programado y planeado con suficiente anticipación para conseguir los fondos correspondientes a dichas necesidades. Generalmente la falta de fondos no es detectada sino hasta que ya es muy tarde y puede afectar seriamente la operación de la empresa,

imposibilitando la realización de pagos necesarios para la -
continuidad de trabajo en la empresa.

Un programa cuidadosamente planeado y desarrollado in-
dicando cuáles serán las necesidades financieras de una em-
presa y cómo se van a proveer las mismas es, por tanto, de -
extraordinaria ayuda en el ejercicio de una inteligente polí-
tica financiera y de administración. Así, surge la importan-
cia del presupuesto de caja como una herramienta que permite
conocer las necesidades de capital adicional durante el pe-
riodo presupuestal.

"El presupuesto de caja está constituido por los sal-
dos disponibles en la caja, en los bancos y por los títulos-
de crédito fácilmente convertibles a dinero, o cuyo descuent-
to bancario procura una liquidez inmediata. Desde este pun-
to de vista abarca todas las actividades de la empresa, enfo-
cadas desde el ángulo del dinero que se necesitará para lle-
varlas a cabo." (48)

Los propósitos principales de la elaboración del pre-
supuesto de caja son: (49)

- "1) Indicar la situación de efectivo probable como resul-
tado de las operaciones planeadas.
- 2) Indicar cuándo existirá un superávit o un déficit de-
efectivo.
- 3) Indicar la necesidad de préstamos o la disponibilidad
de efectivo inactivo para invertir.

(48) Héctor Salas González, op.cit., p. 241.

(49) Glenn A. Welsch, op.cit., p. 386.

- 4) Establecer una base sólida para la obtención de préstamos.
- 5) Establecer una base sólida para el control continuo de la situación de efectivo de la empresa."

El presupuesto de caja está formado por dos partes: - la primera son los ingresos planeados de efectivo, y la segunda son los egresos planeados de efectivo.

La determinación de los ingresos y egresos probables de efectivo permite a la administración de la empresa determinar, o bien la necesidad de financiamiento para cubrir los déficit de efectivo proyectados, o bien la necesidad de planear la forma de poner el superávit de efectivo a trabajar - en forma rentable.

Para la estimación de los ingresos se debe tomar como origen las ventas al contado, cobranzas de cuentas por cobrar, intereses sobre inversiones, ventas de activos fijos y fuentes diversas de ingresos. Es importante considerar la forma como la empresa realiza sus cobros, para considerar -- los ingresos. Es decir, si todas las ventas se hacen al contado, la entrada de efectivo sería en este caso la estimación de ventas del presupuesto de ventas. En el caso de que las ventas se realicen a crédito, como sucede en la mayoría de los casos, el lapso entre la fecha de venta y la fecha de cobro representa un problema al desconocerse cuánto durará - ese lapso. Un enfoque aconsejable para determinar ese lapso es basándose en la experiencia de cobros en el pasado, sin - olvidar las políticas de cobro que se vayan a implementar en el futuro.

Para estimar los egresos de efectivo, es necesario ba

sarse en los presupuestos elaborados con anterioridad y que implican desembolsos de efectivo, como son el presupuesto de compras, de mano de obra, de gastos, etc. Los egresos son ocasionados por el funcionamiento normal de la empresa, y al igual que los ingresos es importante tomar en cuenta la experiencia en periodos anteriores respecto a los desembolsos y tomar en cuenta las políticas de pago de la empresa.

En conclusión, el presupuesto de caja proporciona las bases más o menos sólidas para utilizarlo en las siguientes funciones: (50)

- 1) La planeación de las necesidades de efectivo en una empresa, permite que la misma sea manejada con el menor capital de trabajo posible. Es decir, permite -- planear la utilización del dinero y la solicitud de préstamos, en su caso, con toda oportunidad posible, de manera que los fondos disponibles produzcan su máximo y los préstamos solicitados tengan un costo mínimo. Esto es especialmente cierto en empresas con negocios estacionales, los cuales requieren fuertes cantidades de efectivo sólo en determinada parte del año.
- 2) Permite a la empresa prepararse con tiempo para el pago oportuno de obligaciones a su vencimiento.
- 3) Ayuda a procurar los fondos necesarios, en forma organizada y oportuna los fondos necesarios para la expansión y ampliación a través de inversiones en activo fijo.
- 4) Permite realizar ahorros sustanciales al realizarse -

(50) Héctor Salas González, op.cit., p. 255.

compras ventajosas que permitan obtener los mejores precios, descuentos, etc., todo lo cual se logra gracias a que se conoce con anticipación las necesidades de la empresa.

- 5) Es un auxiliar para la administración de la empresa - en la determinación de una política de pago de dividendos.

5.9 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

Los estados financieros que se preparen para presentar el resultado final al que llevará a la empresa el plan financiero, deben asemejarse lo más posible a los estados financieros que habitualmente prepara el departamento de contabilidad, de forma que su análisis y comparación sean más sencillos. La preparación de los estados financieros estimados puede ser tan completa como desee la administración de la empresa, es decir, se podrán preparar estados mensuales, trimestrales, por producto, por área o división de la empresa, etc.

5.9.1 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

El proceso de preparación del estado de resultados -- presupuestado consiste en la agrupación de estimaciones hechas para cada una de las actividades y funciones de la empresa; así, se forma con el conjunto de presupuestos individuales de resultados, es decir, con el presupuesto de ventas, de compras, de gastos indirectos, de gastos de venta, etc.

La presentación de este estado va a depender de la empresa de que se trate y de sus políticas administrativas, pu

diéndose presentar ya sea mensual, trimestral, semestral o anualmente. Este periodo variará dependiendo del grado de control que desee establecer la administración de la empresa.

Un efectivo control presupuestal requiere también de la formulación de estados de resultados por producto o grupos de productos, con el objeto de determinar que contribución tiene cada producto a las utilidades de la empresa, de manera que se tendrá un elemento valioso en las decisiones sobre productos desde el punto de vista de su utilidad.

La importancia de establecer el estado de resultados-presupuesto radica en que determina las utilidades de la empresa, lo cual marca la pauta del camino a seguir por ésta en el periodo presupuestal.

5.9.2 ESTADO DE POSICION FINANCIERA PRESUPUESTADO

Para preparar el estado de posición financiera o balance presupuestado, es necesario seguir los pasos que sigue la contabilidad general, es decir, que se parte del balance general al principio del periodo presupuesto, debiéndose correr todos los asientos contables necesarios para ir construyendo los balances mensuales necesarios para el control presupuestal. El detalle con que se muevan las cuentas dependerá de las necesidades de cada empresa, pero generalmente no será necesario mover todas las subcuentas que maneja la contabilidad general, sino únicamente las cuentas controladoras.

El estado de posición financiera para el final del periodo presupuestal indica la situación financiera que se espera tenga la empresa en aquella fecha. Si la situación que se muestra no es satisfactoria, resulta conveniente revisar y modificar las estimaciones y planes hechos en los presu-

puestos, con objeto de obtener los resultados que sean satisfactorios. Esta revisión es facilitada por la comparación del estado de posición financiera estimado con el real al principio del periodo presupuestal. Esta comparación de estados de posición financiera, y en general de todos los estados financieros, es indispensable en el sistema de control presupuestal, puesto que la experiencia es una guía inapreciable para lanzarse a pronosticar el futuro.

5.9.3 ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA EN BASE A EFECTIVO PRESUPUESTADO

Es común que el estado de resultados muestre que las operaciones practicadas en un periodo determinado produjeron utilidades; pero su balance indica que se carece de efectivo suficiente para pagar dividendos, o para hacer frente a las obligaciones contraídas por la empresa.

Este estado, por su forma y contenido, permite saber en qué fue lo que se utilizaron los fondos que obtuvo la empresa y de qué forma los obtuvo, con lo cual se podrá contestar a la pregunta: ¿qué ha sido de los recursos obtenidos de las utilidades netas y del pasivo?

Con esto se resalta la importancia de este estado, cuya finalidad es la de: "Presentar en forma condensada y comprensible la información sobre el manejo de efectivo (o sea sobre su obtención y aplicación) por parte de la entidad durante un periodo determinado, y como consecuencia, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera (o sea en sus inversiones y financiamientos), para que los usuarios de los estados financieros puedan conocer y evaluar la liquidez o solvencia de la entidad a través de los siguientes aspectos básicos:

- "1) Capacidad para generar efectivo a través de su operación normal.
- 2) Manejo de las inversiones y financiamientos a corto plazo.
- 3) Tener una explicación de los cambios en la situación financiera." (51)

Para efectos de la preparación de este estado, efectivo abarca las existencias de caja y bancos, así como en inversiones transitorias utilizadas generalmente para invertir excedentes temporales de efectivo. El estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo se compone de cuatro secciones:

La primera sección presenta el flujo de efectivo generado (o destinado a) la operación normal de la empresa. El monto se determina tomando como punto de partida el resultado neto del ejercicio pasado, al que se le restan o adicionan las partidas de resultados que no implicaron una entrada o salida de efectivo. Dentro de esta sección se encuentran partidas como depreciación y amortización, estimación de cuentas incobrables, reservas para pensiones, entre otros.

La segunda sección presenta aquellos conceptos distintos de los integrantes del flujo de operación (primera sección), y que produjeron una entrada de efectivo. Los conceptos más comunes en esta sección son: créditos bancarios, ventas de activos fijos, aportaciones de capital, etc.

En la tercera sección figuran aquellos conceptos, distintos al flujo de operación, que hayan ocasionado un desem-

(51) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Instituto Mexicano de Contadores Públicos, p. 257.

bolso de efectivo. Entre estas aplicaciones de efectivo se tiene: las inversiones en inmuebles, planta y equipo, pagos de pasivos, pago de dividendos, etc.

La última sección presenta el incremento o decremento neto en el efectivo. Esta cifra será la resultante de la suma algebraica de las tres secciones anteriores.

El estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo es considerado por el Instituto Mexicano de -- Contadores Públicos como un estado financiero básico, que -- sin embargo no puede reemplazar ni al estado de posición financiera ni al estado de resultados; sino más bien, los complementa, proporcionando información que los otros estados -- sólo proporcionan indirectamente.

INVESTIGACION DE CAMPO

CAPITULO VI

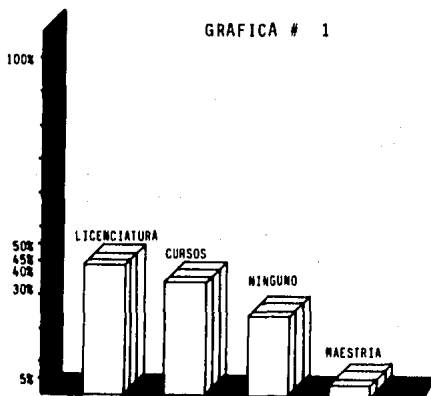
6.1 ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

6.1.1 CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTORES GENERALES DE PEQUEÑAS O MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES QUE USAN CONTROL PRESUPUESTAL

PREGUNTA 1. ¿QUE ESTUDIOS TIENE EN EL AREA DE ADMINISTRACION?

RESULTADOS:

ALTERNATIVAS	Nº DE EMPRESAS	%
a) Licenciatura	9	45
b) Maestría	1	5
c) Cursos	8	40
d) Ninguno	6	30



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

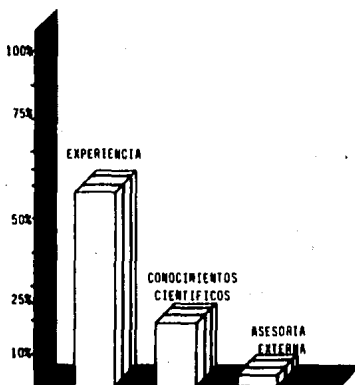
En base a las respuestas de los entrevistados se puede ver un interés por prepararse en temas del área de administración, ya que aunque un 30% no lo ha hecho, en el resto de los entrevistados se encontró a quien, ya teniendo una licenciatura, se han seguido preparando con cursos e incluso con maestría.

PREGUNTA 2. ¿EN QUE BASA USTED SUS DECISIONES?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	N° DE EMPRESAS	%
a) Conocimientos Científicos	5	25
b) Experiencia	15	75
c) Asesoría Externa	2	10
d) Intuición	0	0

GRAFICA # 2



FUENTE: Investigación de Campo

ANÁLISIS:

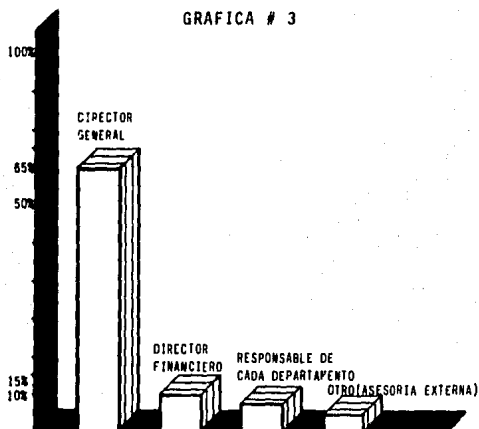
Se distingue una gran tendencia de los directores entrevistados a tomar las decisiones en base a la experiencia, aunque muchos de ellos conjuguen la experiencia con sus conocimientos científicos o técnicos. Una parte muy reducida de los entrevistados recurre a la ayuda de asesores externos especializados en la materia.

PREGUNTA 3. ¿QUIEN HACE LOS PRESUPUESTOS EN SU EMPRESA?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	N° DE EMPRESAS	%
a) Director General	13	65
b) Director Financiero	3	15
c) Responsable de cada Departamento	2	10
d) Otro	2	10
	<u>20</u>	<u>100</u>

GRAFICA # 3



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

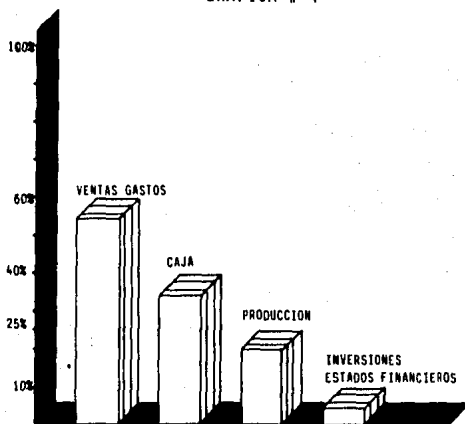
Es notoria una gran centralización de las funciones - de presupuestación en el director general. En un número muy reducido de empresas se encontró la delegación de estas funciones a los responsables de cada departamento y menos aun - con la ayuda de asesores externos, que representaron el 10%.

PREGUNTA 4. ¿QUE PRESUPUESTOS USA?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	N° DE EMPRESAS	%
a) Ventas	12	60
b) Producción	5	25
c) Inversiones	2	10
d) Gastos	12	60
e) Caja	8	40
f) Estados Financieros	2	10
g) Otros	0	0

GRAFICA # 4



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

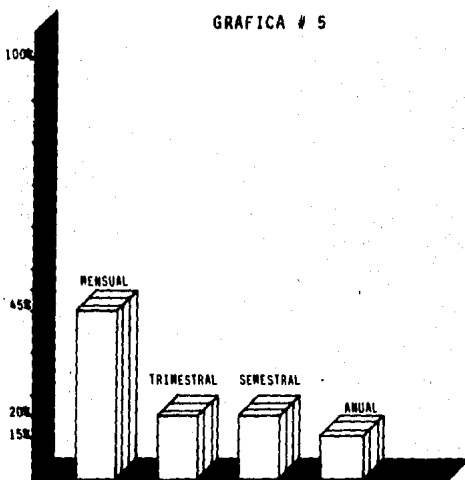
Los resultados muestran que en las empresas entrevistadas se tienen una mayor inclinación a presupuestar los ingresos y los egresos, prestando menor atención a otras funciones como la producción, las inversiones y los estados financieros presupuestados.

PREGUNTA 5. ¿QUE PERIODO ABARCAN SUS PRESUPUESTOS?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Mensual	9	45
b) Trimestral	4	20
c) Semestral	4	20
d) Anual	3	15
e) Otro	0	0
	<u>20</u>	<u>100</u>

GRAFICA # 5



FUENTE: Investigación de Campo

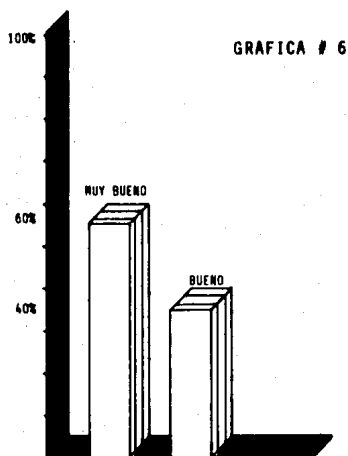
ANALISIS:

Los entrevistados respondieron que actualmente el periodo más adecuado para elaborar sus presupuestos es de un mes. Es importante hacer notar cómo ninguno de ellos realiza presupuestos de un periodo mayor de un año, por considerar esto muy difícil y arriesgado.

PREGUNTA 6. ¿COMO CALIFICARIA USTED LA ACTUACION DE SU EMPRESA UNA VEZ QUE COMENZO A USAR EL CONTROL PRESUPUESTAL, A COMPARACION DEL TIEMPO QUE NO LO USABA?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Muy Bueno	12	60
b) Bueno	8	40
c) Regular	0	0
d) Malo	0	0
e) Muy Malo	0	0
	<u>20</u>	<u>100</u>



FUENTE: Investigación de Campo

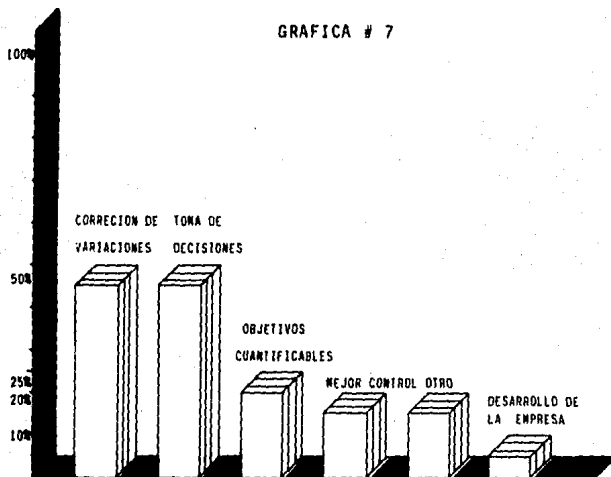
ANALISIS:

La mayor parte de los entrevistados respondió tener muy buenos resultados al aplicar el control presupuestal ya sea con todos o sólo algunos de sus elementos.

PREGUNTA 7. ¿QUE VENTAJAS ENCUENTRA EN LA UTILIZACION DEL --
CONTROL PRESUPUESTAL?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Corrección de Variaciones	10	50
b) Objetivos Cuantificables	5	25
c) Mejor Control	4	20
d) Desarrollo de la Empresa	2	10
e) Toma de Decisiones	10	50
f) Otro	4	20



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

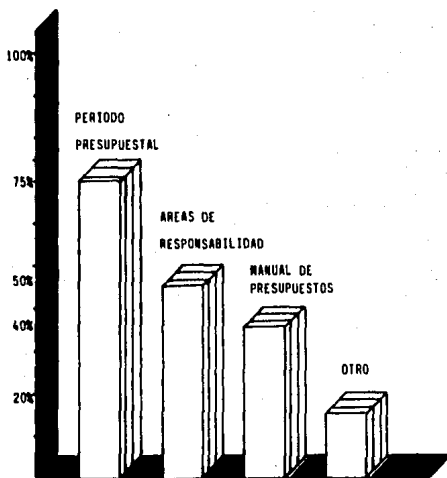
La mayor parte de las empresas entrevistadas considera muy importante el control presupuestal para la toma de decisiones sobre bases sólidas y para corregir las variaciones. Entre otras respuestas destaca el que sea utilizado para medir y llevar a cabo el crecimiento de la empresa.

PREGUNTA 8. ¿QUE ELEMENTOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL USA?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	N° DE EMPRESAS	%
a) <u>Periodo Presupues</u> <u>tal</u>	15	75
b) <u>Áreas de responsa</u> <u>bilidad</u>	10	50
c) <u>Manual de presu-</u> <u>puestos</u>	8	40
d) <u>Otro</u>	4	20

GRAFICA # 8



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

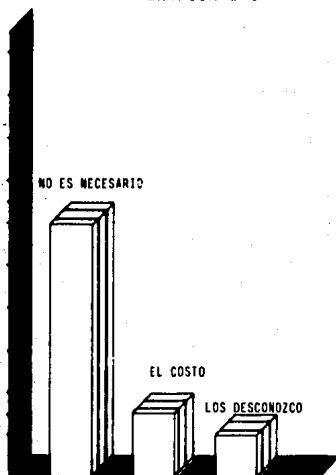
Los entrevistados respondieron elaborar manuales de -presupuestos, establecer un periodo presupuestal y contabilidad por áreas de responsabilidad, dándole diferente importancia cada quien a cada elemento.

PREGUNTA 9. ¿POR QUE NO LOS UTILIZA TODOS?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	N° DE EMPRESAS	%
a) No es necesario	13	65
b) El costo	4	20
c) Los desconozco	3	15
	<u>20</u>	<u>100</u>

GRAFICA # 9



FUENTE: Investigación de Campo

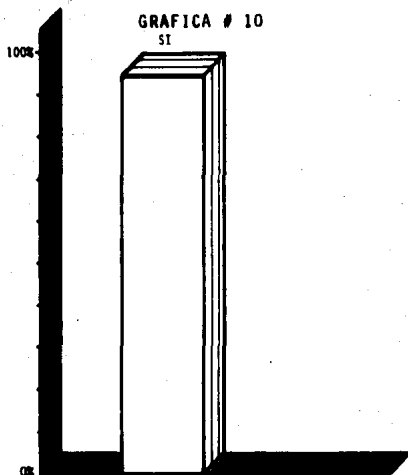
ANALISIS:

Los directores entrevistados en su mayor parte no consideran necesario el control presupuestal implantado con todos sus elementos por lo sencillo de las operaciones de su empresa, lo cual les permite llevarlo ellos mismos, ya que consideran tener el tiempo suficiente para realizar esas funciones de presupuestación.

PREGUNTA 10. ¿RECIBE USTED PERIODICAMENTE ESTADOS FINANCIEROS?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Sí	20	100
b) No	<u>0</u>	<u>0</u>
	20	100



FUENTE: Investigación de Campo

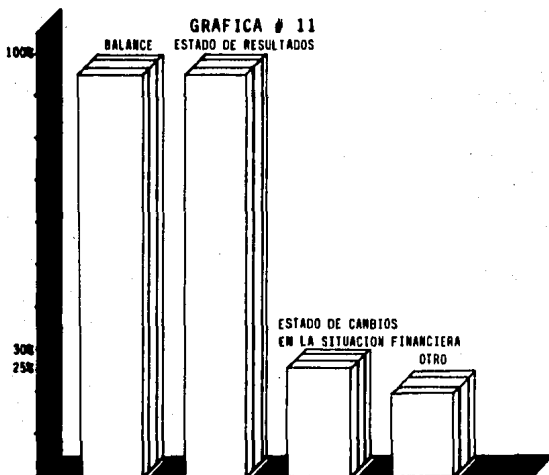
ANALISIS:

Al realizar esta pregunta se hizo notoria la importancia que representan los estados financieros para los directores entrevistados, ya que todos ellos los reciben periódicamente.

PREGUNTA 11. ¿QUE ESTADOS FINANCIEROS RECIBE?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Balance	20	100
b) Edo. de Resultados	20	100
c) Edo. de Cambios en la Situación Finan ciera	6	30
d) Otro	5	25



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

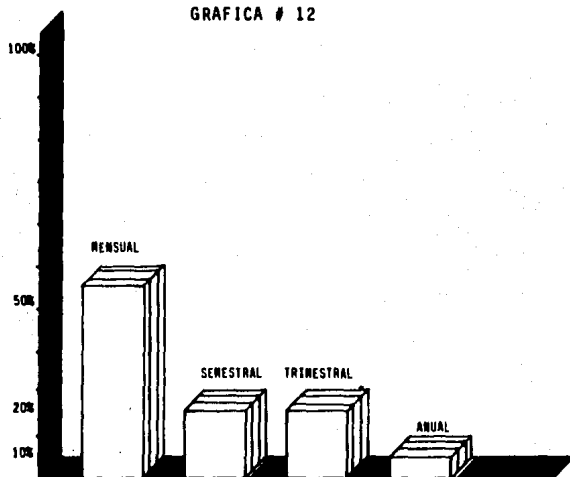
Los directores entrevistados le brindan diferente importancia a los estados financieros que reciben, ya que aunque todos reciben el balance y el estado de resultados, existen diferencias ya que muy pocos reciben el estado de cambios en la situación financiera. El otro estado que reciben algunos es el de costo de fabricación y venta.

PREGUNTA 12. ¿CON QUE FRECUENCIA LOS RECIBE?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	N° DE EMPRESAS	%
a) Mensual	10	50
b) Semestral	4	20
c) Trimestral	4	20
d) Anual	2	10
	<u>20</u>	<u>100</u>

GRAFICA # 12



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

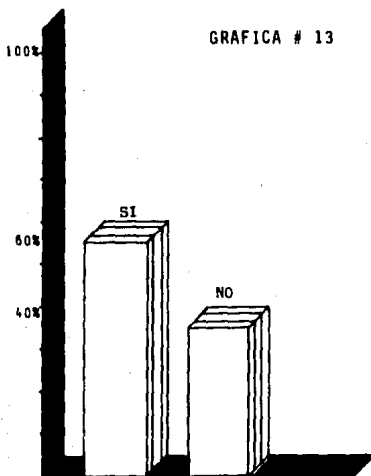
Los directores entrevistados consideraron en su mayor parte recibir sus estados financieros mensualmente, a efectos de tener información no sólo confiable sino muy oportuna.

PREGUNTA 13. ¿REALIZA ALGUN TIPO DE ANALISIS FINANCIERO?

RESULTADOS:

ALTERNATIVAS	Nº DE EMPRESAS	%
a) SI	12	60
b) No	8	40
	<u>20</u>	<u>100</u>

En caso afirmativo ¿cuál?



FUENTE: Investigación de Campo

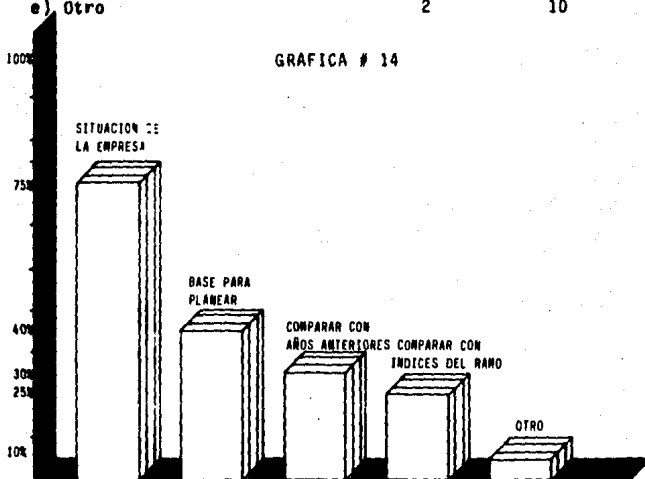
ANALISIS:

Por lo que respecta al análisis financiero, los que respondieron si realizarlo, basaron su importancia en conocer la situación actual de la empresa. Los tipos de análisis financiero que respondieron usar es a base de porcentajes y por medio de razones.

PREGUNTA 14. ¿QUE UTILIDAD LE PROPORCIONA EL ANALISIS FINANCIERO?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Conocer la situación de la empresa	15	75
b) Base para planeación	8	40
c) Comparación con años anteriores	6	30
d) Conocer y comparar con índices del ramo	5	25
e) Otro	2	10



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

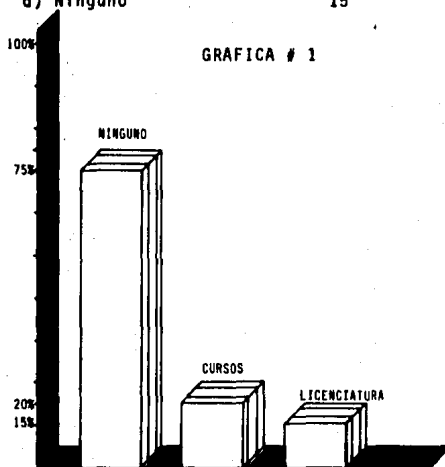
El análisis financiero, en opinión de los entrevistados permite tener una base sobre la cual comparar con años anteriores y poder tomar decisiones en cuanto a la planeación a futuro gracias a ese análisis.

6.1.2 CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTORES GENERALES DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS INDUSTRIALES QUE NO USAN CONTROL PRESUPUESTAL

PREGUNTA 1. ¿QUE ESTUDIOS TIENE EN EL AREA DE ADMINISTRACION?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Licenciatura	3	15
b) Maestría	0	0
c) Cursos	5	20
d) Ninguno	15	75



FUENTE: Investigación de Campo

ANÁLISIS:

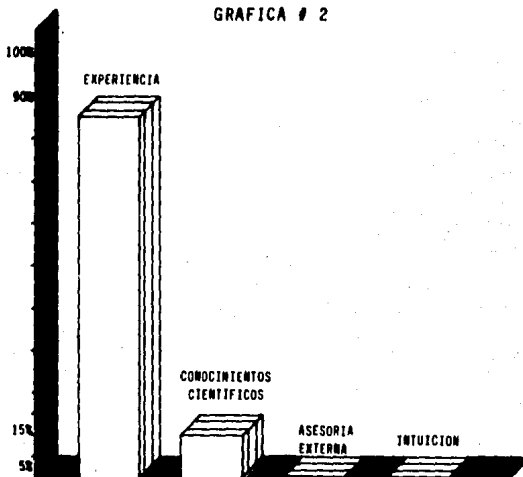
Este tipo de directores de empresa entrevistados respondieron en su mayoría no tener ningún estudio en administración; sin embargo, se encontró a quien, no sólo tiene licenciatura, sino que ha asistido a cursos sueltos en administración.

PREGUNTA 2. ¿EN QUE BASA SUS DECISIONES?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	N° DE EMPRESAS	%
a) Conocimientos Científicos	3	15
b) Experiencia	18	90
c) Asesoría Externa	1	5
d) Intuición	1	5

GRAFICA # 2



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

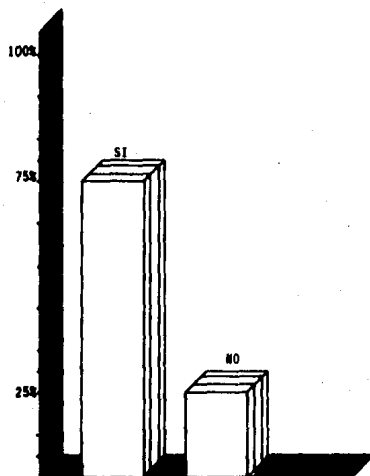
La mayoría de los entrevistados respondió usar la experiencia para tomar sus decisiones, aunque hubo quien dijo mezclar la experiencia con los conocimientos científicos. También hubo quien reconoció tomar a veces decisiones "como le lata".

PREGUNTA 3. ¿CONOCE EL FUNCIONAMIENTO DEL CONTROL PRESUPUESTAL?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	N° DE EMPRESAS	%
a) Si	5	25
b) No	15	75
	20	100

GRAFICA # 3



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

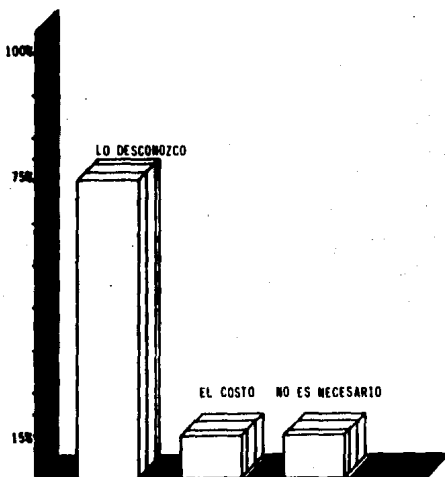
Sólo una minoría de los entrevistados conoce el funcionamiento del control presupuestal, ya sea por haberlo estudiado en la licenciatura o en algún curso.

PREGUNTA 4. ¿POR QUE NO LO UTILIZA?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Lo desconozco	15	75
b) El costo	3	15
c) No es necesario	3	15

GRAFICA # 4



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

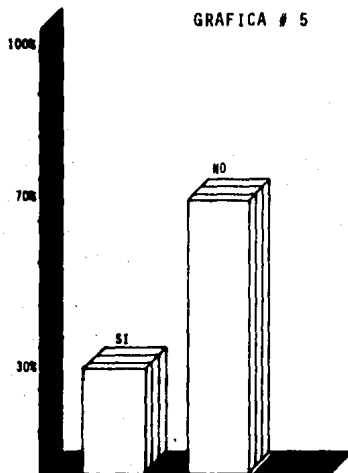
De los entrevistados que respondieron conocer el funcionamiento del control presupuestal, la opinión es que es un sistema costoso de aplicar y muy complejo para sus necesidades.

PREGUNTA 5. ¿REALIZA ALGUN TIPO DE PLANEACION EN SU EMPRESA?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	N° DE EMPRESAS	%
a) Si	6	30
b) No	<u>14</u>	<u>70</u>
	20	100

En caso afirmativo ¿cuál?



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

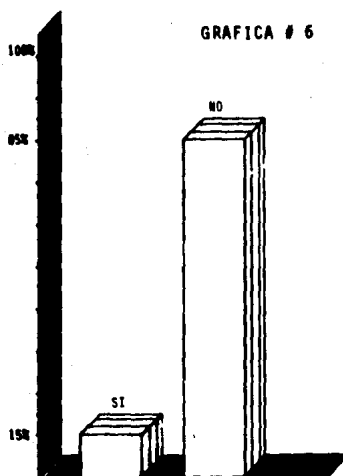
Los que respondieron si planear activamente en su empresa las realizan en cuanto a ventas y utilidades, sin embargo, no comunican esos planes a sus subordinados. Las empresas que contestaron no planear, van realizando sus actividades de acuerdo a las condiciones del mercado.

PREGUNTA 6. ¿REALIZA ALGUN TIPO DE CONTROL EN SU EMPRESA?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	N° DE EMPRESAS	%
a) Sí	3	15
b) No	<u>17</u>	<u>85</u>
	20	100

En caso afirmativo ¿cuál?



FUENTE: Investigación de Campo

ANÁLISIS:

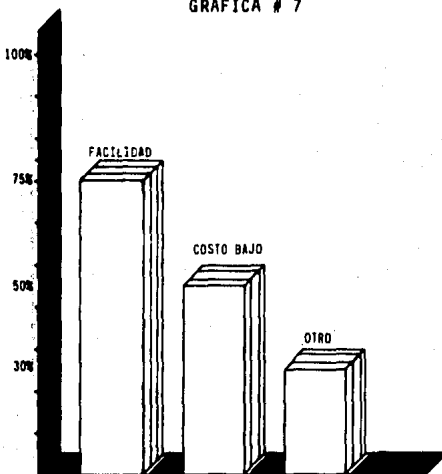
Con esta pregunta se encontró que entre los que sí -- planean hay quien no realiza una evaluación del logro de -- esos planes. La gran mayoría de los entrevistados dijo no -- controlar sus actividades.

PREGUNTA 7. ¿QUE VENTAJAS ENCUENTRA AL SEGUIR USANDO SUS METODOS DE PLANEACION Y CONTROL?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Facilidad	15	75
b) Costo bajo	10	50
c) Otro	6	30

GRAFICA # 7



FUENTE: Investigación de Campo

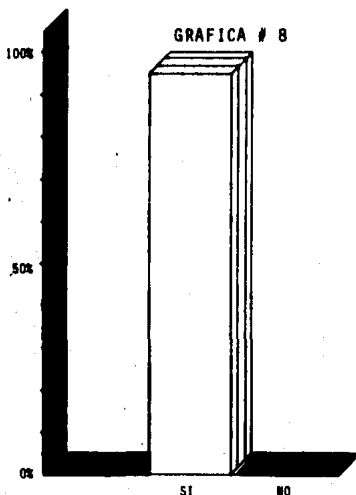
ANALISIS:

Además de la facilidad al llevarlos y de su bajo costo, algunos de los entrevistados consideran importante el no tener que comunicar a nadie sus planes y objetivos, guardándoselos para ellos mismos.

PREGUNTA 8. ¿RECIBE USTED ESTADOS FINANCIEROS?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	N° DE EMPRESAS	%
a) Si	20	100
b) No	0	0
	<hr/> 20	<hr/> 100



FUENTE: Investigación de Campo

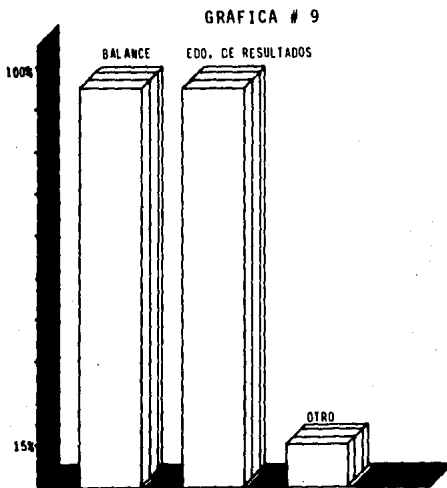
ANALISIS:

La totalidad de los entrevistados respondieron afirmativamente a esta pregunta, demostrando tener conciencia de la importancia que representa conocer la situación del negocio; aunque los grados de importancia que se les da varían mucho entre estas empresas.

PREGUNTA 9. ¿QUE ESTADOS FINANCIEROS RECIBE?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Balance	20	100
b) Edo. de Resultados	20	100
c) Otro	3	15



FUENTE: Investigación de Campo

ANÁLISIS:

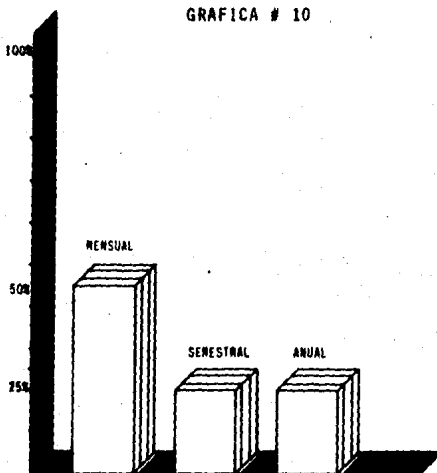
La totalidad de los entrevistados recibe el balance y el estado de resultados, algunos para conocer la situación de su empresa, otros únicamente como requisito legal para el pago de impuestos. El 15% de los entrevistados recibe el estado de cambios en la situación financiera y el estado de -- costo de fabricación y venta.

PREGUNTA 10. ¿CON QUE FRECUENCIA LOS RECIBE?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Mensual	10	50
b) Semestral	5	25
c) Anual	5	25

GRAFICA # 10



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

La importancia de conocer la situación de la empresa oportunamente se pone de manifiesto en que la mayor parte de los entrevistados los recibe mensualmente.

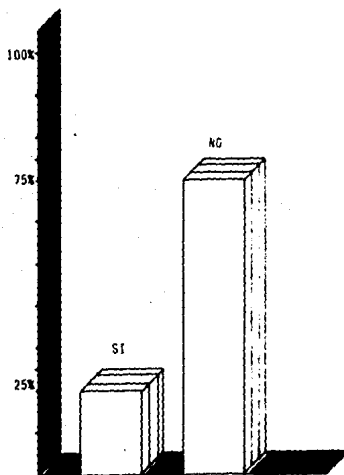
PREGUNTA 11. ¿REALIZA ALGUN TIPO DE ANALISIS FINANCIERO?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Sí	5	25
b) No	15	75
	<u>20</u>	<u>100</u>

En caso afirmativo ¿cuál?

GRAFICA # 11



FUENTE: Investigación de Campo

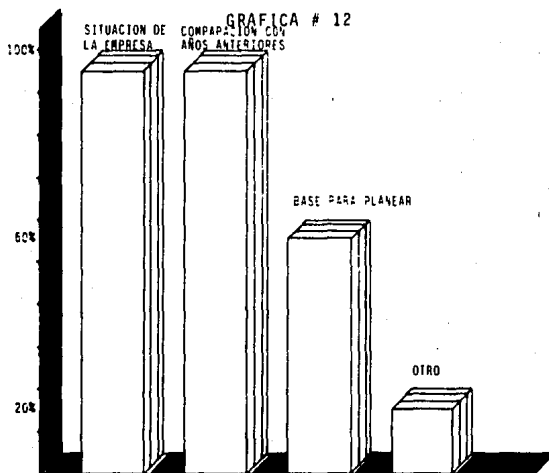
ANALISIS:

La idea general de los que contestaron afirmativamente a esta pregunta es la de usar sus estados financieros en un análisis que les permita conocer la situación de su empresa respecto al pasado. Los principales tipos de análisis -- que usan es por razones y por porcentajes.

PREGUNTA 12. ¿QUE UTILIDAD LE PROPORCIONA EL ANALISIS FINANCIERO?

RESULTADOS:

ALTERNATIVA	Nº DE EMPRESAS	%
a) Conocer la situación de la empresa	5	100
b) Base para planeación	3	60
c) Comparación con años anteriores	5	100
d) Otro	1	20



FUENTE: Investigación de Campo

ANALISIS:

De los cinco entrevistados que respondieron analizar sus estados financieros, la totalidad de ellos dijo hacerlo para conocer la situación actual del negocio y compararlo -- con años anteriores. También respondieron usarlo como base para planear.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. COMPARACION DE OBJETIVOS CON RESULTADOS

El objetivo general que busca establecer la importancia del control presupuestal como herramienta que permita al pequeño y mediano empresario disminuir la incertidumbre que le provoca el actuar sin una guía previamente establecida, - dejando su actuación en la empresa basada en el juicio y la intuición, es apoyado a través del trabajo en su parte teórica en la exposición de la investigación documental, en la -- cual se detallan las bases de planeación y control para la -- aplicación correcta de un sistema de control presupuestal. - Dentro de la parte documental se detallan los problemas -- principales de la pequeña y mediana empresa, tanto en su administración como al realizar las funciones de planeación y control, y que posteriormente es explicada la forma de llevarse a cabo. Por su parte, la investigación de campo, a -- través de las respuestas de los directores entrevistados, -- proporciona tanto los resultados obtenidos con el control -- presupuestal como sus ventajas. La importancia del control -- presupuestal en cuanto a sus aplicaciones es analizado tomando como base tanto la investigación documental así como la -- de campo.

El segundo objetivo general, que fue el de determinar las causas por las que no se aplica en la pequeña y mediana-

empresa industrial en la ciudad de México, de manera completa el control presupuestal, es logrado al explicarse con los resultados de la investigación de campo; ya que al aplicarse los cuestionarios, se encontró que en ninguna de esas empresas se llevan todos los elementos de un sistema de control presupuestal. Además se pudo realizar una comparación entre las razones por las que no lo llevan en su totalidad algunas empresas y las razones por las que otras definitivamente no lo utilizan, lo cual permitió analizar las diferencias existentes en sus funciones de planeación y control.

En cuanto a los objetivos específicos planteados, se obtuvo lo siguiente:

El objetivo de listar aquellos presupuestos de mayor importancia para la pequeña y mediana empresa industrial, detallando las partes y aspectos más importantes de cada uno, se alcanzó al detallar, en el Capítulo V, los presupuestos más importantes que deben ser elaborados en una empresa industrial, desde la presupuestación de las ventas hasta los estados financieros presupuestados. A efecto de explicarlos, se proporcionó una explicación de las políticas de elaboración de cada presupuesto y de su relación con otros presupuestos.

El objetivo de establecer la importancia que adquieren los presupuestos en las funciones de la Dirección de la empresa, fue logrado en primer término por cierta información de la investigación documental y en segundo término complementada con las respuestas de los entrevistados, lo cual permitió determinar los puntos y los aspectos que más interesan a la Dirección de la empresa al llevar a cabo el control presupuestal.

El objetivo de determinar cómo, el control presupuestal, puede auxiliar al pequeño y mediano empresario en el -- análisis financiero, es apoyado por los resultados obtenidos en cuanto que ambos se complementan, en el sentido de encontrar una estructura y utilización adecuados de los recursos- y de tener una base para la planeación futura de la empresa.

El objetivo de establecer cómo es que los presupuestos son herramienta importante en la determinación y corrección de las desviaciones que se tienen en las funciones de la empresa, es explicado tanto por la investigación documental- como por la de campo, al explicarse los principios para la - detección de las variaciones, así como su corrección al ser- encontradas y al conocer cómo es llevado a la práctica por - los directores de las empresas entrevistadas.

2. EVALUACION DE LA HIPOTESIS DE ACUERDO A LOS RESULTADOS

La hipótesis planteada para este trabajo fue: Las pequeñas y medianas empresas industriales en la ciudad de México, en la actualidad, no utilizan adecuadamente el control - presupuestal debido a lo reducido de sus operaciones y a la- centralización de la administración en sus directores generales, los cuales desconocen la técnica.

Esta hipótesis se ve apoyada, en primer término, al - explicarse las principales características de la pequeña y - mediana empresa industrial en México, lo cual permitió ver - sus problemas, potencial y forma de administrarse; todo lo - cual, en segundo término permite relacionar estas características con las respuestas obtenidas en la investigación de -- campo, al obtenerse las razones por las que el control presupuestual no es usado adecuadamente, o de plano no usado. Este análisis hecho a las razones antes mencionadas, muestra -

que el control presupuestal es considerado demasiado complejo para las empresas pequeñas y medianas.

Para ejemplificar este aspecto con los resultados obtenidos, se tienen los siguientes puntos:

1. Los directores de estas empresas no están lo suficientemente preparados en el área de administración para aplicar adecuadamente un sistema de control presupuestal.
2. Para tomar decisiones y resolver problemas, los directores de las empresas pequeñas y medianas se apoyan mucho en su juicio al utilizar la experiencia de situaciones pasadas, en lugar de usar métodos más analíticos y adecuados a la situación actual o recurrir a asesores externos especialistas en la materia.
3. Muchos de los directores de pequeñas y medianas empresas no reciben con la debida frecuencia a los estados financieros.
4. El que no se analice la información de los estados financieros muestra una deficiente administración de los recursos de la empresa.
5. La mayor parte de los directores de estas empresas no elaboran una relación entre sus presupuestos, por ejemplo al no presupuestar los niveles de inventarios puede ocurrir que estos se acaben y la producción se detenga.

3. CONCLUSIONES FINALES

Definitivamente, la pequeña y mediana industria dentro de la economía de México, es indispensable. Simplemente basta con analizar las estadísticas para darse cuenta que es un sector básico para el país. Sin embargo, los empresarios de la pequeña y mediana empresa encuentran muchos problemas en la creación, desarrollo y administración de sus empresas, provocadas por la falta de recursos y por la falta de una buena administración, básicamente por falta de conocimientos y de experiencia en las áreas de la administración general o de administración especializada.

En las empresas estudiadas, sus directores se encuentran preparados en administración en un porcentaje muy bajo. Este aspecto se ve muy ligado a la forma como estos directores toman sus decisiones, es decir, que aquellos que tienen conocimientos científicos sí los llevan a cabo en la práctica, auxiliándose de ellos para tomar decisiones. Sin embargo, se encontró que el factor más importante considerado para tomar decisiones tanto por aquellos que usan control presupuestal, como por aquellos que no lo usan, es la experiencia. Esto muestra la tendencia a resolver los problemas sin un mayor estudio de la situación actual y lo que se espera para el futuro, haciéndolo mejor en base a situaciones pasadas.

La asesoría externa que puede actuar en estas empresas como un auxiliar especializado, no es utilizada debido principalmente a que los pequeños y medianos empresarios no tienen a su alcance este servicio, ya sea por su costo o por desconocer las ventajas de su aplicación.

En las empresas entrevistadas se encontró que las fun

ciones de administración se encuentran muy centralizadas en la persona del director general de la empresa. Es él quien decide acerca de cualquier función y en cualquier nivel.

En las empresas que sí llevan control presupuestal, las decisiones acerca del periodo presupuestal, de cómo se corregirán desviaciones, entre otras, recaen en la persona del director general y en pocas ocasiones se delegan estas funciones a subordinados.

En el caso de aquellas empresas que no utilizan control presupuestal, se encontró que sus empresas son mucho más vulnerables a los cambios en el mercado, y los cambios que se realizan para protegerse de las situaciones adversas son mucho más drásticos. En estas empresas la producción se va realizando en la medida que tengan pedidos para ventas y si no hay pedidos, pues simplemente detienen o reducen la producción. La desventaja de este funcionamiento es que estos empresarios tienen poca idea de lo que sucederá en el mercado y que pueda afectarles, por lo que no están preparados para los efectos que el cambio tenga en sus funciones.

En aquellas empresas que sí utilizan el control presupuestal, se encontró que esta función está muy centralizada en el director general. Sin embargo en algunos casos se delega la función al encargado de la función financiera o en algunos casos se hace con la ayuda de todos los empleados de la empresa siguiendo la cadena de mando. La inclinación en estas empresas es a realizar presupuestos de ingresos y presupuestos de egresos más que de cualquier otro tipo. La elaboración del presupuesto de caja en estas empresas resulta de suma importancia y mostró ser muy completo, ya que en él se incluyen los planes de inversiones, compras, mano de obra, etc. En cuanto a los presupuestos relacionados con la pro-

ducción, como es el caso del presupuesto de inventarios, del de compras y del de materia prima, éstos no son elaborados - la mayor parte de las veces, lo cual muestra una deficiente-administración, ya que es entonces cuando suceden cosas como que se agote la materia prima o que no haya artículo terminado en cantidad suficiente para surtir los pedidos.

En cuanto al periodo presupuestal, estas empresas prefieren hacerlo a plazos cortos debido a lo difícil que es -- pronosticar en esta época a plazos largos. Sin embargo, lo-ideal es que se trate de presupuestar a plazos un poco más - largos, y no mes a mes, con el objeto de tener una idea clara de adonde se quiere llegar. Esto va a permitir la auto--continuidad de la empresa al estar mejor preparada para recibir los impactos de épocas malas.

Estas empresas que sí usan el control presupuestal, - han notado una mejora en su operación en relación al tiempo en que no lo usaban. Entre las principales ventajas que encuentran los directores de estas empresas está una mejor toma de decisiones, objetivos cuantificables, corrección de -- las variaciones a tiempo, entre otras.

En las empresas que no usan control presupuestal y en aquellas que no lo llevan en su totalidad, la principal razón es que está considerado por los empresarios entrevista--dos como un sistema muy sofisticado para las necesidades de su empresa, ya que su operación es tan sencilla que ellos -- mismos pueden realizarla sin delegar funciones en sus subordinados. Además, la mayor parte de estas empresas no cuenta con un organigrama debidamente formalizado con el cual pudie--ran repartirse adecuadamente las responsabilidades, lo que - evitaría la duplicidad de mando y la fuga de responsabilida--des.

Es importante hacer notar que aunque en estas empresas no aparezcan explícitamente los elementos del control -- presupuestal, es decir, que formalmente estén delineados y se lleven a cabo, en muchas de ellas se presentan de una manera informal aquellas actividades que traen como resultado el cumplimiento de planes y objetivos y que hacen funcionar efectivamente el sistema presupuestal de la empresa.

En ambos tipos de empresas en donde se realizaron las entrevistas, los directores reciben estados financieros periódicamente. Sin embargo, en algunas empresas se pudo observar que los estados financieros son más bien aceptados como un requisito legal para el cálculo de impuestos que como herramienta de información financiera.

El análisis financiero, por aquellos cuantos que lo usan, es considerado importante por la información que proporciona respecto a la situación de la empresa. Para estar en condición de planear la trayectoria futura de la empresa, para poder decidir su desarrollo, la utilidad de las políticas existentes y lo acertado de sus presupuestos, es indispensable que el director de una empresa pequeña o mediana se fundamente en el conocimiento de la situación actual de la empresa y determine cuál ha sido el camino que ha recorrido para llegar a esa situación.

Es en este punto precisamente en donde el análisis financiero auxilia en la función de planeación en la empresa, ya que permite observar la eficiencia con que ésta ha sido manejada; señalando las deficiencias de planes anteriores en virtud de que al comparar los distintos hechos en la empresa, se observa que no ha seguido una trayectoria de crecimiento, que los fondos en efectivo son insuficientes o bien excesivos, que la inversión en inventarios es mayor a la requerida,

o cualquier otro indicativo de deficiencias en la operación de la empresa.

El control presupuestal no sólo ayuda a quienes lo -- utilizan a descubrir las variaciones entre los planes y lo -- realizado, sino que los ayuda a localizar en dónde fue la va riación para luego analizarla y poder tomar las acciones co rr ectivas convenientes que impidan que la variación se vuelva a presentar y que a la vez sirva para efectuar una nueva planeación.

El éxito de un sistema de control presupuestal depende del grado de intervención que en él tenga el presidente de la compañía. En la medida que el directivo de la pequeña y mediana empresa haga partícipes en la elaboración y observancia de los presupuestos a cada área y dentro de ellas a cada empleado, obtendrá mejores resultados y un nivel más alto de aceptación del sistema.

Naturalmente, que en muchos casos, no sólo es necesaria sino imprescindible la asistencia de técnicos o especialistas que brinden sus servicios de asesoría en forma tal -- que se logre la máxima exactitud en las cifras y se logre -- coordinar cada elemento del sistema de control presupuestal. De esta forma, las estimaciones básicas elaboradas por cada área de responsabilidad, serán depuradas con la asesoría téc nic a que cada caso requiera, para posteriormente ser analizadas y discutidas por la Dirección de la empresa, pues es así como se podrá observar si efectivamente las estimaciones se apegan a los objetivos y políticas establecidos.

En algunos casos, los directivos sostienen que no requieren de un sistema de control presupuestal para manejar con éxito sus empresas. Sin embargo, en la mayor parte de -

estas empresas, aun cuando no se encuentre formalizado el sistema de control presupuestal, se encuentran presentes los -- elementos que lo hacen funcionar; es decir, que de manera in formal se llevan a cabo las actividades que traen como resul tado el cumplimiento de los objetivos. Hay que señalar que el directivo que trabaje con éxito de esta forma debe ser -- una persona con un alto grado de habilidad y conocimiento de su negocio, así como una gran capacidad de ver analíticamente los problemas que se le presenten. De no ser así, los -- tratamientos informales van a impedir el desarrollo de la em presa, a medida que crece la necesidad de una buena comunica ción.

La importancia que reviste el control presupuestal para el directivo de la pequeña y mediana empresa puede ser re sumido en 4 puntos:

- a) Por medio de la integración de los presupuestos, la - dirección puede conocer el trayecto que seguirá la em presa en general, ya que muestra por anticipado los - objetivos, políticas, etc. que dirán qué y cómo se lo grará. Se pueden obtener tantos presupuestos como -- operaciones tenga la empresa, hasta integrar los esta dos financieros presupuestados en los que se podrá ob servar si se alcanzará el rendimiento deseado por la - dirección, y se podrá llevar a cabo un análisis finan ciero a fondo que apoye las decisiones de la direc- - ción.
- b) La toma de decisiones será más fácil y efectiva al co nocer por anticipado lo que se espera de cada área de la empresa, lo cual a la vez permitirá estar prepara- do para resolver cualquier problema.

- c) El control presupuestal permite delegar autoridad sin perder control sobre la función delegada, ya que en el presupuesto se reflejará cualquier anomalía.
- d) Al dejar por escrito las futuras operaciones de cada departamento o área de la empresa y después compararlas con las que se obtuvieron realmente, se podrán obtener las desviaciones entre ambas y se estará en posibilidad de determinar responsabilidades sobre esas desviaciones para tomar las medidas correctivas necesarias.

4. RECOMENDACIONES

Una vez finalizado el presente estudio, y analizados los resultados y conclusiones, es posible dar una serie de recomendaciones a los directores de las pequeñas y medianas empresas industriales:

La toma de decisiones debe descentralizarse en la función de estas empresas de manera que todos los empleados de la empresa participen activamente con opiniones e ideas en la realización de sus funciones. Esto además del beneficio que da al quitarle trabajo de encima al director, levanta la moral de los empleados. De esta forma, los directores podrán dedicar mayor tiempo a las funciones de planeación y dirección.

Para aquellos que desconocen el uso del control presupuestal, y aun aquellos que sí lo conocen, el recurrir a la ayuda de asesores externos les permitirá tener ayuda especializada que adaptará un sistema de control presupuestal a las necesidades de la empresa.

Para una correcta implantación de un sistema de control presupuestal, es preciso que los directores se aseguren de que existe una base sólida sobre la cual apoyar ese sistema, como por ejemplo; una reacción positiva del personal hacia el sistema; un adecuado sistema contable que permita conocer con cierta certidumbre los costos a futuro, por lo que se recomienda el uso de costos estándar y una división de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Además, se recomienda la elaboración de un manual de organización para que quede bien sentado y se tenga una visión clara de los canales de autoridad y de responsabilidad, mediante la elaboración de un organigrama y de las definiciones de cada puesto en la empresa. Los beneficios que traerá esto son con respecto a que se eliminará la duplicidad de mando, se evitará la fuga de responsabilidades y se podrá estar en posición de determinar a quien atribuirle los aciertos y los errores.

Los directores de las pequeñas y medianas empresas que deseen implantar un sistema de control presupuestal deben tomar en cuenta que el control presupuestal no es un fin en sí mismo y que no son sólo establecerlo las cosas mejorarán, si no que será necesario contar con una buena administración e integración de los recursos de la empresa.

Al implantar el control presupuestal se recomienda lo siguiente:

- 1) En primer lugar, no esperar demasiado del sistema demasiado rápido. Es decir, que el sistema brindará sus frutos en la medida que se le vaya respetando y siguiendo, con lo cual sólo se logrará su fortalecimiento.

- 2) En segundo lugar, el personal debe estar preparado positivamente para recibir el sistema, ya que no hay -- que olvidar que puede haber empleados que sientan que los presupuestos o los limitan o los forzan a trabajar más.
- 3) El control presupuestal debe ser implantado lentamente de modo que todos los involucrados se vayan acostumbrando a él y sepan lo que se espera de cada uno -- evitando con esto errores en la elaboración del plan-presupuestal.
- 4) Debe existir una adecuada administración y supervisión de los resultados que se van obteniendo, de manera que esto sirva como base para mejorar el control -- presupuestal en periodos posteriores.

BIBLIOGRAFIA

DE CONSULTA:

FOGAIN

Folleto del 25° aniversario del FOGAIN
México, 1978

FOGAIN, S.H.C.P.

La Industria Pequeña y Mediana en México
México, 1983

CHURCH, OLIVE

Small Business, Management and Entrepreneurship
Science Research Associates, Inc.
1984

GOLDE, ROGER

Planeación Práctica para la pequeña empresa
Biblioteca Harvard

HOFSTEDE, G.H.

The Game of Budget Control
Koninklijke Von Gorcum and Co.
Holanda, 1978

KLEIN, ALFRED

La Industria Pequeña y Mediana de México
Banco de México
México, 1961

KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL CYRIL
Curso de Administración Moderna
Ed. Limusa
México, 1982

LA ROSE, EDMUND
Practical Budgeting
National Association of Cost Accountants
New York, 1951

PICKLE, HAL
Administración de Empresas Pequeñas y Medianas
Ed. Limusa
México, 1982

RAUTENSTRAUCH, WALTER
El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales
Fondo de Cultura Económica
México, 1977

REYES PONCE, AGUSTIN
Administración de Empresas
Ed. Limusa
México, 1981

SALAS GONZALEZ, HECTOR
Control Presupuestal de los Negocios
Ed. PAC
México, 1982

SALOMON, EZRA
The Theory of Financial Management
Columbia University Press
New York, 1973

THIBERT, R.B.
La Previsión y El Control en la Empresa
Ed. Hispano europea
México, 1970

WELSCH, GLENN A.
Presupuestos; Planificación y Control de las
Utilidades
Ed. Prentice Hall
México, 1982

WESTON, J.F.
Fundamentos de Administración Financiera
Ed. Interamericana
México, 1982

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
Principios de Contabilidad Generalmente
Aceptados
México, 1984

DE REFERENCIA:

JONES L., REGINALD
Budgeting: Key to Planning and Control
American Management Association, Inc.
1971

MERTES, JOSEF
El Futuro de la Pequeña y Mediana Empresa en México
Revista USEM, Tomo 14
México, 1982

MACIAS PINEDA, ROBERTO
El Análisis de los Estados Financieros
Ecasa
México, 1982

MORALES FELGUERAS, CARLOS
Presupuestos y Control en las Empresas
Ediciones Contables y Administrativas
México, 1978.

WELSCHE, GLENN A.
Presupuestos; Planificación y Control de las
Utilidades
Ed. Prentice Hall
México, 1982

WESTON, J.F.
Fundamentos de Administración Financiera
Ed. Interamericana
México, 1982

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS
Principios de Contabilidad Generalmente
Aceptados
México, 1984

DE REFERENCIA:

JONES L., REGINALD
Budgeting: Key to Planning and Control
American Management Association, Inc.
1971

MERTES, JOSEF
El Futuro de la Pequeña y Mediana Empresa en México
Revista USEM, Tomo 14
México, 1982

MACIAS PINEDA, ROBERTO
El Análisis de los Estados Financieros
Ecasa
México, 1982

MORALES FELGUERAS, CARLOS
Presupuestos y Control en las Empresas
Ediciones Contables y Administrativas
México, 1978.