



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS COMO
INSTRUMENTO DE CONTROL DE TODAS
LAS OPERACIONES MONETARIAS
DE UNA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
LETICIA REYES LEMUS
LETICIA VALENCIA VILLANUEVA

ASESOR: LIC. HECTOR ORTIZ REYES

MEXICO, D. F.

1989

FALLA DE ORIGEN



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

	PAG.
INTRODUCCION.	
CAPITULO I: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1.1 Marco Teórico.....	3
1.2 Planteamiento del problema.....	5
1.3 Objetivos de la investigación	6
1.4 Planteamiento de la hipótesis	6
1.5 Planeación de la investigación.....	7
CAPITULO II: GENERALIDADES SOBRE PRESUPUESTO	
2.1 Concepto de Administración	17
2.2 La planeación y el presupuesto	19
2.3 El control y el presupuesto	22
2.4 Antecedentes del presupuesto	24
2.5 Etimología y concepto de presupuesto	25
2.6 Objetivos del presupuesto	27
2.7 Importancia y necesidad del presupuesto	30
2.8 Ventajas y limitaciones del presupuesto	32
CAPITULO III. CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA Y UBICACION DE LAS EMPRESAS TEXTILES EN MEXICO	
3.1 Clasificación de la pequeña y mediana empre- sa	36
3.2 Sector industrial y las empresas textiles ...	37
3.3 Problemas estructurales de la economía dentro del ramo textil	43
3.4 Situación actual de la industria textil en México	46

	PAG.
3.5 CANACINTRA	51
3.6 CONCAMIN	55

CAPITULO IV: LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS COMO UN
 INSTRUMENTO DE CONTROL DE TODAS LAS
 OPERACIONES MONETARIAS DE UNA EM-
 PESA.

4.1 Requisitos del presupuesto	64
4.2 Características del presupuesto	66
4.3 Clasificación del presupuesto	68
4.4 Tipos de presupuesto	70
4.5 Pasos para la elaboración del presupuesto e integración del control presupuestal...	71
4.6 Punto de equilibrio	75
4.7 Presupuesto Anual.....	81
4.8 Presupuesto Financiero	83

CAPITULO V: CASO PRACTICO: EMPRESA ISITEL S.A.

5.1 Datos generales de la empresa	87
5.2 Tabla de datos para la elaboración del presupuesto Anual	89
5.3 Datos para elaborar el presupuesto Finan- ciero	90

CONCLUSIONES	103
BIBLIOGRAFIA	108

I N T R O D U C C I O N

El mundo en que vivimos exige del hombre resultados mejores y más positivos, por éso, es que las organizaciones deben preocuparse por mejorar cada día más, para poder hacer frente a la problemática actual. Es en éste aspecto, en el que el presupuesto financiero puede ser utilizado para coordinar sus actividades monetarias y de ésta manera las empresas puedan tomar decisiones acertadas que ayuden al mejor desarrollo de la organización. El presupuesto financiero se ubica dentro de la fase de la planeación y es muy útil ya que permite planear todas las actividades monetarias de un organismo social, además de permitirnos enfrentar los problemas que se presentan y darles la mejor solución posible.

Con el presente trabajo de investigación se pretende demostrar de una manera general la situación que enfrentan las empresas mexicanas en especial la rama textil, para lo cual el trabajo se dividirá en cinco capítulos, los cuales quedarán integrados de la siguiente manera:

En el primer capítulo se tratará la metodología que se siguió para realizar ésta investigación, los objetivos que pretendemos lograr y la hipótesis que fundamenta nuestra investigación.

En el segundo capítulo veremos las generalidades del presupuesto, así como un breve esbozo de lo que es la administración y la planeación, así como la relación que guardan éstas con el presupuesto.

En el tercer capítulo se muestra la clasificación y ubicación de las empresas textiles en México, así como los problemas que éstas enfrentan y la situación que viven actualmente.

En el cuarto capítulo damos un panorama de lo que es el presupuesto en sí con el fin de proporcionar una información que sirva como guía a los dirigentes de cualquier organismo social para enfrentar los problemas que se le presenten y darles la mejor solución posible.

En el quinto capítulo culminaremos con caso práctico en el cual, se desarrolla el presupuesto anual y el presupuesto financiero con base a datos obtenidos de una empresa textil. Para el desarrollo del presupuesto financiero nos apoyamos en el modelo del profesor Mario R. Pineda Calderón.

El hecho de exponer un caso práctico del presupuesto financiero en una sola empresa, es con el fin de mostrar cómo se desarrolla un presupuesto de éste tipo y esperamos que de alguna manera les sirva a las empresas para que en un futuro próximo lo consideren como una opción para mejorar su planeación y un control adecuado de sus operaciones monetarias. Es importante mencionar que el caso práctico se desarrolló de una manera muy sencilla para facilitar su entendimiento a las personas que no están familiarizadas con la técnica presupuestal. La idea fundamental de nuestra investigación, fue utilizar nuestros conocimientos teóricos en forma práctica.

El hombre teórico sabe "por qué".

El hombre práctico sabe "como".

El ideal es saber "cómo" y "por qué"

CAPITULO I : METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1.1 MARCO TEORICO.

Debido al poco crecimiento y desarrollo que ha tenido la industria en México, es especial la textil en las últimas décadas y a pesar de las buenas ideas que se han tenido para su modernización, progreso, y desarrollo no se han visto hasta ahora resultados positivos por lo que decidimos investigar si tienen conocimiento de la aplicación del presupuesto financiero, y de los beneficios que podría aportarle para su desarrollo.

Es una investigación que resulta interesante realiza debido a que vamos a comparar el marco teórico con la realidad. Por otro lado, es importante mencionar que la industrialización es un factor básico para el desarrollo del país.

"Se le conoce como Industria Textil a partir de 1780, ya que antes las actividades que la generaron eran tan solo labores de tipo artesanal realizadas en establecimientos familiares o gremiales". (1)

(1) Zorrilla Arena Santiago; Introducción a la Metodología de la Investigación; Ediciones Océano, p 272.

La situación de México y las demás colonias latinoamericanas en el siglo XIX que lograron su independencia en el año de 1820, surgieron como parte de un sistema económico mundial en proceso - rápido, dominado por Inglaterra acabada de industrializarse, influenciados por la teorías nuevas de los economistas ingleses, - Argentina y Brasil aceptaron el papel de "productores" de materias primas y de importadores de productos manufacturados.

México, por su parte trató de establecer su propia industria textil de algodón como la base para su industrialización, imitando el ejemplo inglés. Las principales ciudades industriales eran Puebla y Querétaro. Las guerras de independencia de México trajeron una continuación del comercio con Inglaterra y la ruptura con España dieron como resultado la huida de los empresarios y de los capitales españoles.

Lucas Alamán y Estevan de Antuñano fueron los personajes - principales en el impulso de la industria textil. A ellos se les debe el que el gobierno actuara en forma proteccionista; además de ser los iniciadores de las juntas industriales en todo el país - para sacar a México de su atraso económico.

Como, se ha podido observar, el proteccionismo excesivo que el gobierno y los regímenes postrevolucionarios otorgaron a la - industria, sólo trajo como resultado un atraso tecnológico y como consecuencia un estancamiento en su desarrollo.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es difícil separar la tecnología del capital y ambas parecen seguir estando dominadas por influencias extranjeras aunque la maquinaria textil se fabrica por fin en México, lo hace una compañía extranjera y utiliza proyectos extranjeros sigue habiendo pequeñas fábricas anticuadas al lado de fábricas modernas automatizadas. El capital extranjero en México, probablemente no va a intervenir en la industria textil de viejo estilo, en los que las ganancias no son comparables a las que se obtienen en otros sectores de la economía que están en expansión y la actitud conservadora predominante se resiste a establecer nueva competencia y nuevos cambios para su desarrollo.

Claro está que la industria textil ha tenido ciertos avances en su forma de organización pero, desafortunadamente no hay una actualización constante por parte de los dueños de una empresa de las técnicas administrativas que les permitirían realizar con mayor facilidad y en menos tiempo sus actividades.

Por ésta razón es necesario que se tome más interés por la industria textil, es decir; ver cómo maneja sus recursos financieros y qué técnicas utiliza para llevar un control sobre ellos.

Es indispensable la utilización de un sistema presupuestario en las organizaciones para poder asegurar un control adecuado de sus operaciones y por ende conseguir la eficiencia, por lo que

La realización de la presente investigación estará orientada a determinar la importancia de los presupuestos financieros como un instrumento de control de todas las operaciones financieras de una empresa mediana, perteneciente a la rama textil.

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

Los objetivos de la investigación los dividimos en generales, específicos y colaterales.

1.3.1 OBJETIVO GENERAL.

Comprobar que los presupuestos financieros son el instrumento que van a permitir controlar todas las operaciones financieras de una empresa mediana, dedicada a la fabricación de ropa de tela de punto.

1.3.2 OBJETIVO ESPECIFICO.

Determinar el presupuesto financiero es el instrumento que va a permitir que se lleven a cabo el control de los recursos financieros, para el logro de la eficiencia en las empresas medianas dedicadas a la fabricación de ropa de tela de punto.

1.3.3 OBJETIVOS COLATERALES.

Los objetivos colaterales consistirán en dar recomendaciones generales, en cuanto a los beneficios que proporcionará a la mediana empresa y a sus empleados la utilización del presupuesto financiero, que en un futuro redituará en mejores logros económicos.

1.4 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

Si dentro de una organización no son utilizados los presupuestos financieros, entonces no existe un control adecuado de las operaciones monetarias de la empresa.

1.4.1 VARIABLE DEPENDIENTE.

No existe un control adecuado de las operaciones monetarias de la empresa.

1.4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.

Si no son utilizados los presupuestos financieros.

1.5 PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

Una vez que ya hemos decidido y planteado bien nuestro problema de investigación; procederemos a decidir cómo efectuaremos la investigación y el tiempo que requeriremos para ello. Se hará uso de una gráfica de Gantt para determinar el tiempo, ésta se presenta al final del capítulo.

El trabajo de investigación se llevará a cabo a partir del día 9 de Febrero de 1989 al 30 de Junio del mismo año.

Procederemos a decidir el plan de trabajo:

- 1.- Recolección de datos.
- 2.- Síntesis de la información.
- 3.- Organización de la información.
- 4.- Seleccionar la información que nos sirva.
- 5.- Conformar el marco teórico con la información seleccionada.
- 6.- Selección de las técnicas de investigación.

Para poder recabar información, es necesario hacer uno de las técnicas de investigación, que han sido elaboradas para facilitararnos el trabajo de éstas, nosotros utilizaremos las siguientes:

Fuentes Documentales.- Utilizaremos la información que nos proporciona la biblioteca (Libros, tratados, - diccionarios, enciclopedias, etc.)

Fuentes de Campo.- Se hará uso del cuestionario; el cual estará elaborado con 12 preguntas, de estas 9 - son preguntas cerradas y 3 son preguntas - abiertas (1,3 y 12).

1.5.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO Y MUESTRA

Nuestro universo consta de 80 empresas que pertenecen a la - Industria Textil, dedicadas a la fabricación de tela de punto.

Para determinar nuestra muestra representativa, hicimos una selección de las empresas que se ajustaban a los siguientes requisitos, de acuerdo a la clasificación de CONCANACO:

- 1.- Estar dentro del D.F.
- 2.- Tener 200 empleados.
- 3.- Tener ventas anuales por \$1,100 millones.

Después de haber procedido a realizar la selección, nuestro universo quedó constituido por 40 empresas.

Decidimos utilizar el muestreo probabilístico sistemático y de acuerdo con él dividimos el tamaño de la población entre el - tamaño de nuestra muestra, que es de 10 empresas, y de acuerdo al concepto de William Stevenson, de que "El muestreo probabilístico sistemático requiere del uso de una lista de los elementos de la población. El muestreo probabilístico sistemático puede dar lugar a un muestreo probabilístico aleatorio muestreando cada elemento K-ésimo de la lista en el cual se obtiene K, dividiendo el

tamaño de la población entre el tamaño de la muestra (ésto es, $K = N/n$). De éste modo, $N = 40$ y $n = 10$, entonces $K=40/10=4$. Esto es que se muestreará un elemento de cada secuencia de 4".

Listado de las empresas que integran el total de la población referente a nuestra investigación. Las empresas que están subrayadas son las que conforman la muestra de la investigación. La empresa que está entrecomillada y subrayada es la que decidimos utilizar para desarrollar el caso práctico.

- 1.- Polocolor S.A.
- 2.- Confecciones Hito S.A.
- 3.- Grupo Bambú S.A.
- 4.- Industrias BAN-BIN S.A.
- 5.- Distribuidora de Lencería S.A. de C.V.
- 6.- Distribuidora de Vicmont S.A.
- 7.- Fila Sport S.A.
- 8.- Grupo Activo S.A. de C.V.
- 9.- Derbez Hnos. S.A.
- 10.- Industrias Ari Zachs S.A.
- 11.- Mirón Cárdenas Alfredo.
- 12.- Players S.A.
- 13.- Exclusivas en Confección S.A.
- 14.- Estampados y Confecciones S.A.
- 15.- Peñaloza Millán Jaime.
- 16.- "ISITEL S.A."
- 17.- Polocolor S.A.
- 18.- PIC S.A.
- 19.- Pantalones Carrera S.A. de C.V.
- 20.- Manacar S.A.
- 21.- Manufacturera Adler S.A.
- 22.- Playeras Impresas de México S.A.
- 23.- Cía Industrial MGM S.A. de C.V.
- 24.- Ego de México S.A. de C.V.

- 25.- Spantex S.A. de C.V.
- 26.- Creaciones en punto fino S.A.
- 27.- Symor S.A.
- 28.- Operaciones Comerciales de Moda S.A. de C.V.
- 29.- Blanco Nero Modas S.A. de C.V.
- 30.- Creaciones Bramis S.A.
- 31.- Creaciones Shaike S.A.
- 32.- Fábrica de Playeras Washington S.A.
- 33.- Estampados y Confecciones S.A.
- 34.- Playeras Trueno S.A. de C.V.
- 35.- Le Roy de México S.A. de C.V.
- 36.- Manufacturas Francesas S.A.
- 37.- Mayoreo de Uniformes y Batas S.A. de C.V.
- 38.- Exclusivas Camello S.A. de C.V.
- 39.- Universal de Confecciones S.A.
- 40.- Camiseta Fina S de R.L.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION

1.- ¿Qué entiende por presupuesto?

2.- ¿Aplican actualmente algún tipo de presupuesto en la empresa?

Sí _____ No _____

3.- ¿Qué tipo de presupuesto es?

4.- ¿Por qué utilizan la técnica presupuestal?

- A. Para lograr una mayor eficiencia ()
- B. Obtener un mayor control de los recursos financieros ()
- C. Para lograr una mayor coordinación ()
- D. Para planear sus recursos ()
- E. Para motivar a su personal ()
- F. Todas las anteriores ()
- G. Ninguna de las anteriores ()
- H. Otras ()

5.- ¿Le ha sido útil la técnica presupuestal que ha utilizado?

Sí _____ No _____

6.- ¿Conoce cómo se realiza un presupuesto financiero?

Sí _____ No _____

7.- ¿Considera necesario el presupuesto financiero?

Sí _____ No _____

8.- ¿Es importante dentro de la organización?

Sí _____ No _____

9.- ¿Qué persona considera usted adecuada para llevar a cabo el presupuesto financiero?

Lic. en Administración () Lic. en Contaduría ()
Ing. Textil () Otro ()

10.- ¿Cada cuándo consideraría necesario la realización del presupuesto financiero?

Cada 6 meses () Cada año ()
Cada 5 años () Otro ()

11.- ¿Cuenta con el personal idóneo para llevarlo a cabo?

Sí _____ No _____

12.- ¿Cuántos empleados tiene la fábrica?

ANALISIS E INTERPRETACION DE DATOS

- 1.- El 100% de las empresas no manejan lo que es un presupuesto en sí, debido a que no consideran necesario utilizarlo ya que la situación fluctuante del país no les permite mantener un equilibrio estable en sus operaciones financieras para poder llevarlo a cabo.
- 2.- No aplican ningún tipo de presupuesto las empresas que cuestionamos, debido a la falta de conocimiento de lo que es, y a su desinterés por mejorar su situación actual. Consideran que mientras sigan obteniendo ganancias, todo está bien.
- 3.- Ninguno, puesto que no aplican ningún tipo de presupuesto en la empresa y su forma de llevar las cosas es en forma empírica y sin presupuestar ninguna de sus operaciones ya que consideran que así les va bien, porque al menos obtienen utilidades.
- 4.- Desafortunadamente se puede apreciar en las contestaciones anteriores que el total de ellas no utilizan ningún tipo de presupuesto y por lo tanto no pueden tener conocimiento de los beneficios que les puede proporcionar; pero tampoco les interesa conocer los presupuestos mientras su negocio siga "marchando bien", según ellos.
- 5.- El 100% de las empresas no han querido comprobar si les puede ser útil o no la técnica presupuestal, ya que en éstos momentos no consideran necesario el aplicarlo porque saldría muy costoso y llevaría mucho tiempo el planear las cosas, además de considerar que no tienen una debida organización en sus actividades.

- 6.- El 70% de las empresas sí conocen el presupuesto financiero, pero se necesitaría tiempo y dinero para ponerlo en práctica y en éstos momentos las empresas no tienen el menor interés en utilizarlo. Porque consideran que mientras sigan obteniendo ganancias no hay necesidad de hacer cambio.
- 7.- El 70% de las empresas sí lo consideran necesario, pero mientras las condiciones del país no se establezcan no hay oportunidad de pensar en aplicar algún tipo de presupuesto. Por lo tanto no lo aplican, aunque lo consideren necesario; porque temen enfrentarse nuevos cambios de difícil solución.
- 8.- El 100% de las empresas si consideran que es importante para manejar sus recursos, pero no piensan utilizarlos por el momento a pesar de que se les informó de los "beneficios" que podrían obtener.
- 9.- La persona que consideran adecuada para realizar el presupuesto es un Licenciado en Contaduría, o un Licenciado en Administración como segunda opción. Lo cual nos hace dudar de sus respuestas, puesto que la única persona con los conocimientos indispensables para elaborar el presupuesto financiero es un Licenciado en Administración.
- 10.- En caso de que pudieran llevar a cabo el proceso presupuestal, el total de ellos opinan que sería conveniente que se realizara cada 6 meses.
- 11.- Como ya se ha mencionado anteriormente, el 100% de las empresas no lleva ningún tipo de presupuesto y por lo tanto no pueden contar con personal para que lo elaborará si en un momento determinado se decidieran a aplicarlo.

12.- El número de empleados con que cuentan las empresas se encuentran dentro del parámetro establecido como requisito para estar dentro de la muestra que es entre 250 y 300 empleados.

Como se pudo observar el cuestionario aplicado a la Industria Textil, nos proporcionó los resultados que suponíamos desde el momento en que no utilizan ningún tipo de presupuesto; es decir, que nuestra hipótesis es válida. Debido a muchas causas, entre ellas las de mayor peso son: el rechazo a las nuevas ideas, el quedar conformes con sus mínimas ganancias, y el esperar a que las supuestas condiciones se den para poder pensar en planear sus actividades, se puede decir que aunque los presupuestos existen ya desde hace mucho tiempo; aún en la actualidad no se les da la importancia que tienen como pudimos percatarnos al aplicar el cuestionario; es decir, que los dueños de las empresas temen invertir en cambios dentro de su organización, ya que no están seguros de si obtendrán beneficios o no, por lo que prefieren seguir como están sin hacer ningún cambio que ponga el peligro sus utilidades.

ORGANIGRAMA

ACTIVIDADES	FEB		MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Planteamiento del problema	■	■																	
Formulación de - hipótesis			■																
Determinación de la muestra				■															
Elaboración de - cuestionarios					■														
Aplicación de entre vistas cuestionarios						■	■	■	■										
Recopilación de la información								■	■	■									
Clasificación y ordenamiento de la - información										■	■	■	■						
Análisis e interpretación de la - información											■	■	■	■	■	■	■	■	■
Mecanografía de la investigación						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Presentación del - trabajo																			■

**"De todos los recursos humanos,
el hombre es el único que es -
susceptible de desarrollo".**

P. Drucker.

CAPITULO II: GENERALIDADES SOBRE PRESUPUESTO

2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

El concepto de Administración de acuerdo con la enciclopedia es el siguiente: "La Administración es la armonización de los actos humanos encaminados a la obtención y conservación de las riquezas, y, por tanto, su objetivo va a ser la misma riqueza, motivo por el cual, suele denominarse casi siempre Administración Económica". (2)

La definición etimológica de Administración es:
"Del Latín: Ad; á, hacia, en sentido de movimiento,
y ministratio, del verbo ministrate, servir.
Acción y efecto de administrar". (3)

(2) Enciclopedia Universal Ilustrada, Madrid España, p. 157.

(3) Ibid, p. 955.

A continuación mencionaremos las definiciones de tres autores reconocidos de lo que es la Administración:

Para Francisco Laris Casillas Administración es el obtener resultados a través del esfuerzo de otros, mediante un conjunto sistemático de reglas.

Para Agustín Reyes Ponce la Administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social, agregando que la Administración, es la técnica de la coordinación; es decir, aquella que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.

En opinión de Fernández Arena la Administración es una ciencia social, que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Para nosotros la Administración es un conjunto de recursos técnicos, materiales, humanos y de técnicas que en base a una estructura tratan de lograr sus objetivos de optimización y maximización de recursos dentro de un organismo social.

La Administración surge desde el momento en que se da la imposición de voluntad de una sola persona, al hacerse cargo de un negocio necesariamente tendría que tener la asesoría de un administrador, que le ayude a llevar correctamente sus actividades para lograr objetivos, mediante una buena delegación de funciones y responsabilidades. Todo esto es necesario que sea tomado en cuenta para evitar que el manejo de una organización no recaiga en una sola persona.

2.2. LA PLANEACION Y EL PRESUPUESTO

Planear es fijar objetivos metas e intentar alcanzarlos. Las empresas deberían de tener en mente un ideal, que explique el por qué están en la sociedad en que viven; es decir, ¿para qué fue creada la empresa? ¿qué servicios debe dar a la sociedad? ¿qué es lo que se espera de ella?. Todas estas interrogantes nos conducen a hacer objetivos más estructurados.

La planeación es un método que va a guiar a los empresarios en la toma de decisiones y acciones que ayuden a la empresa de una manera consistente y racional, de tal forma que la alta gerencia quede satisfecha con los resultados; es decir, tomar decisiones y llevarlas a la práctica, y ver que los resultados que se van obteniendo, se separen lo menos posible de la decisión tomada. Para poder realizar la planeación es indispensable tomar en cuenta el control; es decir, no puede existir la planeación sin el control y viceversa, no existe la una sin la otra. La Administración Científica de un negocio exige la planeación, coordinación y control de sus operaciones.

Lo que hace diferente al hombre del animal en su capacidad de planear. La planeación nos puede llevar al éxito o al fracaso en los negocios, por eso es necesario que al hacer planes a futuro se hagan en forma coordinada, para ello el presupuesto resulta ser el instrumento ideal para realizar las fases de todas las operaciones, no sólo porque facilitan la visión de los problemas futuros, sino también porque van a servir como estándares de la actuación a medida que el negocio crezca. Claro está que no hay un patrón establecido en lo referente a la forma, contenido y períodos que deben cubrir los presupuestos.

Cada presupuesto se debe de hacer de acuerdo a la situación que se viva, además de ver la posición y naturaleza de los planes que se quieren incluir en el presupuesto, tendrá que hacerse una explicación amplia y detallada de las fases en donde las operaciones sean más importantes para lograr el éxito de la empresa. Es decir, si se nos presenta un problema de escasez de efectivo será necesario poner más atención al presupuesto de efectivo; pero si nuestro problema son las ventas, debido a que no se está vendiendo lo que se requiere vender, entonces le pondremos mayor atención al presupuesto de ventas. El período que el presupuesto tenga que cubrir dependerá de la naturaleza de los planes que se hayan elaborado y del grado de exactitud que se tenga en la elaboración de las estimaciones. Muchos de los problemas financieros que tienen los negocios se deben en gran medida a que no se cuentan con una planeación, sobre todo en la pequeña y mediana empresa.

Los presupuestos son planes formales escritos con letra y número persiguiendo un objetivo que se espera logre la compañía en un determinado tiempo. O como dice el C.P. Mario de Agüero, "El presupuesto es, una herramienta de la planeación, es la traducción a cifras y estados financieros proforma por parte de los que se han establecido en el plan, refleja todo lo que es susceptible de medir en pesos y centavos o en ciertas unidades. No es lo mismo planear que presupuestar".

Planeación es establecer programas de acción, los objetivos, las metas es el antecedente necesario para poder realizar un presupuesto.

Se debe hacer énfasis en la utilización del presupuesto y de la planeación dentro de las empresas, ya que les puede ser de gran ayuda para resolver más fácilmente sus problemas. La utilización de éstos dos instrumentos de la Administración pueden dar como resultado mayores ganancias y un mejor control de sus actividades.

La planeación nos va a llevar a:

1.- Pensar en el futuro- nos va a obligar a que todos los niveles hagan lo mismo. Si llegamos a lograr que las personas de la empresa piensen en el futuro, podremos decir que las hemos sacado del pasado en que vivían.

2.- Coordinación de ideas- suele suceder en muchas organizaciones que las decisiones que se tomen en cualquier área de la empresa tendrán que repercutir necesariamente en las finanzas de la empresa. El hacer una planeación obliga a los jefes de los distintos departamentos a saber el impacto financiero de sus decisiones sobre el resto de la compañía. El decir, nadie tiene una actuación independiente. La planeación financiera es hacer que todos estén perfectamente integrados, y ayudar al jefe de cada departamento a comprender que una decisión suya tendrá trascendencia sobre las funciones que los demás realicen. Contando con una buena organización, los procedimientos para el desarrollo de los planes pueden ser una de las herramientas más efectivas de control de un negocio.

3.- La elaboración de estándares nos va a permitir tener un estándar de las ventas que debiéramos realizar y también uno de medidas de evaluación de lo que hemos realizado.

4.- La planeación nos va a ayudar a controlar. No sólo se deben de utilizar los presupuestos para medir nuestra actuación, sino también para ponernos metas presupuestales que le sirvan a los subordinados para guiar acciones. Si el presupuesto lo hemos elaborado bien, las variaciones del mismo serán mínimas. Para poder contar con el elemento más importante de la compañía (el trabajador), es necesario tener un sistema de premiación o de castigo, para intentar hacer entender lo indispensable que es contar con su cooperación para que el presupuesto se realice, aunque ésto parezca muy difícil de lograr.

El tema central de nuestro trabajo de investigación es el control de las actividades monetarias, que se obtendría al hacer uso del presupuesto financiero; el control va a ayudar a que las actividades se desarrollen y permanezcan equilibradas, considerando las relaciones recíprocas que tienen los distintos departamentos. El hacer que todos los esfuerzos y recursos con que cuenta una organización se controlen adecuadamente, los conducirá a lograr un objetivo común, lo cual hará que las actividades se desarrollen de la mejor manera posible, claro que para ello es importante contar con una buena dirección y control.

El coordinar todas las actividades de una empresa, sólo puede conducirnos a que obtengamos éxito y así el fracaso se puede evitar si planeamos y elaboramos el presupuesto financiero bien, tendremos asegurado el éxito porque estaremos preparados para cualquier problemas que se nos presente de improviso en el futuro.

2.3 EL CONTROL Y EL PRESUPUESTO.

El control es la fase que abre y cierra el proceso administrativo, pero está muy relacionado con la planeación, a la cual retroalimenta de futuros planes. A su vez el presupuesto es un mecanismo de control, los factores dentro de los cuales puede controlarse toda actividad son: cantidad, calidad, tiempo y costo.

El control nos ayuda a:

- Conocer lo que realmente estamos logrando.
- Evaluar el desempeño de los integrantes.
- Detectar fallas o errores.

- Corregir las desviaciones.
- Modificar los planes.
- Predecir problemas y/o soluciones, etc.

Son comunes dentro de una empresa los siguientes sistemas de control:

- | | |
|------------------|------------------|
| - Producción. | - Costos. |
| - Calidad. | - Ventas. |
| - Inventarios. | - Salarios. |
| - Mantenimiento. | - Personal, etc. |

Principales mecanismos de control:

- Observación personal.
- Presupuestos.
- Estadísticas.
- Auditorías.
- Control interno.
- Las formas verbales y/o escritas.
- Información y análisis especiales.

Métodos de Planeación y Control

Además de los presupuestos existen otras técnicas y métodos - que sirven indistintamente en la planeación y control de las acti-
vidades; entre ellas se encuentran las gráficas de Gantt y los -
que están basados en redes de actividades (PERT Y CPM), de los -
cuales no trataremos en éste trabajo, sólo se hace mención de -
ellos como otra posibilidad de control de la empresa.

El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posi-
ble ciertos objetivos, pero si sólo no evita las desviaciones de
ese rumbo o asegura la realización de las metas.

El ejercicio del control necesario para conservar el rumbo trazado es una de las funciones primarias de la gerencia general. La función del presupuesto es trazar no solamente los resultados netos de las operaciones y su curso, sino también considera el importe y la dirección de las fuerzas determinantes - de cuya actuación obtendrá un resultado positivo o negativo.

Podemos considerar que la dirección planteada por el presupuesto, se representa por una línea que es la resultante de las fuerzas que actúan en sentido contrario; el predominio de una - o de otras, trae consigo la desviación de la línea original. La función del presupuesto es trazar no solamente los resultados - netos de las operaciones y su curso, sino también considera el importe y la dirección de las fuerzas determinantes, de cuya - actuación resulta la directriz.

2.4 ANTECEDENTES DEL PRESUPUESTO.

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la - humanidad la idea de presuponer, lo demuestra el hecho de que - los egipcios hicieron estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, para poder prevenir los años de - escasez, y que los romanos estimasen las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fué sino hasta fines del siglo - XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración pública, al someter el Ministro de Finanzas - de Inglaterra a la consideración del parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo - un resumen de gastos del año anterior y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación. (4)

(4) Río González Cristóbal del; Técnica Presupuestal, 3 ed., México, p s/n.

Cuando Francia adoptó el procedimiento del presupuesto (1820), seguida de varios países europeos y por los Estados Unidos (1821), - todavía se destacaba la idea del "control" de gastos que los funcionarios encargados del presupuesto gubernamental consideraban necesaria para el correcto desarrollo de sus actividades.

Es hasta principios del siglo XX, cuando la iniciativa privada comienza a utilizar el presupuesto como un medio para controlar sus gastos; ampliando posteriormente su campo de acción al emplearlo para pronosticar en forma razonable las ventas y su costo de producción, estableciendo con ello el concepto de presupuesto que se conoce actualmente.

2.5 ETIMOLOGIA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO.

2.5.1 ETIMOLOGIA.

La palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas: -
PRE = que significa "antes de, o delante de", y

	<u>LATIN</u>	<u>ESPAÑOL</u>
SUFONER	Facio	Hacer
SUPUESTO	Fictus	Hecho, formado
HECHO	Factum	

Por lo tanto presupuesto significa "antes de lo hecho".

2.5.2 CONCEPTO

El concepto de presupuesto adoptado por la economía industrial es:

"La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios". (5)

Refiriéndose al presupuesto como herramienta de la Administración, se le puede conceptualizar como:

La estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados obtenidos por un organismo, - en un período determinado.

En conclusión, el presupuesto es un conjunto de pronósticos - referentes a un período futuro determinado.

Nosotros consideramos, de acuerdo a lo anterior que el presupuesto es:

"Una técnica que ayuda a los directivos a planear utilidades".

"La planeación a corto plazo es el presupuesto que se divide en":

Presupuesto anual.

Presupuesto financiero.

Es decir, que el presupuesto es en realidad un plan ordenado de todas las operaciones, expresado en términos monetarios para - llegar a los objetivos de la empresa, y lo más importante lograr el control de todas sus actividades.

El presupuesto financiero es una herramienta útil que proporciona las fuentes de financiamiento para realizar operaciones.

(5) Río González Cristóbal del; Técnica Presupuestal, 3 ed., México, p s/n.

2.6 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Los objetivos del presupuesto son:

- a) PLANEACION - Es la unificación y sistematización de actividades, a través de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y la organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto es un plan numérico que se anticipa a las - operaciones que se piensan llevar a cabo; claro que la obtención de resultados positivos depende de la información estadística - que se tenga en ese momento para hacer una estimación; ya que - además de tener los datos históricos es esencial saber que es lo que se pretende lograr, y de que manera puede alterar los planes, para que con conocimiento de las experiencias anteriores pueda - haber una proyección de los resultados posibles a futuro.

- b) COORDINACION - Significa desarrollo y mantenimiento de las actividades de una entidad, con el objetivo de evitar problemas de desequilibrio entre los diversos departamentos que forman la organización. La coordinación de los presupuestos es una ayuda valiosa e importante para lograr el equilibrio, ya que cuando se elabora el presupuesto de un determinado departamento, es necesario ayudarse de los presupuestos de otros departamentos, para de esta forma ir creando una cadena de dependencia entre unos y otros, cojuntando así las funciones de la empresa.

- c) CONTROL - Es la acción por medio de la cual se puede observar si los planes y objetivos se están llevando a cabo de acuerdo con lo planeado. La acción controladora del presupuesto se - establece en el momento de comparar lo planeado contra lo realizado, y por consiguiente los resultados obtenidos; lo cual nos lleva a determinar las variaciones ocurridas claro que el hecho de determinar las variaciones no quiere decir que sea - una solución, habrá necesidad de hacer un análisis muy con -

cienzudo, con el único fin de poder tomar las medidas necesarias que nos lleven a corregir todas las deficiencias existentes.

"De acuerdo con los tres incisos anteriores, finalmente se puede decir que por medio del presupuesto se pueden obtener los siguientes objetivos": (6)

- 1.- Una adecuada, precisa y funcional organización de la entidad.
- 2.- Una compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones obligando a que se desarrollen sus actividades integralmente, es decir sobre el mismo objetivo.
- 3.- Base para comparar entre los estimado y los resultados obtenidos lo cual nos llevará a saber las diferencias más importantes y que deben tener alta prioridad para su arreglo, estudio y análisis.
- 4.- Ayuda a elegir las políticas a seguir, en la toma de decisiones y observación en conjunto, que en un determinado momento es lo que persigue o debería perseguirse en toda organización, la unión de todas las cosas en la empresa, ideas, objetivos y decisiones que sólo podrá conducirlos a tener una excelente comunicación en todos los niveles de la empresa. Además de tener un ambiente lleno de motivación.

Como se mencionó anteriormente, los presupuestos son de una ayuda incalculable para las empresas, ya que los proporciona todo lo que debe tener o poseer una empresa: planeación, dirección, organización y control que los llevará a mejorar la coordinación interna.

(6) Río González, Cristóbal del; Técnica Presupuestal, 3 ed.
México, p s/n.

Es indispensable aclarar que para conseguir un buen proceso presupuestal, es necesario que se tenga un buen sistema de comunicación que nos tenga al tanto de:

- A) Quién es el responsable de desarrollar determinada actividad?.
- B) Qué se espera de cada área de la empresa?.
- C) Cómo debe desarrollarse cada actividad?.
- D) Cuándo debe desarrollarse cada actividad?.
- E) Por qué se va a desarrollar dicha actividad?.

Cabe aclarar que el tema de nuestra investigación sólo es - el análisis de los presupuestos financieros como un instrumento de control, por lo que no ahondaremos en otros temas.

NATURALEZA DEL PROCESO PRESUPUESTAL.

Esta técnica es un método para mejorar las operaciones; es decir, es un esfuerzo continuo para hacer que las actividades - se lleven a cabo de la mejor manera posible. Siempre se le ha visto como un instrumento para limitar los gastos y nunca se - han preocupado por ver la otra parte del presupuesto, ya que - puede ser un instrumento muy productivo, con el cual se pueden obtener mejores utilidades de los recursos que tiene una organi- zación. "El presupuesto necesita de un conjunto de normas que se deben cumplir, o metas que en un determinado momento puedan compararse con los resultados reales; a éste se le considera un proceso de control de planes. Este proceso nos permite vigilar, revisar y valorar continuamente el rendimiento que se está obte- niendo de acuerdo con las normas fijadas de antemano". (7)

(7) Molina, Julio; Administración Financiera; México; p. 182.

Al fijar normas, se necesita tener un entendimiento realista de las funciones que realiza la organización. Es establecer normas arbitrarias, impuestas sin ningún entendimiento real de lo que son los costos mínimos determinados por la naturaleza de las operaciones de la empresa, sólo nos llevará a la obtención de resultados pésimos; es decir, el pensar en hacer objetivos imposibles de realizar o bien normas extremadamente vagas. Con esto conseguiremos únicamente frustraciones y resentimientos de las personas que trabajan a nuestro lado, lo cual nos llevará a romper la comunicación existente. En ocasiones, cuando se realizan normas extremadamente vagas, tendremos que afrontar situaciones como las siguientes:

- 1.- Los costos no podrán ser controlados.
- 2.- Faltará motivación al personal para desarrollar su trabajo.

Pero sí por el contrario, a la hora de realizar un presupuesto se tiene claro y se hace un análisis minucioso de las actividades, pueden tener un resultado favorable al ayudar a que el presupuesto se desarrolle bien. Desafortunadamente las empresas tienen grandes problemas de coordinación y control de su actuación, esto suele suceder con mayor frecuencia en la pequeña y mediana empresa.

2.7 IMPORTANCIA Y NECESIDAD DEL PREUPUESTO.

El trabajar con estados numéricos de planes, parece aparentemente una operación fría, pero no así, ya que para llevar a cabo esta función, es necesario tener en cuenta la estructura de la empresa; es decir, el presupuesto nos obliga a "planear", y nos da la oportunidad de que la autoridad sea delegada, sin perder tiempo ni control de las mismas.

Planear números que serán definitivos, nos lleva a la utilización de un método que nos va a permitir a los administradores - observar claramente qué capital necesitaremos, para quién, dónde, y qué costo, ingreso o unidades de productos físicos necesitaremos incluir en nuestros planes.

El realizar un presupuesto no es otra cosa que planear. Es un instrumento indispensable de la planeación, nos obliga a prevenir con anticipación los acontecimientos futuros, nos prepara para afrontar cualquier problema que surja, y nos da las armas para enfrentarnos al problema y darle la mejor solución posible.

El presupuesto es fundamental para llevar un control, pero - no por ello se utilizará como una norma estricta. Los presupuestos sí son bien empleados, son de gran ayuda para los dirigentes de alto nivel, y para el personal administrativo, ya que le puede dar importantes orientaciones en el desempeño de su trabajo, claro que la condición para que se dé es que el sistema presupuestario esté bien estructurado y se lleve a la práctica como debe - ser.

Todo lo anterior hará que los subordinados tengan una mayor conciencia de que la gerencia entiende la importancia de las funciones que se realizan dentro de la organización, lo que va a dar como resultado una mayor comunicación entre el personal de la dirección superior y el personal subordinado, como consecuencia se dará una enorme difusión a todos los niveles, y nos conducirá al éxito en la coordinación de las operaciones.

2.8 VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO.

2.8.1 VENTAJAS DE LA TECNICA PRESUPUESTAL.

"A continuación presentaremos los beneficios o ventajas que se obtendrían aplicando la técnica presupuestal". (8).

A) Planeación.

- a) Se tiene enorme visión a futuro, objetivos a realizar, finalidades a alcanzar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación; procurando una directriz y eficiencia.
- b) Advierte oportunamente sobre optimismo exagerado o irrealizable que pudiera traer graves consecuencias.
- c) Ayuda a la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir (ventas, producción, financiamiento).
- d) Influye para utilizar al máximo el capital propio o prever necesidades oportunamente.

B) De coordinación.

- a) Obliga a todos los departamentos de la entidad a que colaboren al unísono para alcanzar objetivos comunes, en forma organizada, lo cual es garantía de funcionamiento uniforme, del orden y método de las actividades.

C) De control.

- a) Es un medio para sopesar; pulsar; seguir y comprobar los resultados, es decir es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión.

(8) Rfo González, Cristóbal Del; Técnica presupuestal; México p. s/n.

- b) Evita desperdicios en general y limita los gastos regulándolos dentro de los límites presupuestados.
 - c) Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.
 - d) Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida.
 - e) Delimita responsabilidades en todos los niveles.
- D) De personal.
- a) Conduce la fuerza de trabajo en forma más productiva y coordinada.
 - b) Simplifica la función de dirección y de autoridad.
 - c) Elimina la posibilidad de juicio individual erróneo.
 - d) El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa, y a una mejor calidad de personal ejecutivo.

2.8.2 LIMITACIONES DEL PRESUPUESTO.

Es necesario observar que los presupuestos por ser estimaciones, pueden caer en errores naturales. Por eso es necesario, en la medida de lo posible, simplificar los procedimientos y redondear las cifras a miles de millones de pesos, por las variaciones que puede ocasionar el utilizar pesos o centavos.

Los presupuestos están elaborados para cubrir determinado tiempo, que tal vez ya en la práctica no coincida con la fecha pagada. Es en éste momento cuando el administrador financiero debe poner en práctica toda su habilidad para poder elaborar presupuestos en períodos lo más convenientes posibles.

Cuando se inicia un sistema presupuestal "X" compañía, existe la posibilidad de que surjan problemas con el personal, ya que éste considera al presupuesto como un enemigo que puede poner en peligro la posición que ocupan dentro de la empresa, ya que la oficina central puede de ésta manera comprobar su rendimiento. Es por ello que antes de introducir un sistema presupuestal, se debe realizar un proceso educacional iniciado con procedimientos simples y que se tengan muy pocos cambios en lo que se refiere a patrones de trabajo que ya están establecidos; si es posible que no se haga ningún cambio. Desafortunadamente, en muchas organizaciones al querer llevar un sistema presupuestal, no toman en cuenta la opinión de las principales áreas de la empresa, lo que hace que éstos sientan que sólo es con el fin de vigilarlos.

Hay sistemas presupuestarios que se introducen de manera inapropiada en la organización, es decir, de golpe, además de hacerlo lo más avanzado posible y obviamente el personal no está capacitado para entenderlo y mucho menos hacerlo. Se hace necesario recordar en éste punto lo que dice Robert W Johnson. "Uno de los mayores peligros de los presupuestos es, que pueden permitir que las cifras gobiernen a la gente en vez de que la gente gobierne a las cifras".

Las principales limitaciones del presupuesto son las siguientes:

- A) Estar basado en estimaciones y muchas veces en pronósticos, en que como toda actividad humana; es susceptible de errores, sobre todo en el primer ejercicio de su implantación y a -

imprevisibles como disposiciones fiscales, tendencia del mercado, situación de la competencia, pérdida del poder adquisitivo de la moneda, etc.

B) En su costo, cuando es elevado en relación a las posibilidades de la empresa, y ha los beneficios que aporta.

C) cuando se ha tenido por algún tiempo en ejercicio el control presupuestal, se puede confiar demasiado en él cayendo en errores - por no revisarlo, superarlo y actualizarlo, pues en ocasiones por vicios, substituyen parte de la administración, o privan a los directivos de su libertad de acción por decisión.

D) No ir más allá de su campo de acción.

"Prometemos según nuestras
esperanzas y tenemos -
según nuestros temores".

LA ROCHEFOUCAULD.

**CAPITULO III : CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA Y UBICACION DE
LAS EMPRESAS TEXTILES EN MEXICO.**

3.1 CLASIFICACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

"Se considera industria mediana y pequeña al conjunto de -
empresas del sector manufacturero, de capital mayoritariamente -
mexicano, que ocupen 250 personas (obreros, técnicos y administra-
tivos) y el valor de sus ventas netas no rebase los 1,100 millo-
nes de pesos al año". (9).

Para aplicación de acciones de fomento, dentro del conjunto
de industria mediana y pequeña se distinguen los siguientes estra-
tos:

Microindustria

Hasta 15 personas y ventas anuales por 30 millones.

(9) Información proporcionada por la CONCANACO.

Industria pequeña

Hasta 100 personas y ventas netas anuales por 400 millones de pesos.

Industria mediana

Hasta 250 personas y ventas netas anuales por 1100 millones de pesos.

Estos indicadores pueden ajustarse periódicamente, tomando en cuenta los requerimientos de la economía del país.

3.2 SECTOR INDUSTRIAL Y LAS EMPRESAS TEXTILES.

"Desde hace tiempo se ha hablado, de elevar la calidad de los productos mexicanos; es decir, hacer más competitivas las industrias, modernizando las plantas productivas, aprovechando la capacidad instalada, estimulando a los empresarios para que inviertan y produzcan artículos de calidad, lo cual los llevaría a poder competir con productos extranjeros que traerían divisas al país.

Lo mencionado anteriormente se pretendía lograr con la entrada de México al Gatt, y con poner en práctica el proyecto de reconversión industrial, ya que como es sabido, la grandeza de un pueblo se mide por el grado de desarrollo industrial, entonces para poder considerarnos como un país altamente desarrollado, es necesario que haya expansión industrial."(10)

De acuerdo con lo anterior se hace necesario enfatizar que nuestro país cuenta con los recursos y la capacidad para llegar a ser un país altamente industrializado y por ende obtener un mayor grado, de competitividad.

(10) López Rosado, Diego; Problemas Económicos de México, Textos Universitarios UNAM, México, 1975.

"Existen diversas definiciones de industria y nosotras consideramos que las que se apegan más a las actividades que realiza la misma son las siguientes:" (11)

"Es un conjunto de operaciones encaminadas a la producción de bienes y servicios".

"Es la actividad del hombre, que a través de la transformación de la materia prima obtiene la producción de bienes y servicios para distribuirlos a la colectividad, obtener un lucro y reinvertirlo con el objeto de seguir produciendo".

Es importante mencionar que no ahondaremos en el tema de reconversión industrial, ni del Gatt, debido, a que son temas muy amplios de tratar y nuestro objetivo sólo es mencionar muy someramente la situación que vive la industria en México, ya que el tema de investigación es otro.

La industria actualmente tiene menos competitividad por sus costos tan altos, tiene muy bajos niveles de calidad, y desafortunadamente en los últimos años ha tenido crecimiento pero no lo que deseáramos todos, un desarrollo real que beneficiara a la economía del país, que tanto lo necesita en éstos momentos de crisis.

3.2.1 CLASIFICACION DE LAS INDUSTRIAS.

(Información proporcionada por CANACINTRA)

Industrias Extractivas:

- Extracción y beneficio del carbón y grafito.
- Explotación de minas metálicas y plantas de beneficio.
- Extracción y beneficio del mineral del hierro.

(11) CANACINTRA; Compendio sobre la problemática por la que atraviesa la industria mediana y pequeña.

- Extracción y beneficio de mineral metálico o ferrosos.
- Extracción y beneficio de minerales con harto contenido de metales preciosos.
- Extracción de petróleo, y gas natural.
- Explotación de canteras y extracción de arena, grava y arcilla.
- Extracción de piedra caliza.
- Extracción de arena y grava.
- Explotación de canteras.
- Extracción de azufre.
- Extracción y beneficio de fluorita.
- Extracción de caolín.
- Extracción y beneficio de sílice.
- Explotación de yacimientos de sal y salinas.
- Extracción y beneficios de otros minerales no metálicos.

Industria de Transformación:

- a) Manufactura de productos alimenticios.
 - Matanza de ganado, preparación y conservación de carnes.
 - Fabricación y tratamiento de productos lácteos.
 - Conservación deshidratación y envase de frutas y legumbres.
 - Beneficio y fabricación de productos de milino.
 - Fabricación de productos a base de harina de trigo.
 - Molienda de caña de azúcar y destilación de alcohol etílico.
 - Fabricación de cocos, chocolate, confituras, mieles, concentrados y jarábes.
 - Fabricación de productos alimenticios diversos.
- b) Elaboración de Bebidas.
 - Elaboración y mezcla de bebidas espirituosas.
 - Elaboración de bebidas fermentadas, excepto malteadas.
 - Fabricación de malta y cerveza.
 - Elaboración de refrescos y aguas gaseosas y purificadas.

- c) Beneficio y Fabricación de Productos de Tabaco.
 - Beneficio del tabaco y fabricación de puros y cigarros.

- d) Fabricación de Têxtiles.
 - Preparación, hilado, tejido y acabado de textiles de fibra blanda.
 - Fabricación de tejidos y artículos de punto.
 - Preparación, acabado, hilado y tejido de textiles de fibra dura.
 - Fabricación de textiles no clasificados en otra parte.

- e) Fabricación de calzado y prendas de vestir.
 - Fabricación de calzado excepto de hule y plástico.
 - Fabricación de prendas de vestir.
 - Fabricación de otros artículos confeccionados con textiles.

- f) Industrias y Productos de Macera y Corcho, excepto muebles.
 - Aserraderos y fabricación de triplay y similares.
 - Fabricación de envases de madera y artículos de carrizo y palma, etc.
 - Fabricación de artículos de madera y corche.

- g) Fabricación de Muebles y Accesorios, excepto los de metal.
 - Fabricación de muebles, excepto de metal.
 - Fabricación de almohadas y cojines.

- h) Fabricación de Pastas de Celulosa, Papel, Cartón y productos de éstos materiales, editoriales, imprentas e industrias - conexas.

- i) Industrias y Productos de Cuero, Piel y materiales sucedáneos.

- j) Fabricación y Preparación de Productos de Hule.
- k) Fabricación de Substancias y Productos Químicos.
- l) Fabricación de Productos derivados del Petróleo y Carbón mineral.
- m) Fabricación de otros Productos de Minerales no metálicos.
- n) Fabricación, ensamble y reparación de maquinaria y equipo, excepto la eléctrica.
- o) Fabricación de maquinaria, aparatos, accesorios y artículos electrónicos y no electrónicos.

El gobierno federal, por medio del Banco de México y Nacional Financiera, ha creado diferentes fondos para el apoyo del sector industrial. Entre éstos fondos tenemos:

1.- FOMEX: Fondo para el fomento de las exportaciones de productos manufactureros.

OBJETIVO: Ayudar a la industria mexicana, propiciando el aumento de los empleos, incrementar el ingreso, fortalecer la balanza de pagos mediante el otorgamiento de créditos. Administrado por Nafinsa.

2.- FONEI: Fondo de Equipamiento Industrial.

OBJETIVO: Fomentar la producción y eficiencia de los bienes industriales y de servicios, inducir a las instituciones de crédito para que tomen en cuenta la viabilidad de los proyectos de inversión en sus decisiones de crédito. Administrado por el Banco de México.

3.- FOGAIN: Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Pequeña y Mediana.

OBJETIVO: Descontar créditos otorgados por el sistema bancario mexicano a las empresas de dicho sector.

4.- FOMIN: Fondo Nacional de Fomento Industrial.

OBJETIVO: Promover la industrialización del país a través de - aportaciones temporales de capital de riesgo, así como el otorgamiento de créditos subordinados convertido en acciones. Administrado por Nafinsa.

5.- FIDEIN: Fideicomiso para estudiar y fomentar los conjuntos, - parques y ciudades industriales en las entidades federales de la República Mexicana.

OBJETIVO: Fomentar y desarrollar la construcción de ciudades - centros industriales, así como fondos de primer piso, para financiar a las industrias ya establecidas. Administrado por Nafinsa.

El ramo manufacturero es muy importante dentro del sector - industrial, ya que dentro de él existen empresas determinantes - para el desarrollo del país como son: la industria automotriz, la siderúrgica, editorial, y las básicas que son la industria alimentaria y la textil.

3.3 PROBLEMAS ESTRUCTURALES DE LA ECONOMIA DENTRO DEL RAMO TEXTIL.

Es necesario que para que se comprenda la problemática que vive al industria textil, conozcamos las condiciones que dieron lugar u origen a su actual situación, por lo tanto trataremos - los problemas estructurales de la economía y la manera en que repercuten en el sector industrial.

a) Desequilibrio del aparato productivo.

La estructura económica ha evolucionado de manera desequilibrada entre los sectores, ocasionando que la productividad dentro de cada ramo sea deficiente, además de que la tecnología no es - usada adecuadamente, ni tampoco los recursos humanos y naturales disponibles, lo cual ocasiona deficiente capacitación de la mano de obra y escasa difusión tecnológica. Todos éstos factores han propiciado una alta vulnerabilidad del país frente la exterior - y representa un obstáculo para el logro de un crecimiento sostenido.

Para efectos del presente trabajo sólo haremos un breve esbozo de la situación y problemas que vive la industria en general, para posteriormente entrar a la parte que nos interesa más: la - industria textil.

La vulnerabilidad externa del sector se manifiesta en la intensidad del uso de insumos importados y en su poca capacidad para exportar productos de calidad al extranjero.

El proceso de industrialización ha contribuido a la concentración de la actividad económica en unas cuantas zonas urbanas. A pesar de las medidas que se han tomado para solucionar dicho problema, subsiste aún la concentración territorial de la actividad económica. Por supuesto que no todo es tan malo como parece, aún con el desequilibrio que ha acompañado al proceso de desarrollo, se ha motivado a la ampliación y fortalecimiento de la capacidad industrial, en un grado que no se puede determinar.

b) Insuficiencia del Ahorro Interno.

Hasta ahora, una parte sustancial de la inversión fué financiada a través del ahorro interno generado por empresas privadas nacionales ó transnacionales y por el Estado.

La pérdida de dinamismo que empezó a experimentar el proceso de desarrollo obligó a considerar mejor las políticas que orientaban al crecimiento para ser más expansiva la política del gasto público, que no se acompañó de nuevos esquemas de financiamiento, recurriendo a la captación del ahorro interno y al endeudamiento externo para financiar los déficits correspondientes. De tal modo el ahorro público se deterioró en tanto que se observó un crecimiento excesivo de los subsidios y transferencia a empresas paraestatales en las que se registran deficiencias productivas.

c) Escasez de Divisas.

Ello se explica por falta de ahorro interno en la economía, existen estrangulamientos que impiden un mayor grado de sustitución entre el ahorro interno y externo, destacando la falta de competitividad de los productos nacionales.

El estrangulamiento del sector externo es consecuencia de la elevada propensión a importar de los grupos de más altos ingresos, ya que sus patrones de consumo presionan la disponibilidad de divisas, patrones propiciados en parte por la inflación y la sobrevaluación del peso.

d) Desigualdad en la Distribución de los Beneficios del Desarrollo.

La desigualdad de la distribución de los beneficios del desarrollo es un obstáculo considerable para aumentar el bienestar de los grupos más pobres y fortalecer el mercado interno.

La concentración del ingreso se ha retroalimentado con el patrón de industrialización. El consumo de los grupos de altos ingresos se concentra en bienes que generan poco empleo - y tienen gran contenido de importación, de éste modo los incrementos de la demanda no han creado beneficios generalizados - al resto de la economía de modo que en concentración del ingreso muestra una fuerte tendencia a perpetuarse, debido también a la concentración y dispersión territorial de las actividades productivas. A parte de todo lo antes mencionado, también - provoca problemas demográficos, educativos y de mala salud que han dificultado el avance, requiriendo de un esfuerzo considerable para lograr que la situación social no se deteriore aún más.

Es necesario atacar las causas estructurales que han impedido el uso más intensivo y más equilibrado de nuestro potencial, junto con la superación de las restricciones que se derivan de los problemas actuales de la economía.

Por otra parte, es necesario hacer énfasis en la necesidad que hay de orientar y motivar al empresario mexicano a - que produzca más y con calidad sus productos. Por ello el - administrador debe tratar de conseguir un cambio en el modo - de pensar de las personas que posean un negocio mostrándoles los beneficios que se pueden obtener con la modernización de ideas.

3.4 SITUACION ACTUAL DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO.

Para poder atender, conocer y hablar de la industria textil, es necesario saber lo que es la industria, y como punto de partida diremos que la industria es "una actividad del hombre que a través de la transformación de la materia prima obtiene la producción de bienes y servicios para distribuirlos a la colectividad, obtener un lucro y reinvertirlo con el objeto de seguir produciendo", definición de Antonio Rojas.

Económicamente la industria suele clasificarse en distintas ramas según sus producciones; existen dos grandes ramas de la industria que son:

- 1.- La Industria Extractiva que es la que extrae del subsuelo materias primas, y las entrega en estado bruto o limpias, y a veces semielaboradas; y
- 2.- La Industria de la Transformación que es la que modifica a las materias primas en productos elaborados.

Estas dos grandes ramas de la industria a su vez se dividen o se componen de otras industrias, de ésta forma la industria extractiva se compone de:

- a) La Industria Petrolera, y
- b) La Industria Minera.

La industria de transformación a su vez también se compone de varias industrias, como ejemplo tendremos únicamente:

- a) La Industria Manufacturera; y
- b) La Industria Textil, a la cual nos referimos a lo largo de éste capítulo.

Una vez que ya tenemos una ubicación en general de la industria, y en particular de la industria textil, pasaremos a definir qué es o a qué se dedica dicha industria (ya se había mencionado anteriormente la ubicación general de la industria, en forma más amplia).

DEFINICION

La Industria Textil es la que elabora fibras naturales o sintéticas (hiladurías), y a partir de ellas tejidos (tejeduría).

LA INDUSTRIA TEXTIL DE HOY.

Los problemas de la industria textil han alcanzado niveles alarmantes, debido a la crisis que atraviesa el país. Por su antigüedad, necesita reformas y modernizaciones, lo que ha originado que se quede a la zaga y pierda poder competitivo por falta de personal capacitado y por la enorme inversión que se necesita para importar maquinaria y tecnología, como consecuencia de las devaluaciones de la moneda respecto al dólar. Además de que México no ha podido crear una infraestructura adecuada a las necesidades de la industria nacional.

Otro factor importante son las condiciones de trabajo y las características de las plantas industriales textiles. Los conflictos obrero-patronales están a la orden, la mayoría de los trabajadores no son calificados y reciben su formación profesional durante el desempeño del trabajo en ocupaciones semicalificadas. Los sindicatos controlan la contratación, salvo excepciones en las que permiten a directores, si los hay, que seleccionen a su personal. El principio de antigüedad domina en todos los aspectos a la política de empleo.

Existe una gran diferencia entre una fábrica antigua y una moderna, en las últimas hay limpieza general en las instalaciones, menos polvo en los hilos, en las telas que se fabrican y en la maquinaria; aunque sigue existiendo la falta de utensilios adecuados para el trabajo y de aparatos para efectuar una limpieza esmerada. En las fábricas antiguas no hay un control eficiente de la temperatura, no hay iluminación apropiada, ni servicios médicos que se apliquen correctamente.

Aunque cuenta con excesiva mano de obra, el desempleo es uno más de los problemas que hay que resolver. Nuestra capacidad para competir con el mercado extranjero es deficiente. Es difícil cuantificar el consumo de producción textil por habitante, existiendo diferencias entre el consumo real y el consumo deseado. El mercado interno es muy bajo, en cuanto al mercado externo, la reducción de compras de otros países ha desequilibrado a la industria textil, la principal exportación es de materia prima como el algodón, hilos, hilaza, telas y retazos de telas.

El principal factor del alto costo de la industria textil, se debe a que se pagan muy altos salarios a los obreros, sin que éstos tengan los suficientes conocimientos para realizar su trabajo y por lo tanto no generan la suficiente productividad, también subsiste el problema de la utilización de maquinaria obsoleta. Se está haciendo el intento de impulsar al mercado externo, vía la excepción de impuestos de algodón. La elasticidad de los cambios en la demanda exterior están determinados principalmente por los límites de las tasas diferenciales de productividad de los países con quienes se comercia, por modificaciones en los aranceles y concesiones de los diferentes subsidios por parte del Estado, las tasas de incrementos en los índices de precios, período de tiempo en que se pueden surtir los pedidos y la calidad de los productos.

La industria textil requiere de apoyo total por parte del gobierno, reducción de transporte marítimo, así como incrementar sus índices de productividad para poder concurrir a mercados extranjeros.

Las causas secundarias del freno en la productividad y desarrollo de las instalaciones, son la preparación de telas finas, la mayor producción de tejidos entre finas y la disminución proporcional de telas corrientes.

PROBLEMAS DE LA INDUSTRIA TEXTIL.

Como todas las industrias, la textil también posee una gran variedad de problemas, y éstos son las más importantes:

a) Recursos Humanos.

- Existe una carencia notable de personal técnico y especializado.
- Baja calidad en la mano de obra a nivel general.
- Violaciones al contrato Ley por parte de sindicatos y empresarios, infringiendo a través de convenios privados ilícitos.

b) Tecnológicos.

- Maquinaria antigua y obsoleta.
- Falta de investigación y desarrollo tecnológico de procesos.

c) Materias Primas.

- Desproporción entre los productores de las materias (norte del país) y las fábricas establecidas en el centro del país.
- Importación de lana, provocando aumentos en los costos.

d) Circulación.

- Insuficiencia en el transporte, principalmente terrestre.
- Intermediarios tanto en insumos como en maquiladoras.

e) Producción.

- Alta diversificación productiva por empresa.
- Falta de controles de calidad.
- Baja calidad de tinturas y acabados.
- La inexistencia de escuelas de capacitación.

f) Económicos.

- Inestabilidad del mercado.
- Tipo de cambio (en relación al dólar).
- Inflación nacional o internacional.
- Costo financiero.

g) Otros problemas.

- Competencia internacional.
- Se maneja como una industria familiar.
- Contrabando.
- Producción y distribución orientados hacia el mercado doméstico.

Como se ha podido observar, la industria textil como todas las industrias mexicanas, tienen grandes problemas, y es el deber de los administradores y todos los profesionales, buscar un equilibrio en la industria nacional y poder competir en el mercado internacional. Así mismo, el Estado debe participar modificando su política sobre los impuestos referentes a exportación e importación de equipo. Pero sobre todo es necesario, que los empresarios tengan más conciencia de la labor que están realizando, y producir más y mejor.

A continuación presentaremos las principales cámaras, que regulan las actividades de las empresas en general y específicamente la rama textil. Con el objeto de dar un panorama de las instituciones que ayudan o apoyan a la actividad industrial. Esta información se agrega, porque de todas las actividades que deben realizar las cámaras no las llevan a cabo, o no hay información suficiente para que los industriales agrupados dentro de ellas sepan los beneficios a que tienen derecho y por lo tanto exigir su cumplimiento.

3.5 CANACINTRA.

La Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, es una institución pública, autónoma y con personalidad jurídica, - constituida el 5 de diciembre de 1941.

Integran la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación, todas aquellas empresas industriales que no están agrupadas en cámaras específicas o genéricas, conforme a su actividad industrial, establecidas de acuerdo con la ley.

Las 76 mil industrias que agrupa la institución aproximadamente, están consideradas dentro del sector más dinámico del país: el de transformación.

El domicilio de la Cámara es la Ciudad de México y tiene - establecidas 67 delegaciones en todo el territorio nacional, con excepción de los estados de Nuevo León y Jalisco. El apoyo que - proporciona a sus agremiados, facilita el desarrollo de su actividad industrial, permitiendo un contacto permanente entre ellos mismos, y poniendo a su disposición una serie de elementos y recursos de apoyo.

Actualmente CANACINTRA agrupa a determinado número de industrias de transformación en todo el país, siendo sus objetivos - principales:

- a) Representar los intereses generales de la industria asociada.
- b) Fomentar el desarrollo de la industria nacional.
- c) Participar en la defensa de los intereses de sus asociados relacionados con sus actividades industriales y prestar a los - mismos, servicios que señalan los estatutos vigentes.
- d) Ejercer el derecho de petición y solicitar a las autoridades, según sea el caso, la expedición, modificación o derogación - de las leyes y disposiciones administrativas, relativas al - desarrollo de las actividades industriales.

Las industrias asociadas están agrupadas en los siguientes consejos coordinadores:

- 1.- De las industrias químicas y para química.
- 2.- De la industria automotriz.
- 3.- De las industrias metálicas.
- 4.- De las industrias de alimentos y bebidas.
- 5.- De la industria elaboradora de artículos de papel: cartón y escritorio.
- 6.- De las industrias diversas.
- 7.- De materiales para la construcción.

A su vez los consejos coordinadores clasifican a las industrias en ramas específicas, formando grupos denominados sectores o secciones, de acuerdo al grupo industrial al que pertenezcan - y en donde son tratados los problemas concretos de cada uno de ellos.

Parte importante de CANACINTRA la constituyen los servicios que proporcionan a la industria pequeña y mediana, para lo cual cuenta con un área de servicios encargada de analizar la problemática, tramitar los asuntos que se le presentan y dar respuesta - favorable en el cumplimiento de todas aquellas disposiciones que afectan o promueven su desenvolvimiento.

Para analizar la problemática y tramitar los asuntos que se le presenten a sus asociados, CANACINTRA cuenta dentro de su organización con diferentes unidades ejecutivas que a través de departamentos especializados, dan servicio integrado a la industria:

1.- SUBDIRECCION DE SERVICIOS

A) Gerencia de Servicios y Promoción Industrial.

- a) Departamento de asesoría y gestiones industriales. Permisos de importación, subsidios y exenciones, patentes y marcas, licencias sanitarias, visto bueno de operación, modificaciones arancelarias, registro de proveedores del Gobierno Federal.

- b) Departamentos de normas y control de calidad.- Elaboración de anteproyectos de normas, tramitación de sellos, asesoramiento sobre métodos de prueba y aplicación de normas, información sobre normas nacionales e internacionales, representación de los comités consultivos de normalización.
 - c) Departamento de Comercio Exterior.- Asesoría, investigación sobre comercio exterior, ventajas a la exportación y restricción a la importación, ventajas respectivas a la ALADI, sustitución y comercio en otros países.
 - d) Departamento de Fomento Industrial.- Asesoría sobre estímulos fiscales y financieros, información sobre parques industriales, regulación federal, banco nacionalizado, planes desarrollo o información y asesoría sobre fondos de financiamiento.
- B) Gerencia de Estudios.
- a) Departamento de Análisis.- Información sobre actividad industrial nacional, material estadístico para consulta, análisis de la problemática industrial, situación y perspectivas de la economía nacional, asesoría en materia económica.
 - b) Departamento de Investigación.- Investigaciones de campo y encuestas, procesamiento de la información. Diseño y administración de la base de datos, y desarrollo de sistemas que permitan el acceso, actualización, procesos y adición de fuentes de información estadísticas.
 - c) Centros de Información Técnica.- Consultas abiertas de bibliotecas, hemerotecas, catálogo de publicaciones de interés industrial, microfilmación, directorio de industrias.

C) Gerencia Jurídica.

Consultoría, orientación y asesoría en lo fiscal, laboral (seguro social, fononavit, etc.), mercantil y amparos.

2.- SUBDIRECCION DE COMUNICACION Y RELACIONES PUBLICAS.

A) Gerencia de Comunicación.

Difusión a través de la revista de transformación y el boletín CANACINTRA INFORMA, de información económica industrial y comercial de apoyo a la planeación de decisiones de la industria asociadas.

Estos departamentos cuentan con profesionales dispuestos a orientar y asesorar al industrial, así como para mantenerlo actualizado sobre aquéllos cambios que sean de su interés.

También se organizan cursos diversos sobre nuevas disposiciones fiscales, control de calidad y otros; se sabe bien que existen muchos industriales de la industria pequeña que requieren mayor atención por falta de recursos, donde su dirigente, generalmente su propietario, es un hombre "orquesta", y a quien CANACINTRA se propone servir con mayor atención.

La creación de CANACINTRA dinamizó al sector patronal mexicano y contribuyó directamente a la fijación de algunas políticas económicas que asumiría el Estado, fué identificada del resto de las organizaciones por su disposición en torno a la política laboral. Tiene como finalidad, servir como órgano de consulta del Estado, creándose como un organismo promotor de industrias y políticas nuevas tendientes a reorientar las acciones del capital mexicano privado, a causa de la guerra mundial se necesitaba sustituir las importaciones y las exportaciones manufactureras.

3.6 CONCAMIN.

3.6.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

La confederación de Cámaras Industriales nace en 1918 a raíz del primer congreso nacional de empresarios en el que se establecieron los estatutos que habrían de normar su funcionamiento.

Posteriormente se efectuaron otros congresos, pero fué el de 1971, en el que se hicieron las últimas reformas a los estatutos - que son los que imperan actualmente.

La Confederación de Cámaras Industriales es una institución autónoma, con personalidad jurídica propia, para presentar y dar servicio a las cámaras y asociaciones confederadas, es también un órgano de consulta del Estado. Su finalidad se resume en tres actividades:

- 1.- Defensa.
- 2.- Representación.
- 3.- Promoción de sus cámaras y asociaciones.

Cuando las industrias desean negociar algún problema o asunto, según sea el caso, lo someten a la consideración de la Cámara a la que pertenecen, más si ésta no les resuelve su problema, entonces pasa a la Cámara quien si les resolverá al respecto.

La Concamin está constituida por determinado número de Cámaras (62) y por Asociaciones (28). Las Cámaras se diferencian de las Asociaciones en que las primeras se tienen que registrar por fuerza anualmente ante la CONCAMIN, mientras que las Asociaciones podrán hacerlo de manera voluntaria; aunque en ambas se localizan las industrias.

3.6.2 LEY DE CAMARAS DE COMERCIO Y DE LA INDUSTRIA.

Dicha ley es la que rige el funcionamiento tanto de las - Cámaras de Comercio y de la Industria, así como a las diferentes confederaciones. Esta ley se divide en cinco puntos:

- 1) Objetivos de la CONCAMIN y de las Cámaras de la Industria como se había mencionado anteriormente: son el fomento, la promoción y el desarrollo de las industrias, siendo que la CONCAMIN adicionalmente sirve de árbitro entre los problemas de las diferentes industrias, si es que ellas así se lo pidieran.
- 2) Constitución y Funcionamiento de las Cámaras.- Estas se pueden constituir de dos maneras, dado que existen dos tipos de Cámaras de la Industria:
 - A) Cámaras de carácter genérico - Que son las que se agrupan en industrias de diferentes ramas. O más bien las que agrupan industrias de diferentes ramas.
 - B) Cámaras de carácter específico - Que agrupa industrias de ramas afines.
- 3) Lineamientos de las Confederaciones.- Estas como la CONCAMIN - realizan anualmente y en períodos determinados asambleas, las que podrán ser en cualquier lugar de la República, pero tomando en consideración la mayoría de votos de los socios y de acuerdo con los estatutos.
- 4) Estatutos de las Cámaras y Confederaciones.
- 5) Disolución y Liquidación de las Cámaras.

Las Cámaras pueden concluir sus operaciones por tres causas:

- Violación de los estatutos.
- Falta de recursos.
- Por reducción de sus integrantes.

Durante la liquidación, la CONCAMIN envía un representante - oficial para que vigile la correcta cancelación de ésta de manera que el sobrante sea a favor de la Confederación.

3.6.3 COMISIONES DE TRABAJO.

Para la realización de sus operaciones, la Confederación se encuentra organizada internamente en comisiones que atienden diferentes estudios, siendo de tres tipos:

- 1.- Comisiones de Estudio - Que atienden asuntos de créditos y financiamiento de las Cámaras, sanitarios, previsión social, - mejoramiento ambiental, comercio exterior, impuesto y legislación de la pequeña y mediana empresa.
- 2.- Comisiones Especiales - Que atienden temas específicos como - productos básicos, bienes de capital, energéticos y transportes.
- 3.- Comisiones Especiales por Ramas Afines - Realizan una planeación para el desarrollo de las industrias por Estados o regiones, discutiendo y proponiendo soluciones a problemas referentes a tarifas, precios, créditos, materia prima y relaciones que llevan las industrias de una región a otra.

3.6.4 NATURALEZA

La Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos, es una institución pública, autónoma, con representación jurídica, que agrupa por mandato de la Ley de las Cámaras de Comercio y de las de Industria a todas las Cámaras Industriales del país y a las asociaciones de industrias que así lo soliciten.

Su domicilio se encuentra en la capital de la República y se sostiene con las cuotas de sus afiliados, las cuales están obligados a entregarle por lo menos el 15% de sus ingresos; las asociaciones entregan una cuota variable que tiene carácter de cooperación, ya que su incorporación es voluntaria. Es un órgano de consulta del Estado, es un servicio para las Cámaras y asociaciones confederadas.

OBJETIVOS.

- Representar los intereses generales de la industria.
- Fomentar el desarrollo de la industria nacional.
- Participar en la defensa de los intereses particulares de los industriales y presentarles los servicios que señalan los estatutos.
- Actuar como árbitro en los conflictos que surjan entre sus afiliados y desempeñar la sindicatura en los casos de quiebras de industriales inscritos en alguna de sus cámaras.

FUNCIONAMIENTO.

Son órganos de dirección y administración de la Confederación:

- a) La Asamblea General - es la autoridad máxima y está constituida por el total de las cámaras afiliadas y asociaciones industriales, le corresponde conocer y determinar las iniciativas y ponencias que presentan las cámaras y asociaciones de industriales afiliados y elige a las personas que deben integrar el consejo directivo.

- b) Consejo Directivo - Es un Órgano ejecutivo, y se integra con un representante propietario y un suplente de cada una de las cámaras afiliadas, sus funciones: ejecutar acuerdos de la -
asamblea, elegir a los miembros de la comisión ejecutiva y -
a los de las comisiones de trabajo, designar y remover a los directivos de la confederación, y representar a ésta por medio de su presidente o de la persona que se designa.
- c) Comisión Ejecutiva - Es el Órgano que lleva a cabo las tareas que acuerda la Asamblea General y el Consejo Directivo. Coadyuva en la dirección y administración de la confederación, -
vigila que se realicen las finalidades de la propia institución, y propone ante el consejo o asamblea, todo lo que con--
venga a sus fines.
- d) Organización Administrativa - Durante el año de 1979, se llevó a cabo la reestructuración administrativa de CONCAMIN. El objeto de ésta reestructuración consiste en dar un mejor servicio a todas las cámaras y asociaciones afiliadas.

ESTATUTOS.

La CONCAMIN es una institución pública, autónoma de duración indefinida y con responsabilidad jurídica distinta a la de cada uno de sus miembros. Integran a la CONCAMIN las cámaras de industrias legalmente establecidas en la República Mexicana, y las que en lo futuro se constituyen con autorización de la Secretaría de Comercio.

La CONCAMIN tiene como finalidades principales: el fomento y la defensa de la industria en el territorio nacional, sus funciones principales son: representar los intereses generales de la industria y promover las medidas que favorecen a ésta; estudiar -
las cuestiones que la afectan; contribuir a la difusión y fomento de los oficios y carreras técnicas y especialidad que precisa la

industria nacional; ejercer funciones de árbitro en los conflictos que surjan. Entre dos o más cámaras que la integren, procurar la unión y cooperación de ésta cámaras; establecer y fomentar las relaciones que sean convenientes para sus fines; con instituciones nacionales, extranjeras o internacionales, ser órgano de consulta del Estado para la satisfacción de las necesidades generales de la Industria Nacional.

Las cámaras de industria que se establezcan con la autorización de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, formarán parte de la CONCAMIN, desde el momento en que queden legamente establecidas y constituidas.

OBLIGACIONES DE LAS CAMARAS DE LA INDUSTRIA.

- Dar aviso a la Confederación de haber sido constituidas y autorizadas por la Secretaría de Comercio para funcionar;
- Entregar a la Confederación en tanto por ciento de sus ingresos ordinarios con que atribuyen al sostenimiento de la misma - (nunca menos del 15% de dichos ingresos);
- Suministrar a la Confederación oportunamente los datos e informes que ésta solicite de ellas y enviarle ejemplares de las publicaciones que haga;
- Cumplir en lo que a cada cámara concierna los acuerdos que dentro de sus atribuciones adopten la Asamblea General y el Consejo Directivo.

DERECHOS DE LAS CAMARAS DE LA INDUSTRIA.

- Hacerse representar ante la asamblea general y el consejo directivo de la Confederación;
- Representar por escrito sugerencias, proposiciones o quejas sobre los asuntos que se refieren a los intereses generales de la industria;

- Solicitar para la defensa de sus intereses, la protección y ayuda de la Confederación en beneficio de sus afiliados;
- Solicitar de la Confederación que intervenga como árbitro en los conflictos surgidos entre ellas o entre industriales pertenecientes a distintas cámaras.

Los derechos que los presentes estatutos conceden a las cámaras, se suspenderán temporalmente al dejar de entregar durante dos bimestres consecutivos el porcentaje de sus ingresos ordinarios, que corresponde a la Confederación.

*Si no nos detenemos de vez
en cuando, nunca nos -
alcanzará nada que valga -
la pena. *

**CAPITULO IV: LOS PRESUPUESTOS FINANCIEROS COMO UN INSTRUMENTO
DE CONTROL DE TODAS LAS OPERACIONES MONETARIAS DE
UNA EMPRESA.**

Hemos de tener en cuenta que el control presupuestario es - una forma de organización y, como todos los problemas de organización, debe ser aplicado según las leyes esenciales de análisis, de clasificación de síntesis, pues sin ellas nada es perfecto ni duradero: El estudio del control presupuestario y organización - están íntimamente ligados y el querer disociarlos sería un error.

El control presupuestario, que se basa en el exámen muy detenido de todo cuanto pueda expresarse en números, dentro de una empresa, cualquiera que sea la índole, forma e importancia de la misma, consiste en un análisis riguroso de los hechos que han - ocurrido y en prever los hechos probables a fin de establecer un programa racional de acción.

Lo que caracteriza al control presupuestario es que la comparación entre la previsión y la ejecución (comparación de las cifras que debieran ser con las cifras que son), se hace de una forma metódica y regular, en épocas tan frecuentes como lo exija la índole de la empresa.

Esta comparación permite no solamente darse cuenta de si la empresa se mantiene dentro de la línea de dirección trazada, sino también modificar constantemente las previsiones según la experiencia reciente.

El establecimiento de un plan de operaciones realistas, constituye una de las funciones principales de dirección en las empresas minoristas y mayoristas. La creación de un plan de esa índole que cubra un período definido de tiempo futuro, es una de las mejores formas de asegurar a la empresa un éxito razonable. No obstante ello, es igualmente cierto que las actividades planificadoras tienen que complementarse con un sistema adecuado de control, adaptado a los fines planificados.

Un buen sistema de control en todos los aspectos y operaciones, exceptuando las muy pequeñas, tiene por fuerza que basarse, en un sistema de informes de resultados que permita saber continuamente, si las operaciones realizadas son satisfactorias ó no. La evaluación de las operaciones realizadas a medida que el negocio se mueve a lo largo del período planificado se efectúa mediante la comparación de tales operaciones con las metas del presupuesto. Los informes de resultados tienen que;

- 1) Cubrir todos los aspectos importantes de las operaciones;
- 2) Ser compatibles con las responsabilidades asignadas (la estructura organizativa); y
- 3) Usar el principio gerencial de las excepciones.

4.1 REQUISITOS DEL PRESUPUESTO.

"Hablar del éxito de un presupuesto no quiere decir obligatoriamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los estimados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la entidad. Sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que necesariamente deben observarse en su estructuración". (12).

1.- Conocimiento de la empresa.

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, y por esto es indispensable el conocimiento amplio de la empresa en que se hayan de aplicar.

2.- Exposición del plan o política.

El conocimiento del criterio de los directivos de la empresa en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y límites de autoridad de cada uno de ellos. En los manuales se incluirá información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado; el período que abarcará el presupuesto; el diseño de las formas específicas que hayan de usarse, con instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente incluir para llenar las necesidades específicas de la empresa que se trate.

(12) Río González Cristóbal del; Técnica Presupuestal. 3a. ed; México, p s/n.

3.- Coordinación para la ejecución del plan o política.

Debe existir un director del presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

Será necesario, que toda la información obtenida y las estimaciones realizadas, sean enviadas al director del presupuesto, centralizándose en él al programación de actividades; así las fechas del calendario estarán referidas al momento en que éste reciba o envíe algo.

4.- Fijación del período presupuestal

Otro requisito que deberá tomarse en cuenta, es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. La determinación de éste período opera en función de diversos factores, tales como estabilidad o inestabilidad de los factores u operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etcétera.

Otros factores que influyen son las características propias del renglón; por ejemplo, los activos fijos y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operaciones.

Normalmente se hacen coincidir los períodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los mismos y hacer las correcciones necesarias.

5.- Dirección y vigilancia.

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

Para que el presupuesto sea un instrumento de control para la Administración, es necesario que la persona encargada de elaborarlo posea conocimientos y tiempo necesario para vigilar su cumplimiento.

4.2 CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO.

1.- DE FORMULACION.

A). Adaptación a la empresa.

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; ésto es, la adopción de un sistema de control presupuestario no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, aplicable a todo tipo de empresas; además el presupuesto no es simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases pseudocientíficas, en ciertos casos, de las operaciones pasadas de la empresa en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras.

B). Planeación, Coordinación y Control de funciones.

Todos los actos en la vida, aún los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; así pues, quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado dicha planeación no resultaría eficaz si no se lleva a cabo formalmente los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido; para lograrlo es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conducen a alcanzar dicho objetivo.

2.- DE PRESENTACION

A). De acuerdo con las normas Contables y Económicas.

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas. (Período, mercado, oferta, demanda y ciclo económico).

3.- DE APLICACION.

A). Elasticidad y Criterio.

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varían las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

4.3 CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO.
(Según Cristóbal del Río)

Por el tipo de empresa	{ Presupuestos Públicos Presupuestos Privados Presupuestos Mixtos
Por su contenido	{ Presupuestos Básicos o Principales Presupuestos Secundarios o Auxiliares.
Por su duración	{ Presupuestos Cortos Presupuestos Medianos Presupuestos largos
Por su valuación	{ Presupuestos Estimados Presupuestos Estándar o Normales.
Por el sistema de costos	{ Presupuestos Absorbentes Presupuestos Marginales
Por su forma	{ Presupuestos Fijos Presupuestos Flexibles
Por su reflejo en los Estados Financieros	{ Presupuestos de Posición Financiera. Presupuesto de Resultados Presupuestos de Origen y Aplicación de recursos Presupuestos de Costos

Por su finalidad	{ Presupuestos por Programas Presupuestos por Promoción Presupuestos de Aplicación Presupuestos de Fusión
Por empresa matriz y sucursales	{ Presupuestos de Casa Matriz Presupuestos de Sucursales Presupuestos Consolidados
Por base cero	{ Presupuestos Base cero Absoluto Presupuestos Base cero por medio de paquetes de decisión.
Por su formulación	{ Presupuestos Previos Presupuestos Definitivos Presupuestos Maestros o Tipo
Por su aspecto formal	{ Conceptos Cifras
Por su aspecto material	{ Encabezado Cuerpo Pie
Por la moneda	{ Presupuestos en Moneda Nacional Presupuestos en Moneda Extranjera

4.4 - TIPOS DE PRESUPUESTOS

1.- Gubernamentales: Son en los que primero se estiman los gastos y después sus ingresos para cubrirlos.

2.- Privados: Se estiman primero los ingresos y después los gastos e inversiones.

Los presupuestos gubernamentales reflejan una política - mientras que los presupuestos privados crean una política.

3.- Principales: Son aquellos que sirven de base para la elaboración de otros presupuestos, así como los estados financieros presupuestos, dentro de éste grupo - podemos mencionar los siguientes: el de ventas, el de producción, el de compras, el de gastos, - el de caja, etc.

4.- Secundarios: Aquéllos que han sido elaborados teniendo como base algunos de los principales, así tenemos en éste grupo: al de ingresos o cobros por venta, - el de pago de las compras; el de estado de resultados presupuesto, el balance general presupuesto, etcétera.

También existe otra clasificación, de acuerdo con el área que abarcan: presupuestos de operación y presupuestos de capital.

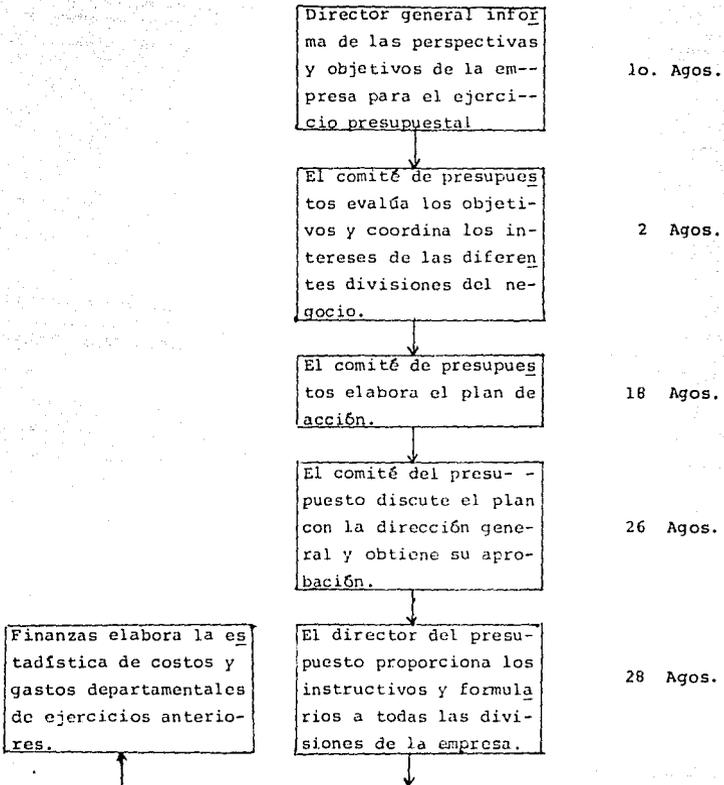
4.5 PASOS PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO E INTEGRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

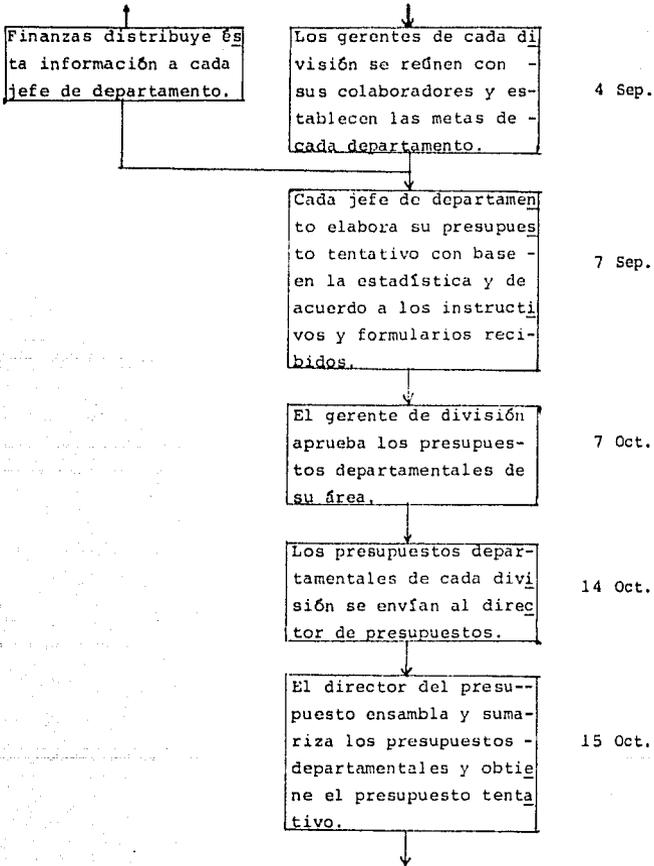
Los pasos esenciales en la preparación del presupuesto son:

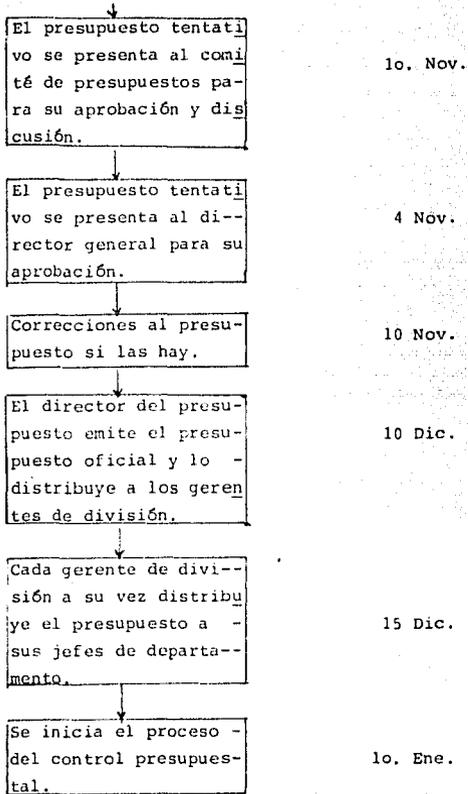
- 1.- La gerencia señala sus objetivos en relación con el volúmen de operaciones, utilidad neta para el período, situación financiera, erogaciones de capital y otros factores, todo con base en los análisis y pronósticos de mercado y las estructuras de costo y precio.
- 2.- Cada jefe de departamento, con base en determinados supuestos, formula un plan, expresado en términos de unidades de producción, unidades de costos, etc.
- 3.- Corrección de los planes y supuestos cuando el trabajo de talla o revela la necesidad de un cambio.
- 4.- Se presentan los planes finales para su aprobación, la gerencia debe atender especialmente a los resultados finales del presupuesto, de acuerdo con los pronósticos o predeterminaciones del balance, del estado de pérdida y ganancias, y de el estado de entradas y salidas de efectivo.
- 5.- La gerencia aprueba el presupuesto.
- 6.- Envío de cédulas del presupuesto a todos los niveles de dirección para que les sirva de guía en sus operaciones durante el período.

El proceso de elaboración del presupuesto, mejora la coordinación interna; influye en las decisiones que se hagan sobre cada producto, en cada etapa y nivel, en las áreas de investigación, ingeniería, producción, mercadotecnia, personal y finanzas, repercutiendo en las utilidades de la empresa.

GRAFICA DE FLUJO EN LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS. (13)







(13) Presupuesto flexible págs. 36 y 37.

Editado por el Colegio de Contadores Públicos de México A.C.

4.6 PUNTO DE EQUILIBRIO.

Aún cuando el tema de éste inciso no pertenece a la técnica presupuestal, es porque una vez aplicada dicha técnica, es extremadamente sencilla la determinación del punto de equilibrio y - que como se verá, trae consigo una serie de beneficios.

Se conocer como punto de equilibrio, el vértice en el que - se juntan las ventas y los gastos totales, representa el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas para una Empresa, o sea que los ingresos son iguales a los gastos.

Existen varios procedimientos para determinar el punto de equilibrio, y por medio de ellos se pueden llevar a cabo estudios encaminados para ayudar a las empresas en la solución de algunos de los problemas que se le presenten.

Objetivos del Punto de Equilibrio.

Entre los principales se cuentan los siguientes:

- A). La determinación en un momento dado, en que los ingresos y - gastos son iguales, no existiendo utilidad y pérdida.
- B). Por medio de él se puede medir la eficiencia de operación, - e igualmente controlar la ejecución de cifras predeterminadas, mediante la comparación con las reales, para normar correctamente las ejecuciones y la política de Administración de la Empresa.
- C). Es de gran importancia en el análisis, planeación y control - de los resultados de un negocio.

Factores determinantes del Punto de Equilibrio.

A). Volúmen de Producción.

Su influencia es directa en la determinación del punto de equilibrio, pues independientemente de la capacidad de - que tenga la Empresa, los gastos fijos no se modifican, lo que obliga al negocio a realizar ciertos estudios tendientes a precisar políticas para su ocurrencia y así tener un control sobre ellos, no sucediendo igual con los gastos variables, ya que están supeditados a los volúmenes de producción y ventas.

B). El Tiempo.

Es otro factor que puede hacer variar el punto de equilibrio, ya que éste se puede obtener mensual, trimestral, - semanal, etc., con la ventaja de poder darle solución con - mayor oportunidad a cualquier problema que se presente.

C). Los Artículos Individuales y las Líneas de Producción.

Este punto es importante, ya que los dirigentes de una empresa pueden considerar "X" o "Z" productos, que sean los que les reporten mayores beneficios, guiándolos a incrementar o suspender la elaboración, para no caer en produccio-- nes infructuosas.

D). Los Datos Reales y Presupuestos.

Cuando el punto de equilibrio ha sido obtenido con datos presupuestos, se deben elaborar estados comparativos - entre éstos y los datos reales, resultando con ellos las - variaciones, mismas que serán objeto de estudio.

Se puede decir que el punto de equilibrio obtenido por medio de un presupuesto, constituye una norma a la que debe rán de sujetarse los dirigentes de una empresa, pues representa una medida de control para evitar posibles pérdidad - al negocio.

Elementos que intervienen en la determinación del Punto de Equilibrio.

Los elementos que intervienen son resultantes del estudio de los gastos, observándose que unos son constantes (fijos y regulados) y otros variables en relación con las ventas y con la producción.

Análisis de los Gastos del Costo Total.

"En todo sistema presupuestal, y para la determinación del punto de equilibrio, es indispensable hacer un estudio de los gastos, a continuación se presenta lo referido al análisis de los gastos, los cuales se clasifican en dos grupos que son:" (14)

1.- CONSTANTES.

2.- VARIABLES.

Los gastos constantes se subdividen en dos tipos:

A) FIJOS

B) REGULADOS

Los gastos constantes fijos, son aquéllos que se efectúan - haya o no producción o ventas; como intereses, seguros, rentas, depreciaciones, amortizaciones, etc.

Los gastos constantes regulados, son aquéllos que se efectúan bajo un o control directivo, aún cuando siempre existen, pero su monto se encuentra regulado por el volumen de producción o ventas, como: sueldos, asignaciones de publicidad, presupuesto de reparación y mantenimiento, comisiones, gratificaciones, etc.

(14) Río González Cristobal del; Técnica presupuestal; México p. s/n.

Los gastos constantes provienen de tres fuentes:

- a) Los ocasionados por la posesión de una entidad económica, como son los intereses, los seguros, etc.

- b) Los asignados con intención de recuperar lo invertido; la depreciación de la maquinaria o de cualquier otro activo fijo, amortizaciones, etc.

- c) Los que se realizan en el curso de la operación; es decir, son aquéllos que siendo indispensables para la marcha del negocio pueden ser presupuestos o sea, controlados y regulados por los directivos de la Empresa; ejemplo: sueldos, publicidad, reparación y mantenimiento, etc.

La clasificación anterior de los gastos, opera cuando se relaciona con un volumen de producción o de ventas; punto diametralmente opuesto es, cuando el análisis del gasto o costo se hace tomando por base la unidad producida, en cuyo caso los materiales y los sueldos son gastos fijos.

Control del Punto de Equilibrio.

No es posible aceptar que un presupuesto se realice sin ninguna variación, en relación con los resultados reales, pues por exacto que sea, no se debe olvidar que está basado en estimaciones, y pronósticos que lógicamente dan lugar a discrepancias.

Cuando se tiene un buen control, las diferencias que resultan son de poco monto e importancia, pero siempre es recomendable analizarlas, hasta encontrar las causas que las originaron.

Fórmulas del Punto de Equilibrio.

En unidades: $PE = \frac{CF}{CM}$

$$PE = \frac{CF}{PV - CV}$$

En pesos: $PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{PV}}$

Donde:

CF = Costos Fijos.

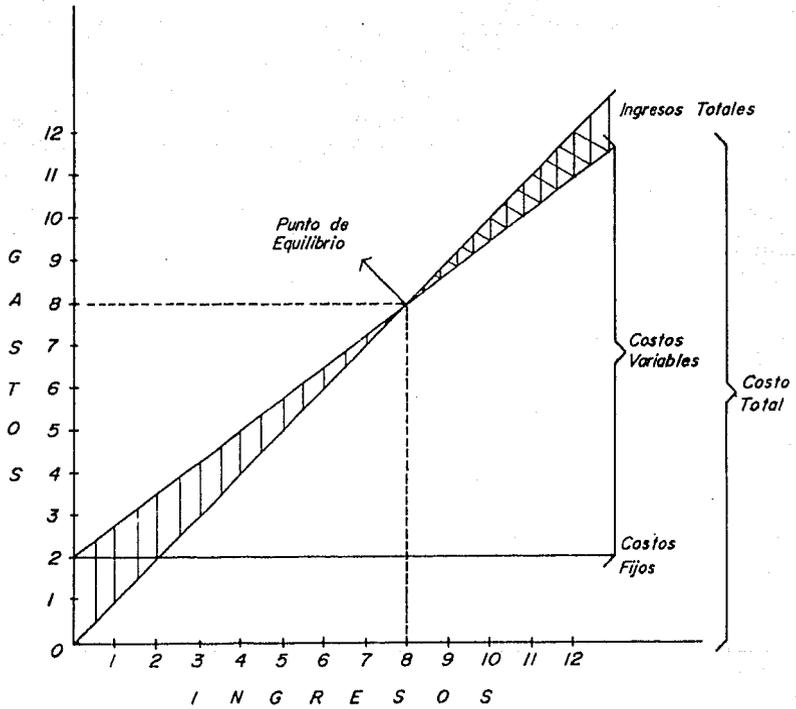
CM = Costos Marginales.

PV = Precio de Venta.

CV = Costo de Venta.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



 Zona de Utilidad

 Zona de pérdida

4.7 PRESUPUESTO ANUAL.

"El presupuesto anual es una técnica financiera que comprende todas las operaciones de una entidad, expresado en términos monetarios, encaminado a la obtención de las metas o políticas de la entidad. El presupuesto anual se conforma de las siguientes cédulas:" (15).

1.- Cédula de Presupuesto de Ventas.

Esta cédula se obtiene multiplicando el total de las unidades a producir de cada uno de los artículos producidos por el precio de venta.

2.- Cédula del Presupuesto de Producción.

Se obtiene restándole a las ventas presupuestadas (cédula #1), el inventario inicial más el inventario final deseado de cada artículo producido.

3.- Cédula del Presupuesto de Requerimiento de Materia Prima.

Se obtiene multiplicando la producción presupuestada por el requerimiento de cada producto de materia prima X, Y o Z.

4.- Cédula del Presupuesto de Compras.

Se obtiene restándole al total de cada materia requerida, el inventario inicial de esa materia; sumándole el inventario final deseado, por el costo.

5.- Cédula del Presupuesto de Mano de Obra.

Lo obtendremos multiplicando la producción requerida por las horas/mano de obra, y horas/máquina, y el total se multiplica por el costo de las horas.

6.- Cédula del Presupuesto de Gastos Indirector de Fabricación.

(15) Pineda Calderón Mario, Apuntes de Recursos Financieros.

Se obtendrá dividiendo el total de gastos indirectos entre el total de horas requeridas y ésto nos dara la cuota por hora de gastos indirectos.

7.- Cédula del Presupuesto de Gastos de Operación.

Se obtiene sumando todos los gastos de la empresa como son: gastos de venta, gastos de administración, gastos financieros.

8.- Cédula del Presupuesto de Inventarios Finales.

Se obtendrá multiplicando el inventario final deseado de cada materia prima necesaria, y para cada producto, por su costo, sumando los totales.

9.- Cédula del Presupuesto de los Costos de Producción.

Se obtendrá sumando los siguientes rubros: materia prima requerida (cédula #3); Mano de obra directa (cédula #5); Gastos indirectos de fabricación (cédula #6);

También se obtiene el costo de venta presupuestado, sumándole al costo de producción del inventario inicial del balance lo que nos dará los artículos disponibles y a éso le restamos el inventario final (cédula #1) y ése es nuestro costo de venta presupuestado.

10.- Cédula del Estado de Resultados Presupuestado.

Esta se obtiene restándole a las ventas (cédula #1), el costo de producción (cédula #9), lo que nos dará la utilidad bruta, a la que restaremos los gastos de operación (cédula #7), lo que nos dará la utilidad de operación, a ésto le restamos el ISR y la PTU (el porcentaje correspondiente); lo que nos proporcionará la utilidad neta presupuestada.

4.8 PRESUPUESTO FINANCIERO.

El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, ésto es; de la composición y relación - que debe existir entre los activos, pasivos y capital. Es importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de efectivo y la rentabilidad de la entidad, pudiendo resumirse en dos objetivos: "liquidez" y "rentabilidad".

La composición de la estructura financiera varía de empresa a empresa, pero se puede afirmar que existen grandes grupos que tienen una importancia considerable en la composición de las estructuras financieras y son los siguientes:

- . Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos).
- . Cuentas por cobrar a clientes.
- . Inventarios.
- . Inversiones permanentes.
- . Deudas a corto y largo plazo.
- . Cuentas por pagar a proveedores.
- . Gastos e impuestos acumulados por pagar.
- . Capital social y utilidades retenidas.

El presupuesto financiero se obtiene mediante las siguientes cédulas (según el modelo del profesor Mario R. Pineda Calderón):

- Cédula de Cobranza o entradas que se compone de la suma de las entradas normales con las entradas no normales de cada mes. Las entradas normales pueden ser las siguientes; las ventas al contado y la cobranza a clientes. Las entradas no normales son: préstamos hipotecarios, nuevas aportaciones y otros ingresos.
- Cédula de Salidas de Efectivo, que al igual que las entradas hay salidas normales y salidas no normales. Las salidas normales son: proveedores, nómina, ISR. Las salidas no normales son entre otras: maquinaria, etc. También se suman las salidas normales con las no normales.
- Con las dos cédulas anteriores se elabora el presupuesto financiero (también llamado presupuesto de efectivo); sumando el saldo inicial a las entradas de efectivo, lo que nos dará el disponible, al que le restaremos las salidas de efectivo y nos dará el saldo final, menos el faltante o más el sobrante en cada mes. Con ésta información se puede adoptar las políticas financieras necesarias para el mejor funcionamiento de la entidad.

Existen varios modelos de presupuestos (como el que se presenta a continuación), pero para efecto de nuestra investigación utilizaremos el modelo del profesor Lic. Mario R. Pineda - Calderón, antes mencionado.

El modelo que a continuación se presenta pertenece a Joaquín Moreno de su libro "Las Finanzas en la Empresa".

PRESUPUESTO

DE

EFECTIVO

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Octubre	Nov.	Dic.	TOTAL
Transacciones de operación													
Ingresos:													
Cobros a clientes													
Ventas de contado													
Otros.													
TOTAL													
Pagos:													
Salarios													
Gratificaciones													
Seguro Social													
Proveedores													
Impuesto s/ingresos mercantiles													
Inversiones maquina rfa y equipo.													
ISR.													
Dividendos													
Reparto de utilidades													
Energía eléctrica													
Otros													
TOTAL													
Sobrante (faltante) de operación.													
Transacciones de financ.													
Préstamos													
(Pago de préstamos).													
NETO													
Sobrante (faltante) después del financ.													
Saldos al princ. mes													
Saldos fin del mes.													
VENTAS NETAS													

"En los momentos difíciles, nos damos cuenta de que nuestro mayor sufrimiento no es a causa de los problemas que no hemos sabido resolver, sino a causa de los que hemos ignorado, - o por los que examinamos demasiado tarde".

T.S. ELIOT.

CAPITULO V : CASO PRACTICO: EMPRESA "ISITEL" S.A.

5.1 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

La Empresa "ISITEL" S.A., se fundó en el año de 1962; en el inicio de sus actividades no contaba con el edificio propio; pero a medida que ha ido creciendo ha podido adquirir el edificio.

Los propietarios de la empresa son Antonio Haken Fájser y - Antonio Joaquín Moisés, es una organización de tipo familiar, - y por lo tanto los dueños intervienen e influyen en las decisiones que se toman, aportan ideas y participan en la repartición - de las utilidades como en el pago de los gastos de igual manera.

"ISITEL" S.A., es una empresa mediana, integrada a la Industria Textil del sector manufacturero. Sólo cuenta con un departamento de contabilidad, a cuyo cargo está una persona que es la encargada de realizar todas las funciones administrativas de la empresa (recursos humanos, ventas, contabilidad, producción, compra, etc.).

La contratación de personal se lleva a cabo de tres formas.

- 1.- El mismo personal de la empresa se encarga de llevar a los nuevos aspirantes para la contratación.
- 2.- Personal ajeno a la empresa se presenta a solicitar el puesto.
- 3.- Entre las empresas del mismo giro y con las que tiene relación el contador les solicita a los empleados.

La capacitación de las personas de nuevo ingreso la lleva a cabo el mismo personal que labora en la empresa y que ya cuenta con varios años de experiencia en el puesto.

Los principales canales de distribución con que cuenta la empresa son los siguientes:

- 1.- Las tiendas de gobierno.
- 2.- Ventas en el interior de la República.
- 3.- Vendedores.

Consideran que sus productos son caros, pero de muy buena calidad, y de las empresas más importantes en calidad, "ISITEL" S.A. es la que ocupa el primer lugar; en segundo lugar se encuentra RIMBROS; y en tercer lugar TEXTILES ZAGA. Hablando de cantidades de producción no sucede lo mismo, puesto que la empresa que ocupa el primer lugar en cantidades producidas es RIMBROS; en segundo término está ZAGA TEXTILES, y en último término se encuentra "ISITEL" S.A.

Los productos que elabora son los siguientes.

- A). Playeras.
- B). Camisetas.
- C). Truzas.
- D). Pantaletas.
- E). Camiseta de tirantes.

Consideran que la mejor época de su empresa fué en los 80s. debido a que producían más y sus ventas eran mejores. Actualmente su producción ha bajado, debido a que no utilizan al 100% su capacidad instalada; únicamente utiliza el 75% de su capacidad.

Utilizan los créditos bancarios como medio de financiamiento, los cuales se van renovando, no utilizan los fondos de financiamiento, puesto que son más tardados al proporcionárselos.

Por último cabe mencionar que no cuentan con un organigrama bien definido que delimite la autoridad-responsabilidad de cada persona. Es ésta empresa como en muchas otras sigue existiendo el hombre orquesta.

5.2 TABLA DE DATOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO ANUAL.

La empresa "ISITEL" S.A., proporciona los siguientes datos para que se elabore su presupuesto financiero:

CONCEPTO	VENTAS	PRECIO DE VENTA
Artículo A	96000	5000
Artículo B	120000	4000
Artículo C	120000	4000
Artículo D	87600	2000
Artículo E	70000	2200

REQUERIMIENTO DE LOS PRODUCTOS

	MPX	MPY.	M.O.
A	2.50 kg.	1.50 kg.	2hr.
B	2.50 kg.	1.50 kg.	2hr.
C	2.50 kg.	1.50 kg.	1hr.
D	2.50 kg.	1.25 kg.	1hr.
E	2.50 kg.	1.25 kg.	1hr.
COSTO	300	51	1150

INVENTARIOS	INV.INICIAL	INV. FINAL DESEADO
MPX	50000	95000
MPY	30000	60000
ART. A	8000	40000
ART. B	10000	42500
ART. C	10000	39000
ART. D	7300	16000
ART. E	5800	12500

Los gastos indirectos de fabricación son: 1500000

Los gastos de operación son: 15240000

5.3 DATOS PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO FINANCIERO.

1.- Las ventas presupuestadas para el año 1989 son:
de \$150,000,000 para cada mes.

2.- El 95% de las ventas son a crédito y el 5% al contado. De las
ventas a crédito el 80% se cobre en el mes que corresponde -
y el saldo al siguiente.

- 3.- Las compras para cada mes son de \$45,000,000.
- 4.- La nómina a pagar será de \$77,760000 mensuales.
- 5.- Se otorgará un préstamo hipotecario de \$300,000,000, que será entregado en el segundo trimestre.
- 6.- El ISR por pagar será de \$20,938,790 en marzo.
- 7.- Se planean nuevas aportaciones de los accionistas por \$80,000,000 en el tercer trimestre.
- 8.- El saldo mínimo para mantener en efectivo es de \$300000000 y al inicio había \$200000000 en efectivo.

CEDULA #1. PRESUPUESTO DE VENTAS.

	ARTICULO A	ARTICULO B	ARTICULO C
Unidades	96000	120000	120000
O/Venta	<u>X5000</u>	<u>X4000</u>	<u>X4000</u>
	480000000	480000000	480000000

	ARTICULO D	ARTICULO E.
Unidades	87600	70000
P/Venta	<u>X2000</u>	<u>X2200</u>
	175200000	154000000

TOTAL \$ 1769200000

CEDULA # 2. PRESUPUESTO DE PRODUCCION

	ARTICULO A	ARTICULO B	ARTICULO C
Vtas. Presup.	96000	120000	120000
Inv. Inicial	<u>8000</u>	<u>10000</u>	<u>10000</u>
	88000	110000	110000
Inv. Final Des.	<u>40000</u>	<u>42500</u>	<u>39000</u>
TOTAL	<u>128000</u>	<u>152500</u>	<u>149000</u>

	ARTICULO D	ARTICULO E
Vtas. Presup.	87600	70000
Inv. Inicial	<u>7300</u>	<u>5800</u>
	80300	64200
Inv. Final Des.	<u>16000</u>	<u>12500</u>
TOTAL	<u>96300</u>	<u>76700</u>

CEDULA # 3. PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA

MATERIA PRIMA X

ARTICULO A	2.50kg X 128000 =	320000
ARTICULO B	2.50kg X 152500 =	381250
ARTICULO C	2.50kg X 149000 =	372500
ARTICULO D	1.60kg X 96300 =	154080
ARTICULO E	1.60kg X 76700 =	<u>122720</u>
		1350550
		<u>X300</u>
		405170000

MATERIA PRIMA Y

ARTICULO A	1.50kg X 128000 =	192000
ARTICULO B	1.50kg X 152500 =	228750
ARTICULO C	1.50kg X 149000 =	223500
ARTICULO D	1.25kg X 96300 =	120375
ARTICULO E	1.25kg X 76700 =	<u>95875</u>
		860500
		<u>X51</u>
		43885500

TOTAL \$449055500

CEDULA # 4. PRESUPUESTO DE COMPRAS.

MATERIA PRIMA X

Materia Prima Reque.	1350500
Inventario Inicial	<u>50000</u>
	1300500
	<u>95000</u>
	1395500
	<u>X300</u>
	418650000

MATERIA PRIMA Y

Materia Prima Reque.	860500
Inventario Inicial	<u>30000</u>
	830500
Inventario Final Deseado	<u>60000</u>
	890500
	<u>X51</u>
	45415500

TOTAL \$ 464065500

CEDULA # 5. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA.

	ARTICULO A.	ARTICULO B	ARTICULO C
Producc. Requer.	128000	152500	149000
Horas	<u>X2</u>	<u>X2</u>	<u>X1</u>
	256000	305000	129000
Costo	<u>X1150</u>	<u>X1150</u>	<u>X1150</u>
	294400000	350750000	171350000

	ARTICULO D	ARTICULO E
Producc. Requer.	96300	76700
Horas	<u>X1</u>	<u>X1</u>
	96300	76700
Costo	<u>X1150</u>	<u>X1150</u>
	110,750,000	88,205,000

TOTAL \$ 1,015,455,00

CEDULA # 6 . PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

Total de GIF	<u>1500000</u>	=	1.6987
Total de Horas	88300		

CEDULA # 7. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION.

\$ 15240000

CEDULA # 8. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS FINALES.

	ARTICULO A	ARTICULO B
MPX	2.50kg x 300 = 750	2.50kg x 300 = 750
MPY	1.50kg x 51 = 76.50	1.50kg x 51 = 76.50
Mano de O	2 hr x 1150 = 2300	2 hr x 1150 = 2300
	<u>1.6987</u>	<u>1.6987</u>
	3128.1987	3128.1987

	ARTICULO C	ARTICULO D
MPX	2.50kg x 300 = 750	1.60kg x 300 = 480
PMY	1.50kg x 51 = 76.50	1.25kg x 51 = 63.75
Mano de O.	1hr x 1150 = 1150	1hr x 1150 = 1150
	<u>1.6987</u>	<u>1.6987</u>
	1978.1987	1695.4487

	ARTICULO E
PMX	1.60kg x 300 = 480
PMY	1.25kg x 51 = 63.75
Mano de O.	1hr x 1150 = 1150
	<u>1.6987</u>
	1695.4487

PMX	95000 X 300 =	28500000
PMY	60000 X 51 =	3060000
Producto A	40000 X 3128.19 =	125130000
Producto B	42500 X 3128.19 =	132950000
Producto C	39000 X 1978.19 =	77149410
Producto D	16000 X 1695.44 =	27127040
Producto E	12500 X 1695.44 =	<u>21193000</u>
		<u>\$ 415109450</u>

CEDULA # 9. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION.

Materia Prima Requerida (céd. # 3)	449055500
Mano de Obra directa (céd. # 5)	1015455000
GIP (céd. # 6)	<u>1500000</u>
COSTO DE PRODUCCION.	<u>\$1466010500</u>

CEDULA # 10. ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.

Ventas (céd. # 1)	1769200000
Costo de Producción (céd. # 9)	<u>1466010500</u>
UTILIDAD BRUTA	303189500
Gastos de Operación (céd. # 7)	<u>15240000</u>
UTILIDAD DE OPERACION.	287949500
ISR Y PTU.	<u>129577275</u>
	<u>\$158372225</u>

PRESUPUESTO FINANCIERO O DE EFECTIVO.

CEDULA DE COBRANZA	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV
Vtas. crédito 80%	114000000	114000000	114000000	342000000	342000000	342000000
Vtas. contado 20%	<u>285000000</u>	<u>285000000</u>	<u>285000000</u>	<u>855000000</u>	<u>855000000</u>	<u>855000000</u>
TOTAL	<u>855000000</u>	<u>285000000</u>	<u>855000000</u>	<u>256500000</u>	<u>256500000</u>	<u>256500000</u>

COBRANZA DE EFECTIVO

ENERO 5%	7500000
FEBRERO	7500000
MARZO	7500000
II	22500000
III	22500000
IV	<u>22500000</u>
TOTAL	90000000

CEDULA DE ENTRADAS DE EFECTIVO

ENTRADAS NORMALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV
Ventas contado	7500000	7500000	7500000	22500000	22500000	22500000
Cobranza clientes	<u>85500000</u>	<u>85500000</u>	<u>85500000</u>	<u>256500000</u>	<u>256500000</u>	<u>256500000</u>
TOTAL	93000000	93000000	93000000	279000000	279000000	279000000

ENTRADAS NO NORMALES

Prestamo Hipot.				300000000		
Nuevas aport.						
DISPONIBLE	<u>93000000</u>	<u>93000000</u>	<u>93000000</u>	<u>579000000</u>	<u>359000000</u>	<u>279000000</u>

CEDULA DE SALIDAS DE EFECTIVO

SALIDAS NORMALES	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV
Proveedores	50000000	45000000	45000000	45000000	135000000	135000000
Nómina	77760000	77760000	77760000	233280000	233280000	233280000
I S R			<u>29938790</u>			
TOTAL	<u>127760000</u>	<u>122760000</u>	<u>143698790</u>	<u>278280000</u>	<u>368280000</u>	<u>368280000</u>

CEDULA DE PRESUPUESTO DE EFECTIVO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	II	III	IV
Saldo inicial	300000000	300000000	300000000	900000000	900000000	900000000
Entrada efectivo	<u>93000000</u>	<u>93000000</u>	<u>93000000</u>	<u>579000000</u>	<u>35900000</u>	<u>279000000</u>
DISPONIBLE	393000000	393000000	393000000	1479000000	1259000000	1179000000
Salida de efectivo	<u>127760000</u>	<u>122760000</u>	<u>143698790</u>	<u>278220000</u>	<u>368280000</u>	<u>368280000</u>
S A L D O	265240000	270240000	249301210	1200720000	89072000	810720000
Saldo Inic. deseado	<u>200000000</u>	<u>200000000</u>	<u>200000000</u>	<u>200000000</u>	<u>200000000</u>	<u>200000000</u>
SOBRANTE	<u>65240000</u>	<u>70240000</u>	<u>49301210</u>	<u>1000720000</u>	<u>690720000</u>	<u>610720000</u>

**"Son necesarios muchos años
de análisis para conseguir
una hora de síntesis"**

PUSTEL DE CAULANGES

C O N C L U S I O N E S .

- 1.- De acuerdo a nuestra hipótesis de que si dentro de una organización no son utilizados los presupuestos financieros, entonces no existe un control adecuado de sus operaciones; pudimos comprobar que era verdadera la hipótesis, puesto que la totalidad de las empresas en que fué aplicado el cuestionario no tenían implantado ningún tipo de presupuestación. Nos percatamos de que no había un control adecuado de cada una de las operaciones que se realizan en la misma.

La industria textil necesita de más apoyo por parte del gobierno federal; para poder salir de la crisis en que se encuentra y no quedar rezagada. Como se observa en la presente investigación que con la apertura del mercado nacional al comercio exterior, nuestros productos perdieron competitividad, ya que la calidad de algunos productos extranjeros es mejor que la nacional. De ésta forma el gobierno mexicano quiso que los empresarios mejoraran el nivel de calidad para no perder mercados. --- Otra forma que tiene es la de reducir los impuestos y aranceles fiscales, para que la industria textil retome impulso y no se quede rezagada.

- 2.- Es necesario que se motive a los empresarios que están dentro del ramo textil, para que elaboren productos de calidad que puedan competir en el exterior, proporcionándoles materia prima adecuada a sus necesidades; de ésta forma se obtendrán mayores utilidades, tanto para los empresarios como para el país.
- 3.- Sería conveniente que se le diera mayor difusión a la carrera de Licenciado en Administración, ya que se confunde mucho con la del Contador Público y éso nos resta campo de trabajo; puesto que la confianza que les tiene a los contadores es mayor que las que les tienen a los administradores, como se pudo comprobar mediante la aplicación de los cuestionarios en la pregunta de que a quién consideraban la persona idónea para implantar un presupuesto, a lo cual respondían que en primer término era un conta-

dor y en segundo lugar al administrador.

- 4.- Las empresas necesitan contar con personal especializado, para ello es importante la planeación y una de las herramientas de las que se vale son los presupuestos, que les ayuda a planear sus gastos e ingresos y de ésta manera desarrollen cursos de capacitación para su personal, y que éstos no tengan que perder el tiempo de tabajo para que capacite a la persona de nuevo ingreso.

Como pudimos percatarnos en las empresas encuestadas, a los trabajadores de nuevo ingreso los capacitan los empleados de más antigüedad; y ésto repercute en la calidad de la producción, en lugar de mejorarse se deteriora y nuestros productos no pueden competir en el exterior.

- 5.- Es imperativo que la industria textil se modernice en cuanto a maquinaria, ya que continúan utilizando tecnología de hace 20 años. Esto quiere decir que se modernice el aparato productivo y que se desarrolle tecnología propia, ya que al importar tecnología de los países industrializados aumentan los costos de producción y ésto trae como lógica consecuencia un aumento de los precios o una disminución de las utilidades. Además hay que buscar un desarrollo de las empresas, para no quedar rezagados en comparación con las demás compañías extranjeras.
- 6.- Deben de existir medios financieros que proporcionen capitales de riesgo que inviertan para buscar un desarrollo tecnológico; que perfeccione una infraestructura adecuada a la industria; - para que se realicen estudios o investigaciones para el perfeccionamiento técnico.

Las empresas textiles tienen que afrontar el reto de recuperar su capacidad de producción y el deseo de conquistar nuevos mercados.

En muchos casos las empresas no trabajan al 100% de su capacidad y su maquinaria es obsoleta, lo que les resta posibilidades para conquistar nuevos mercados. Como ya se mencionó anteriormente, deben actualizarse y utilizar el 100% el aparato productivo para conquistar nuevos mercados.

- 7.- La mayor parte de las empresas, tienen conocimiento de los apoyos financieros y de asistencia técnica que proporciona el gobierno, pero consideran que el trámite es muy tardado y lento que prefieren un préstamo bancario que es más rápido.

Se les debería hacer un llamado de atención a los fondos de financiamiento para que agilizaran los trámites y presten un mejor servicio a las pequeñas y medianas empresas que son la base de la economía nacional. ¿Dónde está la simplificación administrativa?

- 8.- Con la aplicación del presupuesto financiero, se lograría obtener una mayor coordinación de las actividades monetarias de la empresa, que traería como consecuencia mayores utilidades y una mayor competitividad en el mercado externo que es lo que se busca.

Se lograría además la correcta planeación de sus funciones, un mayor control, la comunicación y la motivación que les permitiría a las organizaciones afrontar los cambios que se les presentaran y mantenerse firmemente en el mercado de competencia. Además la comunicación entre los directivos y los subordinados permite que juntos busquen el logro de los objetivos propuestos. Como se observó en la investigación, en la industria textil se tiene muy descuidado el aspecto comunicación entre directivos y subordinados; por lo tanto sigue existiendo el hombre orquesta dentro de las organizaciones.

- 9.- Las condiciones mediante las que todo negocio necesita conducirse, exigen una organización compleja, requieren de la coordinación y el control de los esfuerzos y recursos.

Las actividades usualmente se agrupan conforme a funciones y responsabilizando a las personas a cargo de cada una. Cada ejecutivo, debe operar su departamento o sección al máximo de rendimiento y para lograrlo, cada uno debe tener conocimiento respecto de las actividades a cargo de los demás y tener una perspectiva de las actividades de su departamento en relación a la organización de la empresa.

Las metas que se fijan los gerentes de ventas y de producción deben sujetarse a las posibilidades financieras existentes. Un presupuesto adecuado, es un programa basado en el mejor control posible de las actividades y recursos.

- 10.- Los presupuestos financieros ayudan mucho a los empresarios mexicanos, ya que les permitirían;

- Tener una mejor coordinación de sus actividades;
- Llevar un control de lo que planearon contra lo que han realizado;
- Se lograría que los trabajadores tuvieran una mayor motivación para desempeñar sus actividades;
- La planeación óptima de sus recursos para poder adoptar políticas de inversión o financiamiento.
- Lograr un mayor grado de eficiencia en sus actividades.

- 11.- Existen cámaras o asociaciones que agrupan las industrias como son la CANACINTRA, LA CONCANACO, LA CONCAMIN y la Cámara Nacional de la Industria Textil, las cuales deberían proporcionar la mayor información posible acerca de la industria textil, pero no proporcionan dicha información, tal vez porque no disponen de ella o por negligencia; lo que impide que se realicen estudios o investigaciones futuras en beneficio de la industria y de la propia economía del país.

Al no proporcionar la información, están disminuyendo las posibilidades de ayuda, puesto que al no saber cuáles son los problemas que enfrenta la industria textil y todas las industrias, no se pueden adoptar medidas para corregir los errores en que haya caído. Dichas cámaras y asociaciones deben actualizar sus datos para un mejor aprovechamiento en el futuro de ellas.

- 12.- Los datos proporcionados por la empresa "ISITEL" S.A., son verídicos, pero la información proporcionada resultó no ser suficiente ni coherente para la realización del caso práctico, por esa razón no pudo ser más amplio y analítico como hubiéramos deseado que fuera, pero esto sólo confirma una vez más nuestra hipótesis, de que las empresas no tienen un control adecuado de sus operaciones, por no utilizar la técnica presupuestal. Cabe aclarar que el caso práctico sólo se realizó en una sola empresa debido a que no consideramos necesario el hacerlo en más empresas porque nos enfrentaríamos al mismo problema de no poder obtener información suficiente y veraz para elaborar el caso práctico.

B I B L I O G R A F I A

BARAJAS MEDINA, Jorge.
Curso Introdutorio a la Administración.
México 1978, Edit. Trillas.

BIERMAN, Harold.
El presupuesto del Capital,
Barcelona, Edit. Sagitario
253 pp.

Diccionario del Saber Moderno,
La Sociología Bilbao, edit.
Mensajero 1975

Enciclopedia Universal Ilustrada
Europeo-Americana,
Madrid España;
ESPASA CALPE 1979
Tomo I y II
pp 1450.

GHEZ, Roldán,
Tratado Práctico del Control Presupuestal: Cómo implantarlo
en la empresa
Madrid Index 1976
2a. ed.
263 pp.

GLENN A, Welsch,
Presupuestos, Planificación y Control de las Utilidades,
México: UTEHA, 1975,
696 pp.

GUTIERREZ Roberto,

Cambios de Matriz en la Estrategia Económica de México:
Los años 70s y 80s. Revista del Banco de Comercio Exterior.
864 - 875 pp.

KUERT Unger,

El proceso Mexicano de Industrialización y Sustitución de
Importaciones. Problemas y Políticas, Revista del Banco de
Comercio Exterior. Septiembre 1977.
1083 - 1091 pp.

LOPEZ ROSADO, Diego;

Problemas Económicos de México,
Textos Universitarios UNAM,
México 1975.

MORALES FELGUERES, Carlos;

Presupuestos y Control en las Empresas
2a ed.
México, Ediciones Contables y Administrativas 1978
427 pp.

MORENO, Joaquín,

Las Finanzas en la Empresa;
2a. ed.
México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, 1979,
399 pp.

PELAEZ ALADRO, Pedro Saturnino,

Presupuestos por Areas de Responsabilidad
Ediciones Contables y Administrativas, 1975
88 pp.

PINEDA CALDERON, Mario R.,
Desarrollo Práctico de los Programas de Finanzas que se imparten
en la FCA. Tesis que para obtener el grado de maestro en Contaduría,
México, UNAM 1985,
800 pp.

RAMIREZ, Rogelio,
Industrialización y Sustitución de Importaciones.
Banco Nacional de Comercio Exterior
Enero 1980,
31 - 37 pp.

Revista de Análisis Político # 62
La Industria Manufacturera,
marzo - abril 1985,
44 - 47 pp.

RIO GONZALEZ, Cristóbal del,
Técnica Presupuestal,
3a. ed.,
México S.N. 1971, IV
Pág, Varia.

STEVENSON WILLIAM J.
Estadística para Administración y Economía,
Traduc. : Pedro Aguilera Ortíz,
México, edit. Harla Harper Row Latinoamericana. 1981.
585 pp.

VILLEGAS H. Eduardo,
La Información Financiera en la Administración.
Editorial Laro,
México, D.F. 1984

ZORRILLA ARENA Santiago
Introducción a la Metodología de la Investigación.
Ediciones Oceáno
México D.F. 1985.