

872708 39
24



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.
INCORPORACION No. 8727-08 A LA
Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"La utilización del Control Presupuestal
como base de la Planeación Financiera,
en la Mediana Empresa Industrial de la
ciudad de Uruapan, Michoacán".

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

*Mónica María Lucio
Rodríguez*



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.

URUAPAN, MICHOACAN, 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

Con cariño a mi hermana
Sofy Lucio Rodríguez, por
su generosidad y amistad.

Orgullosamente a mi Padre,
Sr. Antonio Lucio Barragán
por ser un ejemplo en mi
vida.

A mi Madre, Sra. María Teresa
Rodríguez de Lucio, mi amiga
y guía en el transcurso de mi
vida.

Con orgullo a mi
Universidad Don Vasco
Escuela de Administración
y Contaduría.

A mis maestros con
toda mi gratitud, y
a mis compañeros y
amigos.

A la L.A. Ma. Teresa
Rodríguez Corona, con
mi sincero agradecimiento
por la ayuda y confianza
que siempre me ofreció.

INDICE

PAG.

INTRODUCCION

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

1.1 Antecedentes Históricos de las Medianas Empresas.....	1
1.1.1. La Colonia.....	1
1.1.2. La Independencia	2
1.1.3. La Reforma.....	3
1.1.4. El Porfiriato.....	4
1.1.5. La Industrialización.....	5
1.1.6. Epoca Moderna.....	5
1.2. Definición de las medianas empresas.....	6
1.3. Tipos de Mediana Empresa.....	11
1.4. Importancia de la Mediana Empresa en México.....	13
1.5. Desarrollo y perspectivas de la Mediana Industria en Uruapan.....	18

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS

2.1. Concepto de Presupuestos.....	28
2.2. Principios de Presupuestos.....	30
2.2.1. Principio de Predictibilidad.....	31
2.2.2. Principio de la Determinación Cuantitativa.....	31
2.2.3. Principio del Objetivo.....	31
2.2.4. Principio de Precisión.....	31

2.2.5. Principio de la Costeabilidad.....	31
2.2.6. Principio de Flexibilidad.....	32
2.2.7. Principio de la Unidad.....	32
2.2.8. Principio de Confianza.....	32
2.2.9. Principio de la Participación.....	32
2.2.10. Principio de Oportunidad.....	33
2.2.11. Principio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y Control.....	33
2.2.12. Principio de la Organización.....	34
2.2.13. Principio de la Comunicación.....	35
2.2.14. Principio de Autoridad.....	35
2.2.15. Principio de Coordinación de Intereses.....	35
2.2.16. Principio de Reconocimiento.....	35
2.2.17. Principio de las Excepciones.....	36
2.2.18. Principio de las Normas.....	36
2.2.19. Principio de Conciencia de Costos.....	36
2.3. Clasificación y Tipos de Presupuestos.....	37
2.3.1. Clasificación de los Presupuestos.....	37
2.3.2. Tipos de Presupuestos.....	39
2.4. Concepto de Control Presupuestal.....	64
2.4.1. Método Du pont.....	66

CAPITULO III

EL CONTROL PRESUPUESTAL COMO BASE DE LA PLANEACION FINANCIERA

3.1. El Presupuesto y la Contabilidad Administrativa.....	70
3.2. Planeación Financiera.....	73
3.2.1. Definición.....	73
3.2.2. El Presupuesto es una técnica de la Planeación Financiera.....	76
3.2.3. Importancia del Control Presupuestal y la Planeación financiera en la Toma de Decisiones.....	79
3.3. La Toma de Decisiones.....	82
3.3.1. Importancia.....	82
3.3.2. Proceso de la Toma de Decisiones	84

CAPITULO IV

DETERMINACION DE LA UTILIZACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL

4.1. Propósito de la Investigación.....	88
4.2. Determinación de la Muestra.....	91
4.3. Interpretación de la información.....	99
Conclusiones y Sugerencias.....	130
Bibliografía.....	140

INTRODUCCION

El presente trabajo tiene por objeto analizar la aplicación del Control Presupuestal en las medianas empresas de la ciudad de Uruapan y su utilización en la administración de los Recursos Financieros, pues es necesario que se utilicen los recursos eficientemente debido a la actual crisis económica y a la escasez de recursos económicos.

Aún y a pesar de que es necesario la utilización eficiente de los recursos, pretendemos comprobar que en la mediana empresa industrial de la ciudad de Uruapan no se utiliza el Control Presupuestal; y por lo tanto se generan excesivos gastos y desperdicio de recursos.

En el Capítulo I, trataremos sobre las generalidades de la Mediana Empresa, es decir sus Antecedentes Históricos, desde que los Españoles regulaban la vida económica del país y las industrias transformadoras tenían un desarrollo menor hasta la concepción en la actualidad de la Mediana Empresa como una alternativa para el proceso de industrialización. Se señalará además lo que es una Mediana Empresa y como se considera la empresa como un factor importante en la producción, se explicará como varios autores consideran la dimensión de las empresas por el número de trabajadores, capital con que cuenta, mercado que domina clasificandose sobre estas bases a la Mediana empresa.

La Mediana empresa se conforma por el Sector Industrial, Servicios y el Sector comercio. Se señalará que la Mediana industria que es el objeto de nuestra investigación está formada

por la industria extractiva y de la transformación; explicándose en que consiste cada una de estas categorías.

Se manejarán algunas estadísticas que indican la importancia de la Mediana empresa, señalando su importancia ya que la Mediana empresa es el centro del Sistema económico de el país. Se analizará el desarrollo y perspectivas de la Mediana Industria en Uruapan que en síntesis es la introducción en el mercado de nuevos productos y servicios, debido a la competencia y al crecimiento del mercado. La mediana industria busca alcanzar la calidad y rapidez en la elaboración de sus productos. Se manejarán datos estadísticos de las Medianas empresas a nivel Michoacán y a nivel Uruapan.

En el Capítulo II se hará referencia a los aspectos generales de los Presupuestos, es decir su concepto, principios ya que expresan las leyes que rigen a los presupuestos, la clasificación de los presupuestos, y sus tipos que son principalmente el Presupuesto de Operación, el Presupuesto Financiero, y el Presupuesto de Inversiones Permanentes. Además no se ha perdido de vista la idea de que el control mediante el presupuesto se considera efectivo, o sea el presupuesto solo es útil si se realiza un Control Presupuestal, ya que las cifras del presupuesto por si solas no sirven de nada. Se menciona al Método Du pont como un método de Control Financiero que controla a través de un concentrado en donde se encuentran las operaciones

por la industria extractiva y de la transformación; explicándose en que consiste cada una de estas categorías.

Se manejarán algunas estadísticas que indican la importancia de la Mediana empresa, señalando su importancia ya que la Mediana empresa es el centro del Sistema económico de el país. Se analizará el desarrollo y perspectivas de la Mediana Industria en Uruapan que en síntesis es la introducción en el mercado de nuevos productos y servicios, debido a la competencia y al crecimiento del mercado. La mediana industria busca alcanzar la calidad y rapidez en la elaboración de sus productos. Se manejarán datos estadísticos de las Medianas empresas a nivel Michoacán y a nivel Uruapan.

En el Capítulo II se hará referencia a los aspectos generales de los Presupuestos, es decir su concepto, principios ya que expresan las leyes que rigen a los presupuestos, la clasificación de los presupuestos, y sus tipos que son principalmente el Presupuesto de Operación, el Presupuesto Financiero, y el Presupuesto de Inversiones Permanentes. Además no se ha perdido de vista la idea de que el control mediante el presupuesto se considera efectivo, o sea el presupuesto solo es útil si se realiza un Control Presupuestal, ya que las cifras del presupuesto por sí solas no sirven de nada. Se menciona al Método Du pont como un método de Control Financiero que controla a través de un concentrado en donde se encuentran las operaciones

de la empresa; además se considera al Método Du pont como una herramienta de Control Presupuestal.

Para que exista una adecuada administración como se mencionará en el Capítulo III, es necesaria la Planeación Financiera ya que nos muestra un panorama a futuro para orientar, coordinar y controlar las decisiones para que así la empresa logre sus objetivos. La Planeación Financiera pretende identificar necesidades futuras de acuerdo a los objetivos de la organización por eso el Control Presupuestal se considera la base de la Planeación Financiera, más que todo para que se logre lo planeado.

El Presupuesto es una técnica fundamental para la Planeación Financiera ya que tiene un papel fundamental en la previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control de las operaciones de la empresa y los resultados de la misma.

Se señala la dificultad que existe para la realización adecuada de los presupuestos, pues vivimos en una economía cambiante donde existe inestabilidad económica debido a la escasez de efectivo.

Entre los factores de incertidumbre que encontramos están los precios cambiantes, inflación, devaluación.

Por medio del Control Presupuestal y la Planeación Financiera podremos tomar las decisiones adecuadas, ya que estos nos proporcionan informes en los que nos basaremos para tomar dichas decisiones, ya sean a corto como a largo plazo.

Se mencionará la importancia de la toma de decisiones, ya que estas nos permitirán competir y manejar de la mejor forma los recursos, además se señala como es el proceso de la toma de decisiones en finanzas y basandose en el Presupuesto.

En el Capítulo IV, para determinar la utilización del Control Presupuestal en la Mediana empresa industrial, se aplicará un cuestionario en las Medianas Industrias de Uruapan, este cuestionario se aplicará a informantes clave que son los indicados para proporcionarnos la información que requerimos. Las medianas empresas que investigaremos son: Destiladora Uruapan, S.A. de C.V., Destiladora el Tarasco, S.A. de C.V., Artifibras, S. A., Industrias Marves, Industrial Papelera Mexicana, Coco del Pacífico, S.A. de C.V., Representaciones Moctezuma, S.A., Empacadora San Lorenzo, Plásticos del Cupatitzio; posteriormente se realizará el análisis de la información obtenida, para así después llegar a las respectivas conclusiones y propuestas.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

1.1 Antecedentes Históricos de las Medianas Empresas

1.1.1. La Colonia

Los colonizadores europeos para dar firmeza a su dominio en América organizaron el Virreinato de la Nueva España en América del Norte y central, donde México fue su capital.

En América Latina la vida económica era regulada por España, la cual consideraba a las colonias como proveedores de metales preciosos y productos agrícolas. Las industrias de transformación tenían un desarrollo menor. España detenía el aumento de la industria en América para así mantener su monopolio sobre las manufacturas.

España determinaba también el desarrollo agrícola de sus colonias.

México no realizaba actividad comercial con los estados extranjeros. En la época Colonial la actividad económica se limitaba al comercio con España, las importaciones y exportaciones estaban sujetas a altas tarifas arancelarias.

Fue hasta los años setenta del siglo XVIII cuando se les permitió a las colonias comerciar entre si y abrir sus puertas al comercio.

España gravaba a las colonias con grandes impuestos, además impuso derechos de aduana a los artículos que llegaban a los puertos de América.

Z. Fester (1975) nos señala respecto a los impuestos en la época colonial, que estas se destinaban a la metrópoli, al sostenimiento del clero y pago de sueldos de los empleados y funcionarios de la Colonia, estos impuestos eran realmente elevados.

Estas políticas eran grandes limitantes para el desarrollo económico de las colonias pues dió lugar a precios muy altos de las mercancías en relación al poder de la compra, limitando que se originara una pequeña empresa.

Otros de los motivos principales que impedía un mercado de consumo, y así el desenvolvimiento de la pequeña y mediana empresa, fue la creación de instituciones tales como: Las encomiendas, la mita, el obraje, la esclavitud. Ya que estas instituciones dañaban al pueblo indígena despojandolo de sus tierras y repartiendolas nuevamente, imponían un tipo de servidumbre y esclavitud a los indígenas.

1.1.2. La Independencia

Al darse la independencia de México la estructura socioeconómica del país era constante a la anterior. Los terratenientes se fortalecieron como consecuencia del reparto de tierras entre generales y oficiales destacados en las guerra de independencia.

En esta etapa los campesinos, obreros de minas y manufacturas, y los indígenas sufrían el peonaje, dando lugar a que la economía mexicana se desarrollara lentamente.

Se presentó el crecimiento del comercio exterior de México y su incorporación a la economía mundial debido a la anulación de una serie de restricciones comerciales, la reducción de aranceles y otras medidas.

El congreso en 1826 aprobó un decreto que permitía las relaciones comerciales de acuerdo a los principios de reciprocidad.

En 1827 se firmaron convenios comerciales con Inglaterra, Francia, los Países Bajos, Dinamarca y Hannover.

La actividad de la navegación era un indicador importante en el crecimiento del comercio exterior ya que en 1826 arribaron a los puertos mexicanos 639 barcos extranjeros.

1.1.3. La Reforma

Los convenios comerciales con Norteamérica y Europa tenían resultados dolorosos para México ya que daba lugar a la entrada en el país de capital extranjero y con el cual México no podía competir ya que su situación económica era grave.

Se acudió a las inversiones extranjeras, Inglaterra invirtió en la Industria minera mexicana pero los ingleses trataron de explotar las minas hasta sus últimas consecuencias acabando con los recursos naturales del país.

El desarrollo de México entonces era frenado por la penetración de capital norteamericano, francés y alemán que ofrecía mercancías baratas y de mayor calidad.

Se creó el Banco de Crédito para financiar la industria nacional, subsidiaba la apertura de industrias de fabricación de telas, papel y fundición; adquiría en el extranjero maquinaria, utillaje, ganado de raza, así como contrataba a especialistas calificados. México no obtuvo la industrialización deseada debido a su estructura económica.

En el segundo tercio del siglo XIX el desarrollo industrial de México seguía siendo muy bajo; su principal rama era la minería, la explotación de metales preciosos.

De la industria de la transformación la principal rama era la del algodón. Existían en 1846, 59 fábricas de hilados y tejidos y un gran número de pequeños talleres de tipo artesanal. Tan sólo en la ciudad de México en 1856 había 46 fábricas de hilados y tejidos.

Técnicamente la Industria Mexicana era bastante retrasada comparandola con los países desarrollados de Europa y Norteamérica.

1.1.4. El Porfiriato

En la época del Porfiriato el desarrollo económico se determinaba por el atraso del país y por la penetración de capital extranjero en todas las ramas de la economía nacional.

En México se desarrollaban aquellas ramas de la agricultura donde su producción se exportaba como el henequén, caña, plátano, tabaco, caucho, cultivos que se producían en plantaciones pertenecientes al capital extranjero.

La producción minera creció grandemente reflejándose esto en el desarrollo industrial del país.

Se desarrollo la industria metalurgica, aparecieron fábricas de fundición de plata, cobre y plomo. Las empresas textiles representaban básicamente a la Industria de la transformación, ya que en 1910 había en México 150 fábricas textiles.

Es muy importante la construcción de vias férreas que para 1911 alcanzó 24 mil kilómetros.

1.1.5. La Industrialización

La Etapa de Industrialización en México se inició en la decada de los 50', con un gran número de empresas pequeñas y medianas surgió la actividad industrial gracias al gobierno de México que logró una infraestructura básica y promovió inversiones industriales que disminuyeron las importaciones de los artículos manufacturados.

1.1.6. Epoca Moderna

En las últimas decadas el proceso de industrialización ha repercutido en cambios en la estructura del comercio exterior.

De acuerdo a la Historia la empresa mediana es una alternativa para el proceso de industrialización. La mediana empresa ofrece un camino para la expansión del sistema económico de México. (Rodríguez, 1993: 15-20).

1.2. Definición de las Medianas Empresas

En nuestro mundo actual la empresa es un factor vital, ya que es una unidad básica de producción, pues es la empresa la encargada de realizar las actividades económicas, éstas varían de acuerdo con el tipo de negocio y el volumen de operaciones. Las actividades que realiza la empresa principalmente es la producción de bienes y servicios, y como consecuencia generar una utilidad.

La Definición de una pequeña o mediana empresa es muy variable ya que depende del criterio de cada persona y de las normas que deban aplicarse para determinar el tamaño de la empresa.

Los autores Broom y Longenecker. (1981)

- a) ¿Es la propiedad independiente un factor crítico?
- b) ¿Es el volumen de ventas o el número de empleados una guía lógica para describir el tamaño?
- c) ¿Puede describirse con precisión una empresa mediana o pequeña tanto en la fabricación como en el menudeo?
- d) ¿Puede describirse con propiedad una empresa como mediana o pequeña debido a que sus competidores son mucho mayores ?

Pierre Yves Barreyre (1993) considera a la pequeña y mediana empresa como "aquella en las cuales la propiedad del capital se identifica con la dirección efectiva y responde a unos criterios dimensionales ligados a unas características de conducta y poder económico"

En esta definición se toman en cuenta ciertos rasgos como son: Un capital social repartido entre unos cuantos socios, una autonomía de financiamiento y un nivel de desarrollo dimensional.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (1993) menciona que es necesario considerar el criterio de la Subsecretaría de Ingresos, con relación a que es lo que debe entenderse como medianas y pequeñas industrias y el de regionalización por el monto de ingresos, estas empresas quedan catalogadas como: "aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos."

Existen varios criterios de magnitud para establecer el tamaño de la empresa entre ellos están:

-El medio ambiente si tomamos en cuenta empresas del mismo tamaño y tipo; y estas están situadas en diferente país, para una nación desarrollada puede ser mediana.

-El giro es muy importante, ya que dependiendo de este será la magnitud de la empresa.

-Mercado que domina, la magnitud de la empresa depende de los clientes que abastece.

-Financiamiento, en este caso el tamaño de la empresa depende de su capital.

-La Producción se puede clasificar de acuerdo con el volumen de productos que fabrique. (Rodríguez, 1993: 60-61).

Para Agustín Reyes Ponce (1993) el tamaño de la empresa se determina en cuanto a dos criterios que son: la cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización de la empresa.

Existen Ramas de actividad económica desarrollados por pequeñas y medianas empresas; y otros que la naturaleza de la actividad industrial requiere la creación de empresas más grandes.

Varios organismos toman como base los recursos humanos para determinar el tamaño de la empresa. (CUADRO A-1)

DETERMINACION DE LA MEDIANA EMPRESA POR NUMERO DE TRABAJADORES

ORGANISMO	NO. DE TRABAJADORES
-Inst.Nal.de Estadística y Estudios económicos(INSSE) Francia	De 250 a 1000 Trabajadores
-La Small Business Administrations (USA)	De 250 a 500 empleados
-La Comisión económica para América Latina (CEPAL)	De 50 a 250 empleados
-Ejecutivos de Finanzas (México)	De 50 a 250 empleados
-J.Rodríguez Valencia (México)	De 100 a 250 personas
-Prog.para la modernización y desarrollo de la Ind. pequeña y mediana (México) Secofi	De 101 a 250 personas

Fuente: Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas
Rodríguez Valencia Joaquin

CUADRO A-1

C. Acosta Montes de Oca (1991) toma como criterio para diferenciar a las empresas:

La diferencia cuantitativa que consiste en tomar como base el monto de las ventas, el personal ocupado, los activos fijos y el capital del trabajo. Otro de los criterios para delimitar el tamaño de la empresa es la diferencia cualitativa cuyas variables son la tecnología aplicada, el tipo de producción, características del propietario.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial establece lineamientos para clasificar a las empresas de acuerdo al monto real o estimado de sus ventas anuales, es decir el ingreso anual por ventas con base al salario mínimo vigente y el número de personal empleado.

A la industria Mediana se le define como a una empresa manufacturera que trabaja con 101 a 250 personas, manejando un volumen anual de ventas de 1,116 a 2,010 salarios mínimos (Flores, 1993: 47)

Lo que nos presentan los diferentes autores no es suficiente para determinar la magnitud de las empresas pero nos sirve para darnos un enfoque más real de su dimensión.

Una mediana empresa es pues un ente económico que produce bienes y los comercializa y por medio de esto obtiene un beneficio, tiene un promedio de trabajadores entre 100 y 250 personas. La empresa creada para obtener utilidades, tiene

derechos y obligaciones que las ley establece y tiene como objeto servir a la sociedad.

1.3. Tipos de Mediana Empresa

En la antigüedad cada individuo vivía de una forma más sencilla que actualmente, cada persona conseguía sus alimentos, hacía su ropa, elaboraba sus útiles de trabajo, al ver la complejidad en su forma de subsistir, el individuo optó por dedicarse a una sólo actividad. Es entonces donde surge la división del trabajo, el comercio, el dinero y después las empresas. Las empresas también están enfocadas a un giro respectivo, y cuyo universo esta conformado por la micro, pequeña, mediana y la gran empresa.

La Mediana empresa que es nuestro objeto de Investigación se encuentra conformada por el sector industrial, servicios y el sector comercio.

El sector servicio que en la actualidad es uno de los más importantes ya que la sociedad requiere de atención personal en diferentes aspectos, y que en el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de la colectividad en una región sin que el producto sea material.

En el sector servicios se encuentran diferentes clasificaciones como son:

Sin Concesión son las empresas que no requieren sólo en ciertos casos licencia de funcionamiento para operar, esta licencia es entregada por parte de las autoridades pero no se

requiere, entre las que podemos mencionar son escuelas, centros deportivos, hoteles entre otros.

Las concesiones por el Estado en su mayoría son de carácter financiero como las Instituciones Bancarias, Casas de Bolsa, Bolsa de valores, entre otros.

Las empresas de Sector Servicios que son autorizadas por el Estado y sus servicios no son financieros son las empresas concesionadas no financieras como por ejemplo transportes terrestres, y aéreos.

En el caso de las empresas comerciales que se enfocan a la adquisición de bienes o productos para venderlos en el mismo estado físico en que se adquirieron, incrementan el precio del costo por un porcentaje que es la utilidad, estas empresas son intermediarias entre el consumidor y el productor.

La Mediana Industria que en particular es el objeto de la investigación esta formada por la industria extractiva y la de transformación

La Industria de Transformación se encarga de comprar materia prima y aplicarle un modelo de transformación para obtener un producto con características diferentes a las originales.

En este tipo de industrias interviene tanto la maquinaria como la mano de obra humana que convierte la materia prima en un satisfactor de necesidades humanas.

Tratándose de la industria extractiva que explota y extrae las riquezas naturales sin modificar su estado original, tiene dos divisiones que son:

Las empresas que sus actividades se encaminan a hacer producir a la naturaleza, o sea aprovechar lo que esta ofrece son las que trabajan recursos renovables. Algunos ejemplos de estas Industrias son, la agricultura, la ganadería y la pesca por mencionar algunas.

Existe otro tipo de industria extractiva donde su actividad trae la extinción de recursos naturales y donde no es posible renovarlos. A este tipo de industria corresponde la minería y la industria petrolera. (Rodríguez, 1993: 67-68).

1.4. Importancia de la Mediana Empresa en México

Tanto en México como en otros países la mediana empresa ha tenido una importante participación en la industria de cada uno de ellos, y en el desarrollo de sus economías, es por esto que actualmente en México se reconoce su importancia y se les da mayor apoyo, ya que es el centro del Sistema económico de nuestro país.

Más que nunca se a dado un gran crecimiento de estas empresas debido a la gran cantidad de personas que habitan en nuestro país, a la necesidad de concentrar capitales y recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción. (Rodríguez, 1993: 24)

La importancia de las Medianas empresas radica de acuerdo a un estudio realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y Nacional Financiera se observa que de un total de 1'300,000 empresas, el 98% esta formado por la micro, pequeña y Mediana empresa, proporciona la mitad de los empleados del país, aportan 43% del producto, proporción que es equivalente al 11% del PIB. (Espinosa, 1994:22)

Este 98% está conformado por 1'235,000 microempresas, 34,500 son pequeñas y 30,500 son medianas y grandes representando un 0.3% las medianas empresas. (CUADRO A-2)

En cuanto a los sectores 57% son empresas que se dedican al comercio, el 31% es del sector servicios, 11% se dedican a la industria y a la construcción es el 1%.

De un total de 137,206 Industrias son 119,182 microempresas, las pequeñas y medianas industrias son 16,270 ocupando alrededor de 888,978 obreros y empleados, y existen 1,754 grandes empresas. (CUADRO A-3 y A-4)

Actualmente existen 749,827 establecimientos del sector comercial, siendo 15,698 pequeñas y medianas empresas dando ocupación a 561,561 empleados.

En cuanto al sector servicios existen 410,214 empresas, sin considerar las empresas financieras y administración pública, de estas son 14,667 son pequeñas y medianas empresas.

Las medianas empresas se encuentran en 32 entidades y en cerca de 465 cd. Los estados que mayor número de establecimientos

concentran de esta dimensión son: D.F., Edo. de México, Puebla, Jalisco, Veracruz, Michoacán, Guanajuato y Nvo. León. (Terrones, 1993: 545)

El empresario tiene vital importancia para el manejo de las medianas empresas ya que es sumamente importante su nivel cultural y preparación profesional en el caso de las medianas empresas el 63% de los empresarios tienen estudios profesionales.

Las empresas micro y pequeña están integradas por el 62% en sociedades familiares, en cambio las medianas se organizan como sociedad sin integración familiar en 51%.

Uno de los factores que contribuyen a el crecimiento de la Infraestructura de las medianas empresas, es que estas destinan el 48% de sus utilidades a la compra de la maquinaria y equipo.

La mediana empresa no tiene por clientela al consumidor final, realizando sus ventas a crédito, esto está representado por un 75% de las medianas empresas.

La mediana empresa tiene una gran importancia social ya que contratan a una gran cantidad de personal que opere en sus procesos productivos, en promedio la mediana empresa ocupa a 131 trabajadores. Con frecuencia los agricultores que acuden a trabajar en las medianas empresas se les da un escalafón social distinto o superior debido a la capacidad de compra que la Industria les proporciona, por medio de sus salarios, además la empresa los capacita.

La Inversión promedio que realiza la mediana empresa es de 321,000 pesos, este es un monto significativo para generar empleos, pues se observa que para generar un empleo en una mediana empresa se necesita de una inversión promedio de 2,400 pesos. (Espinosa,1994:24) Es por esto que la importancia de la industria no solo se mide por el número de establecimientos, sino además por su capital invertido, por el valor de su producción, por el valor agregado, por su consumo de materias primas, por los empleos que generan, por la formación de capital fijo y por los sueldos y salarios que pagan.

Las medianas empresas en México son de gran importancia ya que producen un valor agregado de 35%.

Uno de los problemas que afronta la micro, pequeña y mediana empresa de acuerdo a estudios realizados es que la industria manufacturera solo el 10% es exportado de sus productos, pero los motivos de ello es que estas empresas carecen de información, financiamiento; pero ninguna presenta la falta de competitividad.

El 26% de la micro, pequeñas y medianas empresas provee de productos al sector público y a la gran empresa.

La mediana empresa además de ser importante por si misma, lo es porque completa a la gran empresa ya que realiza una producción en pequeña escala que se presenta cuando el consumo nacional es reducido.

Los empresarios, administradores y técnicos necesitan desarrollarse, la mediana empresa les permite adquirir experiencia sin gran riesgo económico.

La mediana empresa es una buena opción para un emprendedor ya que aquel que no tiene muchos recursos puede sustituir a la maquinaria por la mano de obra.

En conclusión la mediana empresa es sumamente importante ya que representa el futuro de México por el volumen de empleo que generan, y por la flexibilidad que éstas tienen, logrando así costos no muy elevados en su producción.

Durante el año de 1990 las ventas de la pequeñas y medianas empresas crecieron en un 14.3% respecto al año anterior sumando un total de \$427,801 millones de pesos, lo que demuestra que estas empresas son rentables y de gran importancia para la economía mexicana. En este mismo año los activos totales de dichas empresas tuvieron un crecimiento de 32.8%, (dos puntos arriba de la inflación) este crecimiento fue alcanzado gracias a la utilización de pasivos pues su crecimiento fué de 41.1%. El capital creció en un 22.3% y se invirtió en capital social. (Rodríguez, 1993: 44-45)

Por todos estos motivos la Mediana empresa tiene suma importancia en nuestro país ya que beneficia tanto al individuo, como al estado que recauda mayor cantidad de impuestos, además de beneficiar a otras empresas al comprarles insumos, también aporta rendimiento de capital a las instituciones financieras.

La mediana empresa nos ofrece una opción para la independencia económica de cada uno de los grupos étnicos del país; estas empresas son un nuevo campo de acción para generar nuevos productos, ideas y nuevas formas de hacer las cosas.

1.5. Desarrollo y perspectivas de la Mediana Industria en Uruapan.

Nunca es preciso determinar la tendencia de la mediana industria, pero sin embargo entre los puntos que podemos tocar como una de las principales perspectivas es que la Mediana Industria pretende introducir en el mercado nuevos productos y servicios, esto es generado por la competencia y el crecimiento del mercado que exige cierto tipo de productos.

La Mediana Industria cada vez alcanza niveles tecnológicos más altos mejorando la calidad de los productos y la rapidez de elaboración.

Estas industrias por lo general aparecen en sus inicios como pequeñas empresas desarrollándose poco a poco, en nuestro medio se observa la inclinación de estas empresas por fusionarse, para así alcanzar sus objetivos establecidos.

En la actualidad existen pocas empresas autosuficientes, es decir, estas empresas dependen una de otra para obtener ciertos insumos del producto que fabrica.

Una de las principales tendencias de la mediana empresa es que está optando por especializarse, así poco a poco la

producción industrial es realizada por personal especializado que usa operaciones separadas.

Dentro de la Mediana Industria, el número de empleados de oficina se está incrementando y el personal dedicado a trabajos directamente productivos ha disminuido, esto se debe al uso cada vez mayor de la maquinaria y equipos automáticos.

Michoacán cuenta con 99,909 unidades económicas estas empresas ocupan un total de 330,102 trabajadores de los cuales 205,837 son remunerados.

En cuanto a las Industrias manufactureras nuestro estado cuenta con 15,016 empresas ocupando a 43,927 empleados. (Censos Económicos, 1994 INEGI)

El Comercio por mencionar alguno de los principales sectores está formado por 53,158 empresas las cuales tienen dentro de su personal a 39,342 personas.

El Sector de las Comunicaciones y Transportes ocupa a 2,621 empleados, dentro de las 274 empresas con las que cuenta.

A continuación presentamos un cuadro del Sector manufacturero, en el cual se presenta el total de empresas a nivel industrial en Michoacán, así como empresas dedicadas a la transformación de Cocoa y Chocolate, bebidas, y celulosa y papel que son de las principales industrias que existen en Uruapan y que son motivo de nuestra investigación. (CUADRO A-5)

SECTOR MANUFACTURERO

	No.de Ind.	No Emp.	Gtos. Tot.	Miles de Pesos	
				Ingresos Totales	Remunerac. Totales
Total Mich.	15,016	43,927	5,523,142.2	7,001,858.4	787,180.7
Ind.Cocoa y Chocolate	51	324	20,113.1	31,658.1	4,734.2
Ind.de Bebidas Celulosa y Papel	89	3,715	465,055.5	668,123.80	87,873.2
	21	1,303	196,651.7	284,636.5	40,058.2

Fuente: Censos Económicos 1994
INEGI

(CUADRO A-5)

Uruapan es una de las ciudades con mayor nivel de empresas del Sector Industrial después de Morelia capital del Estado de Michoacán (2,452 empresas) cuenta con 1,357 empresas. Estas empresas cuentan con 5,839 empleados de los cuales 4,012 son remunerados y 1,827 no se les otorga remuneración alguna. La Remuneración total pagada a los empleados es de \$67,805.3. Estas empresas realizan gastos de \$355,970.3 y perciben ingresos de \$478,210.4 (CUADRO A-6)

En Uruapan son pocas las empresas que existen y realizan presupuestos; entre las que se encuentran y que serán objeto de nuestro estudio son:

Destiladora Uruapan, S.A. de C.V. es dirigida por el Sr. Fernando Pacheco Murguía, se dedica a la fabricación de Agua ardiente, está ubicado en Unión No. 11.

Destiladora El Tarasco, S.A. de C.V. su giro es la elaboración y venta de Aguardiente, se encuentra localizada en Pino Suárez No. 96, es dirigida por el Sr. Fernando Pacheco Murguía.

Artifibras, S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de asientos y piezas de fibra, es dirigida por el Ing. Carlos Martínez García, ubicado en Carretera Uruapan-Taretan Km. 1.

Industrias Marves dedicada a la fabricación y venta de Bajo alfombras, está ubicada en Carretera Uruapan-Tarétan Km. 1, es dirigida por el Ing. Alfonso Martínez Margain.

Industrias Papelera Mexicana está ubicada en la carretera Uruapan-Tarétan Km. 3.5, se dedica a la fabricación de papel, el director de esta compañía es el Ing. Oscar Castillo Hinojosa.

Coco del Pacífico, S.A. de C.V. esta empresa tiene como actividad la transformación de productos agrícolas para producción industrial, ubicado en Juan Ayala No. 17, su director es el Ing. Alfonso Martínez Margain.

Otra empresa muy importante en Uruapan es Representaciones Moctezuma, S.A. dedicada a la fabricación y venta de chocolates de mesa, se localiza en Km. 1 Carretera Uruapan-Tarétan, su director es el Sr. Vasco Padilla Martínez.

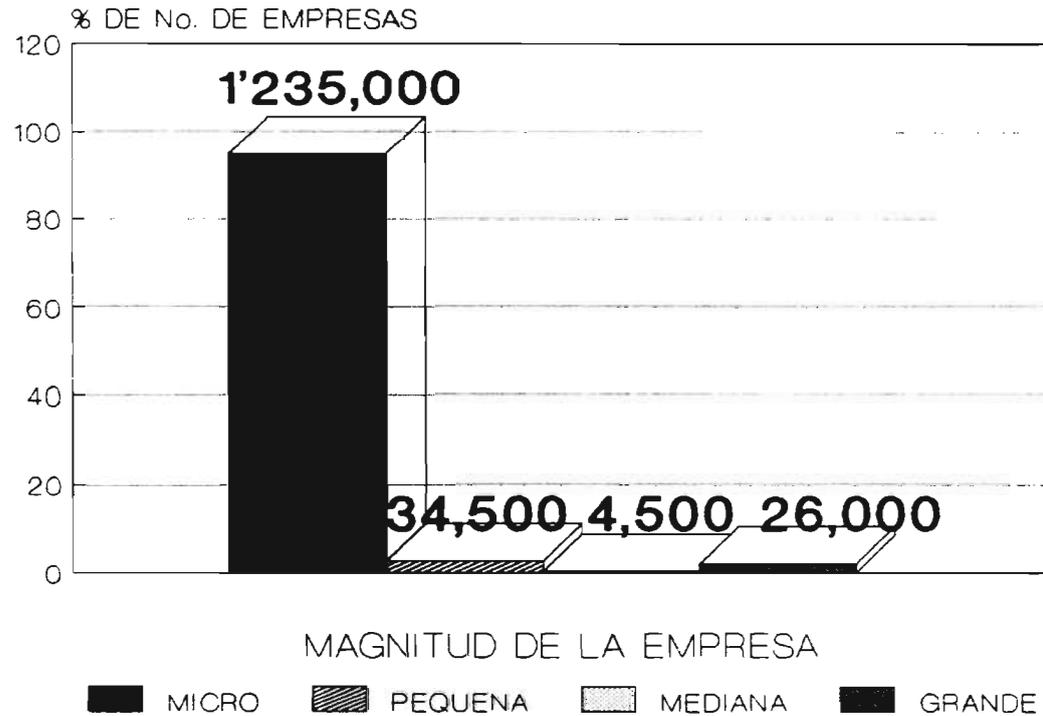
Y empacadora de Aguacate San Lorenzo se ubica en el km. 4 Carretera Uruapan-Sn. Juan Nuevo, su director es el Lic. Javier Torres Gaona, se dedica al empaque y maquila de frutas.

Básicamente estas empresas son importantes porque son las que realizan presupuestos en Uruapan, además que será de gran utilidad conocer a las empresas más importantes a nivel local.

Debido a que el objetivo general de nuestra investigación es analizar la aplicación del Control Presupuestal en las medianas empresas industriales de la ciudad de Uruapan y a su utilización en la administración de los Recursos Financieros es preciso analizar como lo hicimos en este capítulo los Antecedentes Históricos de las Medianas empresas, su definición y en base a que se considera o se clasifica como mediana empresa, sus tipos y la importancia que tiene la mediana empresa en el país, así como

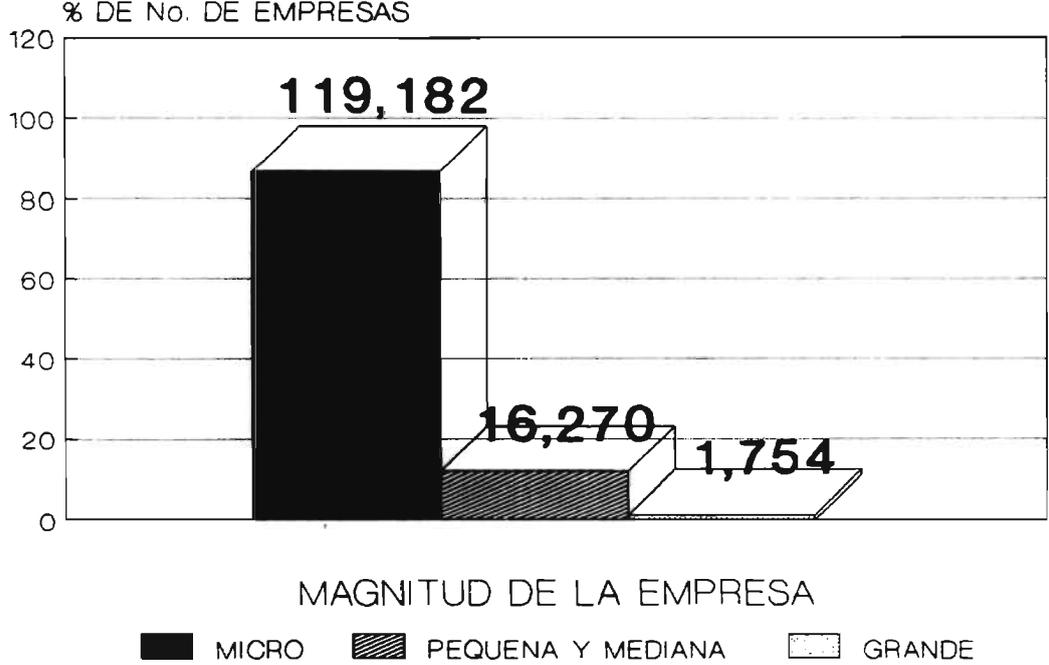
su desarrollo y perspectivas en la ciudad. Para lograr el objetivo estudiaremos estas distintas empresas, en base a como aplican el Control Presupuestal analizando en el siguiente capítulo los aspectos generales de los presupuestos es decir su concepto, los principios que los regulan, la clasificación y tipos de presupuestos, el concepto de Control presupuestal y el Método Du pont.

NUMERO DE EMPRESAS A NIVEL NACIONAL



CUADRO A-2

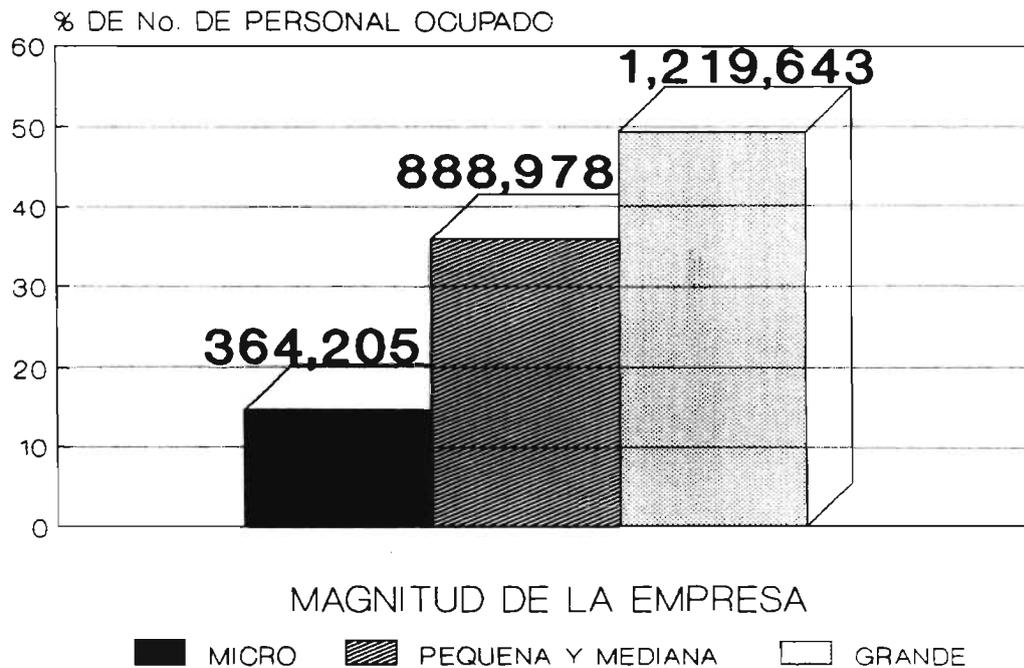
MAGNITUD DE EMPRESAS DEL SECTOR INDUSTRIAL EN MEXICO



25

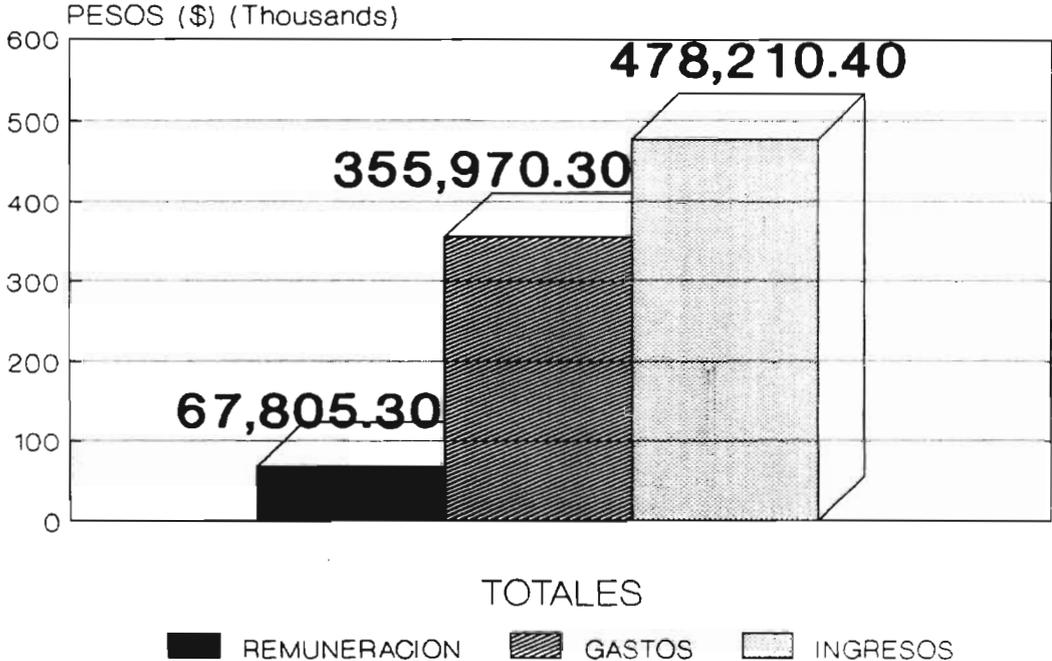
CUADRO A-3

TRABAJADORES EMPLEADOS EN EL SECTOR INDUSTRIAL EN MEXICO



CUADRO A-4

RECURSOS GENERADOS EN LAS INDUSTRIAS DE URUAPAN



27

CUADRO A-6

CAPITULO II

ASPECTOS GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS

2.1. Concepto de Presupuestos

En nuestro mundo actual la administración requiere de la aplicación coordinada de un conjunto de procedimientos, métodos y técnicas que conducen a la buena marcha de una entidad dando como resultado la eficiencia de la misma y persiguiendo el mejor logro de sus fines.

Es necesario que exista armonía en los planes de venta, de producción y financieros y también en las necesidades de mercadeo, la capacidad productiva, el capital invertido; y la obtención del rendimiento esperado.

Es por esto que las empresas requieren la intervención de técnicas especializadas en las áreas de ejecución y el empleo de los últimos avances en el aspecto de finanzas; en los cuales el presupuesto juega un papel definitivo para la previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control de las operaciones y los resultados, pues en la actualidad se piensa en el futuro y esto es el presupuesto.

Pero el presupuesto es un elemento que interviene en forma decisiva en los objetivos fundamentales de la empresa; para la economía industrial el Presupuesto es "La técnica de Planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".

Cristobal del Río González nos menciona que el presupuesto como una de las principales herramientas de la administración es la estimación programada, de las condiciones para operar y los resultados a obtener por un organismo en un período determinado esta estimación se realiza en forma sistemática.

Es decir el Presupuesto es un conjunto de pronósticos que se refieren a un período precisado.

El Presupuesto tiene como fin lograr los objetivos trazados por la gerencia, el presupuesto es un plan integrador y coordinador de las operaciones y recursos de una empresa que se manifiestan en términos financieros y que se realizan para un período determinado.

Este plan pretende lograr un cambio en un período determinado, y además lograr lo que la administración quiere realizar.

La palabra indicador significa que tomará en consideración todas las áreas y actividades que realiza la empresa. Observa a cada área en específico y como a un todo en su conjunto.

Es necesario que el Presupuesto se realice conjuntamente y en forma armónica en cuanto a todos los departamentos de la empresa es decir coordinadamente.

El Presupuesto debe expresarse en términos monetarios para unificar criterios y facilitar su análisis.

En el Presupuesto es importante que se detalle la información tanto de los ingresos como de los gastos futuros

principales operaciones de la empresa, pero no basta sólo con determinar gastos e ingresos es necesario además considerar los recursos para realizar los planes de operación basandose en la planeación financiera que utiliza elementos como: el Presupuesto de Efectivo y el Presupuesto de adiciones de activo (inventarios, cuentas por cobrar, activos fijos).

En sí el Presupuesto consiste en determinar en términos monetarios la toma de decisiones y objetivos trazados en forma anticipada, siendo una herramienta del control administrativo a través de observar su efecto en la empresa. (Ramírez, 1990:62-63).

El Presupuesto es un proyecto realizado detalladamente de los resultados de un programa oficial de operaciones que se basa en la eficiencia razonable. (Morales, 1993:3).

La Real Academia Española menciona que el presupuesto es el "Computo anticipado del costo de una obra, así como de los gastos y rentas de un hospital u organismo aún en los del estado o en empresas de un ramo".

El Presupuesto es la estimación realizada en términos monetarios de las operaciones de una empresa para lograr sus objetivos y en base a estos tomar decisiones.

2.2. Principios de Presupuestos.

Es muy adecuado hablar de los principios ya que expresan las últimas leyes a que esta sujeta toda realidad. Los presupuestos

no son la excepción, existe una serie de principios que los regulan los cuales son:

2.2.1. Principio de Predictibilidad.

La primera función que realiza el Presupuesto es prever lo que acontecerá en un periodo. Esta previsión abarca todos los aspectos iniciando con las ventas hasta llegar a la utilidad.

Este principio señala que si es posible predecir en base a previsiones técnicas.

2.2.2. Principio de la Determinación Cuantitativa.

En el Control Presupuestal la previsión será más técnica y valida en tanto mejor se cuantifique, es necesario que en el Presupuesto se cuantifique el efecto de las decisiones, objetivos y propósitos. En los Presupuestos se debe determinar en pesos cada plan de la empresa.

2.2.3. Principio del Objetivo.

Si los objetivos de una organización están bien establecidos y coordinados; la previsión será posible, precisa y eficiente.

2.2.4. Principio de Precisión.

Este principio consiste en que los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas sino con la mayor precisión posible ya que regirán ciertas acciones.

2.2.5. Principio de la Costeabilidad.

Este principio es importante en la operación de un Sistema de Control Presupuestal; ya que las utilidades obtenidas deben

ser superiores al costo de la instalación y funcionamiento del Sistema.

2.2.6. Principio de Flexibilidad.

El Presupuesto debe dejar lugar a cambios que surjan, a pequeñas adaptaciones no debe ser rígido.

Estos Presupuestos se utilizan para adaptar costos y gastos a los volúmenes de producción y las ventas.

2.2.7. Principio de la Unidad.

Debe existir un plan para cada función. Si hubiera varios planes para cada función se darían contradicciones y dudas.

2.2.8. Principio de Confianza.

Es conveniente que todo miembro de la organización tenga confianza en el Control Presupuestal ya que este influirá de forma tangible en las operaciones de la empresa, es obligación de los miembros de la organización aplicar el Control Presupuestal. Para la implantación del Sistema de Control Presupuestal es necesaria una labor educativa que despierte la confianza de toda la empresa en el Control Presupuestal.

2.2.9. Principio de la Participación.

Es necesario que toda persona que tenga mando sobre otra y que tome decisiones respecto a la marcha de la empresa participe en los Presupuestos para que estos se beneficien con la experiencia de las personas encargadas de cada área y se adapten a sus propios planes. Este principio requiere de la responsabilidad para recolectar los datos presupuestales.

La preparación de los Presupuestos es trabajo de todo un grupo administrativo, abarca desde el supervisor hasta el gerente general de la empresa.

El director del Presupuesto se encarga de la coordinación e interpretación de los datos proporcionados por los supervisores de cada departamento.

2.2.10. Principio de Oportunidad.

El Presupuesto debe de estar concluido antes de que se inicie el período en que se ejercerá, pero no sólo debe estar concluido sino entregado a cada una de las personas responsables de su éxito, no es adecuado que de lo contrario se entreguen los presupuestos ya iniciado el periodo ya que no se han previsto ciertas situaciones como la contratación y adiestramiento de personal, las compras por ejemplo.

Es recomendable en este principio que se adopte un calendario de fechas tanto para la planeación como para el control, así se logra por medio de un compromiso escrito de entrega por parte de los funcionarios, la entrega de los datos necesarios y se realizará el presupuesto con continuidad y rapidez.

2.2.11. Principio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad y Control.

La Contabilidad además de cumplir con las normas de contabilidad generalmente aceptadas, así como para cumplir fines de crédito debe servir para los fines de Control Presupuestal. Es

necesario un sistema de contabilidad y que la empresa se divida en departamentos que permitan valorar las responsabilidades y logros de cada área de operación de la empresa.

Los planes futuros se basan en gran medida de lo pasado, esto lo encontramos en la contabilidad que nos debe proporcionar datos ordenados que nos faciliten la determinación de las áreas de responsabilidad y además nos permita fraccionar las operaciones de la organización en una forma adecuada para el Control Presupuestal.

El Presupuesto y la Contabilidad deben llevarse a cabo de acuerdo a áreas de responsabilidad para que siempre exista una persona a quien atribuir el éxito o fracaso de las metas establecidas.

2.2.12. Principio de la Organización.

El Presupuesto en su fase de Planeación y Control debe basarse en una buena organización. Debe establecerse un organigrama claro, con líneas de autoridad y responsabilidad donde no quede duda del área en que actúa cada persona.

La adecuada organización además consiste en un adecuado agrupamiento de actividades, coordinación del trabajo de los grupos.

Es recomendable revisar el Manual de Organización de la empresa y detallar los deberes, obligaciones y autoridad del personal.

2.2.13. Principio de la Comunicación.

El Presupuesto es un gran auxiliar para la comunicación, los supervisores deben transmitirlo a sus subordinados para su comprensión y ayuda en su realización.

Es necesario que la comunicación sea oportuna y concisa, debiendo ser escrita para evitar su desviación en cuanto a ordenes, recomendaciones e instrucciones.

2.2.14. Principio de Autoridad.

La autoridad es el don de mandar y hacerse obedecer, trae por consecuencia la responsabilidad.

Un jefe al realizar delegación de autoridad no se libera de su responsabilidad.

La comprensión de la autoridad ayuda a aumentar la eficacia administrativa y las ganancias de la empresa.

2.2.15. Principio de Coordinación de Intereses.

El Control Presupuestal es coordinador de los intereses al establecer un programa que conduzca a la empresa a su objetivo central.

Debe prevalecer el interés general sobre el interés personal.

2.2.16. Principio de Reconocimiento.

Este se refiere a que se debe reconocer los éxitos del individuo y reprenderlo por sus faltas u omisiones.

La persona que tenga un cargo correctamente definido desempeña mejor su autoridad, planes y normas.

2.2.17. Principio de las Excepciones.

Las autoridades deben enfocar su tiempo a problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchan de acuerdo a lo planeado. Para esto es necesario un plan de operaciones y el resultado real de dichas operaciones es decir el presupuesto y la contabilidad; estos deben compararse y como resultado aparecen las variaciones.

De acuerdo a este principio se establece un margen de tolerancia de variaciones que esté de acuerdo con las circunstancias y experiencias de cada empresa. Lo que exceda a este margen de tolerancia será lo que se investigue.

En el sistema de Control Presupuestal las desviaciones deben ser visibles inmediatamente que se originan.

2.2.18. Principio de las Normas.

Los Presupuestos son la principal norma para las operaciones de la empresa.

Las normas claras y precisas en la empresa contribuyen a que se den mejores utilidades y se obtengan otros beneficios.

A través de la norma los subordinados actúan dentro de sus límites, sin necesidad de una vigilancia minuciosa de sus supervisores.

2.2.19. Principio de Conciencia de Costos.

Para el control efectivo de los costos en una empresa es necesario una actitud que es la "conciencia de costos".

Si un ejecutivo tiene conciencia de costos sus subordinados lo imitarán.

Conocer los costos y su influencia en la utilidad, precio de venta y posición de la empresa en cuanto a su competencia es vital para el éxito de los negocios, toda decisión para llevarse a cabo debe de tomar en cuenta los costos, decisiones de costo se relacionan directamente con del dinero. (Salas, 1967: 55-79).

2.3. Clasificación y Tipos de Presupuestos.

2.3.1. Clasificación de los Presupuestos.

El Sistema Presupuestario está formado por diferentes tipos de presupuestos, que en realidad son sus características y de acuerdo a estos se forma su clasificación:

a) Públicos y Privados

Por el tipo de empresa los Presupuestos son Públicos los que realiza el gobierno o estado en sus diferentes instituciones para así controlar sus finanzas o los Privados que son los presupuestos utilizados por las empresas privadas para el mejor aprovechamiento de sus recursos.

b) Principales y auxiliares

Existen presupuestos que a manera de resumen presentan los aspectos principales de todos los presupuestos de la empresa estos presupuestos son los principales. Los presupuestos que en forma analítica presentan por cada departamento de la empresa sus operaciones estimadas reciben el nombre de auxiliares, esta clasificación es referente a su contenido.

c) Corto, mediano y largo plazo.

Los presupuestos pueden realizarse a corto, medio o largo plazo dependiendo del tipo de empresa o del grado de exactitud que queramos lograr. El presupuesto a corto plazo comprende un año o menos, en cambio los largos abarcan más de un año.

d) Sumarios o Analíticos

De acuerdo a su importancia los presupuestos se clasifican en Sumarios o Analíticos.

Los sumarios comprenden los Estados Financieros como son Balance General y Estado de Resultados. Comprende además los presupuestos de ventas, costo de producción, compras, costo de ventas, gastos de operación, flujo de efectivo.

Los presupuesto analíticos efectúan una análisis de venta por línea, zona; costo de venta por línea, conceptos que forman los gastos de operación, adquisición de terrenos, inmuebles, maquinaria y equipo.

e) De Operación, financieros, y programas de pagos

Los presupuestos en cuanto a su origen y efectos están formados por: de operación y económicos, financieros y programa de pagos.

Los de Operación son los que se refieren al estado de resultados.

El flujo de efectivo y las inversiones son parte del presupuesto financiero.

Y el programa de pagos se forma por las compras, inventarios, proyectos capitalizables.

f) Máximos, mínimos y mixtos

Otra clasificación de los presupuestos es en cuanto al límite que expresan: los máximos indican el tope a alcanzar, los mínimos la cantidad mínima a cubrir, y los mixtos que es una combinación de los dos. (Paniagua, 1994: 28).

2.3.2. Tipos de Presupuestos.

En cuanto a los tipos de presupuestos básicamente se encuentran tres ya que la empresa dentro de sus funciones o actividades importantes está la operación diaria de la misma, ocupando la empresa con mayor frecuencia el Presupuesto de Operación; debido a que la empresa realiza adquisición de activos fijos con la finalidad de invertir para tener utilidades se encuentra también como presupuesto importante el Presupuesto de Inversiones Permanentes. La empresa necesita para el desarrollo de la misma los recursos económicos que debe administrar adecuadamente el Presupuesto Financiero cumple con esta función.

Así todos los demás presupuestos forman parte de los tres principales mencionados y que se mencionan con más detalle a continuación.

a) Presupuesto de Operación que abarca todos los resultados de la operación normal de una empresa como son las ventas que se encuentran relacionadas con el Presupuesto Financiero en cuanto a

la necesidad de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos. El Presupuesto de Operación está formado por:

1.- El Presupuesto de Ventas no es sencillo determinarlo es necesario conocer: las ventas de años anteriores comparandolas con la competencia, el mercado, conocer los inventarios con que cuentan los principales clientes, mayoristas o distribuidores. Es importante considerar que las ventas se condicionan por los precios que rijan en la economía factores que no están bajo el control de la empresa. Es adecuado tomar en cuenta la opinión de los agentes de ventas que son los que tienen un contacto más cercano con los clientes, y conocer el punto de vista del consumidor en cuanto a mejoras del producto, calidad y precio. (Moreno, 1989: 373-374).

El Presupuesto de Ventas es el centro de los Presupuestos en las empresas particulares, ya que es la base de estos.

Es necesario tomar ciertas consideraciones para su realización:

A) Es imprescindible que se escoja el método adecuado para la empresa en función a sus necesidades recursos humanos, técnicos y materiales con que cuente.

B) El método elegido para la determinación de las ventas debe formar parte de un sistema integral.

C) Los métodos se deben combinar de acuerdo a lo que más convenga.

D) Los datos que originan un presupuesto deben recolectarse, elegirse, ordenarse y estudiarse en forma adecuada.

E) Se deben determinar los factores que influyen en el presupuesto y sus efectos.

F) Se debe analizar los artículos por sus líneas, grupo, sus clientes, período y zona de venta.

G) Es indispensable una lista de precios para la elaboración del presupuesto de ventas en unidades, esta lista será revisada y autorizada.

H) Se comparan las cifras presupuestadas con las reales por medio de un reporte formal y prediseñado el cual se basará para su preparación en un instructivo y designado a un departamento o persona.

I) Para lograr una visión más clara es adecuado presentar una gráfica en las que se logre una comparación entre lo presupuestado y lo real y comentar una justificación de las variaciones. Esta información debe formar parte de un reporte mensual.

Son muchos los factores que influyen en el volumen de las ventas, los métodos que se utilizan para presupuestarlas son estimaciones a futuro que se basan en datos y tendencias del pasado. Estos métodos son flexibles.

Víctor Paniagua (1994) considera que el presupuesto es campo de acción de las empresas de gran dimensión, mientras que los pronósticos son para empresas chicas y medianas.

Entre los métodos para presupuestar encontramos:

a) Estimación directa de los Vendedores

Los vendedores deben ser instruidos para formular analíticamente su estimación deben basarse en información contable y estadística del pasado así como en su experiencia y conocimiento de la forma como se trabajará el siguiente año. El presupuesto se basará primordialmente en contratos firmados con clientes, pedidos, programas de visitas. (Salas, 1967: 161)

Este es un método formal y que básicamente se usa en empresas con varios productos o líneas.

Las ventajas que ofrece este método son:

1.- Se basa en las experiencias del personal que conoce el mercado, conociendo así sus requerimientos y características.

2.- Fija responsabilidad del presupuesto.

3.- Se llevan a cabo estudios de mercado por zona, cliente, producto y período.

4.- Ayuda a la comparación de lo presupuestado y lo real así como al análisis y justificación de variaciones.

En cuanto a sus desventajas encontramos:

1.- Los vendedores tienen pocos recursos técnicos y administrativos para presupuestar.

2.- Es costoso para la empresa ya que el personal de ventas invierte gran cantidad de tiempo. (Paniagua, 1994: 51)

b) Método económico-administrativo

Este método fue desarrollado por W. Rautenstrauch y R. Villers, que consiste en la fórmula siguiente:

$$S = (S_p \pm F) * E * A$$

Donde:

S es el presupuesto de ventas

S_p Ventas del año anterior

F Variación cuantitativa que se prevé de acuerdo a los factores de venta específicos.

E porcentaje estimado de la realización de las ventas que están en función de las condiciones económicas y generales.

A estimación del porcentaje de realización debido a la acción administrativa.

El factor de venta específico se obtiene mediante la fórmula:

$$F = \pm a \pm b \pm c \pm g$$

a Son los factores de ajuste que pueden ser: Favorables como un pedido excepcional o ventas en una zona que no es costeable y desfavorables como un siniestro que retrase los envíos a los clientes así como demandas juicios contra la empresa y renunciaciones o retiros de personal clave.

c Está formado por los factores de cambio como son por la forma de manufacturarlo puede ser una disminución en el costo así como en el precio de venta. De cambio de mercado está formado por la moda gustos y estilos también se refiere a cantidad, composición y edad en la población. Así como los cambios en la

actividad económica. Otra forma de los factores de cambio es en los métodos de venta, ya sea ampliación o reducción de servicios, cambios en la publicidad, en el método de venta y distribución.

g Este indica el factor de crecimiento que son las dinámicas que impulsan a la entidad y a sus ventas.

La influencia de la tendencia de la economía que afecta a una determinada compañía que fabrica y distribuye se formula así:

$$E=f(x,y,z \text{ etc.})$$

Donde x , y , z representan variables como precios, Producto Nacional Bruto, oferta, demanda por mencionar algunos. En función a esto se pronóstican las probabilidades de un descenso o incremento de las ventas dado en porcentaje.

A representa la influencia administrativa en un porcentaje mayor o menor a 100 expresa las consecuencias de las decisiones administrativas.

En cuanto a los Métodos para pronosticar encontramos los siguientes:

a) Por Votación de los Ejecutivos de la Entidad.

Este método no se apoya en bases técnicas, es empírico. Se basa en las cifras reales del período anterior disminuyendo o agregando los cambios que los ejecutivos consideran oportunos.

b) Análisis Estadísticos

Se basa en la tendencia de las ventas de la empresa en forma aislada o en conjunto con la tendencia de otros negocios. Se

requiere personal capacitado para llevarlo a cabo. Este método es utilizado generalmente por empresas grandes.

Se considera la tendencia de las ventas en los últimos 5 años, tomando el primer año como base y observando el incremento o disminución anual promedio en cantidad y en porcentaje tomándose este como la cantidad en que se aumentará en el año presupuestado.

Se analizará como esta conformado el porcentaje promedio de aumento anual.

Se llevará a cabo un procedimiento estadístico simple donde se analizaran las ventas de años anteriores para determinar si las ventas mensuales del producto siguen un patrón definido en cuanto a las anuales; después se obtendrá una relación entre ventas reales de el mes modelo y el porcentaje de las ventas anuales anteriores representa dicha cifra.

c) Método de Regresión. (Análisis Correlativos)

Se lleva a cabo mediante la fórmula de línea recta, para describir una tendencia a largo plazo. Esta fórmula es:

$$y=a+bx$$

Donde:

y ventas reales

Yp pronóstico de ventas

N Cantidad de componentes

x ingreso per capita estimado para el año

Para determinar a y b se hace a través de las siguientes fórmulas:

$$a = \frac{\sum x^2 \sum y - \sum x \sum xy}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

El resultado obtenido es un promedio no es exacto representa el pronóstico de las ventas para un año en relación al ingreso per capita.

Por medio de la fórmula de error estándar de estimación el procedimiento se complementa garantizando un porcentaje de grado de confianza en las ventas reales.

$$Eee = \sqrt{\frac{\sum y^2 - (a \sum y) - (b \sum xy)}{N-2}}$$

El pronóstico de las ventas estará enmarcado entre las ventas \pm el error estándar de estimación.

1.- Coeficiente de indeterminación

Si las ventas pronosticadas no provienen de la variación del ingreso per capita se realizaria la siguiente fórmula:

$$\text{Coeficiente de indeterminación} = \frac{Eee^2}{De^2 y}$$

Eee^2 Cuadrado del Error estándar de estimación

$De^2 y$ Desviación estándar de la variable a pronosticar al cuadrado.

$$De^2 y = \frac{\sum y^2}{N} - \left(\frac{\sum y}{N} \right)^2$$

El resultado se interpreta como: este porcentaje de ventas pronosticadas no correspondidas de la variación del ingreso per capita.

2.- Coeficiente de determinación

El Coeficiente de determinación se determina en base a:

$$\text{Coeficiente de determinación} = 1 - \frac{Eee^2}{De^2y}$$

Se interpretaría el porcentaje de la variación del pronóstico de ventas se relaciona con el ingreso per capita.

3.- Coeficiente de correlación

Una correlación perfecta es representada por un coeficiente de 1, si se obtiene como resultado un 0 no existe correlación.

$$\text{Coeficiente de correlación} = \sqrt{\frac{1 - Eee^2}{De^2y}}$$

Se sustituye Eee^2 por 0.

d) Mínimos Cuadrados

Se aplican periodos en una cantidad impar ubicando el año cero al centro y a partir de el estableciendo dígitos uno positivo y otro negativo.

Y son las ventas, producción, inventarios es decir las variables que se estudian en relación al tiempo.

La tendencia a largo plazo se estima así:

$$T = a + bx$$

$$a = \frac{\sum y}{N} \qquad b = \frac{\sum xy}{\sum x^2}$$

a Indica el promedio de las ventas en un periodo específico

b Indica el incremento en ventas que se opera cada año.

El método de regresión se considera como un sistema para presupuestar, en cambio el de mínimos cuadrados se considera como un método para pronosticar.

Estos métodos son de gran ayuda sobre todo si la persona que los realiza conoce la entidad.

Los métodos de línea recta es un punto de partida y se deben complementar con: recientes investigaciones técnicas, preferencias del consumidor, condiciones económicas.

Otros métodos que podemos mencionar para pronosticar las ventas son:

- a) Ventas de artículos de consumo inmediato
- b) Ventas de artículos de uso duradero
- c) Semipromedios
- d) Promedio móvil

Estos métodos tienen ciertas limitaciones por esto no se consideran muy adecuados. (Paniagua, 1994: 56-74)

2.- Presupuesto de Producción.

Este presupuesto es de gran importancia para la requisición de insumos o recursos que se utilizarán en el proceso productivo.

En este se determinará la cantidad de artículos que se deben producir en la empresa.

Para la realización de este presupuesto hay que tomar en cuenta: las ventas presupuestadas de cada línea, inventario final deseado de artículos terminados y el inventario inicial de artículos terminados.

La base de este presupuesto son las ventas.

El Presupuesto de Producción por línea se logra a través de la siguiente fórmula:

Presupuesto de=Ventas + Inv. final deseado - Inv. inicial
Producción presup. de art. term. de art. term.
por línea

El inventario final deseado se obtiene en función de las rotaciones que se deseen del inventario.

Esta fórmula considera que los cambios en los inventarios son poco significativos.

Las empresas necesitan conocer su nivel de inventarios pero este depende de las políticas de la misma que son:

a) Producción estable e inventario variable.

Las ventajas de esta política es que los costos de producción son menores, no se requiere trabajar en exceso en los meses de gran demanda.

Las Desventajas son que se logre un inventario demasiado alto esto es una inversión ociosa y se desaprovecha la oportunidad de tener esta inversión en algo más productivo, da lugar a inventarios obsoletos que no pueden venderse al precio justo, hay problema de almacenamiento.

b) Producción variable e inventario estable.

Se considera esta política como muy adecuada aunque no es fácil ya que se para y arranca la producción.

En nuestro país se ha tratado de adoptar el plan "justo a tiempo" en el cual se disminuye el inventario hasta llegar de ser posible a cero bajando así los costos.

c) Combinación de las dos (Ramírez, 1994: 58-59)

Las fuentes principales del presupuesto de producción son: las ventas, los inventarios, capacidad de las instalaciones actuales, y expansión de la planta, ampliación de las líneas de producción, deben también considerarse el cierre o suspensión temporal de una planta, eliminación de un artículo o línea, la reducción de la operación de producción para el período vigente de el presupuesto.

Este presupuesto tiene como objetivos primordiales: cubrir de manera adecuada y oportuna las necesidades del mercado, aprovechar la capacidad de la planta de forma adecuada y producir artículos con gran calidad.

Así el Presupuesto de Producción ayuda a determinar el límite máximo y mínimo en inventarios, y a contratar adecuadamente a la materia prima y mano de obra.

Para lograr menores costos en cuanto a producción, es necesario mantener el inventario en su mínimo posible, eliminar costos y gastos innecesarios. Esto se alcanza a través de: estabilizar la producción, establecer los tiempos en el proceso de producción para evitar retrasos en las entregas de productos, analizar el estado físico de la maquinaria e instalación observando que sea capaz de lograr las necesidades en producción

normal y las imprevistas, definir la suficiente área de almacenamiento, y determinar el personal especializado y el tiempo de su adiestramiento.

La capacidad de la planta es importante establecerla para este presupuesto, esta capacidad puede enfocarse a las siguientes formas:

a) Capacidad máxima, se aprovechan las instalaciones al 100%, no se consideran interrupciones como fallas en la materia prima o escasez del personal especializado.

b) Capacidad normal es en la cual se considera trabajar, considera interrupciones normales como mantenimiento, limpieza y falta de energía.

c) Capacidad ociosa se considera la paralización parcial, total o temporal de la planta por razones como falta de pedidos, huelga.

Es aconsejable comparar el presupuesto de producción en unidades, la capacidad normal y el punto de equilibrio en unidades este se obtiene por medio de :

$$\text{Punto de eq. en} = \frac{\text{Costo y gasto de período de capacidad instalada y de políticas}}{\text{Precio de venta - Costos y gastos del período de por unidad cap. instalada y políticas por unidad}}$$

Para lograr flexibilidad en este presupuesto se debe determinar si existe o no margen entre la capacidad normal y la presupuestada y así tomar una decisión.

La mejor alternativa para lograr la valuación de la producción es por medio de los costos estándar pues forman las

metas a lograr en el campo de la eficiencia, los costos estimados son la segunda alternativa sobre todo en empresas de mediana y pequeña magnitud.

La responsabilidad de este presupuesto se asigna al jefe de más alta jerarquía en cuanto a producción, ya que tiene el mando y toma decisiones en cuanto a esto.

Para programar el presupuesto de producción de forma mensual hay diferentes opciones:

A) Formular el presupuesto de manera global, sumándole al presupuesto de ventas en unidades el inventario final deseado y restandole el inventario inicial estimado.

Esta opción se utiliza en empresas que fabrican diferentes y variados artículos.

Este programa desarrolla eficiencia de operación, las erogaciones de los costos reales son aproximados a los estándar.

Su inconveniente es que producir en paquete se paraliza dinero en inventarios y se elevan los costos de almacenaje y seguros.

B) Diseñar el presupuesto de producción en relación directa a las ventas.

Esta forma evita al máximo el incumplimiento y retraso en la entrega de la producción. El problema de este es la inestabilidad de la producción mensual y como consecuencia los tiempos ociosos en algunos meses y pago de horas extras en otros.

C) Preparar este presupuesto en forma independiente del presupuesto de ventas. Lo más adecuado es realizarlo con base a una cuota mensual estándar. Su inconveniente es que encarece el costo de almacenaje y seguros.

Estabiliza la producción evitando bajas y altas en esta, tiempos ociosos, y pagos de horas extras. (Paniagua, 1994: 81-82)

Para aplicar estas opciones hay que tomar en cuenta el caso de cada empresa en particular.

3.- Presupuesto de Materia Prima y Compras.

El Presupuesto de Producción es la base para determinar este tipo de presupuesto.

Si la materia prima no es escasa, la cantidad de esta será la determinada para cada producto indicándose en el tiempo que se requerirá. En el presupuesto de compras se determinará el número de unidades, el tiempo y el costo en que se realizarán dichas adquisiciones.

4.- Presupuesto de Mano de Obra

Pretende determinar la necesidad de recursos humanos, estableciendo el promedio en horas de mano de obra para cada línea que produce la empresa y la calidad de mano de obra que se necesita.

5.- Presupuesto de Gastos de fabricación indirectos.

Se determinará el comportamiento de cada partida de gastos indirectos, de modo que los gastos de fabricación variables se presupuesten de acuerdo al volumen de producción determinado

anteriormente, los gastos de fabricación fijos se pleneen en la capacidad independientemente del volumen de producción presupuestado.

Este presupuesto debe elaborarse con la participación de todos los centros de responsabilidad del área de producción que lleven a cabo cualquier gasto de producción indirecto.

Al realizarse el presupuesto de gastos de fabricación se debe calcular la tasa de aplicación de la parte fija y variable y escoger una base apropiada para la estructura de este presupuesto.

Es conveniente utilizar el presupuesto flexible en la elaboración de este presupuesto. Esto se realiza a través de la fórmula:

$$y = a + bx$$

En donde a son los gastos de fabricación fijos, b los gastos variables por unidad a producir y x el volumen de actividad.

6.- Presupuesto de Gastos de operación.

Este presupuesto pretende planear los gastos en que incurrirán la administración y distribución de la empresa para llevar a cabo sus actividades.

Estos gastos es adecuado que se separen en variables y fijos para así poder aplicar el Presupuesto flexible en estas áreas.

El plan anual debe terminar con la presentación de los Estados Financieros presupuestados, el presupuesto de operación trae por consecuencia el Estado de Resultados presupuestado.

Es muy importante llevar a cabo la realización del Presupuesto Flexible que consiste en presupuestar los ingresos y los gastos a diferentes niveles de actividad de acuerdo al comportamiento de ambos en cuanto a la actividad determinada. Este presupuesto es idóneo para adaptarse a los cambios ya que detecta las áreas en donde se alcanzan costos excesivos.

Como un componente del presupuesto de operación, el Presupuesto flexible es un gran mecanismo de control ya que permite comparar lo real con lo que debería de haber ocurrido para así diagnosticar la empresa.

En cambio el presupuesto fijo determina el nivel específico del presupuesto de operación, por lo cual no quieren realizar la comparación ya que lo presupuestado en un nivel con lo realizado en otro nivel distinto es ocioso. El Presupuesto fijo es un elemento histórico pues no se utiliza. (Ramírez, 1994: 58)

En si el Presupuesto flexible en forma anticipada observa las variaciones que pueden existir en los ingresos y egresos, predeterminando los cambios.

Una de las técnicas más importantes en la actualidad es el Presupuesto Base Cero que es aquel en donde la administración al haber ya realizado su presupuesto anual asigna los recursos destinados a las áreas indirectas de la empresa, y en cada área se deberá demostrar que el beneficio es mayor que el costo efectuado. Este parte del principio de que toda actividad debe sujetarse al análisis de costo-beneficio. Esta técnica no se

aplica a la materia prima, mano de obra o gastos indirectos de fabricación que son los elementos en que se basan los costos.

b) Presupuesto Financiero

Los planes que presentan un modelo de planeación son: el plan de mercados, de requerimientos de insumos, y el financiero. El Presupuesto de Operación se realiza sobre la base de el plan de mercados y requerimientos de insumos este presupuesto es la referencia del Presupuesto Financiero.

En si el Presupuesto financiero se encarga de la composición y relación que existe entre activos, pasivos y capital. En este presupuesto se consideran el capital de trabajo, los orígenes y aplicación de recursos, flujo de efectivo, rentabilidad, inversiones, compras, programa de pagos, proyectos capitalizables, no capitalizables y estado de situación financiera presupuestado.

Para Víctor Paniagua el Presupuesto financiero se refiere al control, costo y productividad del efectivo y del capital propio y ajeno, es la administración de recursos obtenidos tanto de fuentes internas como externas.

1.- Presupuesto de Efectivo.

En toda empresa es de gran importancia conocer el comportamiento de sus flujos de efectivo, para así analizar la liquidez y evitar ciertos conflictos como el cobro de acreedores o llegar a la quiebra. Es necesario administrar correctamente el efectivo ya que es un recurso escaso y caro.

La liquidez de una organización se mide por la capacidad de convertir su activo en efectivo y contar con los recursos para cumplir con sus compromisos.

Las empresas deben conservar cantidades de efectivo de forma adecuada para enfrentar sus obligaciones e inversiones.

El Presupuesto de Efectivo es el que coordina a los demás que deberán estar aprobados y terminados. Este presupuesto prevé los sobrantes o faltantes de efectivo, los compromisos financieros en los que se incurre, su grado de liquidez y la estructura financiera de la empresa. (Paniagua, 1994: 108)

La cantidad de efectivo que mantenga la empresa debe ser adecuada, la suficiente para cubrir los compromisos pero que no sea excesiva ya que esta cantidad de dinero nos puede generar un interés atractivo al realizar una inversión. El nivel de liquidez debe ser de acuerdo a sus objetivos de liquidez y rentabilidad.

La liquidez de una empresa está en función de:

- a) El tiempo necesario para convertir el activo en efectivo.
- b) El grado de seguridad asociado con el precio al cual se realizará el activo.

El Presupuesto de Efectivo es el método de pronóstico de entradas y salidas de acuerdo al Instituto Norteamericano de Contadores Públicos. Este método se considera muy importante ya que secciona las entradas y salidas de efectivo en rubros: operación, financiamiento e inversión ayudando a tener un adecuado concepto de los movimientos de efectivo de cada

actividad. Observa los faltantes o sobrantes futuros y obliga a planear la inversión de los sobrantes y la recuperación de faltantes. (Ramírez, 1994:96-97)

El Presupuesto de efectivo es una herramienta que mide la liquidez, en su intento por predecir en un periodo, las entradas y salidas así como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro. (Moreno, 1989: 415)

Es decir el Presupuesto de Efectivo es la estimación de las entradas y salidas que determinan un sobrante o faltante, este presupuesto nos permite tomar decisiones en cuanto a rotaciones de clientes, proveedores; financiamientos o inversiones.

2.- Balance Presupuestado o Estado de Situación Financiera Presupuestado.

Los estados financieros nos sirven para lograr una situación conveniente para la empresa.

3.- Programa de Pagos.

En este presupuesto se eliminan aquellos gastos que no originen desembolsos de efectivo, este programa es fuente de datos para el Flujo de Efectivo.

Se basa en las compras, salarios directos, gastos de fabricación indirectos, gastos de operación, otras deducciones, participación del personal, proyectos capitalizables y no capitalizables.

La elaboración de este se refiere a la recolección, clasificación y acomodo de datos.

c) Presupuesto de Inversiones Permanentes

Se relaciona con la adquisición y reposición de activos fijos. Cada inversión deberá de estar apoyada por una justificación, el rendimiento de los proyectos mayores sobre la inversión debe ser analizado.

Las empresas en la actualidad utilizan más este tipo de presupuestos para llevar un mayor control de las inversiones de capital. (Moreno, 1989: 371).

El objeto de este presupuesto es la planeación de las inversiones, tomando en cuenta factores como urgencia, necesidad, época para realizarlas, disponibilidad de fondos y fuentes de financiamiento. (Salas, 1967: 236).

Forman parte del Presupuesto de Inversiones Permanentes:

1.- Proyectos no capitalizables.

Se refiere a reparaciones y mantenimiento, reconstrucciones, adaptaciones y mejoras que no reúnen los requisitos para capitalizarlos de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Este tipo de presupuestos se da primero que nada en la gran empresa y en menor escala en la mediana industria.

2.- Proyectos Capitalizables.

Incluye partidas como terrenos, edificios, maquinaria, equipos, herramientas, moldes, troqueles, adaptaciones, mejoras que aumentan el valor de un activo existente esto es por el incremento de la capacidad de servicio, eficiencia, prolonguen el

período de servicio o ayuden a reducir los costos de operación futuros, cada uno de estos proyectos habrá que considerarlo íntegramente e individualmente con todos los elementos que lo constituyen como son: costo total, estimación de ingresos, utilidades a generar, fechas de pedido, instalación, construcción e inicio de operaciones, tipos y cantidades de materias primas, personal requerido, fuentes de financiamiento externa o interna por mencionar algunos.

Existen técnicas que ayudan a tomar decisiones sobre las inversiones permanentes de una empresa, estas técnicas nos ayudan a llevar a cabo el presupuesto de capital.

Estos métodos se dividen en:

a) Métodos simples son los que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, se aproximan a la viabilidad de la inversión pero puede llegar a resultados erróneos.

b) Métodos avanzados estos toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, es decir incorporan factores económicos futuros y la conclusión nos muestra la ventaja de la inversión.

Las técnicas simples están formadas por: Período de Recuperación de la Inversión, Tasa Simple de Rendimiento, y el Índice de Costo Beneficio.

a) Período de Recuperación de la Inversión. (PRI)

Esta técnica relaciona la inversión requerida con el beneficio anual de un proyecto. Determina cuántos años se

necesitan para que se recupere el monto de la inversión. Su fórmula se representa así:

$$\text{PRI} = \frac{\text{Inversión Neta}}{\text{Flujo Promedio de Caja}} = \text{años}$$

Para obtener el flujo promedio de caja, se suman los flujos de caja y se dividen entre el número de flujos.

Si una máquina se reemplaza y tiene aún un valor de desecho, el tiempo de recuperación de la inversión se obtendrá.

$$\text{PRI} = \frac{\text{Inversión de Reemplazo} - \text{Valor de desecho}}{\text{Ahorro en gastos de operación por mejora de maquinaria}}$$

Este método lo usan muchas empresas para la toma de decisiones de inversión.

b) Tasa Simple de Rendimiento. (TSR)

Mide la relación entre el flujo y la inversión su fórmula es:

$$\text{TSR} = \frac{\text{Flujo Promedio de Caja}}{\text{Inversión Neta}}$$

Esta fórmula expresa el porcentaje de rendimiento de la inversión.

Al obtener la Tasa de Rendimiento se compara con la tasa mínima exigida por la empresa y así se decide si el proyecto de inversión se acepta o rechaza. Este método no toma en cuenta el tiempo en que se dan los desembolsos y los ingresos, y no toma en cuenta el dinero a través del tiempo.

c) Índice de Costo-Beneficio

Su fórmula es:

Indice C/B= $\frac{\text{Suma de Flujos de Caja a Valor Presente}}{\text{Inversión Neta}}$

Para que esta técnica se acepte la suma de los Flujos a Valor Presente deben ser mayores o iguales a uno.

Cabe mencionar que la inversión neta representa el primer desembolso, esta se obtiene por medio de la operación aritmética en donde a la adquisición de activos fijos, se resta el valor del activo obsoleto, se suman los gastos de instalación y se suma o resta los impuestos derivados de la compra o venta del bien.

En cuanto a las técnicas avanzadas, encontramos que están formados por las técnicas de: Valor presente, Valor Presente Neto, y Tasa Interna de Rendimiento.

a) Valor Presente.

Este método descuenta del flujo el costo del dinero para comparar el valor actual de los beneficios futuros y el valor actual de la inversión.

$$VP = \frac{S}{(1+t)^n}$$

t= costo de capital

$$VP = \frac{\text{Flujo de Caja año 1}}{(1+t)^1} + \frac{\text{Flujo caja año 2}}{(1+t)^2} + \frac{\text{Flujo de caja año n}}{(1+t)^n}$$

Si la suma de flujos a Valor presente es mayor o igual a la inversión neta se acepta la inversión si no se rechaza.

b) Valor Presente neto

Esta técnica busca encontrar el equilibrio entre el valor actual de los flujos y el valor actual de la inversión tomando en cuenta el costo de oportunidad.

Esta técnica nos indica la utilidad generada de los flujos descontándole la inversión.

El resultado puede ser negativo o positivo, el valor actual negativo indica que el proyecto no produce la utilidad esperada y origina una pérdida en el costo de oportunidad, en tanto que el valor presente positivo nos indica que la inversión se recuperará y también su costo de capital.

c) La Tasa Interna de Rendimiento (TIR).

Esta tasa de descuento iguala los flujos a valor presente con la inversión neta.

Si la Tasa Interna de Rendimiento es mayor que la Tasa de Costo de Capital se acepta la inversión de lo contrario se rechaza.

La Tasa interna de Rendimiento se precisa cuando los flujos a valor actual se igualan a cero. Representa la tasa de rendimiento promedio sobre la inversión no amortizada.

Para obtener un equilibrio entre el flujo de entrada y de salida y así conocer la Tasa de rendimiento se requiere obtener el valor actual a diferentes tasas de interés de modo que el índice se iguale a la unidad. (Moreno, 1989: 395-409)

En otras palabras para obtener la Tasa Interna de Rendimiento se tiene que determinar la inversión neta y los flujos de caja, a continuación, determinar el período de recuperación de la inversión, enseguida, buscar en las tablas el valor más cercano al Período de Recuperación de la Inversión

sobre el renglón de n periodos de la vida del proyecto, después debo determinar el valor presente de la tasa antes señalada.

Si al final existe una diferencia debemos de buscar la tasa que iguale a cero la inversión con la suma de los flujos a valor presente.

2.4. Concepto de Control Presupuestal

En nuestro mundo actual son pocas las empresa que persupuestan. La necesidad existente es establecer un control presupuestal que haga de la administración una herramienta segura es decir científica y no empirica como se desarrolla en muchas empresas.

El Control Presupuestal debe ser la realización de una actividad diaria por medio de la cual se verifique la eficiencia de como se hacen las operaciones y que se informa a los responsables de los objetivos su grado de cumplimiento analizando las deficiencias o eficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto. A través de esto se pueden obtener resultados que detecten deficiencias del presupuesto por esto debe revisarse periódicamente. Para la revisión de esto puede hacerse a través de le presupuesto original y el presupuesto revisado cuya base es la combinación de resultados reales y estimados. (Moreno, 1989: 466)

El Control del Presupuesto debe realizarlo el Comité de Presupuestos con el fin de resolver situaciones desfavorables en el momento que surjan y así evitar mayores problemas. El Control

Presupuestal compara lo presupuestado con lo real determinandose las variaciones que deben ser analizadas y estudiadas. Se llevaran a cabo los ajustes necesarios para eliminar deficiencias y modificar el presupuesto de ser necesario. Al crecer las operaciones de la empresa es cuando con mayor motivo se debe efectuar el Control Presupuestal. (Ramírez, 1994: 54)

El conjunto de procedimientos y recursos que usados con habilidad sirven a la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuesto, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de obtener el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo es lo que se conoce como la técnica de Control Presupuestal. (Salas, 1967:45)

El Presupuesto por si solo no evita las desviaciones o asegura que se efectúen los objetivos propuestos. Es necesario que exista un control para que lo planeado se lleve a cabo.

El presupuesto debe trazar los resultados de las operaciones. Se obtienen desviaciones al realizar la comparación de las operaciones reales con las que se presupuestaron. Debe localizarse la causa de la variación para tomar las medidas correctivas. (Morales, 1993: 9)

Es decir no basta que la empresa realice sus presupuestos, es necesario que se compruebe que lo planeado se esta llevando a cabo, planear y controlar las operaciones de la empresa.

Es necesario que las empresas tengan un buen control, comparando los resultados con un estándar fijado en base a los

objetivos planeados este estándar es aportado por los presupuestos.

2.4.1. Método Du pont.

El Presupuesto forma parte de la Planeación Financiera, el método Du pont es una herramienta del Control Financiero.

Este método es desarrollado por la Compañía Du pont, controla a través de un concentrado donde se encuentran las operaciones de la empresa. (CUADRO A-7)

Este método une las razones de actividad y el margen de utilidad sobre las ventas mostrando la manera en que actúan las razones para establecer la lucratividad de activo.

En la parte inferior del diagrama del Método Du pont de Control Financiero aparece la razón de rotación, muestra de que forma los valores negociables, inventarios, cuentas por cobrar, y efectivo sumado al activo fijo da la inversión total. Las ventas divididas entre la inversión total dan como resultado la rotación de la inversión.

En la parte superior se expresa el margen de utilidad entre las ventas. Se suman todos los costos de la empresa: costo de ventas, gastos de venta, gastos de administración, costo financiero, ISR y PTU dando lugar al Costo de ventas. A las ventas se le resta el Costo de Ventas originando la Utilidad Neta de Operación que se divide entre las ventas y da como resultado la Utilidad después de Impuestos.

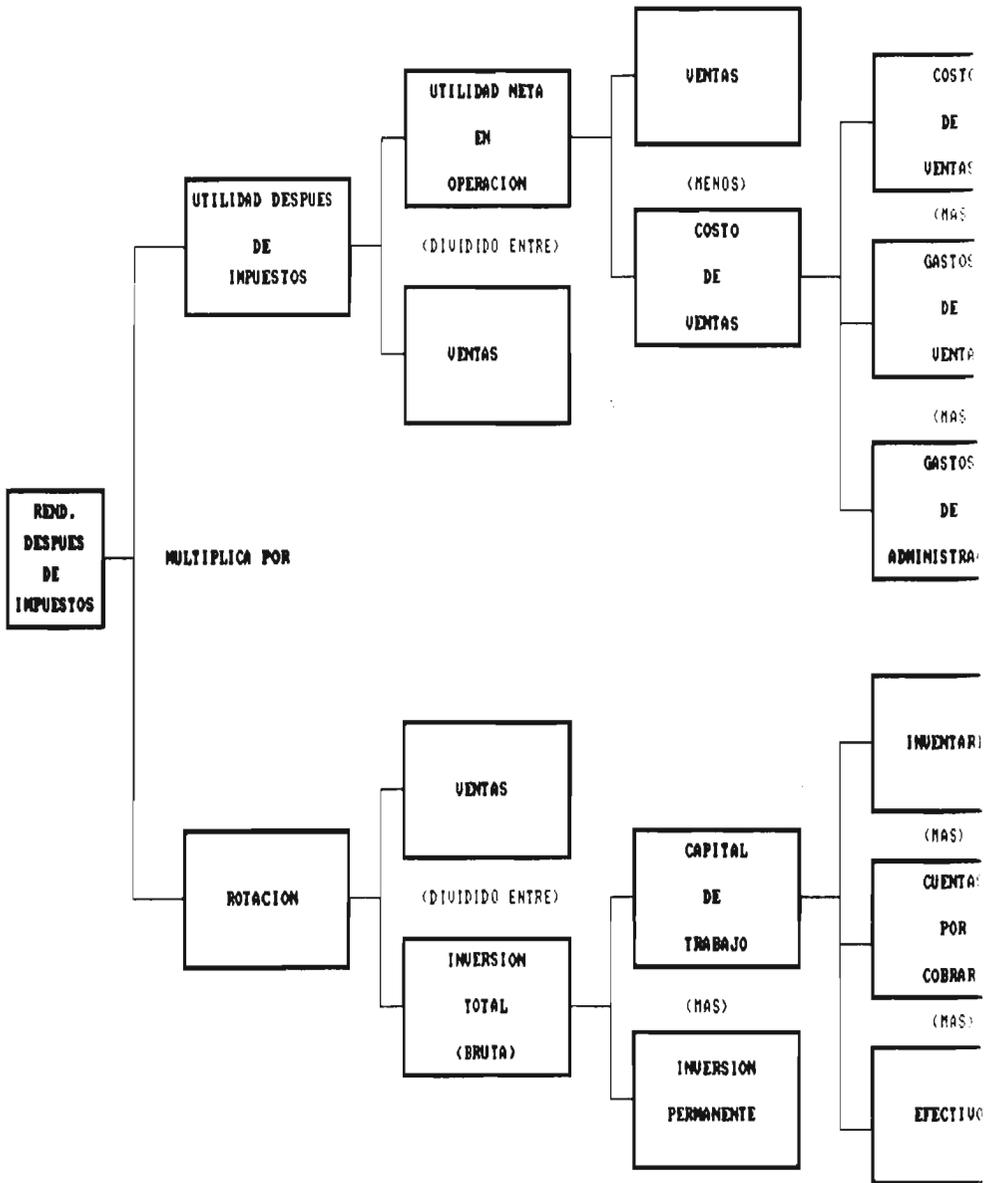
Al multiplicarse la Utilidad después de impuestos por la rotación, el producto es el Rendimiento después de impuestos. (Weston, 1977: 30-32)

El Método Du pont es una herramienta del Control Presupuestal pues sería valido comparar el Método Du pont Presupuestal contra el Método Du pont Real.

Además es una herramienta para comparar las empresas contra los líderes de la Industria y tratar de competir con ellos, o establecerlos como una referencia.

En este capítulo además de analizar el concepto de los presupuestos y los diferentes métodos para realizar dichos presupuestos se analiza cual es el concepto de Control Presupuestal por si solo, se señala que el Control Presupuestal en forma general debe ser una actividad diaria que sea realizada por el comité de presupuestos y donde se compara lo presupuestado con lo real obteniendose variaciones que deberan ser analizadas y estudiadas. En este capítulo se señala que es el Control Presupuestal; además de que se establece que no basta las cifras de los presupuestos por si solas sino que es necesario planear y controlar las operaciones de la empresa. En cambio en el siguiente capítulo se analizará el Control Presupuestal como base de la Planeación Financiera ya que tiene un papel importante en el Control de las Operaciones de la empresa y los resultados de la misma, permitiendo con el presupuesto realizar la planeación de las operaciones, y mediante el Control Presupuestal como base

de la Planeación Financiera nos permite detectar síntomas de desviaciones manifestandose variaciones se tomaran las decisiones adecuadas y las acciones correctivas para lograr la eficiencia y efectividad en el manejo de los recursos de la empresa.



CUADRO A-7

CAPITULO III

EL CONTROL PRESUPUESTAL COMO BASE DE LA PLANEACION FINANCIERA

3.1. El Presupuesto y la Contabilidad Administrativa.

En nuestro mundo actual la empresa necesita de una herramienta que le permita tomar decisiones. Esta herramienta es la Contabilidad Administrativa que consiste en un sistema de información al servicio de las necesidades que pueda tener la administración facilitando así sus funciones de planeación, control y toma de decisiones. La Contabilidad Administrativa hace que la empresa logre estar sobre las demás en cuanto a competencia y a mejores costos.

La Contabilidad Administrativa se basa en el mismo sistema de información que la Contabilidad Financiera.

La información que produce la Contabilidad Administrativa es para uso interno de la administración, un ejemplo es planear y controlar las operaciones diarias, pero para su presentación no requiere de un formato específico.

La Contabilidad Administrativa se enfoca hacia el futuro y se apoya de la Contabilidad Financiera que genera información del pasado para planear a futuro. Es aquí donde el Presupuesto forma parte de la Contabilidad Administrativa ya que a través de estos se planean las operaciones de la empresa hacia el porvenir.

La información que emana de la Contabilidad Administrativa debe ajustarse a las necesidades de cada empresa, no está regida por Principios de Contabilidad.

Se puede manejar como un Sistema de Información opcional, ya que no existe obligatoriedad de que se lleve a cabo en las empresas.

La Contabilidad Administrativa es de vital importancia pues es una base para el análisis de decisiones, tomando en cuenta datos cualitativos y costos necesarios que son estimaciones para predecir el futuro de la organización.

En esta Contabilidad se prefiere manejar las áreas de la empresa como centros de información para así tomar decisiones de cada parte que conforma la empresa, permitiendo lograr que la empresa sea más competitiva a través del mejoramiento continuo gracias al análisis de las diferentes actividades y procesos que se efectúan en las distintas áreas de la compañía.

Para aportar soluciones a la empresa sobre sus problemas, la Contabilidad Administrativa recurre a disciplinas como la estadística, investigación de operaciones, economía, finanzas para completar sus datos.

La Contabilidad Administrativa exige responsabilidad sobre la administración de recursos que están en manos de los administradores realizando y verificando esto por medio de áreas.

La Contabilidad Administrativa es un arma para planear en las empresas ya que esta nos ayuda a prevenir los cambios del medio permitiendo así la adaptación de las organizaciones a estos, permite integrar objetivos y decisiones en las empresas, es un medio de coordinación y comunicación. Si se realiza una

adecuada planeación se alcanzará mayor eficiencia y efectividad en las operaciones, y una adecuada administración.

La planeación de operación es la que se basa en la Contabilidad Administrativa, esta planeación es la que diseña acciones que buscan lograr los objetivos en un periodo determinado en cuanto a la operación de la empresa. Para esto la Contabilidad Administrativa usa los Presupuestos.

Así el Presupuesto es la herramienta que convierte a términos cuantitativos las acciones que realiza la administración para así lograr que la organización se encuentre en cierta situación financiera.

Para lograr eficiencia es necesario que se de en las empresas un control que se base en la estadística y muestre desviaciones. La Contabilidad Administrativa nos muestra información útil para el proceso de control como una vía para comunicar información sobre lo que la dirección pretende que se haga, busca que la organización actúe adecuadamente para alcanzar sus objetivos, evalúa los resultados.

Por medio de la Contabilidad Administrativa se logra un mejor control, así se miden los resultados y se comparan con un estándar ya fijado en base a los objetivos para que la administración se asegure de que los recursos se manejaron con efectividad. El estándar ya fijado se estableció por medio de los presupuestos.

Al observarse las variaciones se realizan las correcciones que se consideren adecuadas para lograr efectividad y eficiencia en el manejo de los recursos de la empresa. (Ramírez, 1994: 8-12).

3.2. Planeación Financiera.

3.2.1. Definición.

Ante la problemática que existe en las empresas de la actualidad, es necesario que los recursos se manejen de la mejor forma posible, por esto lo central en la administración es el pronóstico ya que las decisiones que podemos tomar se relacionan con nuestras expectativas del futuro. La Planeación Financiera juega un papel importante para una adecuada administración ya que nos muestra un panorama a futuro para la orientación, coordinación y control de las decisiones a fin de que la empresa alcance los objetivos propuestos. (Gitman, 1990: 150)

Es decir la Planeación Financiera interpreta los objetivos de la organización y expone los medios para lograr dichos objetivos. Se planea en base al medio que nos rodea tanto interno como externo. La Planeación Financiera pretende identificar necesidades futuras en concordancia con los objetivos de la empresa.

Además busca encontrar y aplicar la mejor alternativa para cada acción que se lleve a cabo dentro de la empresa buscando el logro de sus objetivos. (Shuckett, 1979: 145)

Para Joaquín Moreno Fernández (1989) la Planeación Financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos para establecer en la empresa tanto pronósticos como metas económicas y financieras, observando que métodos se requieren para lograrlos.

Considera que la Planeación Financiera es un procedimiento en 3 fases para decidir cuales acciones se deben realizar en el futuro para lograr los objetivos, estas son:

- * Planear lo que se quiere hacer
- * Llevar a cabo lo planeado
- * Verificar la eficiencia de lo realizado

La Planeación Financiera es entonces la técnica aplicada por un profesional para la realización de la evaluación futura de una empresa y tomar decisiones correctas.

La Planeación Financiera se conforma de ciertos métodos los cuales son:

- a) El Punto de Equilibrio
- b) Los Presupuestos
- c) Estados Financieros Proforma o Proyectados

El Proceso de Planeación Financiera se conforma por los planes financieros a largo plazo o estratégicos que conducen a la elaboración de los planes de operaciones y presupuestos a corto plazo que se encaminan a lograr los objetivos a largo plazo de la compañía. Estos planes cubren períodos de dos a diez años aunque el promedio es cinco años.

Por lo general las empresas con cierto grado de incertidumbre o con ciclos de operación cortos se apoyan en planes financieros más cortos.

Los planes financieros a largo plazo se concentran en gastos de capital, actividades de investigación y desarrollo, decisiones de mercado y comercialización y las fuentes de financiamiento. Estos planes se apoyan en los planes y presupuestos de utilidades anuales.

Los planes que se refieren a decisiones financieras a corto plazo y a los efectos de dichas decisiones son conocidos como Planes Financieros a corto plazo, estos abarcan periodos de uno a dos años. Estos planes se basan en el pronóstico de ventas e informes de las operaciones de la empresa. Los resultados de estos planes son el Presupuesto de operación, financiero, y los estados financieros proforma. (Gitman, 1990: 150-151).

La Planeación será la primera etapa del Sistema Presupuestario en la cual se revisarán los factores que influirán en el futuro de la organización. En la planeación es conveniente que se designe un programa con procedimientos detallados donde se establezca la secuencia de acción para lograr los objetivos de la empresa.

Para que lo planeado se lleve a cabo se necesita de una correcta organización, ejecución y dirección.

En la organización de el proceso presupuestado se debe identificar las actividades para lograr los objetivos

agrupandolos en diferentes unidades de dirección y control y asignandole su responsabilidad y autoridad. Estas unidades deben de estar adecuadamente comunicadas para así lograr una adecuada cooperación de todos los departamentos que integran la empresa.

Una vez dada la organización se requiere que se efectúe la ejecución de las tareas por parte de los miembros de la organización a través de un adecuado personal que cuente con las facilidades para el desempeño adecuado de sus funciones, ya que los recursos humanos son los que llevarán a cabo la Planeación financiera basandose en un adecuado Control Presupuestal que tendrá la finalidad de conocer si se esta llevando a cabo el ejercicio de las operaciones conforme a lo presupuestado y si existieran desviaciones que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación.

En cuanto el Presupuesto la Planeación Financiera cuenta con varias técnicas que son:

- a) El Presupuesto de Operación
- b) El Presupuesto financiero
- c) El Presupuesto de Inversiones Permanentes

3.2.2. El Presupuesto es una técnica de la Planeación Financiera

El Presupuesto es una técnica fundamental para la Planeación Financiera ya que tiene un papel importante en la previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control de las operaciones de la empresa y los resultados de la misma.

El presupuesto realiza la planeación y predeterminación de las operaciones de la empresa, siendo para la Planeación financiera un arma que orienta a la toma de decisiones, para que la compañía alcance sus objetivos deseados.

En la actualidad es muy difícil la correcta realización de los presupuestos ya que vivimos en una economía cambiante en donde hay gran inestabilidad económica tanto a nivel nacional como a nivel de cada empresa ya que las empresas cuentan con un recurso escaso que es el efectivo.

Los precios cambiantes en nuestro país son otro factor de incertidumbre, y con mayor motivo son causa de dificultad en la determinación de los presupuestos ya que los precios no aumentan todos en forma proporcional. Es entonces cuando es necesario hacer ponderaciones cuantitativas para diferentes productos, esto se dificulta ya que los patrones de consumo son variables. El Producto Nacional Bruto y los índices de precios al consumidor son sólo medidas adecuadas y confiables para los cambios generales en los precios promedio y no para mostrarnos los efectos que se dan en una empresa en particular en cuanto a los precios cambiantes.

Por esto la economía inflacionaria distorsiona las decisiones de elaboración de los presupuestos, ya que todas las operaciones se afectarán, la inflación da como resultado tasas de rendimiento más bajas, reduciendo la iniciativa para las inversiones.

Al realizar la estimación o presupuestación de los flujos de efectivo es necesario considerar la inflación prevista para que los presupuestos se asemejen a la realidad. (Van Horne, 1990: 156)

En la actualidad debido a la devaluación existe un ambiente de incertidumbre, ya que la devaluación consiste en la modificación de la paridad de nuestra moneda contra monedas de otros países. Al cambiar el peso su valor nominal frente al dolar, lo que sucede es que se ocupan más pesos para adquirir cualquier servicio o mercancía en el exterior.

Por consecuencia lo que afecta a las empresas mexicanas es que su ganancia se reduce en comparación con las empresas de otras naciones, reflejandose en las tasas de interés que suben de inmediato, en el incremento de los costos de los bienes importados y un incremento en los costos de producción de las empresas ya que gran parte de las importaciones son materias primas o maquinaria.

Esta devaluación afecta grandemente al sistema productivo ya que no se había recuperado de la devaluación de 1982 y debido a que los insumos se incrementaron, los precios de los productos mexicanos aumentaron también dando como resultado una presión inflacionaria fuerte y además el incremento de los costos financieros, debido a esto por más que quieran las empresas es difícil mantener sus precios sin cambio y aumentar precios en una

economía que tiene quince años sin crecer, provocará que las ventas disminuyan.

Los resultados obtenidos debido a esto son estancamiento e inflación. (Schettino, 1995: 115-117).

Es difícil presupuestar bajo un ambiente de incertidumbre como este, ya que teniendo el presupuesto elaborado, la economía puede cambiar sorpresivamente, por eso es adecuado presupuestar bajo varios escenarios por ejemplo el normal, el pesimista y uno por si las condiciones económicas mejoran dando lugar a un presupuesto más preciso.

Otra de las dificultades en la tarea presupuestaria es presupuestar cuando los artículos que vende o produce una empresa son diversos esto provoca un trabajo arduo y complicado.

3.2.3. Importancia del Control Presupuestal y la Planeación financiera en la Toma de Decisiones.

A través del Control Presupuestal y la Planeación Financiera podremos lograr informes que nos encaminen a detectar síntomas graves de desviaciones de tal forma que al administrar por excepción y se manifiesten variaciones se tomaran las decisiones adecuadas y las acciones correctivas para así lograr eficiencia y efectividad en el manejo de los recursos de la empresa.

Toda empresa toma decisiones continuamente una son normales y otras no son repetitivas, ambas decisiones requieren información adecuada. La toma de decisiones está a cargo del elemento humano que escoge la mejor alternativa.

El Comité de Presupuestos es el que desarrolla el Control Presupuestal para localizar y resolver situaciones perjudiciales en el momento que surjan es aquí donde se toma la decisión de que hacer ante determinadas situaciones, decidir que medidas se tomarán para la corrección de estas. (Ramírez, 1994: 54)

El Control Presupuestal nos sirve para tomar decisiones sobre la coordinación de las actividades de la organización ya que al interactuar los subordinados y gerentes en la elaboración del presupuesto definirán las actividades de los empleados.

El Control Presupuestal y la Planeación Financiera son una fuente de información que nos facilitan la toma de decisiones ya sea a corto plazo como serían las operaciones normales de la empresa y las decisiones a largo plazo como son las decisiones sobre inversiones de capital.

En las decisiones a corto plazo se pueden realizar y después aceptar marcha atrás si no se obtienen los resultados esperados, mientras que las decisiones a largo plazo no se puede llevar a cabo marcha atrás pues son rígidas ya que generalmente invierten muchos recursos.

El Control Presupuestal como base de la Planeación Financiera nos permite tomar diferentes decisiones en cuanto a corto plazo como son: de ventas, finanzas, producción, recursos humanos. (Ramírez, 1994: 195)

Entre las decisiones que podemos tomar están:

Cambiar o reducir el precio de una línea elaborada, modificar las condiciones de crédito a los descuentos, eliminar alguna línea, sustituir alguna materia prima, cerrar temporalmente una sección originando despido o desplazamiento de recursos humanos, seguir fabricando una pieza o fabricar externamente, cerrar la empresa, aceptar o rechazar algún pedido especial, cerrar una sucursal, agregar una nueva línea de productos, trabajar uno o varios turnos, decisiones en cuanto a rotación de clientes y proveedores.

Para tomar este tipo de decisiones es necesario información adecuada, entenderla y hacer uso correcto de ella; y desarrollar las diversas opciones que pueden solucionar los problemas que puedan presentarse.

Pero no sólo es necesario tomar información cuantitativa es necesario tomar en cuenta información cualitativa como son la calidad de un producto y como es este aceptado en el mercado, la demanda y potencialidad del mercado así como la preferencia del consumidor, la saturación en el mercado y el ciclo económico de la empresa, la competencia nacional y del exterior, la estabilidad política, económica y monetaria en general, así como la inflación y sus efectos en los precios, el poder adquisitivo de la moneda, el prestigio de la entidad en el ambiente de los negocios, políticas de la empresa, y el personal. (Paniagua, 1994: 25-26)

El Presupuesto de Flujo de Efectivo nos proporciona información sobre el grado de liquidez con que cuenta la empresa, esto nos permite decidir en caso de que exista sobrante en que podemos realizar una inversión y en caso de que exista faltante a que financiamiento podemos recurrir que nos proporcione una buena tasa de interés. El Presupuesto de Flujo de Efectivo es un arma de la Planeación Financiera para negociar las mejores condiciones tanto de créditos como de inversiones.

En cuanto a decisiones a largo plazo básicamente consiste en observar si se invierte en activos fijos analizandose que los proyectos tengan un rendimiento adecuado.

En la Planeación Financiera no solo es necesario que se acepten los planes, sino que sean puestos en práctica. Dentro de la Planeación un aspecto de vital importancia es pues la toma de decisiones.

3.3. La Toma de Decisiones

3.3.1. Importancia

En el mundo actual en el que vivimos que es altamente competitivo es necesario tomar decisiones constantemente en base a una información adecuada, para lograr un crecimiento mayor y ofrecernos oportunidades ante un nuevo medio.

Para competir es necesario tener información que nos permita tomar buenas decisiones para el mejor manejo de nuestros recursos buscando siempre la mejor solución.

Las decisiones se basan en información para así solucionar los problemas que se presentan en las organizaciones. La información es proporcionada por la Contabilidad y la Contabilidad Administrativa facilitando la toma de decisiones con información cuantitativa que interpreta para hacer uso correcto de esta.

Las decisiones de la administración se basan en datos futuros que nos proporcionan los presupuestos.

La información aportada por la Contabilidad es pues de vital importancia pero no es la única que debe tomarse en cuenta. Las decisiones deben también basarse en el entorno en que vive la empresa y en datos cualitativos. (Ramírez, 1994: 194-196)

Es decir la Contabilidad Administrativa facilita el Proceso de toma de decisiones al generar reportes con información relevante.

La toma de decisiones es importante ya que se deciden asuntos como las metas y oportunidades donde las organizaciones buscan que sus recursos se utilizarán y quien ejecutará las tareas que se necesiten.

La toma de decisiones es el proceso en el que se elige un curso de acción para así solucionar un problema concreto. Al referirnos a la solución de problemas se trata de la amplia gama de actividades que participan en el descubrimiento y realización de un curso de acción el cual corrige una situación insatisfactoria. (Stoner, 1989: 163)

3.3.2. Proceso de la Toma de Decisiones

En la actualidad algunos gerentes para tomar decisiones se apoyan en las mismas decisiones que se tomaron cuando se presentaron en el pasado problemas semejantes. En otras ocasiones recurren a la autoridad y toman una decisión basándose en recomendaciones de un experto. También a veces recurren a lo que los filósofos llaman razonamiento a priori donde la solución más lógica de un problema es la correcta. (Stoner, 1989: 174)

En ciertas ocasiones estas formas de tomar decisiones pueden ser útiles pero en otras nos pueden llevar a decisiones equivocadas.

En el proceso de toma de decisiones no existe un método que nos de confianza en el que el gerente siempre tomará la mejor decisión, pero si se aplica un método racional, inteligente y sistemático tendrá mayores posibilidades que otros de llegar a soluciones a los problemas que se enfrentan.

En el Proceso de la Toma de Decisiones en Finanzas y basandose en el presupuesto, esta función la realiza el Tesorero y el Contralor.

El tesorero es el encargado de mantener las relaciones de la empresa con fuerzas externas que aportan fondos además de realizar la custodia de los recursos líquidos, es decir el tesorero obtiene fondos.

La función del Contralor es revisar y evaluar la utilización de los fondos, y tomar decisiones referentes a finanzas.

El Proceso de Toma de Decisiones se realiza en función de lo que le convenga a la empresa y tomando en cuenta sus objetivos. El objetivo fundamental en el área de finanzas es maximizar utilidades a largo plazo y a corto plazo optimizarlas, el presupuesto es un arma fundamental para cumplir este objetivo. (Shuckett, 1979: 14)

En otras palabras la empresa toma decisiones estratégicas que se determinan en base a los objetivos de la empresa, tomando en cuenta el principal en materia financiera que es maximizar utilidades por medio de la minimización en el costo mediante la minimización del costo de capital.

Para tomar decisiones es necesario que se orienten las operaciones de la empresa mediante estrategias de aplicación como serían: un porcentaje de crecimiento anual de las ventas, de las utilidades por acción o rendimiento sobre la inversión.

Las estrategias específicas son liquidez, apalancamiento, y flexibilidad.

La liquidez debe ser adecuada pues una falta de liquidez no permitirá a las empresas hacer ciertas inversiones, en otros casos puede ocasionar una bancarrota. Una liquidez excesiva, puede reducir el rendimiento sobre la inversión.

En el caso de apalancamiento debe considerarse que la forma de financiamiento sea la más adecuada, pues una deuda a largo plazo puede obtenerse en forma general a un costo menor que otras alternativas de financiamiento, pero la deuda a largo plazo te

somete a cargos fijos por intereses y pagos de capital afectando a la empresa porque sus costos financieros son muy altos.

Es una estrategia importante lograr la mayor flexibilidad al obtener y aplicar fondos, un ejemplo sería en lugar de comprar un bien, arrendarlo.

En este capítulo se analizó el Presupuesto y su relación con la Contabilidad Administrativa, el Concepto de Planeación Financiera, y el Presupuesto como técnica fundamental para la Planeación Financiera así como la importancia del Control Presupuestal y la Planeación Financiera en la toma de decisiones. Todo esto sirviéndonos de base para la realización de nuestra investigación que consiste en la Determinación de la Utilización del Control Presupuestal en la Mediana empresa industrial y que se lleva a cabo en el capítulo siguiente.

CAPITULO IV

DETERMINACION DE LA UTILIZACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN LA MEDIANA EMPRESA INDUSTRIAL

Al realizar la investigación de campo es importante desarrollar el Marco Teórico ya que al tener los conocimientos teóricos podemos darnos cuenta que es lo que queremos investigar. Al tener planteado ya un problema de estudio y observar su factibilidad es preciso sustentar teóricamente el estudio donde se analizan y exponen aquellos enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideren adecuados para la realización de nuestra investigación.

Con la investigación de campo se pretende llevar a conceptos reales y de la vida diaria todo lo que encierra el marco teórico; y basandonos en él podremos ser concientes de que es lo que pretendo conocer con la investigación. Es decir el marco teórico nos sirve para orientarnos sobre cómo habrá de llevarse a cabo la investigación además de que amplía el horizonte del estudio.

El marco teórico nos conduce a el establecimiento de hipótesis que se pretenden probar en la realidad y nos da bases para interpretar los resultados de la investigación que es lo que se realizará en este capítulo.

4.1. Propósito de la Investigación.

En nuestra investigación realizada consideramos necesario analizar la aplicación del Control Presupuestal en las Medianas empresas de la Ciudad de Uruapan y su utilización en la administración de los Recursos Financieros.

Consideramos que es conveniente y por lo cual son motivos de nuestra investigación:

- Investigar si se realiza Control Presupuestal en la Mediana Industria de Uruapan como base para la Planeación Financiera.

- Evaluar si las empresas cumplen los objetivos y planes tomando como base los presupuestos.

- Observar si la comparación entre los resultados y lo planeado se hace a tiempo.

- Analizar si se llevan a cabo correcciones de diferencias analizables y estudiables que son generadas por el Control Presupuestal.

- Verificar que el Control Presupuestal sea adecuado.

- Evaluar si los recursos se usan en forma eficiente.

- Proponer a las Medianas Industrias de Uruapan que no llevan a cabo un control presupuestal, que lo realicen para que así coordinen y planen las operaciones que realizarán.

En la Mediana Empresa Industrial de la Ciudad de Uruapan no se utiliza el Control Presupuestal y por lo tanto generan excesivos gastos y desperdicio de Recursos.

La investigación en las Medianas Empresas Industriales de Uruapan, se llevará a cabo mediante el cuestionario, que es un sistema de preguntas escritas cuya finalidad es obtener ciertos datos necesarios en una investigación. (Morales, 1977: 49)

Se prefirió la utilización del Cuestionario como técnica en esta investigación, ya que para lograr el objetivo general de esta es muy adecuado su uso, además de que de acuerdo a los recursos económicos, humanos y el tiempo disponible para llevar a cabo la investigación, el cuestionario es una de las técnicas más viables.

Además para llegar a tener contacto con los informantes clave, y que estos cooperen en la resolución de dicho cuestionario y nos porporcionen la información necesaria es adecuado la utilización del cuestionario.

En cuanto a las bases para la elaboración del cuestionario se encuentra:

Que los temas a tratar van enfocados hacia observar si se analizan presupuestos en las Medianas Industrias ya que es uno de los objetivos de nuestra investigación, analizar si los presupuestos se utilizan para controlar o planear las operaciones de la empresa, y si los presupuestos se usan en la toma de decisiones, observar si se utiliza el Método Du-pont como una

técnica de Control Presupuestal, determinar cuales son los presupuestos que se usan en la Mediana Industria, cual es el plazo al que se realizan los presupuestos, observar si los presupuestos se realizan por línea, zona etc., analizar si se realizan presupuestos mínimos, máximos y mixtos, métodos que utilizan las medianas industrias para pronosticar sus ventas, políticas sobre producción e inventarios que tienen las empresas, uso de presupuestos de efectivo para toma de decisiones en cuanto a rotaciones de clientes, proveedores, financiamientos e inversiones, observar si se realiza un Control Presupuestal como herramienta de la Planeación Financiera en donde se compare lo presupuestado con las operaciones reales, y si al detectar desviaciones y se analizan localizándose la causa de la variación observar si se toman las medidas correctivas pertinentes. Analizar si los informantes clave conocen las técnicas de Control Presupuestal.

El cuestionario tiene por objetivo conocer si la mediana empresa industrial de Uruapan utiliza el Control Presupuestal como base de la Planeación Financiera, realizando 20 preguntas ya que un número de 15 a 20 preguntas es suficiente para obtener la información requerida, y no es extenso y cansado para el informante además que facilita su contestación.

El tipo de preguntas utilizadas en el cuestionario son en mayor parte cerradas ya que en estas el informante elige su respuesta sólo entre las alternativas fijadas por el

investigador. Dentro de este tipo de preguntas se tomarán para la formulación del cuestionario preguntas dicotómicas en donde la respuesta solo sea si o no y preguntas de opción múltiple en donde se consideran varias respuestas posibles; este tipo de preguntas facilitan la interpretación y tabulación de los resultados dando como resultado un trabajo más adecuado.

4.2. Determinación de la Muestra.

La investigación se realizará en las Medianas Empresas Industriales de Uruapan.

Debido a que no es gran número de ellas la muestra será de nueve empresas, que son las Medianas Industrias existentes en la ciudad de Uruapan, pues la mayoría de las empresas existentes en esta ciudad son micro y pequeñas empresas. Las medianas industrias investigadas son:

Destiladora Uruapan, S.A. de C.V.

Destiladora el Tarasco, S.A. de C.V.

Artifibras, S.A.

Industrias Marves

Industiral Papelera Mexicana

Coco del Pacífico, S.A. de C.V.

Representaciones Moctezuma, S.A.

Empacadora San Lorenzo

Plásticos del Cupatitzio

Estas empresas son importantes en la realización de mi investigación ya que son las que realizan presupuestos en

Uruapan, además de que proporcionan gran cantidad de empleos a nuestra región siendo de gran utilidad conocer en cierta medida a las empresas industriales más importantes a nivel local.

A continuación se presenta el diseño del cuestionario que se utilizó para la investigación, así como los resultados obtenidos en dicha investigación.

UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

OBJETIVO DEL CUESTIONARIO:

Conocer si la mediana empresa industrial de Uruapan utiliza el Control Presupuestal como base de la Planeación Financiera.

INDICACIONES:

Conteste la respuesta correcta y en su caso explique. Este cuestionario se realiza con el fin de desarrollar un trabajo de Tesis profesional.

1.- ¿Se utilizan Presupuestos en su empresa?

Sí _____

No _____

Por qué _____

2.- Si la respuesta fue afirmativa ¿para qué utiliza los Presupuestos?

Toma de Decisiones _____

Controlar las operaciones de la empresa _____

Planear impuestos _____

Planear utilidades _____

Otros _____

3.-¿Analiza la información financiera de su empresa?

Sí _____

No _____

Por qué _____

4.-¿Qué métodos utiliza para analizar la información financiera?

Tendencias _____

Porcientos Integrales _____

Razones simples _____

Variaciones _____

Razones estándar _____

5.- ¿Qué tipos de Presupuestos se utilizan en su empresa?

Presupuesto de Ventas _____

Presupuesto de Compras _____

Presupuesto de Gastos de Operación _____

Presupuesto de Impuestos _____

Presupuesto de Flujo de Efectivo _____

Otros _____

6.- Los presupuestos que realiza su empresa se hacen a:

Corto Plazo (un año o menos) _____

Mediano Plazo (más de un año) _____

Largo Plazo (más de tres años) _____

7.- ¿Su empresa realiza presupuestos analíticos en cuanto a ventas por línea, zona; costo de venta por línea, conceptos que forman los gastos de operación, adquisición de activo fijo?

Sí _____

No _____

Por qué _____

8.- ¿Desde el punto de vista que los presupuestos pueden establecer un límite en sus cifras se realizan Presupuestos Máximos (indican el tope a alcanzar), Mínimos (la cantidad mínima a cubrir) y Mixtos (una combinación de las dos)?

Sí _____

No _____

Por qué _____

9.- ¿Si su respuesta fue afirmativa cuáles utiliza?

Máximos _____

Mínimos _____

Mixtos _____

10.- ¿Cuál es el método que utiliza para pronósticar las ventas?

Estimación directa de los Vendedores _____

Método económico-administrativo $S = (Sp + F) * E * A$ _____

Por votación de los ejecutivos de la entidad _____

Análisis Estadísticos _____

Método de regresión _____

Mínimos cuadrados _____

Otros _____

11.- Para presupuestar la producción es necesario conocer el nivel de inventarios ¿Cuáles son sus políticas sobre producción e inventarios?

Producción estable e inventario variable (producir la misma cantidad de artículos en un periodo determinado así la cantidad en inventario fluctuará en ocasiones puede ser muy alto) _____

Producción variable e inventario estable (se para y arranca la producción según las necesidades que se tengan en el inventario con el fin de bajar los costos) _____

Combinación de las dos _____

12.-¿Qué opción utiliza para programar el presupuesto de producción en forma mensual?

Formular el Presupuesto de manera global, sumandole al presupuesto de ventas en unidades el inventario final deseado y restandole el inventario inicial estimado _____

Diseñar el presupuesto de producción en relación directa a las ventas _____

Preparar este presupuesto en forma independiente del presupuesto de ventas _____

Otros _____

13.-¿Si realiza presupuesto de efectivo lo utiliza para tomar decisiones sobre rotaciones de clientes, proveedores; financiamientos o inversiones?

Si _____

No _____

Por qué _____

14.- ¿Para llevar un control de las Inversiones de Capital utiliza el presupuesto de Inversiones Permanentes?

Si _____

No _____

Por qué _____

15.-¿Qué técnicas utiliza para tomar decisiones en cuanto a las Inversiones Permanentes?

Periodo de Recuperación de la Inversión _____

Tasa simple de Rendimiento _____

Indice de Costo Beneficio _____

Valor Presente _____

Valor Presente Neto _____

Tasa Interna de rendimiento _____

16.-Si no utiliza presupuesto ¿Ha utilizado estados financieros proyectados?

Sí _____

No _____

17.-Si la respuesta es afirmativa ¿Para qué los utiliza?

Obtención de prestamos bancarios _____

Adquisición de activos fijos _____

Toma de decisiones _____

Otros _____

18.-¿Realiza un Control Presupuestal que sea una herramienta para la Planeación financiera en donde se compare lo presupuestado con las operaciones reales?

Sí _____

No _____

Por qué _____

19.-Si se realiza el Control presupuestal se detectan desviaciones, estas se analizan, y se localiza la causa de la variación ¿se toman las medidas correctivas pertinentes?

Si _____

No _____

Por qué _____

20.-¿Conoce las técnicas de Control Presupuestal?

Si _____

No _____

Por qué _____

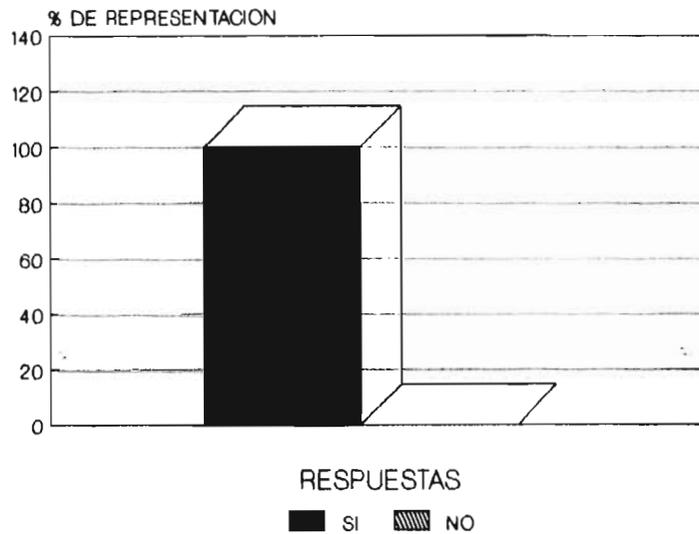
4.3. Interpretación de la Información

Después de haber elaborado el levantamiento de la información que en otras palabras se refiere a la investigación de campo, a través de la aplicación de cuestionarios en las Medianas empresas Industriales de Uruapan, consideramos que es muy adecuado analizar e interpretar la información contenida en el cuestionario en base a gráficas que nos permiten visualizar mejor la información y hacerla más objetiva

A continuación se presentan las gráficas que son necesarias para nuestro trabajo de investigación.

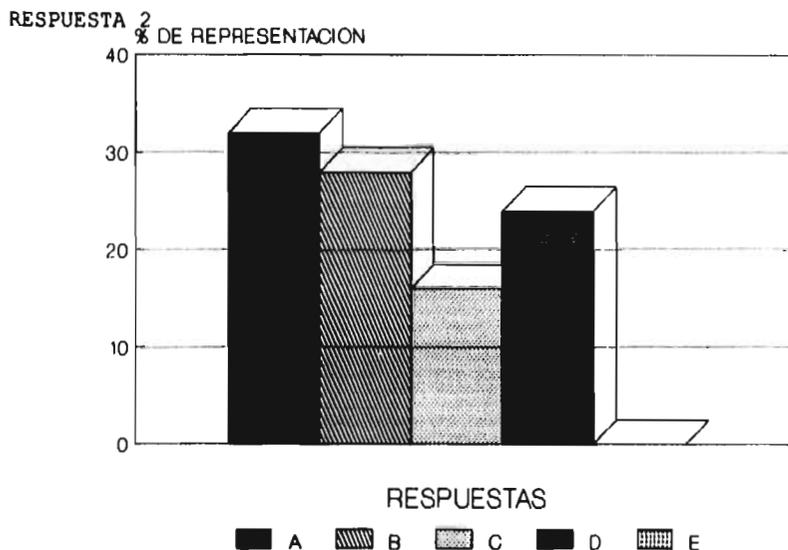
RESPUESTA 1

INDUSTRIAS



Esta gráfica representa las Medianas empresas industriales de Uruapan que utilizan el presupuesto indicándonos como resultado que el 100% lo utiliza, debido a su gran importancia ya que son una gran herramienta para predecir el futuro en función a los objetivos y metas que se plantean las empresas además de que nos permiten tener un control permanente de las operaciones, así como planear dichas operaciones de manera eficiente facilitando en su momento estas operaciones, además que el presupuesto nos permite conocer resultados anticipadamente.

PRESUPUESTOS



- A - Toma de Decisiones
- B - Controlar las operaciones de la empresa
- C - Planear impuestos
- D - Planear utilidades
- E - Otros

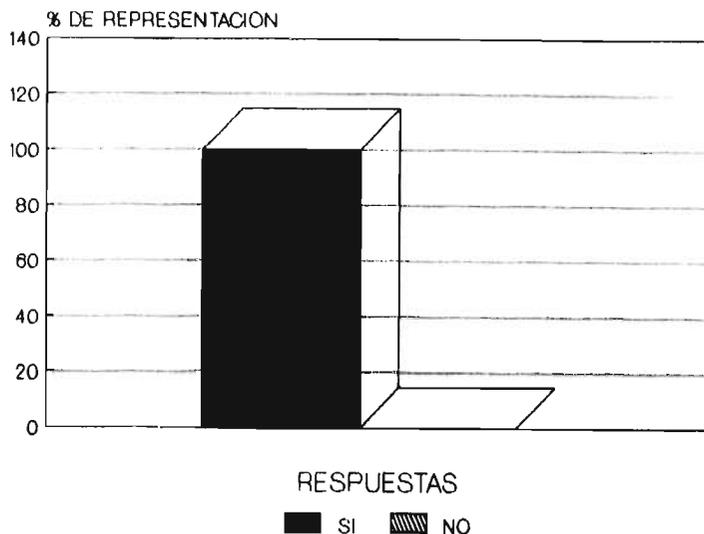
La presente gráfica nos muestra para que las Medianas Industrias de Uruapan utilizan los presupuestos.

El 32% de las Medianas Industrias de Uruapan utilizan el presupuesto para tomar decisiones, el 28% para controlar las operaciones de la industria, el 16% para planear impuestos y para planear utilidades el 24%.

Indicandonos que la mayoría de las empresas usan los presupuestos para la toma de decisiones.

ANALISIS DE LA INFORMACION FINANCIERA EN LA INDUSTRIA

RESPUESTA 3

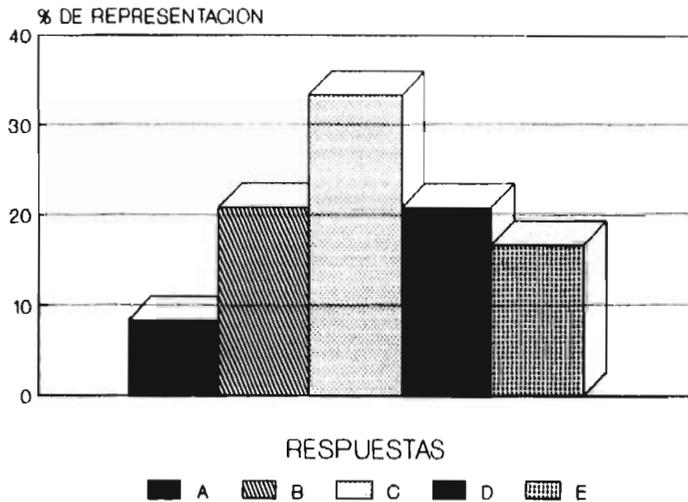


Esta gráfica nos señala si en las Medianas Industrias de esta ciudad de Uruapan analizan la información financiera, teniendo por resultado que el 100% de las Medianas industrias lo realizan. Los principales motivos por los cuales la Mediana industria de Uruapan analiza su información financiera es que las empresas pretenden conocer su situación financiera y tomar las decisiones pertinentes; otras empresas hacen el análisis financiero para comparar como va la empresa con relación a años anteriores, y tomar las medidas correctivas donde existan desviaciones desfavorables tanto en liquidez, configuramiento de inventarios o

incremento en pasivos; otras empresas lo realizan para complementar el estudio de su empresa, informar la situación financiera de la empresa y observar que se cumplan los objetivos de la empresa determinando si existen deficiencias en la empresa.

MÉTODOS UTILIZADOS PARA ANALIZAR LA INFORMACIÓN FINANCIERA EN LA INDUSTRIA

RESPUESTA 4

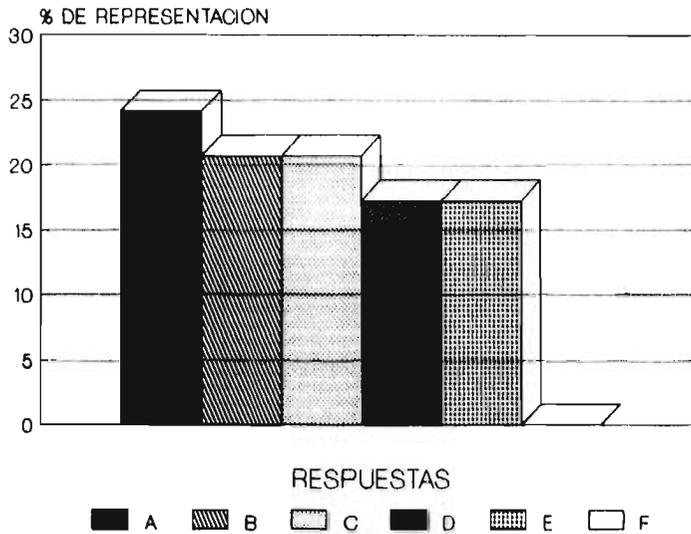


- A - Tendencias
- B - Porcientos Integrales
- C - Razones simples
- D - Variaciones
- E - Razones estándar

Los Métodos utilizados por las Medianas Industrias de la ciudad de Uruapan para analizar la información financiera son: El método de Tendencias que es utilizado por 8.33% de las Medianas Industrias, Porcientos Integrales lo usan el 20.83%, Razones Simples es el método de análisis financiero que más usa la Mediana industria con un 33.33%, el Método de Variaciones representa un 20.83% y el de Razones Estándar un 16.66%.

TIPOS DE PRESUPUESTOS QUE SE UTILIZAN EN LA INDUSTRIA

RESPUESTA 5



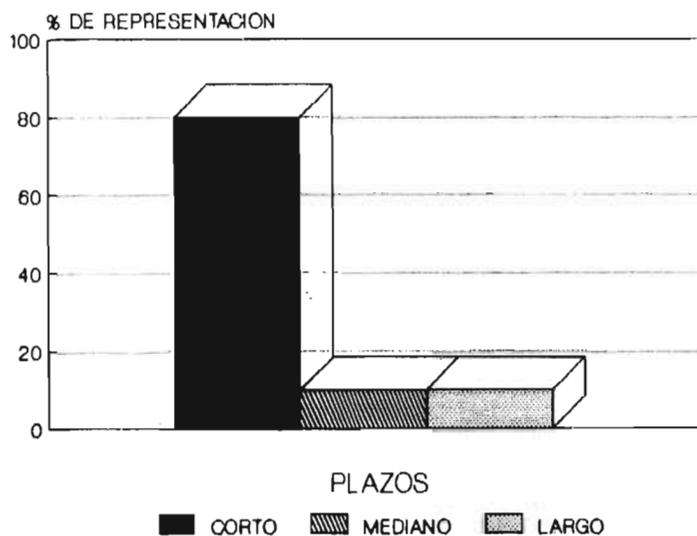
- A - Presupuesto de Ventas
- B - Presupuesto de Compras
- C - Presupuesto de Gastos de Operación
- D - Presupuesto de Impuestos
- E - Presupuesto de Flujo de Efectivo
- F - Otros

En la Investigación realizada se observa que los tipos de presupuestos utilizados por la Mediana Industria de Uruapan son: El presupuesto de ventas que es el de mayor importancia en dichas empresas ya que lo utilizan el 24.13% de la Mediana Industria de Uruapan, el Presupuesto de Compras lo utilizan el 20.68%, así como el de gastos de operación en un 20.68%, el presupuesto de

impuestos lo realiza el 17.24% así como el presupuesto de Flujo de Efectivo que es elaborado en 17.24% de las medianas industrias de Uruapan.

PLAZOS A LOS QUE SE REALIZAN LOS PRESUPUESTOS

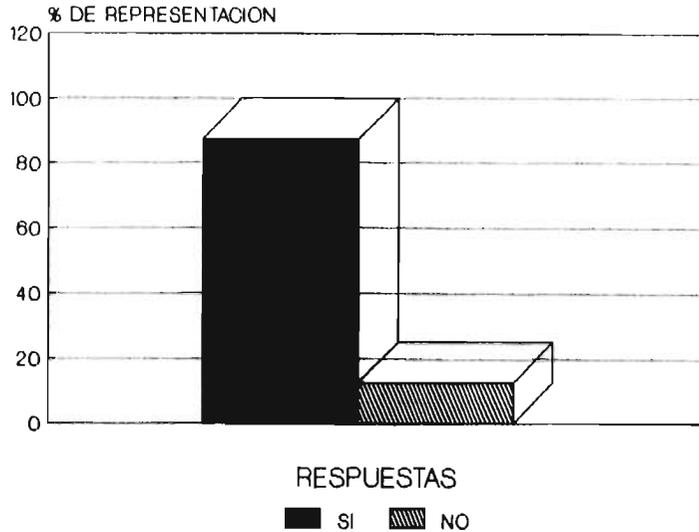
RESPUESTA 6



Esta gráfica nos muestra que el 80% de las Medianas Industrias de Uruapan realizan los presupuesto a corto plazo, el 10% a mediano plazo y el 10% restante a largo plazo, esto es debido a la incertidumbre que se vive actualmente en nuestro país, observandose que es posible tener metas a largo plazo, pero solo factible presupuestar a corto plazo.

UTILIZACION DE LOS PRESUPUESTOS ANALITICOS EN LAS INDUSTRIAS

RESPUESTA 7



En esta gráfica se observa que el 87.5% de las Medianas Industrias de Uruapan realizan presupuestos analíticos en cuanto a ventas por línea, zona; costo de ventas por línea, conceptos que forman los gastos de operación, adquisición de activo fijo, el 12.5% restante no realizan los presupuestos analíticos y realizan presupuestos globales ya que sólo existe una línea.

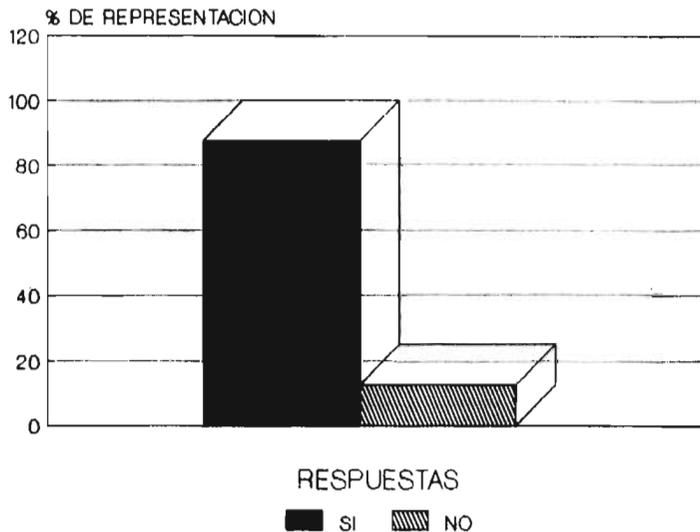
Las empresas que realizan presupuestos analíticos lo hacen porque transforman diferentes productos y para tenerlo global es indispensable tenerlo por unidad, además se pretende una información más detallada para enfrentarnos a la competencia en el mercado y a la situación económica que vivimos, los

presupuestos analíticos nos permiten prever la materia prima necesaria.

En el caso de una empresa cuyas ventas son la estopa de coco, polvo de coco y concha de coco es importante diferenciar dichos presupuestos para poder estimar de una mejor forma.

RESPUESTA 8

PRESUPUESTOS UTILIZADOS EN CUANTO A SU LIMITE DE CIFRAS



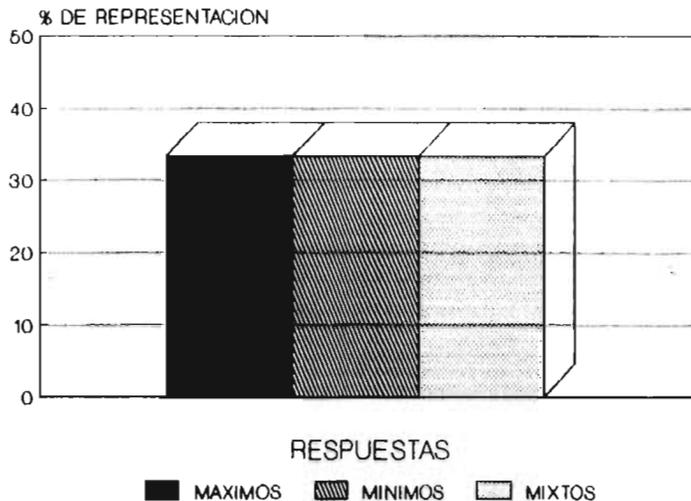
Esta gráfica nos señala que el 87.5% realizan presupuestos máximos, mínimos y mixtos ya que establecen un límite en sus cifras, el 12.5% de las Medianas Industrias de Uruapan, no realizan dichos presupuestos.

Las medianas industrias realizan estos presupuestos dependiendo del rubro a que se enfocan, en algunas empresas en lo que corresponde a gastos y costos se establece un máximo a erogar y en el área de ventas se establece un mínimo aceptable para cubrir en el periodo de compromisos adquiridos.

Algunas empresas analizan con estos presupuestos cada situación que puede ocurrir en el futuro.

RESPUESTA 9

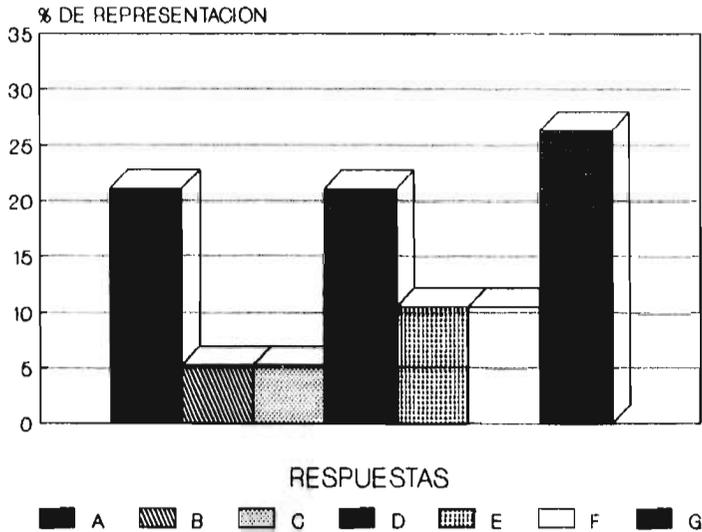
TIPOS DE PRESUPUESTOS UTILIZADOS EN LA MEDIANA INDUSTRIA DE URUAPAN EN CUANTO AL LIMITE DE SUS CIFRAS



El 33.33% de las Medianas industrias de Uruapan utilizan los presupuestos máximos, que indican el tope a alcanzar en diferentes operaciones, otro 33.33% utilizan los mínimos que nos muestran la cantidad mínima a cubrir y el 33.33% restante utilizan los mixtos que es una combinación de los dos.

METODOS UTILIZADOS PARA PRONOSTICAR LAS VENTAS

RESPUESTA 10



- A - Estimación directa de los Vendedores
- B - Método económico-administrativo $S=(Sp+F)*E*A$
- C - Por votación de los ejecutivos de la entidad
- D - Análisis Estadísticos
- E - Método de regresión
- F - Mínimos cuadrados
- G - Otros

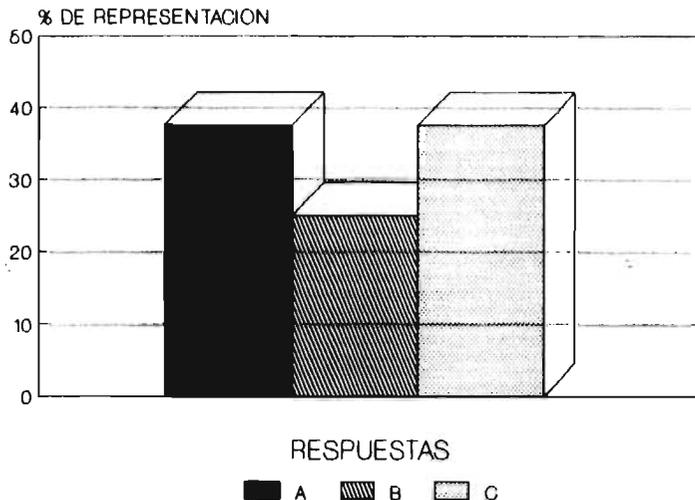
La gráfica presente nos señala que el 21.05% de la Mediana Industria de Uruapan en cuanto a los métodos para pronosticar las ventas usan la Estimación directa de los Vendedores, el 5.26% utiliza el método Económico-Administrativo desarrollado por W.Rautenstrauch y R. Villers, el 5.26% se apoya en la Votación de los Ejecutivos de la entidad, el Análisis estadístico es utilizado por el 21.05% de la mediana industria de Uruapan,

mientras el método de Regresión y el de Mínimos Cuadrados es utilizado por un 10.52% cada uno.

La mediana industria también utiliza otros métodos para pronosticar sus ventas representando el 26.31%, estos métodos se basan en el objetivo planteado, en las estimaciones de la propia industria pero también tomando en cuenta datos como es en el caso de la Planta de Volkswagen, además se basan también en estudios o sondeos de mercado.

RESPUESTA 11

POLITICAS SOBRE PRODUCCION E INVENTARIOS EN LA MEDIANA INDUSTRIA DE URUAPAN



A - Producción estable e inventario variable (producir la misma cantidad de artículos en un periodo determinado así la cantidad en inventario fluctuará en ocasiones puede ser muy alto)

B - Producción variable e inventario estable (se para y arranca la producción según las necesidades que se tengan en el inventario con el fin de bajar los costos)

C - Combinación de las dos

Esta gráfica se refiere a las Políticas que tiene la Mediana Industria en cuanto a Producción e Inventarios, ya que para presupuestar la producción es necesario conocer el nivel de inventarios.

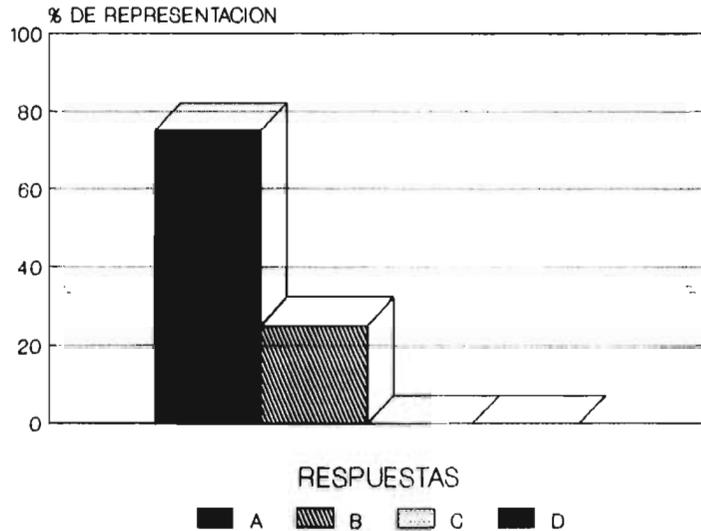
El 37.5% de las Medianas Industrias en Uruapan contestó que su política es producción estable e inventario variable ya que producen la misma cantidad de artículos en un periodo determinado así la cantidad en inventario fluctuará, en ocasiones el inventario puede llegar a ser muy alto.

El 25% tiene una política de producción variable e inventario estable ya que se para y arranca la producción según las necesidades que se tengan en el inventario con el fin de bajar los costos.

El 37.5% restante utiliza una combinación de las 2 políticas, ya que se basa en días de inventario que se quieren tener en la bodega relacionados con la venta.

FORMAS DE PROGRAMAR EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION

RESPUESTA 12



A - Formular el Presupuesto de manera global, sumandole al presupuesto de ventas en unidades el inventario final deseado y restandole el inventario inicial estimado

B - Diseñar el presupuesto de producción en relación directa a las ventas

C - Preparar este presupuesto en forma independiente del presupuesto de ventas

D - Otros

Esta gráfica se refiere a las opciones que utiliza la mediana industria para programar el Presupuesto de Producción en forma mensual.

El 75% de la mediana industria de Uruapan formulan el Presupuesto de manera global sumandole al Presupuesto de Ventas en unidades

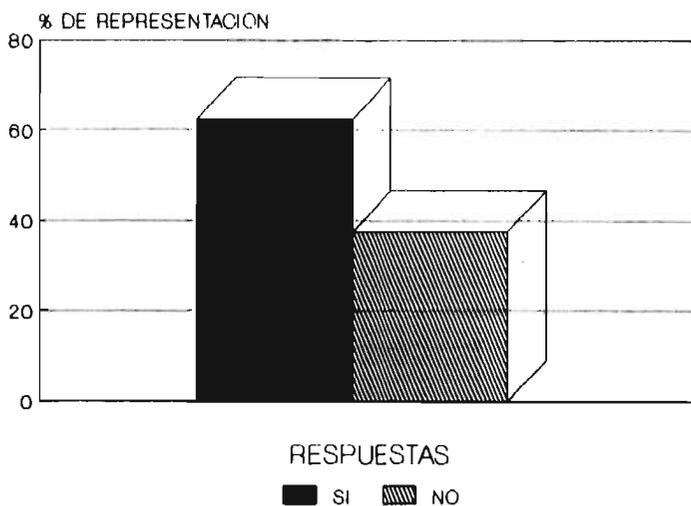
el inventario final deseado y restandole el inventario inicial estimado.

El 25% restante diseña el Presupuesto de Producción en relación directa a las ventas.

Mientras que ninguna empresa prepara el Presupuesto en forma independiente del Presupuesto de Ventas.

RESPUESTA 13

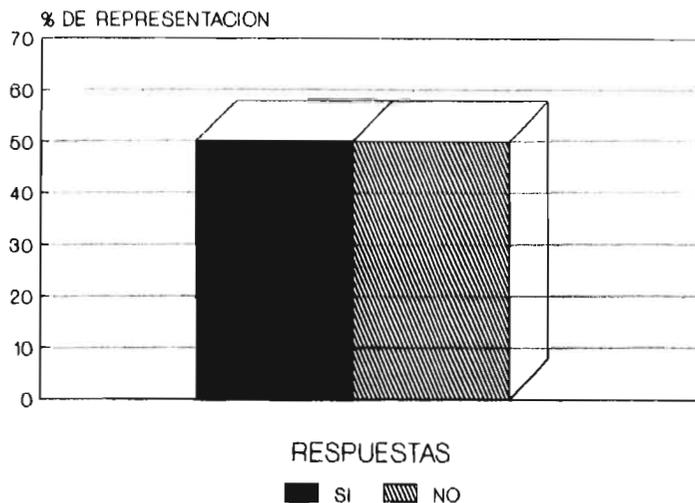
UTILIZACION DEL PRESUPUESTO DE EFECTIVO COMO HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE DECISIONES



La presente gráfica se refiere a la utilización del Presupuesto de Efectivo para la toma de decisiones en cuanto a rotaciones de clientes, proveedores; financiamientos o inversiones obteniendo como resultado que el 62,5% de las Medianas Industrias utilizan este presupuesto para esos fines ya que al tener un control del efectivo se puede lograr un mejor aprovechamiento de este, determinando las necesidades futuras o considerar si se tienen sobrantes de efectivo como invertirlos adecuadamente; además permite reprogramar pagos.

El 37.5% no utilizan el Presupuesto de Efectivo para la toma de decisiones en cuanto a rotaciones, financiamientos e inversiones pues dichas empresas no realizan Presupuesto de Flujo de Efectivo, ya que en algunas lo consideran demasiado estacional.

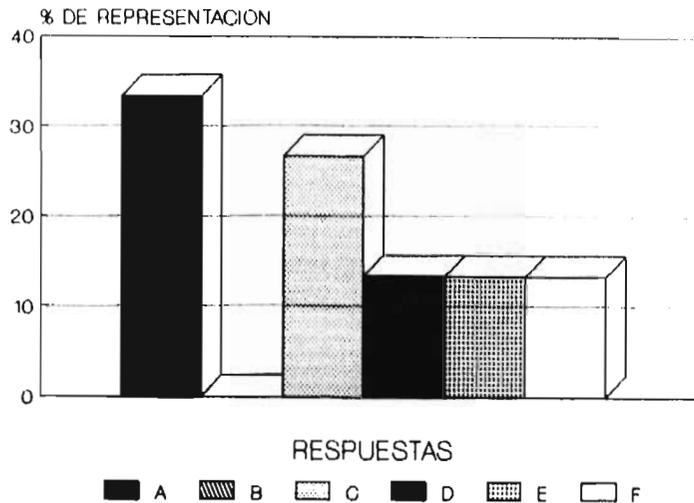
RESPUESTA 14 **UTILIZACION DEL PRESUPUESTO DE
INVERSIONES PERMANENTES COMO ARMA
DE CONTROL DE LAS INVERSIONES DE CAPITAL**



Esta gráfica nos muestra el número de medianas industrias que realizan el Presupuesto de Inversiones Permanentes para tener un control de las Inversiones de Capital.

El 50% de las medianas industrias si lo realizan mientras que el otro 50% no lo lleva a cabo, ya que algunos lo consideran necesario para conocer si dichas inversiones proporcionararan algún rendimiento, otras no lo consideran necesario ya que al iniciar el año sólo se fijan las inversiones adecuadas para el crecimiento de la empresa.

RESPUESTA 15 **TECNICAS UTILIZADAS PARA TOMAR DECISIONES EN CUANTO A INVERSIONES PERMANENTES**



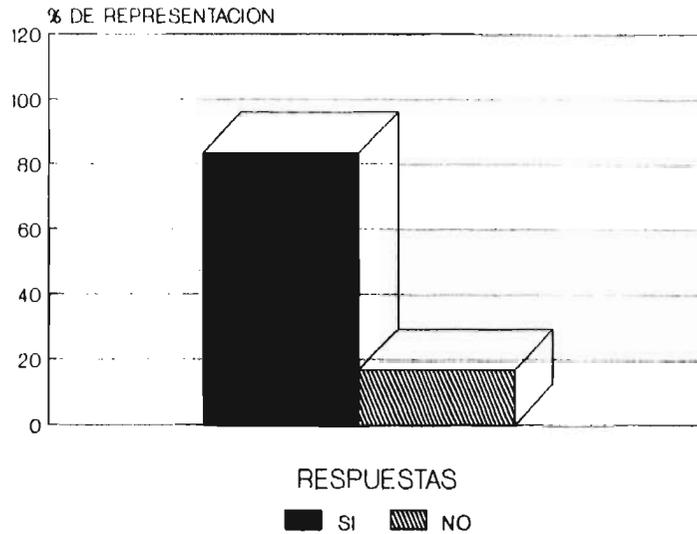
- A - Periodo de Recuperación de la Inversión
- B - Tasa simple de Rendimiento
- C - Indice de Costo Beneficio
- D - Valor Presente
- E - Valor Presente Neto
- F - Tasa Interna de rendimiento

De acuerdo a los datos obtenidos el 33.33% de las Medianas Industrias de Uruapan utiliza la técnica de Periodo de Recuperación de la Inversión como técnica para tomar decisiones en cuanto a Inversiones Permanentes, el 26.66% usa el Indice de Costo-beneficio, el 13.33% la técnica de Valor Presente, el 13.33% la de Valor Presente Neto, y el 13.33% restante la Tasa

Interna de Rendimiento, mientras que ninguna empresa utiliza la Tasa Simple de Rendimiento.

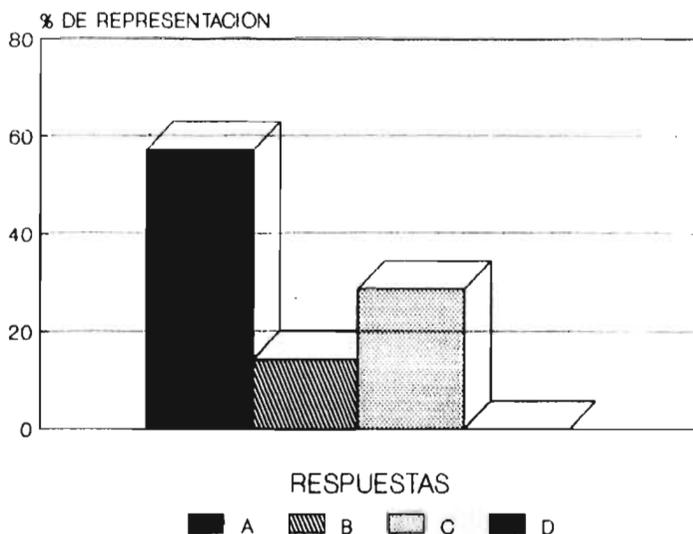
RESPUESTA 16

UTILIZACION DE ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS



Esta gráfica nos muestra si en caso de no utilizar presupuestos se utilizan Estados Financieros Proyectados obteniéndose como resultado que el 83.33% si lo usa y el 16.67% de la Mediana Industria de Uruapan no los utiliza.

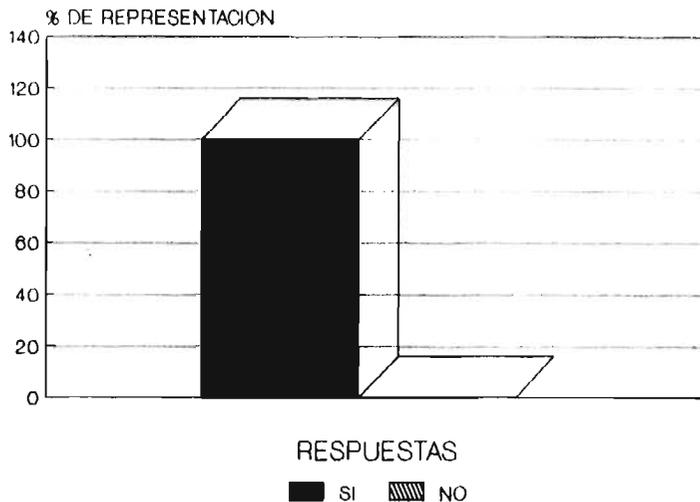
**FINES PARA LOS CUALES SE UTILIZAN
LOS ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**
RESPUESTA 17



- A - Obtención de prestamos bancarios
- B - Adquisición de activos fijos
- C - Toma de decisiones
- D - Otros

Esta gráfica nos señala que los Estados Financieros Proyectados se utilizan en diferentes casos como por ejemplo, el 57.14% de las Medianas Industrias lo utilizan con el fin de obtener Prestamos bancarios, el 14.29% los utiliza para la adquisición de activos fijos y el 28.57% para la toma de decisiones.

RESPUESTA 18 **UTILIZACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL
COMO HERRAMIENTA PARA LA PLANEACION
FINANCIERA**

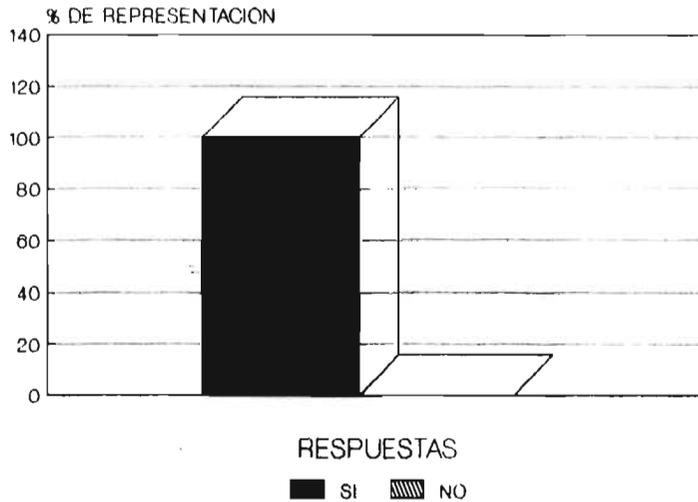


El 100% de las Medianas Industrias de Uruapan realizan un Control Presupuestal que es una herramienta para la Planeación Financiera en donde se compara lo presupuestado con las operaciones reales porque dichas operaciones deben apegarse al presupuesto permitiendo controlarlas.

Algunas empresas lo realizan ya que lo consideran importante pues es la única manera de detectar diferencias entre lo Presupuestado y lo real y determinar sus causas, además de que permite calificar los resultados obtenidos.

RESPUESTA 19

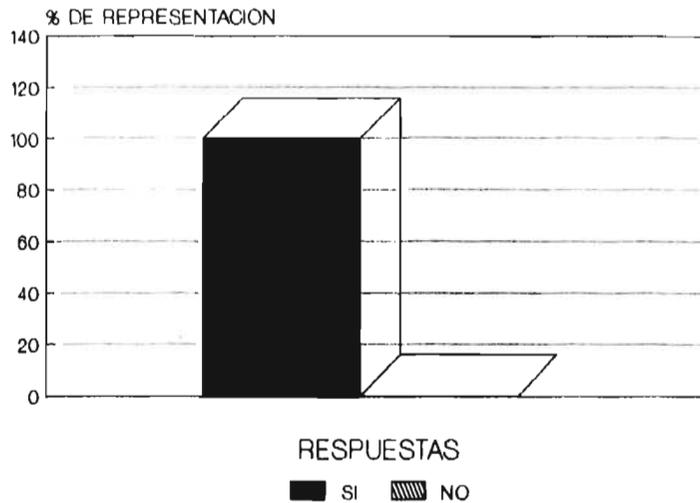
**UTILIZACION DE LAS MEDIDAS CORRECTIVAS
A LAS DESVIACIONES ENCONTRADAS
MEDIANTE EL CONTROL PRESUPUESTAL**



Al llevar a cabo el Control Presupuestal se detectan desviaciones, estas se analizan localizandose la causa de la variación, esta gráfica nos muestra las Medianas Industrias de Uruapan que toman las medidas correctivas pertinentes, observandose que el 100% si toma las medidas correctivas adecuadas ya que en ciertas empresas al momento de que surge una desviación desfavorable se analiza porque se incurrio en dicha variación, para ello en la empresa se maneja un control estricto en la autorización de gastos para las operaciones normales

identificando claramente las cuentas que pueden autorizar los ejecutivos de la empresa.

RESPUESTA 20 **CONOCIMIENTO DE LAS TÉCNICAS DE CONTROL
PRESUPUESTAL POR LOS EJECUTIVOS DE LAS
MEDIANAS INDUSTRIAS DE URUAPAN**



El 100% de las personas clave a las que aplicamos el cuestionario conoce las Técnicas de Control Presupuestal, ya que algunas personas consideran que es importante conocerlas en forma completa, ya que en la práctica, la importancia de realizar los presupuestos es que se lleve a cabo un Control Presupuestal que se efectúe de manera mensual.

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

De acuerdo a la investigación realizada observamos que cada mediana empresa industrial de Uruapan es un caso especial, pues realiza diferentes tipos de actividades, algunos realizan bajo alfombras, otros chocolate, asientos para automóvil, fabricación de plásticos, empacadora de aguacate, industrialización del coco, fabricación de papel, es decir el estudio realizado se llevó a cabo en un diverso ámbito de empresas de diferentes giros.

Las medianas industrias de Uruapan, realizan presupuestos debido a que son una herramienta para predecir el futuro de las organizaciones en base a sus objetivos y metas, además permiten tener un continuo control de las operaciones de la empresa, así como planear dichas operaciones.

Como una de las principales conclusiones tenemos que el 100% de las Medianas empresas Industriales utilizan los presupuestos, considerando como los principales motivos de su utilización la ayuda que proporcionan en la toma de decisiones, para el control de las operaciones industriales y para la planeación de utilidades, y pagos de impuestos.

Observamos que los presupuestos que se utilizan en las medianas industrias de Uruapan son: El Presupuesto de ventas, de compras, de gastos de operación, de impuestos, y el presupuesto de Flujo de Efectivo.

El presupuesto de Ventas es aplicado por siete empresas, el presupuesto de compras y de gastos de operación por seis, y el de

impuestos y flujo de efectivo lo realizan cinco Medianas Industrias de la ciudad.

Se observa que en las Medianas Industrias de Uruapan la mayoría utiliza presupuestos analíticos en cuanto a ventas por línea, conceptos que forman gastos de operación, adquisición de activo fijo, ya que siete de estas medianas empresas transforman diferentes productos y es indispensable tener los presupuestos por unidad, y para tener una información más detallada y poder así estas empresas enfrentarse a la competencia en el mercado y a la situación económica que vivimos.

En cuanto a los Presupuestos máximos, mínimos y mixtos son siete empresas las que los utilizan.

Los métodos más usados para pronosticar las ventas en las Medianas Industrias de Uruapan son La Estimación directa de los vendedores y el Análisis Estadístico.

El Presupuesto de Inversiones permanentes es realizado por el 50% de las Medianas industrias ya que lo consideran necesario para conocer si dichas inversiones proporcionan algún rendimiento, siendo la técnica más utilizada para tomar decisiones en cuanto a inversiones permanentes la técnica de Periodo de recuperación de la inversión.

Se considera como principal problema en la aplicación de los presupuestos, la economía cambiante en la que vivimos, donde existe una inestabilidad económica a nivel nacional y en particular de las empresas que cuentan con un recurso escaso que

es el efectivo. Debido a que los precios cambiantes no aumentan en forma proporcional dificultan la determinación de los presupuestos, además de que los patrones de consumo varían. La inflación afecta a las operaciones de las empresas razón por la cual es difícil tomar decisiones de elaboración de presupuestos. Debido al entorno económico que se vive en nuestro país actualmente, creando un clima de incertidumbre la mayor parte de las medianas industrias de Uruapan realizan presupuestos a corto plazo, ya que dicha incertidumbre ha impedido y obstaculizado el desarrollo de presupuestos tanto a mediano como a largo plazo.

En nuestra ciudad las medianas industrias utilizan el Control Presupuestal como una medida para tomar decisiones, así como para controlar las operaciones de la empresa.

Observamos que estas industrias analizan la información financiera, siendo un instrumento de Control Presupuestal el Método Du pont.

Además también se concluye que la gran mayoría de las empresas industriales de Uruapan utilizan los estados financieros proforma no tanto para establecer pronósticos y metas económicas y financieras sino más bien con el afán de obtener préstamos bancarios, adquisición de activos fijos o bien la toma de decisiones que en un momento dado se apegaría más a lo que es la planeación financiera es decir evaluando en un futuro la empresa tomando las decisiones adecuadas.

Como resultado de la investigación concluimos que las Medianas Industrias de la ciudad de Uruapan utilizan un Control Presupuestal donde se comparan las operaciones reales con lo presupuestado ya que dichas operaciones deben apegarse a lo presupuestado ejerciéndose así el control, por lo que no se comprueba nuestra Hipótesis planteada y se observa que en la Mediana Industria de la ciudad de Uruapan no se generan excesivos gastos y desperdicio de Recursos.

Las empresas consideran que el control presupuestal es la forma de encontrar diferencias entre lo presupuestado y lo real, determinando sus causas, estas empresas utilizan el Control Presupuestal correctamente buscando que los objetivos de la empresa se logren.

Al determinarse las causas de la variación es necesario tomar las medidas correctivas adecuadas observándose que las medianas industrias de Uruapan toman las medidas correctivas pertinentes para así lograr que las operaciones de la empresa se logren adecuadamente de acuerdo a sus expectativas.

De acuerdo a lo analizado, se observa que las personas encargadas de la realización de los presupuestos sí conocen las técnicas de control presupuestal, motivo por el cual no existe excusa para no llevarlo a cabo.

Nuestra preocupación porque en la Mediana Industria de Uruapan se utilice el Control Presupuestal no es caprichosa; sino que nace de la convicción de que en la empresa es necesario que

todas las operaciones sean controladas de acuerdo con los objetivos y operaciones presupuestadas para tener un mejor aprovechamiento de los recursos financieros de la industria.

Así para que el Control Presupuestal satisfaga cabalmente las funciones que le competen es necesario que las industrias y demás empresas realicen estimaciones programadas de los resultados que se desea obtener basandose en las condiciones en que es posible operar en un cierto periodo de tiempo dado. Así el presupuesto buscará lograr los objetivos trazados.

Es necesario que las empresas realicen los presupuestos de forma coordinada entre sus departamentos, tomando cada área en especial y toda la empresa en su conjunto.

Para la realización de un mejor análisis de los presupuestos es preciso que éstos se realicen en términos monetarios, además de que permitirá unificar criterios.

Se recomienda que no sólo se utilicen presupuestos de ingresos y egresos, sino que es necesario utilizar presupuesto de Efectivo, de adiciones de activo como son inventarios, cuentas por cobrar y activos fijos realizando así planes de operación basados en la Planeación Financiera.

En el presupuesto es recomendable que se cuantifiquen todas las decisiones y propósitos. El Control Presupuestal debe entonces generar utilidades mayores al costo del sistema de Control Presupuestal tanto en la instalación como en el funcionamiento. Es muy recomendable el Presupuesto Base Cero en

donde la administración al haber realizado el presupuesto anual asigna los recursos destinados a cada área indirecta y esta debe demostrar que el beneficio es mayor que el costo efectuado.

Hace falta que en las empresas se realice una Contabilidad por áreas de responsabilidad que apoye al Control presupuestal de manera que se dividan los departamentos permitiendo valorar las responsabilidades y logros de cada departamento de la empresa.

Para que el Presupuesto se apegue a las operaciones reales de la empresa es necesario que se difunda el presupuesto a los subordinados para que ellos lo comprendan y ayuden a su realización.

Es fundamental para toda empresa que maneje presupuesto de operación pues su función o actividad importante es la operación diaria de la misma ocupando la empresa con frecuencia dicho presupuesto. El presupuesto de inversiones permanentes es necesario que se use pues toda empresa realiza adquisición de activos, invierte para obtener utilidades esto lo podemos pronosticar a través de este presupuesto. Así para el desarrollo de la organización es importante que los recursos económicos se manejen adecuadamente por eso es vital el presupuesto financiero.

De acuerdo a los métodos para pronosticar las ventas, es difícil recomendar alguno en especial pues cada uno de ellos tiene ventajas y desventajas que se deben estudiar en particular, pues algunos son más exactos, otros son más costosos. Es correcto que para la elección de algún método para pronosticar las ventas

se analicen las circunstancias, necesidades y los recursos técnicos, humanos y materiales de que dispone la empresa. Es necesario que los datos fuente del presupuesto sean recolectados, seleccionados, ordenados y estudiados adecuadamente.

Es recomendable que en este presupuesto se determinen los factores que influyen en el así como sus efectos.

Este presupuesto debe analizarse por línea de producto, grupo homogéneo de artículos, cliente, período, zona etc. con el fin de facilitar la elaboración del presupuesto de producción, así como la investigación y justificación de variaciones.

Para que el presupuesto sea flexible es recomendable establecer límites mínimos y máximos, mínimos en base al punto de equilibrio y máximos en base a la estimación directa de los vendedores, método económico administrativo, votación de los ejecutivos de la entidad, análisis estadístico, método de regresión etc.

El presupuesto de ventas en unidades debe basarse en una lista de precios revisada y autorizada para su valuación en caso de que se formulara globalmente dicho presupuesto.

En cuanto a la forma de programar el presupuesto de producción esto depende de cada empresa en particular, dependiendo de lo que para ella es conveniente e inconveniente.

Para la realización del presupuesto de producción se recomienda que la política de producción e inventarios sea de Producción variable e inventario estable, donde se para y arranca

la producción, se busca tener un inventario estable para disminuir los costos de almacenaje y evitar inventarios obsoletos.

Para que las empresas tengan un control, costo y productividad del efectivo es necesario que se realice el presupuesto de efectivo ya que algunas empresas no lo manejan no llevando a cabo un análisis de la liquidez sin permitir conservar cantidades de efectivo y contar con los recursos para cumplir con sus compromisos. Si no se lleva a cabo un flujo de efectivo es imposible tomar decisiones en cuanto a la realización de inversiones, o si es necesario recurrir a un crédito, así como decisiones en cuanto a rotaciones de clientes y proveedores.

Hace falta que las empresas utilicen el presupuesto de Inversiones permanentes como parte del Control Presupuestal pues abarca la adquisición y reposición de activos fijos en donde cada inversión debe de estar apoyada por una justificación de rendimiento de dicha inversión.

Es conveniente que las empresas utilicen técnicas para toma de decisiones en cuanto inversiones permanentes para llevar a cabo el presupuesto de capital como son los métodos avanzados que son más recomendables pues incorporan factores económicos futuros que nos muestran la ventaja de la inversión este método se conforma por las técnicas de valor presente, valor presente neto, y tasa interna de rendimiento.

Es menos recomendable utilizar los métodos simples como la técnica de Período de recuperación de la Inversión, Tasa simple de Rendimiento, e Índice de Costo Beneficio pues no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, aproximándose a la viabilidad de la inversión pero pudiendo llegar a resultados erróneos.

Es necesario que las empresas realicen un control presupuestal para que la administración sea una herramienta científica y no empírica como lo es en muchas empresas.

Es importante que el Control presupuestal lo lleve un Comité de Presupuestos para así resolver situaciones desfavorables en el momento preciso es decir en el que surjan evitando problemas mayores.

No sólo deben llevarse a cabo los presupuestos pues por si solos no sirven para nada, es necesario llevar un control presupuestal donde se compare lo presupuestado con lo real determinándose variaciones que deben analizarse y estudiarse; llevándose después ajustes necesarios para eliminar deficiencias y modificar el presupuesto de ser necesario. Todo esto debe de realizarse con el fin que se cumpla con los objetivos de la empresa.

Es conveniente establecer un sistema de medidores es decir comparar metódicamente lo presupuestado con las cifras reales a través de un reporte prediseñado y formal que se prepare

periódicamente. Este sistema se basará en un instructivo y designado a un departamento o persona.

Se recomienda presentar gráficamente la comparación entre las cifras reales y presupuestadas complementando con comentarios de la justificación de las variables, esta información debe ser mensual y enviada a la gerencia.

Es recomendable que se use el Método Du pont ya que es una buena herramienta de Control Presupuestal pues es valido comparar el Método Du pont presupuestal contra el real. Además es una herramienta para comparar a las empresas contra los lideres de la industria y tratar de competir con ellos o establecerlos como una referencia.

BIBLIOGRAFIA

ESPINOSA, Villarreal Oscar. El Impulso a la Micro, pequeña y mediana empresa.

GITMAN, Lawrence. Administración Financiera Básica.
Editorial HARLA, 1990

HAROLD, Bierman. Administración Financiera e Inflación.
Editorial CECSA, 1987

MORALES, Felgueres C. Presupuestos y Control en las Empresas.
Editorial ECASA, 1993

MORALES, Rubio Martha. Metodología de la Investigación de Campo.
UNAM, 1977.

MORENO, Fernández Joaquín A. Las Finanzas en la Empresa.
Editorial Mc. Graw Hill, 1989.

PANIAGUA, Bravo Victor. Sistema de Control Presupuestario.
Editorial IMCP.

RAMIREZ, Padilla David Noel. Contabilidad Administrativa.
Editorial Mc. Graw Hill.

RAUTENSTRAUCH, Walter. et. al. El Presupuesto en el Control de la Empresas Industriales.

Editorial Fondo de Cultura Económica, 1969.

RIO, González Cristobal del. El Presupuesto.

Editorial ECASA, 1994

RODRIGUEZ, Valencia J. Como Administrar pequeñas y medianas empresas.

Editorial ECASA, 1993

SALAS, González Hector. Control Presupuestal de los Negocios.

Ediciones HESAGO, 1967

SCHETTINO, Macario. El Costo del Miedo: La devaluación de 1994-1995.

Editorial Grupo Iberoamérica, 1995

SHUCKETT, Donald Hart. et. al. Estrategia para la Toma de Decisiones Financieras.

Editorial LIMUSA

México, D.F., 1979.

STORNER, James A.F. Administración

Editorial Pretice-Hall, 1989

VAN, Horne James C. Administración Financiera.

Editorial Pretice - Hall

VAN, Horne James C. Fundamentos de Administración Financiera.

Editorial Pretice - Hall

WESTON, Fred J. et. al. Finanzas en Administración

Editorial Iberoamericana

INEGI, Censos económicos 1994

INEGI, Censos económicos 1994, Resultados Oportunos.

INEGI, XII Censo Industrial, Censo económico 1989.

HEMEROGRAFIA

Ejecutivos de Finanzas, No. 10, 1993

Comercio Exterior, Junio 1993

El Mercado de Valores, Junio 1994

El Mercado de Valores, Agosto 1994

El Cotidiano, No. 59, Diciembre 1993

Expansión, No. 670, Julio 1995