



UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.

INCORPORACION No. 8727-08 A LA

Universidad Nacional Autónoma de México

Escuela de Administración y Contaduría

"Importancia del Control Presupuestal
para la Toma de Decisiones en la
Mediana Empresa, de la ciudad
de Uruapan, Mich."

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

Marco Antonio Chávez Correa

ASESOR:

L. A. E. Maria Teresa Rodriguez Corona



UNIVERSIDAD
"DON VASCO", A. C.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

URUAPAN, MICHOACAN, ~~1987~~



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.

DEDICATORIA

A DIOS

Gracias por permitirme lograr uno de los sueños de mi vida

A MIS PADRES

Por la comprensión, apoyo, sacrificios y esfuerzos que realizan para formar en cada uno de nosotros sus hijos la conciencia de superación

ALEJANDRO Y BERTHA ALICIA

A MIS HERMANOS

Por nuestro cariño fraternal, y por el apoyo y motivación que me brindaron

ALEJANDRO Y BERTHA ALEJANDRA

A MIS COMPAÑEROS Y AMIGOS

A todos aquellos que de alguna forma influyeron en mí para alcanzar este fin

A MIS MAESTROS

A todos aquellos que me dieron su apoyo, tiempo y amistad para la consecución de esta meta.

INDICE

Paginas

INTRODUCCION	1
CAPITULO I Antecedentes generales	4
1.1 Antecedentes de Uruapan	4
1.2 Concepto de mediana empresa	8
1.3 Caracteristicas generales	11
1.4 Importancia de la pequeña y mediana empresa	14
1.5 Perspectivas de la pequeña y mediana empresa	20
CAPITULO II Generalidades del control presupuestal	23
2.1 Concepto	23
2.1.1 Análisis de variaciones en las operaciones	26
2.1.2 Análisis de las variaciones financieras	31
2.1.3 Caracteristicas, ventajas y limitaciones	31
2.2 Modelo costo-volumen-utilidad	32
2.2.1 Introduccion	32
2.2.2 Punto de equilibrio	34
2.2.3 Planeación de utilidades	37
2.2.4 Efecto de la inflación	37
2.2.5 Analisis de sensibilidad	39
2.3 Tipos de planeacion	40
2.4 Presupuestos	42
2.4.1 Concepto	42
2.4.2 Clasificación	46
2.4.3 Proceso	48
2.4.4 Presupuesto base cero	52
2.4.5 Contabilidad por areas de responsabilidad	55
2.5 Control de presupuesto	58
2.5.1 Concepto	58
2.5.2 Niveles de control	59
2.5.3 Proceso de control	60
2.6 Presupuesto de operacion	66
2.7 Presupuesto de inversiones permanentes	75
2.8 Presupuesto financiero	82
CAPITULO III La toma de decisiones a través del control presupuestal	86
3.1 Proceso de toma de decisiones	86
3.2 La información financiera para la toma de decisiones	88
3.3 Ventajas del control presupuestal	93

CAPITULO IV Utilizacion del control presupuestal en la mediana empresa	95
4.1. Proposito de la investigacion	95
4.1.1. Introduccion	95
4.1.2. Tecnicas de la investigacion	96
4.1.3. Diseño del cuestionario	97
4.1.4. Interpretacion de la informacion	100
4.2. Interpretacion de la informacion	101
4.3. Conclusiones de la investigacion	118
CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFIA	124

INTRODUCCION

Las empresas son parte de un medio económico y social en el que prevalece la incertidumbre. Por ello deben planear y prever todas sus actividades si desean seguir sobreviviendo, ya que mientras menos información exista sobre el futuro, mayores riesgos tendrán que correr

El fin principal que persiguen los empresarios al tomar la decisión de crear, aumentar o comprar una empresa es lograr las máximas utilidades. para ello es indiscutible que deben contar primeramente con información oportuna y confiable, que les permita conocer las condiciones pasadas, presentes y futuras de su negocio en el mercado nacional e internacional, con la finalidad de encontrarse en todo momento en la posición correcta para tomar la decisión adecuada al contar con todos los elementos necesarios para ello

En la actualidad es imprescindible conocer que es lo que se espera para las empresas mexicanas de forma aproximada, es decir, para que una empresa mexicana pueda ser competitiva, requiere de contar con información idónea sobre la cual pueda basarse para poder tomar las decisiones pertinentes de acuerdo con las necesidades y características de cada ente económico en particular

No es posible ignorar nuestro entorno económico, en el cual se observa como la gran mayoría de las empresas mexicanas, tienen graves problemas económicos y financieros, por los cuales un porcentaje grande de ellas desaparecen, son vendidas o simplemente se declaran en suspensión de pagos o quiebra, es indiscutible que el problema principal de estas empresas es la falta de información confiable y oportuna que les permita tomar una decisión en cada situación en particular, esto debido principalmente a que cada vez es menos posible conocer con cierta

exactitud el futuro inmediato. menos el mediato de las empresas, por lo cual un empresario debe tener a su disposición en todo momento todas y cada de las opciones (económicas, financieras, fiscales y laborales, entre otras) que puede elegir para resolver satisfactoriamente cada una de las circunstancias que se le presentan en su vida empresarial cotidiana, conociendo además las ventajas y desventajas que representan cada una de las opciones y sus repercusiones favorables y desfavorables para la empresa.

Por lo tanto, el empresario actual debe de conocer información oportuna, confiable y veraz para poder estar en condiciones de seleccionar las mejores decisiones y así estar seguro completamente que las directrices que dicte para su empresa son las mejores.

Es por estas razones, que el presente trabajo tiene como objetivos:

A) La utilización del control presupuestal en la toma de decisiones de la mediana empresa de la ciudad de Uruapan, Mich

B) El tiempo y experiencia que se tiene aplicando dicho control en la toma de decisiones, en las mencionadas empresas

Bajo estos objetivos se pretende determinar la utilización del control presupuestal y su influencia en la toma de decisiones en la mediana empresa de la ciudad de Uruapan.

El presente trabajo se enfoco exclusivamente a una muestra representativa de las medianas empresas de la ciudad de Uruapan, independientemente del giro y rama a la cual pertenezcan, debido principalmente al reducido número de estas empresas existentes tanto en nuestro país como en la región de Uruapan

El trabajo se realizó sobre cuatro capítulos, los que se integran de la forma siguiente

El capítulo primero comprende las generalidades y características de las empresas medianas sobre las cuales se desarrollará el presente trabajo de investigación.

En el capítulo segundo se describen los elementos necesarios para llevar a cabo el control presupuestal de las operaciones en las empresas y así obtener resultados favorables.

El capítulo tercero se refiere básicamente al proceso e información financiera que se necesita para que la toma de decisiones sea la adecuada, así como las ventajas que proporciona el empleo del control presupuestal en una decisión.

Dentro del capítulo cuarto se muestran los resultados que se obtuvieron durante la investigación de campo formulada, sobre la materia que nos ocupa en las empresas medianas de la ciudad.

CAPITULO I

ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Antecedentes de la ciudad de Uruapan.

A. Geografía

El municipio de Uruapan se encuentra, en la vertiente sur de la sierra de Uruapan, prolongación de la de Apatzingán, formando parte del eje volcánico; se localiza al centroeste del estado de Michoacán, del cual representa uno de los 113 municipios en los cuales esta dividido el mencionado estado

Se encuentra aproximadamente a 1634 metros sobre el nivel del mar, quedando situada a los 19° 34'56" de latitud norte y 102°03'46" de longitud oeste del meridiano de Greenwich; su extensión geográfica es aproximadamente de 1286 Km cuadrados (Miranda, 1979:29)

Derivado de la ubicación estratégica que tiene, siempre ha contado con una presencia importante dentro del comercio, debido a que funge como una puerta o entrada de las actividades económicas entre la tierra fría y templada, así como entre los productivos valles y tierras de Lombardía, Nueva Italia y toda tierra caliente.

Uruapan limita al sur con el municipio de Gabriel Zamora; al norte con Los Reyes y Paracho; al este con los municipios de Tingambato, Ziracuaretiro y Taretán; y con Nuevo Parangaricutiro al oeste. Está a 62 kilómetros de Pátzcuaro, a 124 de Morelia y 392 del Distrito Federal (Miranda, 1979:29).

El clima es templado y húmedo con una temperatura placentera anual de 20° C (temperatura máxima 35°C y mínima de 6°C). Lo que la convierte en una de las ciudades mexicanas con uno de los climas mas agradables. lo cual repercute en la buena afluencia de turistas durante cualquier época del año (Paredes, 1989:6).

B Atractivos turísticos

1.- Parque Nacional.

En nuestros días se conoce con el nombre Parque Nacional "Barranca del Cupatitzio", pero anteriormente se conocía como la "Quinta Ruiz", ya que era propiedad de Don Toribio Ruiz, padre del conocido escritor y político uruapense Lic. Eduardo Ruiz. En dicho parque nace el río Cupatitzio

2.- Tzaráracua

A sólo 10 kilómetros de Uruapan, se localiza uno de los lugares predilectos por los turistas "La tzaráracua", que es una cascada que sale entre las rocas y cuyo nombre en tarasco quiere decir "cedazo".

3.- Huatapera

Se localiza en la plaza monumental de la ciudad, es un edificio colonial, en su inicio era un hospital de indios, y servía también para la enseñanza de artes y oficios dirigida por Don Vasco de Quiroga, además tenía una capilla. Fue remodelado hace algunos años y la imagen de San Francisco colocada en el nicho sobre la puerta principal que da a la plaza, en la actualidad se exhiben objetos artesanales de la región.

C. Historia.

A la llegada de Fray Juan de San Miguel a la Sierra de Uruapan en el año de 1530 o principios de 1532, se encontró con un poblado sólo, abandonado y con uno que otro indio escondido por los cerros, debido a que estaban huyendo de los conquistadores (Paredes, 1989:9)

La conversión espiritual de los pobladores fue iniciada alrededor de los años 1530 o 1531, por los franciscanos, después de las depredaciones cometidas por Nuno de Guzman; y a fines de 1533, Fray Juan de San Miguel funda Uruapan, y lo divide en los siguientes barrios: San Juan Bautista, San Francisco, La Magdalena, San Juan Evangelista, San Pedro, Santiago, La Trinidad en el centro del poblado y el cual desapareció y Los Reyes que se conoce hoy como los Rivitos. Cada uno con su santo patrono, capilla, coro y escuela (Paredes, 1989:10)

En 1533 se fundó la Huatapera, aunque no fue la primera institución hospitalaria como algunos dicen muy a la ligera, ya que según Gilberto E. Aguilar en su obra "hospitales de antaño", aclara que en 1524 a raíz de la conquista, hispanos y aborígenes fueron a solicitarle a Cortés, un lugar adecuado para curar sus heridas y enfermedades, este dio el mandato para que se construyera en el sitio llamado Huitzilán en la calzada de Ixtapalapa el hospital de la Limpia Concepción de Nuestra Señora, que después fue "Del Marqués" y luego hospital de Jesús, cuyo nombre permanece hasta la fecha (Paredes, 1989:9).

En el año de 1814 los miembros del consejo de Chilpancingo, tuvieron que buscar refugio en varios pueblos del estado de Michoacán, en Uruapan estuvieron del 14 al 22 de noviembre. En 1815 Morelos dispuso, que el poder ejecutivo y el congreso se trasladara a Uruapan; para posteriormente trasladarlos a la ciudad de Tehuacán en el mismo año (Miranda, 1979:146)

Para 1821 Uruapan, contaba con un grado considerable de riqueza y engrandecimiento, provocado durante los primeros años del siglo, gracias a representar el entrepuerto de comercio entre los ingenios y las haciendas de tierra caliente, pero esto duro muy poco debido a que varias veces fue saqueado, quemado y miserablemente destruido, todo esto contribuyó a que su población se redujera a sólo 4,730 personas en 1822 (Miranda, 1979:148)

El 28 de noviembre de 1858 durante el gobierno del general Eutacio Huerta, se le confirma el rango de ciudad, y poco después se le agregó el epíteto "Del Progreso", quedando así el nombre del Uruapan "del Progreso" (Miranda, 1979:162).

El 24 de noviembre de 1863 como consecuencia de la invasión al territorio del estado de Michoacán por parte del ejército francés, se declara de forma provisional capital del estado a la ciudad de Uruapan, por lo tanto se traslada a esta los poderes del estado (Miranda, 1979:163).

Para 1874 se decreto la erección del monumento a los Mártires de Uruapan, pero no fue sino hasta el año de 1890 que el ayuntamiento de Uruapan pidió que se cumpliera la ley que decretaba su erección, su construcción se inicio en 1891, se termino el 1º de agosto de 1893 y fue inaugurada el 21 de octubre del mismo año (Miranda, 1979:214)

Uruapan a lo largo de su historia ha experimentado un proceso de aumento en la población de forma constante, como lo demuestran las siguientes estadísticas: a finales del siglo XIX tenía una población de 16,565 habitantes; para 1910 contaba con 21,349, mientras en 1930 la población aumento a 23,976 habitantes, y así sucesivamente, 37,541 en 1940; 52,587 en 1950; 61,221 en 1960; 102,649 en 1970; 122,828 en 1980 hasta más de 200,000 de acuerdo con el censo de 1990 (Miranda, 1979:252).

Al término de la época de Cárdenas, la tranquilidad volvió a la ciudad de Uruapan y gracias a ello las condiciones empezaron a mejorar para sus habitantes, ya que las haciendas se fragmentaron, se amplió el mercado, la carretera Uruapan Charapan fue concluida, se construyeron presas aprovechando el río Cupatitzio y se tuvo energía eléctrica. Se crearon los ingenios azucareros de Ziracuaretiro y Taretan, se construyeron varias carreteras más, se impulsó el cultivo del aguacate, abriendo amplias posibilidades de desarrollo.

1.2. Concepto de mediana empresa

Todas las empresas efectúan una serie de actividades de acuerdo con el tipo de negocio que se trate, al volumen de sus operaciones, sus objetivos y políticas, por lo cual existen diferentes tipos, dependiendo de sus características particulares, como pueden ser: el número de personas que trabajan en ella, sus ingresos, entre otras.

Para tener una mejor comprensión de lo que significa mediana empresa, primeramente se definirá el concepto de empresa, aunque existe gran variedad de definiciones de este concepto, sólo se mencionaran algunas de ellas.

José Silvestre Méndez Morales la define como: célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción. Representa un tipo de organización económica que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas de los sectores económicos.

Según Thomas Naylor es: Una unidad conceptual de análisis a la que se supone capaz de transformar un conjunto de insumos en un conjunto de productos que toman forma de bienes y

servicios determinados al consumo, ya sea de otras empresas o individuos, dentro de la sociedad de la que existen.

Para la teoría y práctica jurídica es: Una persona jurídica con bienes, derechos y obligaciones.

La teoría de la innovación y crecimiento la define como: Una entidad imaginaria o típica reaccionante o introductora.

La teoría del precio y distribución competitivos establece que: Es una entidad imaginaria que reacciona a los cambios ambientales.

Para los efectos del presente trabajo se entiende por empresa: Ente con fines lucrativos o sociales, a través de la compra o producción y venta de bienes o la prestación de servicios.

La definición del concepto mediana empresa resulta muy subjetivo, ya que dependerá del criterio de cada autor u organismo. Sin embargo es necesario considerar varios aspectos para clasificar a una empresa:

1. El medio ambiente. La definición mediana empresa puede variar de un país a otro, por ejemplo, dos empresas del mismo tamaño y magnitud, en diferentes países son clasificadas de diferente forma, ya que la que se encuentre en un país desarrollado se puede considerar pequeña, mientras que la otra situada en un país subdesarrollado se considere como mediana.

2. El giro. En este entorno, la magnitud de una empresa, esta condicionada a la actividad que desarrolle, por ejemplo, una industria siderúrgica y la confección son muy distintas, ya que la

primera requiere de una gran inversión para desarrollar su actividad, mientras la segunda no requiere una alta inversión para realizar su operación, por lo cual se concluye que una pequeña planta de la industria siderúrgica puede ser muy superior que un gran taller de confección

3. El mercado que domina. De acuerdo con este pensamiento la magnitud de la empresa esta en relación a la zona que abarca o al número de clientes que satisface, sin importar otras características.

4. El financiamiento. Bajo este concepto la magnitud se encuentra en relación directa con el capital con el que cuenta.

5. La producción. Establece que la clasificación de una empresa depende directamente del número de productos que fabrique.

Existe una gran cantidad de definiciones sobre este concepto, a continuación se mencionara una de las más importantes:

Para Pierre Yves Barreyre, son medianas empresas: Aquellas 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 (Rodríguez, 1993:59).

De acuerdo con lo expuesto no existe una definición clara y convincente que pueda satisfacer todos los criterios que existen para la definición y clasificación de las empresas, no obstante esto, para este trabajo se considera como:

* Mediana empresa. Aquella con un número de trabajadores entre 101 a 250 y sus ventas en el año inmediato anterior se ubiquen en el rango de 15 a 34 millones de pesos.

1.3. Características generales.

Las características de una empresa son:

- a) Es una persona jurídica, con derechos y obligaciones;
- b) Es una unidad lucrativa, debido a que su finalidad principal es la generación de utilidades;
- c) Ejerce una acción mercantil, ya que se dedica a la compra venta;
- d) Acepta el éxito o fracaso y sus riesgos;
- e) Es un ente social, derivado a que su propósito es servir a su sociedad.

Existen varias clasificaciones de empresas, las cuales están en función: a la rama que pertenecen, a la magnitud, a los propósitos que persiguen, por citar algunos.

* Por la rama a la que pertenecen:

Bajo este criterio las empresas se dividen tradicionalmente en tres grandes ramas:

- a) Comerciales,
- b) Industriales, y
- c) De servicios.

a) Las empresas comerciales son aquellas que realizan una actividad de intermediario entre el productor y el consumidor final, es decir su actividad consiste en adquirir determinados bienes para venderlos posteriormente a un precio mayor, que se conoce como: "margen de utilidad".

b) Las empresas industriales se dividen en dos tipos:

1. Industrias extractivas. Aquellas cuya actividad principal es la extracción de las riquezas naturales, que pueden ser recursos renovables o no renovables.

2. Industrias de transformación. Aquellas que compran materia prima para transformarlas en productos que satisfagan las necesidades de la sociedad.

c) Las empresas de servicios son aquellas actividades efectuadas por el hombre, que se consideran no productivas, pero que auxilian en la elaboración de bienes para la satisfacción de las necesidades de la población.

* Por su magnitud:

Por su magnitud las empresas se dividen en cuatro tipos de acuerdo con la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) para el ejercicio 1996 que son:

- 1) Empresas grandes;
- 2) Empresas medianas;
- 3) Empresas pequeñas, y
- 4) Microempresas.

1) Las empresas grandes son aquellas con más de 250 trabajadores e ingresos en el ejercicio anterior por más de 34 millones de pesos.

2) Las medianas empresas son aquellas con una cantidad de trabajadores entre 101 y 250 e ingresos en el ejercicio anterior hasta 34 millones de pesos

3) La empresa pequeña es aquella que tiene entre 16 y 100 trabajadores e ingresos en el ejercicio anterior hasta 15 millones de pesos

4) Las microempresas son aquellas que cuenten hasta con 15 trabajadores e ingresos en su ejercicio inmediato anterior hasta 1.5 millones de pesos

El presente trabajo se enfocará exclusivamente al estudio de la mediana empresa de la ciudad de Uruapan, independientemente del giro de la empresa, los fines que persiga o la rama a la que pertenezca, debido a la importancia que tiene en la composición económica del país y en esta ciudad

Sin embargo, estos entes económicos experimentan diferentes problemas que afectan su desarrollo principalmente por la falta de especialización del personal encargado de la toma de decisiones, lo cual repercute negativamente en su nivel de competencia respecto a las grandes empresas. Entre dichos problemas se encuentran los siguientes:

- Falta de planeación
- Falta de incentivos y financiamientos, lo que limita su expansión en el mercado
- Escasez de mano de obra calificada que repercute en el incremento de los costos y detiene la productividad

- Complejidad para acceder a los bienes de capital, como consecuencia de los limitados recursos con que cuenta el país y de la tecnología insuficiente para obtener dichos bienes

- La ausencia de un especialista en la administración, que efectúe dicha función.

- La inflación provocada por aumentos en los precios y costos de producción.

En conclusión es importante que a este tipo de empresas se les proporcione el apoyo suficiente que les permita desarrollar productivamente sus actividades, así como también, los empresarios adquieran una cultura de calidad para dirigir por el buen sendero a sus organizaciones y de esta forma ser competitivas en un mercado de globalización económica como el nuestro.

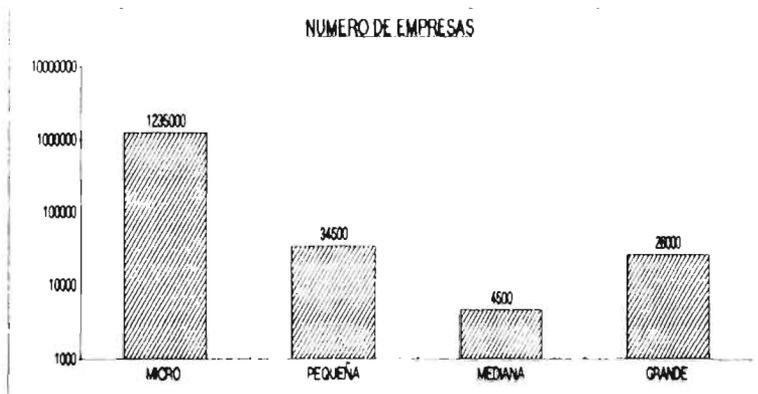
1.4. Importancia de la mediana empresa

Constantemente surgen cientos de pequeños y medianos negocios en todo el país, que compiten por sostenerse, aunque desafortunadamente muchos de ellos solo que dan en el intento, debido principalmente a la gran problemática que se enfrentan en su inicio y que no están preparados técnica y administrativamente para solucionarla

De acuerdo con Joaquín Rodríguez Valencia en su libro *como administrar la pequeña y mediana empresa*, más del 95% de las empresas en México son pequeñas y medianas; proporcionan más del 50% de los todos los empleos de la nación y el 40% de todas las actividades económicas en México son efectuadas por dichos entes (Rodríguez, 1993: 24)

En promedio, una mediana empresa tiene 131 empleados. Al igual que en casi todos los países, en México las medianas empresas tienen una representación importante en la economía nacional, tanto por el número de empleos que crean como por sus ingresos. Como lo demuestran las siguientes estadísticas y gráficas (Rodríguez, 1993:25)

En 1993 en nuestro país existían 1.3 millones de empresas de acuerdo con INEGI y la banca de fomento, de las cuales 1,235,000 (95%) son microempresas, 34,500 (2.65%) son pequeñas, 4,500 (0.35%) son medianas y grandes empresas existen 26,000 (2%). Aunque en número y porcentaje, las empresas medianas no son muy representativas, en la estructura económica nacional y local cuenta con un rol muy importante, debido principalmente a los empleos e ingresos que genera y el tipo de actividades que desarrolla. Como se observa en las gráficas siguientes (Rodríguez, 1993:27)

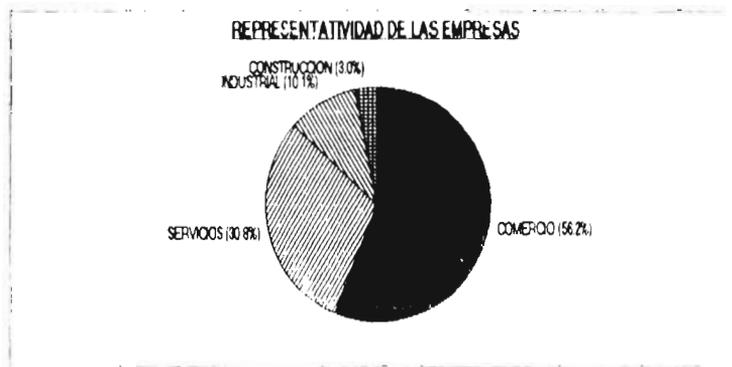


En cuanto a la división de las empresas por sectores se encuentra de la siguiente manera (Rodríguez, 1993:27)

1 Numéricamente:

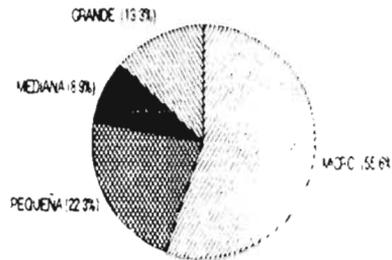
• Comercio	730000
• Servicios	400000
• Industrial	130000
• Construccion	39000
Total	1299000

2 Graficamente

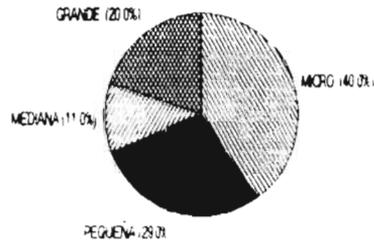


En lo relativo a los empleos e ingresos que generan cada una de las clasificaciones de las empresas se muestran respectivamente en las figuras siguientes (Rodríguez, 1993: 28)

PERSONAL OCUPADO POR TIPO DE EMPRESAS



INGRESOS POR TIPO DE EMPRESAS



La mediana empresa históricamente ha sido empleada por un lado, como un instrumento para lograr la independencia económica, por parte de los grupos con desventaja económica y a través de ellas consolidarse por los recursos propios, y por otro lado como un campo de pruebas de nuevos productos, ideas, y técnicas.

Las medianas empresas no son un pasivo en la estrategia para impulsar el desarrollo del país al contrario son un gran activo para motivar su crecimiento económico

Desde luego, su capacidad de respuesta dependerá en mucho de sus posibilidades para acceder a los recursos financieros, a la capacitación, tecnología, información, asesoría y a mecanismos de asociación empresarial

Es necesario pues, que a este tipo de empresas se les brinden las oportunidades, ayudas y estímulos necesarios para que logren su misión, colaboren en el crecimiento y desarrollo económico del país y que cada vez exista un número mayor de medianos empresarios exitosos, ante la apertura comercial y la globalización de la economía

La función de la mediana empresa en el desarrollo general del país se presenta en tres aspectos

1. Llenar los huecos de producción. Se presenta cuando existe una reducida demanda de un producto o bien dicho producto es solicitado por las grandes empresas en pequeñas escalas y no les es redituable fabricarlo a ellas mismas, en estos casos las medianas empresas, se integran o complementan con las grandes empresas, en lugar de competir

2. Crear y fomentar empresarios, ya que constituye una escuela práctica para formar empresarios, administradores o técnicos que se van desarrollando en base a la experiencia obtenida en la solución de los problemas de su empresa. Esto no se presenta en las grandes empresas, donde un error puede provocar grandes pérdidas de dinero, por lo cual se requiere de personal especializado y con gran experiencia

3. Ofrecer nuevas fuentes de empleo. Esto se debe al número de trabajadores que requieren las medianas empresas existentes y al surgimiento de nuevas, aunado a que no es un requisito indispensable que el personal sea especializado o cuente con experiencia

La mayoría de las medianas empresas se caracterizan por que sus funciones principales (planeación financiera, producción, comercialización, entre otras) son efectuadas por personal distinto y especializado, lo cual es saludable.

Oscar Espinosa Villarreal en su libro: el impulso a la micro, pequeña y mediana empresa dice: el 62% de las micros y pequeñas empresas se forman en sociedades familiares, en cambio el 51% de las medianas empresas se constituyen como sociedades sin integración familiar, además la mitad de los empresarios de este tipo de empresas fija sus precios de venta en base al costo de las materias primas, el 50% de las pequeñas empresas invierten la mayor parte de sus utilidades en materias primas, mientras las medianas empresas destinan el 48% de sus utilidades en la adquisición de maquinaria y equipo (Espinosa, 1993:23)

El 75% de las medianas empresas efectúan sus ventas a crédito, el 71% de los pequeños y medianos negocios han solicitado financiamientos a la banca comercial y han indicado que las principales dificultades que encontraron fue la complejidad de los requerimientos para los trámites y las excesivas garantías.

Para el establecimiento de una mediana empresa se requiere en promedio de N\$ 321,000. Con base en esto para generar un empleo se necesita en promedio de una inversión aproximada de N\$ 2,400. Asimismo el 47% de las pequeñas y medianas empresas habilitan con una capacitación informal a sus trabajadores.

En el estado de Michoacán, de acuerdo con los censos económicos de 1994 elaborados por INEGI existen 99,909 empresas establecidas con un personal ocupado de 330,102 personas.

mientras que en Uruapan existen 9,390 empresas con un personal de 25,420 personas (Inegi, 1994:36,224,264,366)

Para establecer la importancia de la mediana empresa, no solo se debe tomar en cuenta el número de establecimientos, sino que es necesario que se consideren otros aspectos: capital invertido; materias primas que consumen; formación de capital fijo; generación de empleos, los sueldos y salarios que pagan, entre otros

1.5. Perspectivas de la mediana empresa

Predecir correctamente el destino de algo o alguien tiene un alto grado de dificultad, más aun cuando se refiere al futuro de las medianas empresas en nuestra nación, donde constantemente las condiciones sociales y de mercado varían, lo cual complica de forma importante el conocer con cierta exactitud su situación económica y social en un futuro determinado. Sin embargo el destino de este tipo de empresas está ligado estrechamente con los factores siguientes

1. Nuevos productos y servicios. Se deben generar nuevos productos y servicios que sean atractivos para el mercado y así ser competitivos

2. Avance tecnológico. De forma paralela al avance tecnológico se ha presentado la especialización del trabajo y de la producción, es importante que las empresas detecten los beneficios que les ofrecen estos avances y así dirigir sus actividades

3. Tendencia hacia la fusión. Es una alternativa que tienen las medianas empresas para tener una mayor representatividad en el mercado y ser más competitivas y productivas, esto aun no es muy común en México

4 Ascendente interdependencia. En la actualidad el número de empresas autosuficientes, es muy reducido, como consecuencia de esto existe una dependencia muy marcada entre muchas de ellas, ya que unas dependen de la producción de otras para llevar a cabo sus operaciones, por lo tanto, esto significa un buen mercado para la producción de las medianas empresas.

Este año se espera que sea el de la recuperación económica y, consecuentemente, se refleje en el sector real en un repunte de la actividad de las empresas, mediante una demanda mayor en su mercado, que irá mostrando una mejoría gradual, conforme avanzamos en el calendario de 1996.

Aunque el objetivo gubernamental de crecimiento es del 3% del Producto Interno Bruto, habrá empresas con crecimientos mayores al promedio de la economía, otras crecerán menos, algunas no tendrán crecimiento y en muchas continuará el proceso de quiebra. En este último caso están las que no tienen viabilidad en el mercado o sus procesos y tecnología no les permiten generar un producto de calidad a costos adecuados; también se encuentran en esta situación las empresas que tienen un alto nivel de apalancamiento con cargas financieras elevadas y que no cuentan con la liquidez mínima para seguir operando (Mercado de Valores, I.VI.3).

Las empresas con eficiencia interna permanecerán en el mercado en la medida en que tengan recursos frescos para satisfacer sus necesidades operativas y mantener una estructura de capital de trabajo adecuada.

En el análisis del problema financiero hay dos aspectos relevantes a considerar: El primero se deriva de la estructura financiera que, en muchos casos, mantienen actualmente las empresas como consecuencia de la devaluación y el alza de las tasas de interés, que generaron grandes

perdidas y modificaron en forma gradual la relación entre deuda y capital, lo que ha provocado problemas graves de liquidez

El segundo esta relacionado con las posibilidades de que las empresas, especialmente las pequeñas y medianas, encuentren opciones en el sistema financiero para obtener recursos frescos, a costos accesibles, para aprovechar el probable repunte del mercado

La mediana empresa tiene características y condiciones que le permiten ser competitivas, a través de diferentes alternativas, así es que el futuro para este tipo de empresa es complicado pero con oportunidades, debido principalmente a las opciones con que cuenta para competir y desarrollarse

CAPITULO II

GENERALIDADES DEL CONTROL PRESUPUESTAL

2.1 Concepto

En la actualidad muchas empresas carecen de un buen control de sus operaciones, al no tener un conocimiento claro y oportuno sobre su situación financiera presente y sus perspectivas. Por ello es necesario que exista un control analítico de las operaciones comparando lo presupuestado contra lo real, es decir, lo que se planeo contra lo que esta sucediendo.

El control presupuestal es una técnica que auxilia a las empresas para dirigir sus operaciones diarias, mediante la integración de los presupuestos individuales y la comparación sistemática entre las estimaciones establecidas por cada departamento y el resultado verídico.

Por control presupuestal se entiende el conjunto de políticas, procedimientos y recursos que emplean las empresas para planear, coordinar y dirigir todas sus funciones y operaciones a través de la formulación de presupuestos y a la comparación periódica de lo presupuestado contra lo real por cada una de las áreas de la empresa.

Al describir el control presupuestal, se señala una organización y coordinación de las actividades desarrolladas por cada uno de los departamentos o áreas que componen una empresa, a partir de la formulación de un plan, cuyas partes forman un conjunto coherente e indivisible, por lo cual una sola falta o falla de cualquiera de sus componentes afectaría directamente el logro de los fines planteados.

El control presupuestal representa por una parte la integración de todos los presupuestos individuales formulados por cada jefe de departamento que deben regular el funcionamiento de una empresa en un periodo determinado y, por otra parte, un continuo ajuste de las variaciones que se presenten entre lo previsto y lo real.

Este tipo de control, es la suma de todos los factores y recursos que influyen en una empresa, por lo cual no puede omitirse ninguno, ya que afectaría el buen desempeño de su conjunto, es decir es un sistema totalmente integrado que no puede dividirse, ni se puede olvidar ninguno de sus componentes, sin afectar las razones más importantes de su existencia.

La planeación, significa la primera etapa del sistema presupuestario, en la cual se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, considerando su entorno económico y financiero y finalizando con la preparación e implantación de un plan con los fines que deben conseguirse, y en base a que políticas.

Para ejercer un buen control presupuestal, la empresa debe tener establecidos sus objetivos, métodos y políticas con una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad y autoridad. Todo lo anterior tiene que ser captado mediante un sistema de información, el cual requiere una estructura contable que proporcione información relevante, consistente y oportuna. (Moreno, 1995:523)

El control que se ejerce por medio del presupuesto, debe comprenderse como una actividad diaria, verificando la eficiencia de las operaciones que se efectúan e informando a los responsables del logro de objetivos, de su avance, ponderando las deficiencias o eficiencias detectadas en comparación con el presupuesto.

Por lo tanto podemos definir que el sistema presupuestario es el instrumento más importante que tiene la administración moderna para el logro de sus fines

Las principales técnicas financieras de planeación que se emplean en las empresas son de tres tipos:

- a) Presupuesto de operación
- b) Presupuesto de inversiones permanentes
- c) Presupuesto financiero

Para que una planeación financiera ofrezca los resultados que de ella se esperan se requiere que se cumplan con las tres fases siguientes: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se realizó

La primer fase se cubre mediante la elaboración y aplicación de los presupuestos de operación, inversiones permanentes y financiero, los cuales se verán más a detalle posteriormente

La segunda fase se cumple mediante el establecimiento de los objetivos (realistas y alcanzables) que la alta gerencia de la empresa establezcan para realizarse en un tiempo determinado, con base en las políticas, directrices, procedimientos y programas de la empresa

La tercer fase se satisface por medio de la aplicación del control presupuestal, el cual tiene como función principal evaluar los resultados obtenidos sistemáticamente, confrontándolos con los resultados presupuestados, para tomar las decisiones correctivas y pertinentes, cuando aparezca cualquier desviación o discrepancia, con la finalidad de que lo planeado y lo real sean lo más similar posible

Por medio de la comparación de los resultados reales con los presupuestados, se obtienen las variaciones que deben ser analizadas cuidadosamente para conocer su causa y estudiar su tendencia, prestando especial atención a las cifras significativas que sirvan de base para tomar decisiones importantes y de esta forma poder alcanzar los objetivos establecidos.

A continuación se hará mención de algunas medidas que emplean las empresas con más frecuencia

2.1.1 Análisis de variaciones en las operaciones

Para realizar este análisis es conveniente efectuarlo en dos secciones: las obtenidas hasta la utilidad bruta o contribución marginal, y las correspondientes a los demás datos o ingresos.

Esta separación obedece a la estrecha y directa relación que existe entre los conceptos que integran la utilidad bruta o contribución marginal, por lo tanto, puede decirse que su variación está ligada entre sí en razón de las ventas efectuadas, como se explicará a continuación.

A. Análisis de la variación en la utilidad bruta o contribución marginal

De acuerdo con Joaquín A. Moreno Fernández, la variación de los resultados obtenidos puede ocasionarse por los factores siguientes (Moreno, 1995:525)

- 1 - Variación en los precios de venta
- 2 - Variación por modificaciones del costo estándar
- 3 - Variación por modificaciones en la cuota de los gastos directos y variables

4 - Variaciones por modificaciones del volumen de ventas

5 - Variación por la mezcla de productos

1 - Variación en los precios de venta

Ocurre cuando se presenta alguno de estos factores

- Aumento, disminución o combinación de ambos en los precios de venta con relación a los previstos

- Diferencias ocasionadas por bonificaciones, rebajas, y descuentos en relación con las previstas en el presupuesto

Se recomienda que las diferencias ocasionadas por los conceptos que menciona en el último caso, se analicen comparando las variaciones netas en los precios de venta contra los presupuestados

La determinación de la variación neta se puede efectuar de la manera siguiente:

- Se obtienen los precios unitarios netos reales, dividiendo el total de las ventas netas entre el número de unidades de cada producto

- Se confrontan los precios unitarios netos reales con los precios unitarios presupuestados con la finalidad de obtener su discrepancia

- Se determina la variación de precios de la venta neta multiplicando la discrepancia obtenida en la confronta de los precios unitarios por el número de unidades vendidas de cada de producto

La acumulación de los resultados obtenidos representa la variación en precio de venta

2 - Variación por modificaciones del costo estándar

Se presenta cuando existe un aumento o disminución en los costos de los productos vendidos, y puede determinarse de la siguiente forma:

- Se confrontan los costos unitarios reales con los previstos con la finalidad de obtener la variación

- Se obtiene la variación por modificación del costo multiplicando la diferencia obtenida en la confrontación de los costos unitarios reales con los presupuestados por el número de unidades vendidas

La acumulación de los resultados obtenidos representa la variación en modificación del costo estándar.

3 - Variación por modificaciones en la cuota de los gastos directos y variables

Se presenta cuando existe un aumento o disminución en las cuotas asignadas a los productos vendidos y se determina de la misma forma que la variación por modificación del costo estándar

4 - Variacion por modificacion del volumen de ventas

Ocurre cuando existe un aumento o disminucion en las unidades vendidas y se puede determinar de la manera siguiente

- Se confronta el volumen de las ventas reales contra el presupuestado por cada producto.
- Se calcula la variacion en volumen, multiplicando la variacion obtenida en la confrontacion de volúmenes por el promedio de utilidad presupuestada

La acumulacion de los resultados obtenidos representa la variación en volumen de ventas.

5 - Variacion por mezcla de productos

Es provocada porque la contribucion marginal por peso de venta neta puede ser distinta para todos los articulos que conforman un producto. Se puede obtener de la siguiente forma:

- Se calcula la contribución marginal que debiera existir si los precios de venta, costos y gastos directos fueran iguales a los establecidos en el presupuesto, para hacerlo se necesita conciliar la contribucion marginal de la forma siguiente:

A) Contribucion marginal real más (menos) variaciones en:

Precio de venta

Modificaciones del costo

Modificaciones de la cuota de gastos directos y variables

B3) Contribucion marginal ajustada

- Se obtiene el promedio unitario de contribucion marginal por producto dividiendo la contribucion marginal ajustada entre el numero de unidades vendidas

- Se calcula la variacion de contribucion marginal unitaria por producto restando el promedio unitario presupuestado del promedio unitario real

- Se determina la variacion por mezcla de productos multiplicando la diferencia de contribucion marginal unitaria por las unidades vendidas

La acumulacion de las variaciones por mezcla de cada producto sera la variacion por mezcla de productos de la contribucion marginal

Por medio del resultado del analisis de estas variaciones se determina el hecho, pero se necesita determinar la causa, y en su caso, las autorizaciones o razones de tales variaciones, para poder tomar las decisiones y medidas correctivas pertinentes que permitan a la empresa corregir las desviaciones y lograr así sus objetivos

B. Analisis de la variacion de gastos de operacion y otros gastos e ingresos

Los gastos de operacion y otros gastos por lo general tienen características fijas o semivariables. Es recomendable que su control se efectue por medio de departamentos, de tal forma que permita la obtención de las variaciones que se originan por cada caso, para así controlar

dichas variaciones, debiendo hacer notar aquellas causas o circunstancias que afectaron o pueden afectar la buena marcha de la empresa, y con base en ello conseguir sus fines

2.1.2. Análisis de las variaciones financieras

Cualquier empresa establece sus políticas y objetivos en relación a la generación y uso de los recursos, dependiendo de sus necesidades y características, para efectuar eficientemente su operación, para ello es necesario que la administración analice y evalúe la eficiencia de las operaciones efectuadas durante un periodo determinado de tiempo, una herramienta importante para lograrlo es el presupuesto, ya que permite una comparación efectiva entre lo que está pasando y lo que se espera a una fecha, en otras palabras, a través de la confrontación de lo real con lo presupuestado, los encargados de la empresa pueden tomar las decisiones correctas, a fin de conseguir su misión

Las variaciones financieras se determinan por medio de la comparación de las cifras reales y las presupuestadas, estas variaciones deben ser estudiadas cuidadosamente a fin de conocer cuáles son las causas, razones o motivos por los cuales se presentan. Un medio eficaz y que generalmente emplean las empresas para calcular estas variaciones son los estados comparativos, a través de ellos se realiza una comparación rubro por rubro entre lo real y presupuestado y así se determinan las variaciones. El tratamiento que debe darse a las variaciones financieras es el mismo que el indicado para las variaciones de operación, el cual ya ha sido tratado anteriormente, aplicando procedimientos adecuados que establezcan las causas de las variaciones y así contar con las bases suficientes para la adecuada toma de decisiones

2.1.3. Características

De acuerdo con Landgrave J al diseñar un sistema de control presupuestal, es necesario observar los siguientes puntos

a) Lograr flexibilidad, de forma que los presupuestos se estén actualizando constantemente de acuerdo con los cambios fundamentales que aparezcan en las variables internas o externas de la empresa

b) Auxiliar el control administrativo, de tal forma que se pueda estar verificando el cumplimiento de los planes

c) El presupuesto a corto plazo debe ser parte del presupuesto a largo plazo

d) Cuantificar los objetivos y metas establecidas en el presupuesto anual.

e) Facilitar la autoevaluación de cada una de las áreas de responsabilidad de la empresa

f) Incorporación de las inversiones en activos fijos en el presupuesto a corto plazo

g) La dirección debe presentar en forma condensada, los objetivos presupuestales logrados y por lograr

2.2. Modelo costo-volumen-utilidad

2.2.1 Introducción

Su finalidad es servir de apoyo para diseñar las acciones de la empresa a fin de lograr su desarrollo integral

Toda empresa al momento de planear su situación financiera, deberá considerar tres variables para encauzar su futuro las cuales son: costos, volúmenes y precios. Es indiscutible que el éxito dependerá de la creatividad y habilidad que se utilice en su manejo. Es importante conocer los efectos que tienen en las utilidades las variaciones (aumentos o disminuciones) en las tres variables mencionadas, debido a que así se tendrán las bases suficientes para estar seguros de que las decisiones que se tomen sean las adecuadas, para preparar de esta forma las acciones que conduzcan a lograr el máximo lucro en un periodo establecido.

El recurso humano juega un papel destacado en el éxito o fracaso de la empresa, cabe recordar que productividad significa más gente con más ideas y no menos gente, de esta forma cuanto más gente creativa con ideas innovadoras e inteligente exista en una empresa mayor será el éxito de la misma, por lo tanto, es necesario que personas con estas características se involucren cada vez en el manejo de las tres variables (costos, volúmenes y precios) y estén al servicio de la empresa, si esto se logra conjuntar en una empresa es indudable que sus utilidades serán mayores y será más competitiva, en conclusión, el recurso humano deja de ser solo un recurso más para representar ahora el más importante e insustituible

No hay que olvidar que no todas las empresas tienen un control absoluto sobre dichas variables (costos, volúmenes, precios), lo cual exige mayor cuidado en su planeación; por ejemplo, algunas empresas comercializan con productos con precios controlados por los organismos oficiales, por lo tanto, se deberán enfocar más en la planeación del volumen de ventas y a los costos. Por otro lado, existen productos que tienen un mercado deprimido, lo cual genera capacidad ociosa, derivado de lo anterior se concluye que para muchas empresas la variable volumen no es

controlable, factor que dificulta su proceso de planeación. Debido a la existencia de estas limitantes, en lo subsecuente la variable a la cual deben dirigirse todos sus esfuerzos son los costos, para su reducción se requiere de la cultura de calidad.

2.2.2. Punto de equilibrio.

Todas las organizaciones al aparecer tienen una finalidad bien establecida, puede ser de carácter lucrativo o social. Es normal que al planear sus operaciones se busque primeramente cubrir el total de sus costos y lograr un remanente que sirva de pago a los accionistas.

El tema se puede conceptualizar como aquel punto en el que se igualan los ingresos con los egresos de una empresa, en este no gana ni se pierde.

La determinación de este punto es un parámetro que emplean las empresas para dirigir y controlar sus operaciones, con el objetivo de estar siempre por encima de él, lo más posible, para obtener la mayor ganancia. Para calcularlo es indispensable tener perfectamente determinado el comportamiento de los costos. Separando los variables de los fijos.

Los costos fijos son aquellos que siempre existan independientemente del volumen de la producción y venta, por ejemplo: depreciaciones, rentas, salarios indirectos entre otros. En cambio los costos variables están en función directa a dicho volumen, por ejemplo: comisiones sobre ventas, impuestos, mano de obra directa a la producción, entre otros.

El punto de equilibrio se calcula dividiendo los costos fijos totales entre el margen de contribución marginal.

Por margen de contribución se entiende el exceso del precio de venta sobre los costos variables; es la parte que cubre los costos fijos y proporciona una utilidad, por lo tanto cuando se igualan el margen de contribución marginal total de la empresa con los costos fijos totales, existe un punto de equilibrio es decir no existe ni utilidad ni pérdida

El punto de equilibrio se puede determinar de dos formas por medio de las fórmulas siguientes:

En unidades:

$$P.E.U = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION MARGINAL}}$$

En dinero:

$$P.E.\$ = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{[1 - (\text{PRECIO DE VENTA} / \text{COSTO VARIABLE})]}$$

Hasta aquí solo se ha hablado sobre la obtención del punto de equilibrio para una empresa que cuente con una sola línea, pero la mayoría de las empresas elaboran varias líneas, por lo tanto a continuación se presentan los pasos que se deben seguir para el cálculo del punto de equilibrio para múltiples líneas de productos:

- Se determina la participación de cada línea en el total de las ventas
- Se determina el precio de venta, costo variable y margen de contribución por línea.
- Se pondera el margen de contribución y se suman sus resultados
- Se determina el punto de equilibrio en unidades

- Se multiplica el punto de equilibrio en unidades por el porcentaje de participación

Por medio del uso del punto de equilibrio se pueden llevar a cabo estudios encaminados a ayudar a la empresa en la solución de algunos de sus problemas al conocer perfectamente a que nivel de ingresos cubre sus gastos

El empleo de esta técnica permite medir la eficiencia de operación, la estructura de las utilidades y rentabilidad, el análisis, planeación y control de los resultados de la empresa, así como los efectos de aumentos o disminuciones en el volumen de ventas, costos variables o fijos y en precios de venta

Es un instrumento de análisis muy eficaz en la planificación de utilidades, toma de decisiones y resolución de problemas

Con base en esta técnica se pueden tomar entre otras las siguientes decisiones

- Fijar el precio de venta
- Aumentar o disminuir el volumen de ventas
- Disminuir costos
- Producir o comprar
- Continuar con la empresa
- Vender o no un producto
- Enviar un nuevo producto al mercado
- Competir en nuevos mercados
- Aumentar o disminuir la publicidad
- Planear utilidades

- Mejorar la mezcla de los productos
- Determinar la conveniencia de nuevas inversiones

2.2.3 Planeación de utilidades

El modelo costo volumen utilidad ayuda a que las empresas puedan establecer las utilidades deseadas, para remunerar el capital invertido en ellas, conforme a sus objetivos y políticas y así establecer el número de unidades a vender, con que costo y a que precio para lograr determinadas utilidades. La forma de calcularse es sencilla:

$$\text{UNIDADES POR VENDER} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES MAS UTILIDAD DESEADA}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO}}$$

Si se desea obtener la cantidad de unidades que se deben vender para alcanzar una determinada utilidad después de impuestos, la manera de calcularlo es la siguiente

$$\text{UNIDADES POR VENDER} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES MAS UTILIDAD DESEADA} \cdot (1 - \text{TASA FISCAL})}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO}}$$

Para que este mecanismo sea correcto es necesario que un experto en materia fiscal, determine los impuestos que originan la venta de un número determinado de unidades

2.2.4 El efecto de la inflación y la apertura

Con el propósito de comprender mejor este tema, por inflación se entenderá el incremento continuo en los precios de los bienes y servicios adquiridos

Es recomendable que al utilizar el modelo costo-volumen-utilidad, se incluya la inflación entre las variables que intervienen en el modelo como son precio, costos, y volumen de ventas, con la finalidad de que por medio del empleo de esta técnica de simulación los pronósticos y presupuestos sean más confiables, debido a que la variable inflación quedó incluida. Es relevante que al existir cambios en las variables de dicho modelo en relación a la inflación esperada, se tomen en consideración los factores siguientes: el mercado de insumos y materias primas, así como el mercado de los productos que ofrece, esto es básico para poder establecer los rangos en los cuales se ubicará la inflación.

Algunas de las consecuencias y repercusiones de la inflación son:

- Pérdida del poder adquisitivo de la moneda
- Crecimiento de los salarios
- Algunos insumos suben a un ritmo mayor que el precio de los productos
- Escasez de producción
- Aumento en los costos de producción
- El precio de los productos crece a un ritmo menor que la inflación

De acuerdo con lo anterior es imposible aumentar los precios de acuerdo con la inflación, sobre todo ante la apertura comercial y el tratado de libre comercio, además los costos crecen más rápidamente que el precio de venta de los productos, esto conlleva a una reducción del margen de contribución. En este caso la determinación del punto de equilibrio se determina y recalcula de forma dinámica, de acuerdo con las condiciones que se estén presentando en cada periodo en particular.

Para ser competitiva y poder sobrevivir una empresa en México, con las condiciones de mercado actuales, la única vía es la reducción de los costos, lo cual constituye el gran reto de las empresas, y esto solo se logra a través del compromiso constante de hacer cada vez mejor lo que se hace

2.2.5 Análisis de sensibilidad (simulación)

Tanto en los presupuestos como en el modelo costo-volumen-utilidad se aplica la técnica denominada de simulación: o análisis de sensibilidad, ideada para diseñar y seleccionar las mejores acciones que deberán seguirse con el propósito de que la empresa ocupe el lugar que desea

En el uso de la simulación se hace necesario el empleo del punto de equilibrio, debido a que el análisis de sensibilidad se utiliza para evaluar cursos alternativos de acción, basado en hechos y suposiciones, con un modelo matemático, a fin de representar la toma real de decisiones en condiciones de incertidumbre (Ramírez, 1994: 149)

La técnica de simulación es una herramienta que permite conocer el comportamiento de la entidad a diferentes niveles de costos, precios y volúmenes de ventas y sus efectos cuantitativos en el importe de sus ganancias, con la finalidad de establecer las políticas y acciones que aseguren la mayor generación de utilidades. Además para alcanzar los objetivos planteados es necesario tener una constante vigilancia sobre el apego a las políticas de la empresa y a los presupuestos. Es necesario pues, tener un riguroso control sobre las variables

a) Costos. Su reducción es un objetivo generalizado en toda empresa, para ello se emplean técnicas de control administrativo, que contribuyan a mejorar la eficiencia y la efectividad

b) Precios: Es preciso establecer la conveniencia de efectuar aumentos o disminuciones en los precios de venta, tomando en consideración los efectos que representa en la demanda del bien o servicio, así como la inflación y competencia.

c) Volumen de ventas: Es necesario que se considere la relación costo beneficio para elegir el nivel ideal de las ventas, estas se pueden incrementar por medio de campañas publicitarias, promociones, mayor atención a los clientes, nuevos productos, entre otros.

d) Composición de las ventas: Buscar la combinación óptima de ventas que permita lograr mayores utilidades, es decir, vender un número mayor de las líneas que tengan un mayor margen de contribución marginal.

Ventajas de la simulación

- Otorga la posibilidad de experimentar con un modelo de sistema, en vez de efectuarlo con el sistema real.

- Facilita la proyección de hechos futuros y establece cuál será su efecto en el sistema real.

- Auxilia a la empresa para que conozca con anticipación los efectos que pueden ocurrir en su liquidez y rentabilidad.

- Minimiza el riesgo del negocio frente a un problema, al tener los conocimientos objetivos necesarios para elegir una acción adecuada.

2.3 Tipos de planeación

2.3.1 Planeación a largo plazo

Este tipo de planeación es un plan comprensivo de operaciones y acciones, expresado en términos monetarios, que abarca generalmente cinco o más años y ha cobrado una notable importancia en la mayoría de las organizaciones, normalmente no se expresa en términos precisos sobre todas en las partes o áreas que componen una empresa, sino más bien se elabora en términos generales referentes a los principales planes que tiene una organización. Los más comunes son:

a) Plan de mercados. Consiste en efectuar un estudio profundo y minucioso sobre el comportamiento y perspectivas de los diferentes mercados, que tienen una relación directa con el producto. Para ello es necesario observar algunas de las variables que influyen en este plan como son el crecimiento de la economía y de la población, el poder de compra, entre otros, por consiguiente se podrán pronosticar las ventas de la empresa durante un número determinado de años, lo cual facilita el plan anual, contribuyendo así a lograr la situación deseada a largo plazo.

b) Plan de necesidades de insumos y materias primas. Consiste en establecer las necesidades de los diferentes recursos que se requieren para llevar a cabo la producción, así como la obtención oportuna de los mismos, para cumplir con el plan anterior.

c) Plan financiero. Agrupa todas las necesidades, costos y políticas que tiene una empresa para el logro de sus objetivos, entre otras cosas se incluyen: proyectos de inversión, estructuras financieras, costos de capital, políticas de reposición de equipos, pago de dividendos, de financiamiento, de inversión, control y medición de costos, así como la formulación de estados financieros presupuestados por varios años, basados en los dos planes anteriores.

Objetivos de la planeacion a largo plazo

- Proporcionar una vision del futuro de la empresa
- Establecer un curso de accion
- Facilitar la toma de decisiones al tener varias alternativas
- Evaluar el futuro de la empresa y el factor humano clave
- Facilitar los financiamentos futuros

2.3.2.- Planeacion a corto plazo

Este tipo de planeacion se considera parte de la planeacion a largo plazo y consiste en diseñar las acciones que permitirán a la empresa colocarse en un determinado sitio en un periodo establecido, en este tipo de planeacion una herramienta de gran utilidad es el presupuesto, ya que es la mejor técnica por medio de la cual se pueden expresar en terminos cuantitativos las acciones que se efectuaran en un periodo corto

2.4 Presupuesto

2.4.1 Concepto

Existen distintas definiciones del concepto presupuesto, cada una de acuerdo con el criterio personal de sus autores. Algunas de estas definiciones son

Segun el Diccionario de la Real Academia Española: Computo anticipado de gastos de obras y rentas

Cristobal del Rio Gonzalez, en su libro Técnica presupuestal lo define como: La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado

De acuerdo con Jean Maier en su obra Gestión presupuestaria es: Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados básicos por el jefe de la empresa

Jorge E. Burbano Ruiz en su libro presupuestos lo conceptualiza como: Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando estrategias necesarias para lograrlo

Para Gleen Welsh, en su libro presupuesto, planificación y control de utilidades es: Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control, específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:

- Objetivos generales a largo plazo para la empresa
- La especificación de las metas de la empresa
- Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales
- Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes
- Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas
- Procedimientos de seguimiento.

De acuerdo con Fragner M. James es. Un plan integrador y coordinador que se expresa en terminos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia

El presupuesto es una herramienta de planeacion y control, ya que por medio de el se logran los siguientes objetivos:

- Correcta y funcional organizacion de la empresa
- Coordinacion e integraci3n de todos los departamentos y recursos de una empresa, haciendo que operen como un conjunto unificado hacia una misi3n comun
- Es fundamento de un control y se emplea para: comparar los resultados obtenidos con las estimaciones planeadas, permitir el estudio y analisis de las variaciones y facilitar la toma de decisiones y politicas a seguir

Para que un presupuesto brinde los resultados que de el se esperan se deben cumplir con los requisitos que a continuaci3n se sealan (Del Rio, 1994:9-13)

- Conocimiento de la empresa.
- Exposici3n del plan o politica
- Coordinaci3n para la ejecuci3n.
- Fijaci3n del periodo presupuestal.
- Direcci3n y vigilancia.
- Apoyo directivo

El presupuesto debe ser formulado, bajo la técnica de simulación (sensibilidad) en varios escenarios económicos, de tal forma que se elaboren tantos presupuestos como sean necesarios para abarcar los diferentes cambios significativos que pudieran presentarse en sus variables principales como pueden ser el aumento o disminución en el volumen de ventas, en los costos gastos, precio de venta entre los más importantes, con la finalidad de que la empresa se encuentre preparada hasta donde sea posible para hacer frente a sus compromisos presentes y futuros, ciertos e imprevistos

Ventajas de los presupuestos

Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- Son un reto para los directivos de una organización
- Obligan a mantener un archivo de datos históricos controlables y a realizar un autoanálisis periódico y ejercitar la creatividad de los ejecutivos de la empresa a fin de mejorarla
- Incentiva a los directivos para que definan con claridad la misión de la empresa
- Originan que se defina una estructura adecuada, estableciendo la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que componen la organización
- Colaboran a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones
- Simplifican el control administrativo, el empleo óptimo de los diferentes recursos e insumos y la participación e integración de las diferentes áreas y niveles de la compañía

Limitaciones de los presupuestos

Existen varias limitantes que deben ser consideradas al formular o ejecutar un presupuesto

- Su ejecución necesita de la colaboración de todos los integrantes de una organización, para ello se requiere hacerles comprender los beneficios que tiene esta herramienta y se sientan involucrados en el, ya que de lo contrario serán infructuosos los esfuerzos que se lleven a cabo

- Sus resultados no se reflejarán de forma inmediata

- Se fundamenta en estimaciones y pronósticos, por ello la administración debe buscar disminuir la incertidumbre a través del empleo de diferentes herramientas estadísticas, ya que el éxito o fracaso de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que se estén manejando

- Requiere de tiempo y costo elaborarlos

- Debe ser modificado y actualizado constantemente de acuerdo con los cambios importantes que surgan, con la finalidad de que siempre sea útil de acuerdo con las condiciones existentes en el mercado

2.4.2 Clasificación del presupuesto

Los presupuestos son susceptibles de ser clasificados desde diferentes ángulos y criterios, pero las clasificaciones más importantes son las siguientes (Burbano, 1992: 15)

1. Por su flexibilidad

a) Rígidos o estáticos. Aquellos que permanecen sin ningún cambio durante el periodo presupuestal, es decir, este tipo de presupuestos no reconoce ningún tipo de variaciones debido al grado de exactitud con el que fue preparado.

b) Flexibles o variables. Aquellos que consideran de forma anticipada ciertas variaciones que se pudieran presentar y permiten cierta elasticidad por posibles cambios significativos en las bases de la presupuestación.

2. Por el campo de aplicabilidad en la empresa

a) De operación o económicos. Es aquel que se formula en base a la estructura de la organización, asignando a los gerentes o directores, la responsabilidad de lograr los fines establecidos.

b) De inversiones permanentes o de capital. Está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos.

c) Financiero. Se refiere a la estructura financiera de la empresa, como son las necesidades de capital de trabajo, la obtención de fondos internos, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad.

3. Por su duración:

a) A corto plazo. Son los que abarcan un año o menos.

b) A largo plazo. Son los que se elaboran a un plazo mayor de un año.

El tiempo de los presupuestos dependerá de las operaciones que realiza la empresa, es aconsejable que se elaboren los dos tipos, ya que es necesario para el responsable de tomar decisiones conocer lo que se espera a largo plazo para la empresa, pero se requieren los de corto plazo para establecer si están cumpliendo los planes en esos tiempos.

4. Por el tipo de empresas:

a) Públicos. Aquellos que efectúa el gobierno o las empresas descentralizadas con el fin de controlar los recursos de sus dependencias.

b) Privados. Aquellos elaborados por las empresas privadas para llevar un control de sus recursos.

5. Por la técnica de valuación:

a) Estimados. Se refiere a los que son elaborados sobre bases empíricas, como es la experiencia, por consiguiente existe la posibilidad de que realmente suceda lo que se planeó.

b) Estandar. Se refiere a los que son elaborados sobre bases científicas, por lo cual tiene un alto porcentaje de exactitud, y por lo tanto es lo que se debe obtener.

2.4.3. Proceso

En la época actual es importante no olvidar que el producto final del presupuesto, es precisamente los estados financieros presupuestados, en base a estimaciones de lo que puede presentarse

2.4.3.1 Elección de los periodos

Cada empresa elegirá el periodo que mas convenga de acuerdo con sus necesidades y características, pero lo más conveniente es que se elabore de forma anual, y se efectúen revisiones mensuales o trimestrales entre lo planeado y lo real, para determinar en su caso las variaciones, con el fin de que se apliquen las medidas necesarias a tiempo para evitar mayores pérdidas. Esto con la finalidad de que el presupuesto cumpla con su función de ser un instrumento de control administrativo

Cuando se presenten cambios significativos en los elementos básicos del presupuesto como la inflación, costo del dinero, tipo de cambio, variaciones en el mercado propio de la empresa, capital de trabajo, entre otros, estos deberán ser considerados en el análisis del control a fin de que no se realicen interpretaciones equivocadas, por lo tanto, cuando se presente un cambio representativo en las variables antes citadas se deberán analizar detenidamente para determinar si es necesario o no la aplicación de una medida y en su caso actualizar el presupuesto anual

2.4.3.2 Organización para la preparación de presupuestos

Cuando se trata de medianas y grandes empresas, se crea un comité de presupuesto, constituido por varios miembros de la alta gerencia, los cuales tendrán la responsabilidad de vigilar la preparación de los presupuestos, de dictar las políticas generales que habrán de seguirse

y coordinar los presupuestos formulados por cada una de las áreas de la organización resolviendo las diferencias que se presenten entre ellas, para posteriormente integrar el presupuesto final con la finalidad de presentarlo a consideración del director general y del consejo para su aprobación o rechazo. En cambio cuando se elabora en una pequeña compañía esta tarea es efectuada por el propio director general o administrativo.

Las decisiones sobre el presupuesto deben ser elaboradas en línea y la planeación final por el director, quien además tiene las funciones siguientes:

- Informar sobre la mecánica de la preparación de los presupuestos.
- Proporcionar los supuestos macroeconómicos y microeconómicos que sirvan de sustento para desarrollar los presupuestos
- Proporcionar los datos necesarios del o los ejercicios pasados para su elaboración
- Reunir las cifras presupuestadas
- Vigilar que cada una de las áreas cumpla con la elaboración y ejecución de su propio presupuesto.
- Hacer los cálculos necesarios para interpretar las decisiones que tome la línea

2.4.3.3 Mecánica de los presupuestos

Después de haber definido el periodo presupuestal, el comité solicitará a los jefes de cada área, la formulación de su presupuesto, explicando los objetivos y perspectivas del mismo, mencionando las ventajas que brinda este instrumento, para proceder a la elaboración del documento final.

La coordinación de todas las áreas juega un papel trascendental para lograr la eficiencia, para ello, es necesario establecer las fechas en las cuales debe ser presentada la información relativa de cada área al comité a fin de proceder a la formulación del presupuesto anual. Para esto es de gran ayuda la aplicación de un camino crítico para definir aquellos aspectos que requieren de mayor atención por dicho comité.

2.4.3.4. Ejecución de los presupuestos

Así como en la elaboración de los presupuestos participa todo el personal, desde los obreros hasta la alta gerencia, su ejecución también es responsabilidad de todos, por ello es necesario formular manuales específicos de las actividades que deberán desarrollarse.

2.4.3.5. Control del proceso

Esta función debe ser llevada a cabo por el comité con el fin de detectar y solucionar situaciones perjudiciales en el momento que surgan y evitar mayores riesgos y problemas. Este control se efectúa a partir del sistema presupuestario, registrando lo realizado, comparando lo presupuestado contra lo real para en su caso diagnosticar las variaciones que deberán ser estudiadas y analizadas para tomar las medidas pertinentes y hacer los ajustes necesarios que conduzcan a la empresa al logro de sus objetivos, con el fin de eliminar la deficiencia y en su caso modificar el presupuesto.

Las operaciones de las empresas crecen día a día en volumen y complejidad; es entonces cuando surge la necesidad de analizar y controlar los resultados detallados de las operaciones, bajo los factores de tiempo, eficacia y versatilidad, para poder hacerlas comparables con la planeación presupuestal (Ramírez, 1994:54)

2.4.3.6 Manual del presupuesto

Para la adecuada elaboración y ejecución del presupuesto es necesario que se formulen por escrito las políticas, métodos y procedimientos que lo regirán. Según Cristóbal Del Río González dicho manual debe contener:

- Duración del presupuesto y periodicidad de informes
- Organización necesaria para su administración.
- Obligaciones de todo el personal
- Indicaciones para la formulación de los presupuestos

2.4.4 Presupuesto base cero

Es una metodología de planeación y presupuesto que reevalúa cada año los programas y gastos de una empresa. Consiste en la asignación de recursos para cada una de las áreas de la empresa, las cuales deben demostrar su beneficio en función del análisis costo beneficio.

Esta técnica no se emplea a ningún elemento del costo como materia prima, mano de obra o gastos indirectos de fabricación, es de aplicación inmediata, se aplica sobre todo en aquellas empresas donde la proporción de costos indirectos al producto es mayor que la de los costos directos, respecto al total de costos.

Este instrumento responsabiliza a los administradores para que justifiquen cualquier variación en sus actividades, mediante el análisis costo beneficio y además los obliga a jerarquizar las actividades de acuerdo con su beneficio e importancia para la empresa.

Para obtener los resultados deseados, es necesario tener perfectamente delimitada una secuencia para aplicar el presupuesto base cero, la cual se compone de las etapas siguientes (Ramirez, 1994 70-71)

- a) Establecer los supuestos o premisas en las cuales descansara la planeacion
- b) Determinar las unidades o paquetes de decision
- c) Analizar las unidades de decision
- d) Jerarquizar dichas unidades de decision
- e) Elaborar e integrar junto con el presupuesto anual
- f) Controlar administrativamente los resultados

a) Definir las normas y pautas en que se fundamentara la planeacion en un periodo determinado, así como los factores externos que pueden influir en la empresa

b) Para comprender esta etapa es necesario conceptualizar que es un paquete o unidad de decision. El cual es un documento que identifica y describe un conjunto de actividades que deben estar sujetas al analisis costo beneficio

Las actividades efectuadas en cada una de las unidades o paquetes, deben ajustarse a los intereses de la empresa. Algunos ejemplos de unidades o paquetes de decision son: auditoria interna y presupuestos

c) Esta fase es la más importante de la secuencia, ya que de esta dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la implantación del presupuesto base cero. para cumplir con esta fase se requiere llevar a cabo las actividades siguientes

- Definir el objetivo esencial de la unidad de decisión respectiva
 - Describir la forma en que actualmente esta desarrollando sus actividades y señalar los nuevos recursos con que cuenta
 - Realizar un analisis de sensibilidad sobre las diferentes opciones que pudieran efectuarse para que la unidad de decision lleve a cabo su labor
 - Seleccionar la mejor alternativa en función de un analisis de los factores cuantitativos y cualitativos
 - Establecer el nivel minimo de servicio que debiera prestar la unidad de decision de acuerdo con la opcion seleccionada, asi como su costo
 - Diseñar los instrumentos mas idoneos que permitan la evaluacion de la calidad del servicio desarrollado por cada unidad de decision
- d) Se refiere a seleccionar o jerarquizar (de acuerdo con las necesidades y circunstancias de la empresa) las prioridades y actividades cuyo beneficio sea mayor que su costo
- e) Se refiere a la formulacion del presupuesto definitivo para cada unidad de decision de conformidad con el nivel de actividades al que se pretende laborar

f) Esta etapa se puede definir como de seguimiento, consiste en controlar que cada unidad de decisión cumpla con sus actividades programadas y si no es el caso, aplicar oportunamente las acciones correctivas

2.4.5 Contabilidad por áreas de responsabilidad

Es una técnica de control administrativo cuya finalidad es verificar si los recursos e insumos se están utilizando con eficiencia y efectividad

La contabilidad tradicional está orientada a generar información sobre los resultados obtenidos por funciones de la empresa, comparando los resultados presupuestados contra los reales por cada una de dichas funciones. Sin embargo este análisis no determina el verdadero problema, ya que al no existir un responsable directo se tiende a encubrir a las personas que provocan las desviaciones

Con fundamento en lo anterior es necesario la presencia de un sistema de información que delimita clara y específicamente los responsables directos de los ingresos y egresos que ocurran en su área, de tal forma que los directivos y ejecutivos estén informados sobre los resultados de su gestión y en su caso aplicar las medidas correspondientes, además se requiere efectuar una administración por excepción a fin de lograr mayor eficiencia y eficacia en el manejo de los recursos

Para establecer la eficiencia y efectividad con la cual está trabajando un centro de área de responsabilidad es necesario efectuar el análisis de eficiencia por medio de la relación insumos-resultados. Debe tratarse de traducirlos en términos monetarios a fin de contar con un común denominador que permita comparar dicha relación, para la traducción se multiplica la cantidad

física por el costo unitario estandar o precio unitario, así como analizar en que medida los resultados obtenidos concuerdan con los objetivos de la empresa

En cada año, cada uno de los departamentos o áreas debe justificar su presupuesto en base a la relación costo beneficio, es decir, el beneficio que rinde una área debe ser mayor al costo de la misma

La empresa deberá dividirse en centros o áreas de responsabilidad, los cuales estarán en función a la estructura de la compañía, es decir existiran tantos como sean necesarios para asegurar un buen sistema de control administrativo. En cada centro se designara un responsable

Todos los centros de responsabilidad generan resultados y tienen insumos, su division se organiza en base a la dificultad de medir ambos factores y a su relación. Con fundamento en este criterio, sus principales tipos (Ramirez, 1994:280,293):

- a) Centro de costos estandar
- b) Centro de ingresos
- c) Centro de gastos discrecionales
- d) Centro de utilidades
- e) Centro de inversiones

a) Mide los resultados, multiplicando su cantidad física por el costo unitario estandar de cada producto respecto a lo esperado, se detectan así las variaciones del área de producción, por lo general, el director de producción es evaluado y controlado en relación al manejo eficiente de los estandares.

b) Mide la captación del mercado expresada en términos de venta y se compara con el costo de esas ventas. presupone el establecimiento de un presupuesto de ingresos y de gastos de venta, de tal forma que periódicamente se confronten lo presupuestado contra lo real y se justifiquen las variaciones

c) Son las áreas que no pueden ser medidas como centros de costos estándar o de ingresos, estas son las áreas administrativas. Claro está que a todas ellas se les asigna un presupuesto de gastos, el cual se compara con lo realizado. Pero su efectividad y eficiencia no podrán ser traducidas en términos monetarios

d) Es la coordinación de los centros de ingresos y costos para lo cual se requiere la existencia de un responsable, que ejercera el control en lo referente al manejo de la producción con las ventas

e) Mide la forma como se pueden manejar los activos o recursos asignados a una área o división de la empresa

Estos son los principales centros de responsabilidad financiera que pueden ser utilizados en cualquier organización

Pasos para desarrollar un sistema de control por áreas de responsabilidad

a) Tener perfectamente definido el papel que juega cada uno de los miembros de la organización, teniendo delimitada su autoridad y responsabilidad

b) Se deben determinar los costos controlables que son aquellos en que una persona tiene la autoridad y responsabilidad sobre su ocurrencia e incluir los costos no controlables en los que tenga participación la persona

c) Se deben tener determinados los estándares contra los que se comparan

Ventajas:

- Facilita la evaluación de los ejecutivos y del cumplimiento de los objetivos
- Ayuda a la aplicación de la administración por excepción
- Motiva utilizar la administración por objetivos
- Por la presentación de la información favorece una mejor delimitación de responsabilidades

2.5. Control del presupuesto

2.5.1 Concepto

Toda empresa que desee obtener el mayor rendimiento de sus operaciones, debe someterse a las más estrictas medidas de control, que den por resultado en su aplicación correcta, una mayor productividad de sus inversiones en combinación de sus elementos de fuerza de trabajo y capitales propios y ajenos que se involucren en sus actividades cotidianas

El control tiene como función primordial el logro de los objetivos planeados.

El control del presupuesto tiene como finalidad evaluar el grado de eficiencia que se ha logrado en la ejecución del presupuesto, para lograrlo se requiere de una comparación analítica y constante que permita oportunamente determinar el cumplimiento del presupuesto en las distintas áreas funcionales de la empresa y, en su caso, averiguar las causas por las cuales no se ha logrado lo esperado y aplicar las medidas correctivas sobre las variaciones importantes, que permitan enderezar las acciones hacia la consecución de los objetivos de la empresa.

La elaboración del presupuesto requiere de la colaboración de todo el personal con el que cuenta una empresa, para ello el control del presupuesto se fundamenta en la distribución del trabajo para alcanzar las metas propuestas, muestra de ello es que se necesitan informes periódicos de ejecución elaborados por los jefes departamentales.

2.5.2 Niveles de control

El control puede efectuarse a diferentes niveles o por áreas de responsabilidad. Puede ser a nivel de gerencia o a nivel de departamentos o por productos, su función primordial consistirá en identificar las variaciones, así como sus causas y sus efectos.

Basicamente existen tres niveles básicos de control:

- a) A nivel de gerencia.
- b) A nivel de departamento o por funciones.
- c) Por productos.

Cuando se ejerce un control a nivel de gerencia, la dirección general es la encargada de controlar y evaluar.

- Ventas de acuerdo con lo planeado
- Mínimos y máximos en inventarios
- Cantidades y costos de producción directos e indirectos en relación al presupuesto y en su caso las variaciones

- Costo de ventas en relación a las ventas
- Rentabilidad de cada artículo de acuerdo con lo previsto
- Grupos operacionales por departamentos o por productos con relación a lo presupuestado
- Relación de créditos y cobranza con el volumen de ventas
- Relación de créditos solicitados con el volumen de compras.

Finjos de efectivo

Cuando se efectúa a nivel departamental o funcional, cada departamento debe establecer sus propios controles, para alcanzar los objetivos planteados en el presupuesto individual y por consiguiente el anual por lo tanto tal vez, este sistema sea el más efectivo ya que establece una asignación de responsabilidades, especialmente cada jefe se enfocará a conseguir sus propias metas

En el caso de que se aplique a nivel de productos se debe observar una comparación de:

- Los materiales directos e indirectos consumidos contra lo previsto para cada artículo
- La mano de obra directa e indirecta utilizada contra la estimada
- Los gastos de distribución por producto contra lo esperado

2.5.3 Proceso de control

El control como una etapa del proceso de planeación estratégica, no solo debe limitarse a analizar variaciones del presupuesto sino también a vigilar el cumplimiento de unas metas, a evaluar la misión, los objetivos, las estrategias, las políticas, los programas y los procedimientos (Burbano, 1992: 317)

La finalidad del control es ayudar a la administración en el logro de sus objetivos, para ello debe seguir estas etapas:

- Identificar el programa objeto del trabajo
- Establecer los fines planeados en el periodo
- Medir los resultados del programa
- Analizar las discrepancias
- Tomar las medidas necesarias para lograr lo planeado

Estas etapas son generales, pero deben ser ajustadas a las características y necesidades particulares de cada ente económico. Sin embargo es necesario para llevar a cabo este control que exista en cada área o departamento funcional

- Estándares para establecer la comparación
- Áreas de peligro detectadas
- Información real y presupuestada
- Auditoría interna que auxilie en el logro de las metas

Es importante destacar que deben ser distintas las personas encargadas de la planeación o formulación de presupuestos y el responsable de su control

Es indispensable el establecimiento de una serie de técnicas y procedimientos de control, a fin de que lo presupuestado y lo real sean lo más similar posible

A continuación se mencionaran las principales técnicas y procedimientos que deben emplearse para el control de los rubros más significativos de una empresa

a) Ingresos:

1. Políticas por escrito para:

- Selección de clientes y aprobación de créditos
- Precios y condiciones de las mercancías y servicios que se proporcionaran a los clientes
- Devoluciones y rebajas sobre ventas
- Uso y control de formas prenumeradas, para ajustes, solicitudes, entre otros
- Autorización adecuada de las ordenes de embarque
- Realizar inversiones de acuerdo con las necesidades de la empresa

2. Bases de datos como listas de clientes aprobadas o archivo maestro de clientes y entidades en que se invierte

3. Procedimientos establecidos para añadir, cambiar o eliminar datos de la base de datos

4. Limitar el acceso y manejo del equipo computacional

5. Técnicas para probar la confiabilidad de las bases de datos

- Los cambios en los archivos deben ser aprobados por escrito por personal autorizado

- Empleo de formas estandar prenumeradas para efectuar los cambios en las bases de datos
- Verificar periódicamente que la relacion de los clientes este autorizada

6. Acceso limitado a los almacenes de materia prima y productos terminados

7. Archivo de firmas del personal autorizado para efectuar rebajas sobre ventas, aceptar o rechazar solicitudes de credito de los clientes, manejo del efectivo, entre otras funciones.

8. Seguros y fianzas para los bienes y personal que custodia el efectivo y los valores de la empresa

9. Formular una conciliacion diaria de los totales anotados en la cinta registradora, contra las fichas de deposito de las instituciones de credito, asi como realizar arqueos periodicos sorpresivos del efectivo en cajas, listas e informes de cobro y analisis de las tendencias de los cobros

10. Comparacion periodica de los resultados presupuestados contra los reales y analisis de las variaciones.

11. Verificacion o validación de los datos contenidos en las facturas

12. Investigación oportuna de las quejas de los clientes

b) Egresos:

1. Políticas por escrito para

- Selección de proveedores, personal y fuentes de financiamiento
- Precios y condiciones de los bienes, mercancías y servicios que se comprarán a los proveedores

- Devoluciones y rebajas sobre compras
- Uso y control de formas prenumeradas, para ajustes, solicitudes, entre otros
- Autorización adecuada de las ordenes de recepción
- Actualización periódica de sueldos
- Pago de sueldos y horas extras
- Anticipos de sueldos y préstamos al personal
- Informar y controlar el tiempo laborado contra el pagado
- Mantener un índice determinado de pasivos a capital
- Adquirir solo inversiones que se espere produzcan un crédito determinado, en base a una evaluación financiera previa

2 Bases de datos como listas de proveedores aprobadas o archivo maestro de proveedores, personal y accionistas

3 Procedimientos establecidos para añadir, cambiar o eliminar datos de la base de datos

4 Limitar el acceso y manejo del equipo computacional

5 Técnicas para probar la confiabilidad de las bases de datos

- Los cambios en los archivos deben ser aprobados por escrito por personal autorizado
- Empleo de formas estándar prenumeradas para efectuar los cambios en las bases de datos
- Verificar periódicamente que la relación de los proveedores y personal este autorizada

6 Claras exposiciones de los procedimientos por medio de

- Manuales de políticas y procedimientos
- Requisitos de supervisión
- Documentación de sistemas y programas

7 Solicitar varias cotizaciones y las condiciones de los bienes, a fin de elegir, aquella que más convenga

8 Archivo de firmas del personal autorizado, para autorizar los gastos de operación, compras, pago de sueldos, entre otras

9 Seguros y fianzas para los bienes y personal que custodia el efectivo y los valores de la empresa

10 Uso de firmas mancomunadas y evitar la firma de cheques en blanco o al portador

11 Verificación estricta de las mercancías, precios y condiciones facturados contra una copia de la orden de compra

12 Comparación periódica de los resultados presupuestados contra los reales y análisis de las variaciones

13 Investigación detallada eficiente sobre los ajustes que excedan una cantidad determinada

14. Conciliación periódica y oportuna de los saldos de bancos en libros contra los estados de cuenta bancarios

15. Verificación periódica de los saldos en libros por medio de confirmaciones con proveedores, acreedores, instituciones bancarias, y personal

16. Investigación oportuna de las quejas de los proveedores

17. Comparación de los resultados y análisis de las tendencias de la industria en: materia de costos, sueldos, ingresos, productividad y eficiencia, por citar solo algunos conceptos

2.6. Presupuesto de operación

El presupuesto de operación es el más común en las empresas y debe ser formulado, primordialmente, tomando como base la estructura de la organización y asignando a los directores o gerentes la responsabilidad de lograr los objetivos establecidos.

Forman parte de este presupuesto todos los conceptos que componen los resultados de operación de una empresa, algunos de los cuales están relacionados con conceptos que forman el presupuesto financiero.

Este presupuesto se compone de los siguientes conceptos:

- Presupuesto de ventas
- Presupuesto de costos directos
- Presupuesto de compras

- Presupuesto de gastos generales de venta y administracion
- Otros presupuestos de gastos de operacion
- Presupuesto de ISR y PTU'
- Presupuesto de utilidad neta

A continuacion se analizaran los mas importantes

2.6.1 Presupuesto de ventas

Existen muchos factores que pueden influir en el volumen de ventas de una empresa, tanto internos como externos, por lo tanto, se puede establecer que la tendencia de las ventas esta influenciada por elementos variables que pueden ser controlados por la empresa, de acuerdo con sus politicas y acciones propias, asi como por condiciones de ambiente que se encuentran fuera de su control, ya que pertenecen a la economia general y por lo cual afectan por igual a todos los negocios

Con base en lo anterior, no existe una formula general que pueda presupuestar con gran exactitud el volumen de ventas de las empresas, aunque estas sean del mismo giro

El presupuesto de ventas debe apoyarse en el mercado, es decir, el volumen anual de ventas del producto estara influenciado por los precios que rijan la economia, factores que no se encuentran bajo el control de la empresa, en cambio la participacion de la empresa en el mercado se determinara en base a sus politicas y programas, factores que se encuentran bajo el control de la empresa

El presupuesto anual de ventas debe considerarse como un plan de campaña, cuyos ajustes se efectuarán en relación directa a las variaciones que se presenten en el mercado.

Tomando en cuenta lo anterior, es necesario establecer las acciones pertinentes que aseguren a la empresa una cierta posición en el mercado, con la finalidad de asegurar hasta donde sea posible una utilidad para la empresa.

En conclusión, para calcular su correcta estimación, el presupuesto de ventas debe considerar tanto la tendencia de las ventas como los factores específicos de venta, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración.

* Factores específicos de venta (F.E.V.)

Están compuestos por:

a) Factores de ajuste

- Efectos perjudiciales en el año anterior, no repetitivos
- Efectos saludables en el año anterior, no repetitivos

b) Factores de cambio

- Nuevo diseño de producto
- Cambio en el volumen de producción a fin de mantener existencia suficiente para cubrir las necesidades de los clientes
- Cambio de mercados, atendiendo a la moda, actividad económica, entre otras.

- Cambios en los métodos de venta, a través de nuevos precios, bonificaciones, rebajas mejoran los servicios y garantías, publicidad y promoción, nuevos canales de distribución y remuneraciones a vendedores

c) Factores corrientes de crecimiento

- Desarrollo o expansión de la empresa
- Crédito mercantil
- Superación en las ventas

* Fuerzas económicas generales (F E G)

Se refiere al entorno económico en que vive la empresa, es decir, la situación económica y social del país o región tiene una influencia directa o indirecta en el volumen de las ventas, por ello es necesario tener conocimiento sobre los factores que pueden influenciar dicho volumen como pueden ser el poder adquisitivo de la moneda, precios, ingreso y producción nacional, crédito disponible, distribución del ingreso, índice de natalidad, inflación, por citar algunos

Para medir su efecto las dependencias gubernamentales, instituciones de crédito y organismos privados publican índices e informes económicos que contienen indicadores de las condiciones económicas generales.

* Influencia de la administración (I A)

De este factor depende en gran medida el éxito o fracaso del futuro de las ventas de la empresa y está determinado en gran medida por las políticas o estrategias que se dicten y los programas que se formulen, debiendo tomar en consideración:

- Cambios en el tipo de productos por adelanto de la técnica
- Rediseño de los productos para adaptarlos a distintos segmentos del mercado
- Restablecimiento de la calidad del producto
- Evaluación de los canales de distribución
- Amplitud de los medios publicitarios y promocionales
- Políticas de precios y márgenes de utilidad

Generalmente el presupuesto de ventas, es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe cuantificarse en unidades por cada línea de artículos, una vez efectuado se procede a su valuación de acuerdo con las condiciones de mercado.

Para calcular el presupuesto de ventas se aplican las ecuaciones siguientes:

En unidades:

$$P V U = (VUAB \cdot \% FEV) \cdot (1 + \% FEG) \cdot \% IA$$

DONDE:

P V U = Presupuesto de ventas en unidades

VUAB = Ventas en unidades en el año base

FEV = Factores específicos de venta

FEG = Fuerzas económicas generales

IA = Influencia administrativa

En valores

$$P.V.V. = (V.U.A.B. \cdot \% FEV) \cdot (1 + \% FFG) \cdot \% IA$$

P.V.V. = Presupuesto de ventas en valores

V.U.A.B. = Ventas en valor en el año base

El presupuesto de ventas es la primera informacion que emana del presupuesto de operacion y servira de base para calcular la inversion de cuentas por cobrar en el presupuesto financiero

2.6.2 Presupuesto de costos directos de venta

Este presupuesto incluye los elementos del costo: materias primas, mano de obra y gastos directos o variables que son generados en razon directa de los volunenes de produccion o venta. Estos tres elementos deben ser presupuestados de acuerdo con el presupuesto de produccion, la estructura de los productos y del sistema de costos en particular, tomando como base los requerimientos estandar de produccion

Para calcular el presupuesto de produccion es necesario conocer

- El volumen de ventas para el año
- Inventario final deseado del año en curso
- Rotacion fijada por la empresa como politica de inversion

Cuando se emplea el sistema de costos estándar para valorar la materia prima, generalmente se presentarán variaciones favorables en los primeros seis meses del año pero para los segundos dichas variaciones serán desfavorables, por lo tanto lo ideal es que sean compensadas entre sí y su resultado al fin de año sea cero.

Otra técnica que puede usarse es valorar la materia prima que se utilice en la producción al precio que se considere estará vigente al inicio del año, provocándose generalmente variaciones desfavorables. Cuando la suma de estas variaciones sea significativa, es necesario efectuar revaluaciones con el fin de restablecer el costo a un nivel realista, cuando se aplica esta técnica se requiere presupuestar variaciones al costo estándar y venta. De igual manera que la materia prima, deben explotarse los requerimientos de mano de obra con el fin de conocer que cantidad de mano de obra se requiere para que la empresa lleve a cabo sus operaciones y establecer su precio, de acuerdo al costo actual y estimando el incremento que sufrirá en el periodo presupuestal. Para presupuestar la mano de obra se puede tomar un promedio del año o bien el precio que se estima para iniciar el año, en este último caso debe presupuestarse la variación de mano de obra.

Los gastos directos y variables de manufactura deberán ser presupuestados en cantidad y precio por departamento, con base en la experiencia y el personal requerido en la producción para obtener resultados satisfactorios. Es indispensable considerar las demandas cíclicas, las cuales deben ser cubiertas por medio de inventarios altos o con una capacidad de producción instalada mayor que la requerida en términos anuales.

El presupuesto de producción y costo de ventas servirá de base para calcular la inversión en inventarios en el presupuesto financiero.

* Gastos de fabricacion

Los gastos de fabricacion o gastos indirectos de fabricacion son aquellos que no se pueden identificar directamente en el costo de los productos. frecuentemente son los gastos mas importantes, provenientes de departamentos de servicios, gerencia o supervision.

Cuando se tiene un sistema de costos directos, este tipo de gastos debe considerarse como gastos operativos y por tanto no forman parte del costo de venta en el estado de resultados.

Para determinar sobre que base se repartira el importe de este concepto por linea de producto y producto final, se requiere del buen juicio y criterio profesional.

El comportamiento de los gastos de fabricacion es de caracter fijo por lo general y ocasionalmente varian poco en relacion con los volúmenes de produccion.

El presupuesto debe fundamentarse en el volumen de produccion y el gasto presupuestado, con la finalidad de determinar las cuotas presupuestarias, las cuales en su caso seran modificadas durante el periodo presupuestal si asi lo requieren los resultados reales. Ademas debe formularse con base en areas de responsabilidad, estableciendo las cuentas y subcuentas apropiadas para ejercer un buen control presupuestal, agrupandose las subcuentas por conceptos homogeneos.

El presupuesto debe fundamentarse en un apoyo tecnico y no por estimaciones basadas en la intuición o en el mejor entendimiento, por ello las partidas mas representativas deben calcularse cuidadosamente.

2.6.3 Presupuesto de compras

En base al presupuesto de producción o de ventas (dependiendo de si es una empresa comercial o industrial) se pronostican las necesidades de materia prima o insumos durante el periodo presupuestal.

En condiciones normales, cuando no se estima una escasez de materia prima o insumos, la cantidad estará en función del estándar que se haya determinado para cada tipo de ellas por producto, así como de la cantidad presupuestada para fabricar cada línea, señalando el tiempo que se necesitará.

El presupuesto de compras especifica tanto las unidades a comprar como el valor presupuestado de cada materia prima y las fechas de entrega requeridas.

Importancia

- Indica los niveles adecuados de inventarios por cada materia prima
- Señala los requerimientos de materia prima para un determinado periodo presupuestal
- Ejerce un control administrativo sobre la eficiencia con que se maneja la materia prima
- Determina las necesidades de efectivo
- Tener una visión más clara sobre las variaciones en los precios de las materias primas en el mercado y así planear las compras en las épocas de menor costo

El gerente de compras es el responsable de la formulación del presupuesto de su área con base en las necesidades de materia prima y en las políticas de inventario de materia prima, para determinar el costo de las materias primas, que será la cantidad de materia prima requerida por el precio estándar.

2.6.4 Presupuesto de gastos generales de venta y administración

En la práctica cada departamento formula su propio presupuesto, en el que incluye todos sus gastos, entre los cuales se encuentran los sueldos, prestaciones, depreciaciones y amortizaciones, los cuales deberán ser estudiados y analizados detalladamente para establecer un presupuesto realista. Los gastos que se efectúan en estas áreas son similares a los gastos de manufactura.

Un buen presupuesto no debe fundamentarse únicamente en la historia de la empresa, sino que debe juzgar la necesidad y conveniencia de un gasto, por medio de la relación costo beneficio, con la finalidad de que se realicen solo aquellas operaciones necesarias y productivas para la empresa.

2.7 Presupuesto de inversiones permanentes

El presupuesto de inversiones permanentes, también llamado de capital, está relacionado con la adquisición y reposición de activos fijos. Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye, y para proyectos mayores su rendimiento sobre la inversión tiene que ser analizado y medido con métodos apropiados. Son cada vez mayor el número de empresas que utilizan este presupuesto para ejercer un mayor control y vigilancia sobre las inversiones de capital.

Este presupuesto en teoría forma parte del presupuesto financiero, pero derivado de su importancia es necesario su estudio y elaboración de forma independiente.

Las inversiones permanentes son empleadas en las empresas por un largo plazo, por lo cual la decisión de invertir tiene que estar acorde a los objetivos de la empresa

Para realizar las inversiones existen diferentes opciones

a) Intuitiva. Consiste en elaborar una lista de todas las inversiones y sus formas de financiamiento, seleccionando la mejor de acuerdo con el criterio

b) Filosofía económica. Establece que la inversión debe ser por lo menos igual a los beneficios futuros que se obtendrían

c) Forma más desarrollada. Es la que juzga la inversión tomando como base la filosofía económica, pero además toma en cuenta las oportunidades que pueden obtenerse adicionalmente

Conceptos básicos del método de análisis

Las inversiones se efectúan con fines lucrativos, los cuales deben ser por lo menos, mayores que los rendimientos que ofrecen las instituciones bancarias. El resultado futuro de una decisión de inversión significará una serie de desembolsos de caja y de ingresos de caja que combinados representarán el flujo de fondos descontados a valor actual que es igual al valor de rendimiento de una inversión.

El segundo concepto básico es la distinción entre la utilidad y el flujo de fondos neto. este último concepto es igual a la utilidad más los desembolsos que no requieren efectivo, como son la depreciación y amortización

El tercer concepto establece que la moneda actual compra más que la moneda futura. Por ello la productividad o los costos futuros deben valorarse de tal forma que puedan ser comparables a los actuales.

El cuarto concepto se relaciona con el costo del dinero. Al efectuarse una inversión se requieren fondos que pueden ser ajenos o propios, en ambos casos representarán un costo para la empresa.

La pérdida de la oportunidad de ganar dinero representa un costo para la empresa y es tan real como la tasa de interés que se paga en un préstamo. Este es un costo implícito al que se le llama "costo de oportunidad" (Moreno, 1995: 448).

2.7.1 Métodos de análisis

Existen dos tipos de análisis:

- Métodos simples.
- Métodos avanzados.

Los primeros no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo y proveen únicamente una aproximación sobre su viabilidad y en algunas ocasiones pueden conducir a conclusiones erróneas. Los segundos son más completos al tomar en cuenta el valor del dinero a través del tiempo e incorporar factores económicos futuros y sus resultados pueden representar la bondad de la inversión.

a) Métodos simples

Existen varios metodos simples de analisis que se emplean en el universo de las finanzas, los mas empleados son:

1) Metodo de recuperacion (PRR). Este metodo es cuantitativo y es el mas simple para evaluar una inversion. su finalidad es determinar la cantidad de años que se requieren para que el flujo de fondos neto cubra el monto de la inversion. De acuerdo con las condiciones fiscales y criterio de la empresa, debe definirse si el flujo de fondos neto debe tomarse antes o despues de impuestos sobre la renta. Su fórmula:

- Antes de impuestos

Tiempo de recuperacion = Inversion neta / Flujo de fondos neto anual antes de impuestos

- Despues de impuestos

Tiempo de recuperacion con rendimientos despues de impuesto sobre la renta = Inversion neta / Utilidad despues de impuestos sobre la renta mas depreciacion

2) Metodo de tasa promedio de rendimiento sobre la inversion. Se apoya en un enfoque contable muy común sobre el rendimiento de la inversion. Es la inversa de la fórmula del método anterior y, por tanto, mide la relacion que existe entre el flujo de fondos neto y la inversión

- Antes de impuestos

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

Tasa promedio de rendimiento sobre la inversión = Flujo de fondos neto anual antes de impuestos / inversión neta

- Despues de impuestos

Tasa promedio de rendimiento sobre la inversion despues de impuestos sobre la renta
Utilidad despues de ISR mas depreciacion / inversion neta

3) Indice costo beneficio: Su finalidad es medir la productividad de la inversion neta efectuada. Para calcularlo se aplica la formula

$$I C B = \frac{\text{Suma de flujos de caja a valor presente}}{\text{Inversion neta}}$$

b) Metodos avanzados

Existen varios metodos avanzados que se emplean en las empresas con un gran exito, entre los mas importantes se encuentran

1) Metodo de valor actual: Este metodo considera el valor del dinero en el tiempo. Descuenta del flujo de fondos el costo del dinero con el proposito de comparar el valor actual de los beneficios futuros y el valor actual de la inversion. Para calcularlo se necesita determinar que tasa de descuento es la relevante en la empresa.

El valor actual de la inversion se obtiene de dos formas

- VAI = Inversión inicial - Valor de descuento al final de la vida de servicio $\cdot (1 + \text{interés})^n$

- VAI = Inversión inicial - Valor actual del valor de desecho al final de la vida de servicio

2) Método de valor actual neto: Es similar al método anterior, pero el flujo de fondos y el valor de la inversión se compensan para obtener un valor actual neto. El objetivo básico es encontrar el equilibrio entre el valor actual de los flujos de fondos y el valor actual de la inversión, tomando en consideración el costo de oportunidad. (Moreno, 1995:457)

Puesto que el valor actual de la inversión depende del tiempo y del costo de oportunidad un valor positivo señala que en el transcurso de su vida económica la inversión del proyecto se recuperará, así como su costo de oportunidad y además un margen de utilidad. En cambio, si el valor actual es negativo señala que el proyecto no produce la utilidad deseada y originará una pérdida en el costo de oportunidad.

En la medida que el costo de oportunidad sea mayor, aumenta el periodo requerido para que el valor actual neto sea positivo, por ello, la medida del valor actual neto refleja apropiadamente la compensación del flujo de fondos y la inversión, y también considera el tiempo de recuperación de la inversión y la generación de utilidades.

3) Método de valor actual de reposición (VAR): Es similar a los dos anteriores, con la consideración adicional de que toman en cuenta, en el monto de la inversión, el valor de venta del equipo antiguo que es reemplazado, que debe ser disminuido del costo del nuevo equipo, y su diferencia se tomará como la inversión en el año cero. El análisis para determinar la rentabilidad

de la reposición se efectúa empleando las mismas fórmulas que se emplearon en los dos métodos anteriores

4) Método del valor actual neto sobre bases incrementadas De la misma forma que el método de valor actual neto, su propósito básico es encontrar el valor actual de los flujos de fondos y del valor actual de la inversión, tomando en cuenta el costo de oportunidad del dinero para obtener un valor actual neto, pero agrega que para valorar correctamente un proyecto en particular debe ser calculado en términos incrementales

Para ello se necesita aislar los efectos potenciales del proyecto, tomando en consideración únicamente los ingresos y costos adicionales que se originan Como parte de la inversión debe considerarse el costo de las inversiones en activos permanentes, los gastos de instalación relativos y el capital de trabajo adicional

5) Método de tasa interna de rendimiento La tasa interna de rendimiento se precisa cuando los flujos a valor presente se igualan con la inversión neta Representa la tasa de rendimiento promedio sobre la inversión no amortizada

Procedimiento para determinar la TIR

1. Determinar la inversión neta y los flujos de caja
2. Determinar el periodo de recuperación de la inversión (PRI)
3. Buscar en la tabla de factores de descuento, el valor más cercano al PRI sobre el renglón de años de vida del proyecto

4. Determinar el valor presente de la tasa del paso anterior

5. Si existe diferencia en el paso anterior, buscar la tasa que iguale a cero la inversión con la suma de los flujos a valor presente

2.8. Presupuesto financiero

El presupuesto financiero está relacionado con la estructura financiera de la empresa, es decir, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos y capital, así como la liquidez y rentabilidad.

Los integrantes de la estructura financiera varían de empresa a empresa, pero en términos generales existen grandes grupos que tienen una importancia significativa en la composición de las estructuras financieras:

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

Al inicio el presupuesto debe evaluarse cada una de las partes que lo forman pero cuando se ha integrado completamente debe mirarse si satisface los objetivos establecidos de liquidez y productividad en base a esto es posible que tengamos que cambiar algunos planes o política.

Algunos de los citados grupos serán tratados a continuación

2.8.1. Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales (activos líquidos)

Este presupuesto es de suma importancia. Es importante también destacar que este concepto es el principio y fin de los ciclos financieros, interviniendo en las operaciones invariablemente para la realización de cobros y pagos. Los negocios tienen que mantener recursos suficientes para hacer frente a las desfases que se ocasionan entre los ingresos y pagos durante las operaciones normales de los negocios.

Se debe mantener solo el efectivo necesario para el desarrollo de la función operativa de la empresa y el exceso se debe invertir en valores de inmediata realización que produzcan rendimientos.

Es necesario tomar en consideración que el mantenimiento de estos recursos líquidos tiene un costo y puede calcularse indirectamente, determinando la diferencia entre la rentabilidad de la empresa obtenida sobre el activo total con exclusión de los activos líquidos y la rentabilidad obtenida de estos últimos en valores de pronta recuperación.

El nivel adecuado de recursos líquidos estará en función a los objetivos de liquidez y rentabilidad de la empresa, con base en sus requerimientos de operación por periodos determinados.

Por lo general, el presupuesto de activos líquidos se formula para un periodo de doce meses y de él emanan los requisitos de financiamiento que la empresa requiere para alcanzar su misión.

El presupuesto de efectivo o activos líquidos es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez. Es un intento formal de predecir por un periodo, los flujos de fondos tanto de entrada como de salida, así como los niveles de fondo que la empresa tendrá en el futuro.

2.8.2 Cuentas por cobrar

La administración de cuentas por cobrar a clientes implica por lo general un conflicto entre la liquidez y la productividad, ya que si se otorgan muchas facilidades para las ventas se incrementará su volumen, así como las utilidades, pero en consecuencia se comprometerá fondos de cuentas por cobrar, disminuyendo la liquidez; por lo tanto se debe buscar un equilibrio entre la liquidez y productividad que facilite el logro de los objetivos de la empresa.

Variable significativa para estimar adecuadamente el monto de cuentas por cobrar, es la experiencia que se tiene de la antigüedad de saldos, así como el entorno presente y futuro de la empresa, proporcionarán una base para pronosticar su monto.

2.8.3 Inventarios

El nivel de inversión óptima en inventarios que una empresa debe tener, es de los problemas más complejos que se presentan, por conjugarse una serie de factores como son

- El volumen de producción requerida en función de las compras y ventas.

- El mantenimiento de un inventario de seguridad para la falta de suministros
- La reducción en precios en las compras por volumen o lotes
- Las perspectivas de alza o baja en los precios.
- El costo y riesgo del mantenimiento de la inversión
- La duración del proceso.
- El tiempo en que el proveedor surte el pedido
- Entre otros

Las empresas comerciales tiene solo un inventario en cambio las industriales tienen tres tipos de inventarios: Materia prima, Producción en Proceso y Artículos Terminados. Cada uno de los cuales representa una problemática diferente, por ello deben ser estudiados y analizados cuidadosamente para así establecer sus implicaciones financieras, con la finalidad de mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras

CAPÍTULO III

LA TOMA DE DECISIONES A TRAVÉS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

3.1. Proceso de toma de decisiones

Para evaluar una decisión, se requiere analizar sus causas, consecuencias, alternativas y beneficios, para ello es necesario utilizar el método científico, que se puede desglosar así:

A. Analisis

- Reconocer que existe un problema
- Definir el problema e indicar los datos adicionales requeridos
- Obtener y analizar los datos

B. Decision

- Sugerir varias alternativas o soluciones
- Elegir la idónea

C. Puesta en práctica

- Ejecutar la alternativa elegida
- Efectuar la supervisión necesaria para el control del plan seleccionado

La contabilidad administrativa, específicamente el control presupuestal, juega un papel muy importante dentro de este modelo de toma de decisiones, en las tres fases mencionadas, donde influye directamente para tomar la mejor decisión, al proporcionar información de calidad (veraz, oportuna y confiable), en diferentes escenarios y analizarlos conforme a las diferentes condiciones

económicas que se estiman en un periodo determinado, dependiendo del tipo de industria y actividad de que se trate, condición indispensable para alcanzar el éxito deseado

A mejor calidad en la información, se asegura una mejor decisión, es decir, el éxito o fracaso de una decisión en cualquier empresa se encuentra en función directa con la calidad y eficiencia de la información financiera disponible, por lo tanto, para que una empresa logre sus objetivos requiere contar con un sistema de información adecuado

El modelo ideal de un sistema de información administrativo es el de contabilidad por productividad, que consiste en emplear todas las técnicas de la contabilidad administrativa, integradas en un solo suprasistema de información cuantitativo

La información que genera la contabilidad no proporciona una respuesta o solución a todos los problemas de una empresa, es el elemento humano el que elige la mejor alternativa, ya que la experiencia profesional y sus conocimientos, junto con la información contable le permiten elegir correctamente

Se puede afirmar sin lugar a duda que el sentido común, la experiencia y la información son elementos indispensables en el proceso de la toma de decisiones, aunque no todos los problemas son tan fáciles de solucionar

Los problemas de naturaleza financiera que pueden presentarse en un negocio es posible agruparlos en tres categorías:

- Decisiones de inversión
- Decisiones de financiamiento

- Decisiones de operacion

Se requiere fomentar una nueva cultura empresarial entre todos los empresarios demostrando que la contabilidad no solo sirve para evaluar el progreso de la compañía y ejercer el control de costos, sino también como una herramienta productiva para facilitar la oportuna toma de decisiones.

De conformidad con estudios efectuados por diferentes agrupaciones de contadores se afirma que la contabilidad **participa en el proceso de toma de decisiones a través de la preparación de información cuantitativa**; es decir, provee información y a la vez diseña la interpretación de dichos datos para que se haga uso de ellos en el momento de tomar la decisión.

El control presupuestal, representa una importante fuente de información para la toma de decisiones al permitir primeramente conocer la situación financiera de una empresa en un periodo presupuestal y posteriormente llevar a cabo un control sistemático de las operaciones diarias de la empresa, por medio de la comparación periódica entre lo presupuestado y lo real, todo esto permite la oportuna toma de decisiones con la finalidad de evitar peores consecuencias.

3.2 Información financiera para la toma de decisiones

En el ambiente económico y social actual en México, es necesario que la(s) persona(s) encargada(s) de tomar las decisiones cambie(n) su actitud en el uso de la información, es decir, se debe estudiar y analizar toda la información disponible para tomar la decisión adecuada y no tomarla en base a intuiciones.

Si no se cuenta con un sistema de informacion eficiente se debe establecer aquel que satisfaga eficientemente las necesidades de informacion de la entidad, con la finalidad de que las empresas sean más competitivas y productivas, ya que esta es la base para el éxito o fracaso de una empresa, frente a la globalización de la economía.

Parte indispensable para competir es contar con buenos sistemas de telecomunicación y de información, que sean oportunos, relevantes y confiables, esto último es vital para tomar decisiones operativas y estratégicas, frente a lo cual cobra gran relevancia las diferentes tecnologías de contabilidad administrativa, como son: El modelo costo-volumen-utilidad, el costeo por actividades, el control presupuestal por citar solo algunos.

La clave para tomar decisiones adecuadas es tener información financiera adecuada que permita establecer las medidas o acciones necesarias que orienten a las empresas al logro de sus objetivos, para ello, es necesario contar con un sistema de información y control administrativo, que facilite la generación de valiosa y oportuna información, de tal forma que las desviaciones que se presenten sean corregidas rápidamente, disminuyendo las pérdidas que pudiesen ocasionarse, por lo tanto, se debe administrar el trabajo que proporciona valor al cliente y consume recursos, eliminando lo que no otorga valor al cliente y si genera gastos.

El recurso estratégico al que se debe acudir si se desea alcanzar éxito, es la creación del valor que un empresario le proporciona constantemente a sus clientes actuales y potenciales, aunado a una cultura de creatividad permanente.

En la época actual de incertidumbre, el empresario que pretenda ser competitivo, debe tomar en consideración y enfrentar eficazmente los factores internos y externos que repercuten en sus costos, precios, ventas, como son:

- Estructura de costos (precio de los competidores)
- Situación actual del mercado (objetivos de crecimiento)
- Presión que se debe ejercer con respecto de tener una
- Cuándo y cómo incrementar o disminuir su participación en el mercado
- Beneficios y costos de aumentar o disminuir su participación en el mercado
- Recursos de la empresa respecto a sus competidores

De esta forma el empresario tendría una ventaja competitiva en el mercado al encontrarse un paso adelante de sus competidores.

De manera cotidiana todas las empresas buscan encontrar la fórmula que les permita utilizar más eficientemente sus recursos e invertirlos tanto a corto como a largo plazo. Esta interrogante compromete a los empresarios a tomar decisiones respecto a diferentes circunstancias que van surgiendo con la finalidad de elevar al máximo el valor de su empresa. Sin embargo para que estas decisiones sean las correctas es necesario que cuenten con un soporte eficaz como lo es la contabilidad administrativa.

Cada vez es mayor la necesidad de contar con información financiera futura y no histórica con el propósito de contar con bases sólidas sobre las cuales sustentar la toma de decisiones y estar seguro de que dichas decisiones tienen las más adecuadas para dirigir a la entidad al logro de su misión.

La administración toma dos tipos de decisiones a corto y largo plazo, las primeras se refieren a la operación normal de la empresa y las segundas a inversiones de capital. Es importante señalar que las decisiones a corto plazo se pueden realizar y luego efectuar en ellas acciones

retroactivas si no se está obteniendo el resultado esperado, en contraste, en las decisiones a largo plazo, no se puede efectuar marcha atrás, son rígidas, debido a los muchos recursos que se comprometen en ellas.

Por lo tanto, representa gran importancia la información en el proceso de toma de decisiones, sin embargo para que sea adecuada y oportuna la obtención de la información es necesario llevar a cabo un control rígido sobre todas las operaciones de una empresa, un instrumento de gran ayuda para lograr este fin es el control presupuestal, al permitir a los empresarios tener las bases necesarias, teniendo conocimiento en todo momento sobre su situación financiera y tomar las acciones correctivas oportunamente, evitando mayores efectos negativos, al efectuar una comparación periódica entre lo planeado y lo que está sucediendo con el fin de lograr los objetivos establecidos.

Es innegable que la información financiera tiene un rol importante en la toma de decisiones para el crecimiento de las empresas, en su caso evitando a la empresa caer en los problemas o situaciones que debilitan e impiden su sano desarrollo.

Las empresas son administradas (en muchas de sus actividades) en base a la información financiera que genera el registro de las operaciones. La operación cotidiana de una empresa enfrenta riesgos claros y bien definidos. La experiencia ha permitido clasificar estos riesgos en grupos generales (Contaduría Pública, XIX: 226)

1. Pérdida de capacidad operativa. La inflación origina que el costo de reposición de las unidades de la planta y los equipos, sea mucho mayor que el originalmente pagado y, de que si no se reconoce y previene este hecho, no se cuente con los recursos necesarios para sostener la capacidad operativa.

2. **Prosjion de activos monetarios y devaluacion de la moneda.** El conservar activos monetarios en moneda nacional, como lo son creditos, bonos o obligaciones a clientes, ocasiona que disminuyan en su valor real con el simple transcurso del tiempo, mientras que los pasivos no onerosos originan utilidad al ser pagados con unidades monetarias que tienen menor valor.

3. **Rezago en la fijacion de precios.** La frecuencia y ritmo de aumento en los precios de venta se convierte en una accion primordial para las empresas, especialmente para las productoras de bienes raices y servicios, ya que las comerciales siguen el precio del industrial.

4. **Falta de liquidez y endeudamiento.** En epocas inflacionarias se hace indispensable conservar una adecuada capacidad de operacion mediante un buen nivel de liquidez financiera, ya que existe una inclinacion del mercado a retrasar pagos y a facilitar operaciones de pago inmediato.

5. **Conflictos con y perdida de personal.** Normal y recurrentemente la empresa se ve presionada por peticiones de aumentos salariales de su personal, que habra que controlar con la mayor prudencia para no exceder en su costo al ritmo inflacionario, pero tampoco no debe perder elementos claves y productivos.

6. **Pérdida de patrimonio.** La acumulacion de perdidas por los riesgos en que puede incurrirse y el no actualizar la informacion financiera con la debida frecuencia y correccion, pueden causar que se desconozcan perdidas reales en el valor neto de la empresa.

Para el crecimiento sano y sostenido de las empresas, deben evitarse los problemas anteriores. Para resolver eficientemente estos problemas es necesario la existencia de un

sistema de informacion que proporcione informacion financiera adecuada y oportuna de tal forma que facilite la toma de decisiones correcta

3.3 Ventajas del control presupuestal

De conformidad al estudio y analisis efectuado en el presente trabajo sobre el control presupuestal, se pueden determinar una gran cantidad de beneficios y ventajas que ofrece a sus usuarios (siempre y cuando se ejecute correcta y oportunamente en todas las areas y funciones de la empresa), al abarcar todas sus etapas y actividades, asi como facilitar la seleccion de las acciones necesarias que faciliten el logro de su mision

Cabe indicar que el exito o fracaso de esta tecnica se encuentra en funcion directa a los programas, objetivos, planes, estrategias y politicas de la empresa, asi como tambien a su personal, tanto en su preparacion como en su ejecucion, ya que de nada sirve la implantacion de un sistema de control presupuestal, si no existe el entendimiento y compromiso de toda la organizacion, al logro de sus fines

Entre las ventajas mas importantes se encuentran

- Permite el analisis, estudio y correccion de las discrepancias, entre lo presupuestado y lo real
- Representa una guia administrativa, estableciendo una meta definida
- Verifica el cumplimiento de objetivos y responsabilidades a todos los niveles
- Constituye un eficaz control administrativo
- Evita desperdicios y limita gastos, al controlarlos de acuerdo con los presupuestos
- Simplifica la función de direccion

- Dirige al personal de forma productiva
- Establece un camino a seguir
- Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir
- Centra a la empresa en su situación real, evitando el establecimiento de objetivos no alcanzables

- Proporciona una gran visión del futuro sobre los objetivos, finalidades, mercados, productos, entre otros

- Motiva al mejor uso de los recursos propios y ajenos
- Preve necesidades oportunamente
- Delimita la autoridad y responsabilidad del personal
- Obliga a todos los departamentos a laborar como uno solo a fin de alcanzar las metas establecidas

- Facilita la toma de decisiones, al conocer oportunamente las desviaciones o variaciones para aplicar las acciones pertinentes, evitando mayores daños

- Estimula la creatividad, calidad y aptitudes de los ejecutivos

CAPITULO IV

UTILIZACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN LA MEDIANA EMPRESA

4.1 Proposito de la investigacion

4.1.1 Introduccion

La presente investigacion se enfocó en las empresas medianas de nuestra ciudad, debido a que por sus características (nivel de ingresos, trabajadores, administración e importancia) particulares que presentan, es más factible que apliquen el control presupuestal en sus operaciones cotidianas.

Para este trabajo se utilizó el método de análisis-síntesis, ya que primeramente se realizó un estudio general sobre la situación económica y financiera de las empresas medianas, para de esta manera determinar los beneficios que les proporciona el empleo del control presupuestal, como una herramienta de productividad.

La finalidad principal de la presente investigación, fue determinar la importancia que representa el control presupuestal en la toma de decisiones. Por lo tanto el presente trabajo tiene los siguientes objetivos:

A) La utilización del control presupuestal en la toma de decisiones de la mediana empresa de la ciudad de Uruapan, Mich.

3) El tiempo y experiencia que se tiene aplicando dicho control en la toma de decisiones, en las mencionadas empresas.

Con la finalidad de determinar la utilización del control presupuestal y su influencia en la toma de decisiones mediante el análisis de las respuestas obtenidas en la investigación.

4.1.2 Técnicas de investigación

Para la recolección de la información necesaria para la realización de la presente investigación, se eligió emplear la técnica de la aplicación de cuestionarios a las personas encargadas del área de contabilidad o presupuestos, debido a que por las características de la información que se necesita son las personas idóneas para proporcionarla.

Cabe señalar que se seleccionó esta técnica sobre las demás por los siguientes motivos:

- Los cuestionamientos que puedan provocar ciertas confusiones, se pueden explicar claramente a los entrevistados a fin de obtener respuestas correctas y adecuadas.
- Registrar los comentarios y observaciones adicionales que expresen los entrevistados.
- Facilita el levantamiento de la información al efectuar en el mismo momento la pregunta y registrar su respuesta y, por lo tanto, constar todo por escrito.
- La recolección de datos por medio de cuestionarios ofrece la posibilidad de profundizar en aquellas interrogantes que por sus características particulares y a juicio del investigador, requieran de un mayor análisis.

1.1.3. Diseño de la investigación

El cuestionario está integrado por un número de 20 preguntas, se eligió este número debido a la dimensión y tipo de los datos que se necesitan para el desarrollo de la investigación. Además, este número de preguntas no es elevado y su resolución no requiere de muchos tiempo y condiciones necesarias para que los cuestionarios sean resueltos favorablemente.

Los cuestionarios se formularon por medio de preguntas cerradas, ya que facilitan la resolución, captura, clasificación, análisis e interpretación de los datos obtenidos.

El objetivo del cuestionario es identificar el conocimiento, aplicación y beneficios que se tiene de la técnica presupuestal, en las empresas medianas de la ciudad.

A continuación se presenta el cuestionario tipo aplicado en la investigación de campo:

1. Efectúa algún tipo de planeación financiera:

Si

No

2. Si no ha utilizado los presupuestos, cuáles son las causas:

Desconocimiento

Falta de recursos

Falta de asesoría

Otras(especifique)

3. Considera utilizar la técnica posteriormente:

Si

No

Porque:

4. Existe un departamento específico de presupuestos

Si No

5. Quien es el responsable de la elaboracion de los presupuestos

Jefes de area Departamento contable

Controleria Otros (especifique)

6. Tipo de presupuestos que formulan

Ventas Costos Efectivo

Compras Inversiones en activo fijo

Otros (especifique)

7. Señale los elementos que considera en la elaboracion del presupuesto de ventas

Factores internos como: El prestigio de la empresa, planes de expansion, cambios en la calidad y volumen de los productos, entre otros

Factores externos como: Inflacion, devaluacion, programas economicos del gobierno, demanda del producto, entre otros

Otros (especifique)

8. Sobre que bases se elaboran los presupuestos

Experiencia Tendencias

Espectativas Otros (especifique)

9. Como se formula el presupuesto

Departamentos Global Productos

10. Periodicidad de los presupuestos

Annual	De 1 a 3 años
De 3 a 5 años	Mas de 5 años

11. Conoce que es el control presupuestal

Si	No
----	----

12. Tipo de control que se utiliza sobre los presupuestos

Departamentos	Gerencial	Productos
---------------	-----------	-----------

13. Procedimientos alternativos que emplea para analizar y estudiar las desviaciones que se presenten entre lo presupuestado y lo real

Cuestionarios	Entrevistas
Reuniones	Informes
Otros (especifique)	

14. Periodicidad con que se efectuan las comparaciones entre lo planeado y lo real

Quincenal	Trimestral	Anual
Mensual	Semestral	Otros

15. Ventajas de los presupuestos

- Son un reto para los directivos de una organizacion
- Obligan a realizar un autoanálisis periódico
- Originan que se defina una estructura organizacional
- Colaboran a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones

Simplifican el control administrativo y la toma de decisiones

Empleo optimo de los recursos e insumos

Otras (especifique)

16. Desventajas de los presupuestos

Sus resultados no se reflejaran de forma inmediata

Se fundamenta en estimaciones y pronosticos

Requiere de tiempo y costo elaborarlos

Debe ser modificado y actualizado constantemente de acuerdo con los cambios

importantes que surjan

Otras (especifique)

17. Tiempo que tiene aplicando esta tecnica

Un año

Dos años

De 3 a 5 años

Mas de 5 años

18. Utiliza el control presupuestal como una herramienta en la toma de decisiones

Si

No

19. Considera importante apoyarse en el control presupuestal para tomar decisiones

Si

No

20. Experiencia que ha tenido al emplear el control presupuestal en la toma de decisiones

Buena

Mala

Regular

Otra

4.1.4. Diseño de la muestra

Para la determinación de la muestra se tomó en consideración las características y necesidad de la investigación por ello se seleccionaron al azar 10 de las 15 empresas medianas tanto comerciales como industriales que existen en Uruapan (de acuerdo con CANACORA o CANACINTRA) lo que representa el 66.67% del universo. Este porcentaje se considera representativo para los fines y alcances de la presente investigación.

Cabe señalar, que se seleccionaron este tipo de empresas por varias razones entre las cuales destacan las siguientes:

- Volumen de operaciones
- Nivel de ingresos
- Número de personal
- Grado técnico de los directivos y funcionarios

Por lo tanto, se concluye, de que representan el grupo de empresas que con mayor probabilidad conocen y aplican la técnica del control presupuestal para la toma de decisiones.

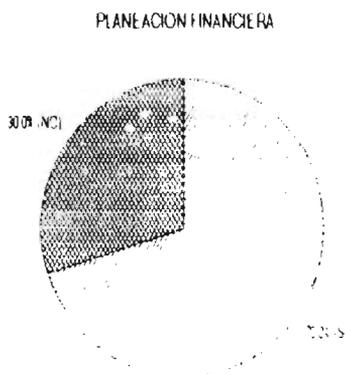
4.2 Interpretación de la información

En base a las respuestas obtenidas durante el desarrollo de la investigación de campo se obtuvieron resultados favorables por parte de los entrevistados al acceder a contestar todas y cada una de las preguntas del cuestionario.

Es conveniente destacar que por medio de la aplicación del cuestionario en estudio se logró satisfacer el objetivo del mismo y, por consiguiente las metas de la investigación.

Los resultados de la aplicación de estos cuestionarios, así como su interpretación se presentan a continuación:

1. ¿Efectúa algún tipo de planeación financiera?



En las empresas medianas de la ciudad de Cuapam, se observa una marcada tendencia de efectuar una planeación financiera de sus operaciones, debido a los beneficios que pueden obtener. Es decir, los responsables de la toma de decisiones consideran importante para elegir una opción o alternativa basarse en una planeación financiera.

2. Si no ha utilizado los presupuestos, cuales son las causas

CAUSAS POR LAS QUE NO SE HAN UTILIZADO

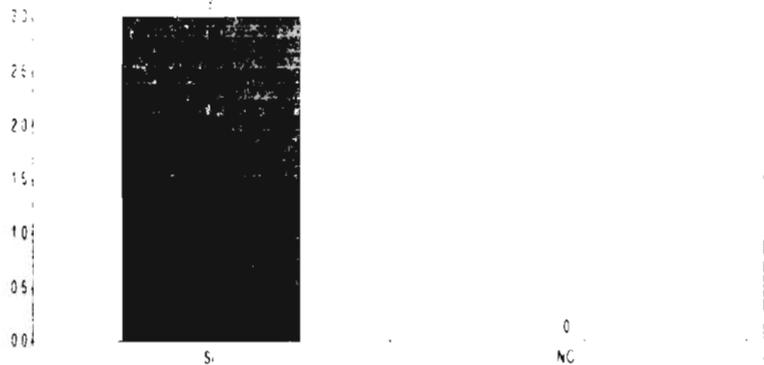
2014/05/11 14:57:26



Las empresas que no llevan a cabo una planeación financiera de sus operaciones, se debe a factores ajenos a los responsables de su elaboración, ya que la mayoría de los empresarios no reconocen sus beneficios y tan solo la observan como un gasto adicional.

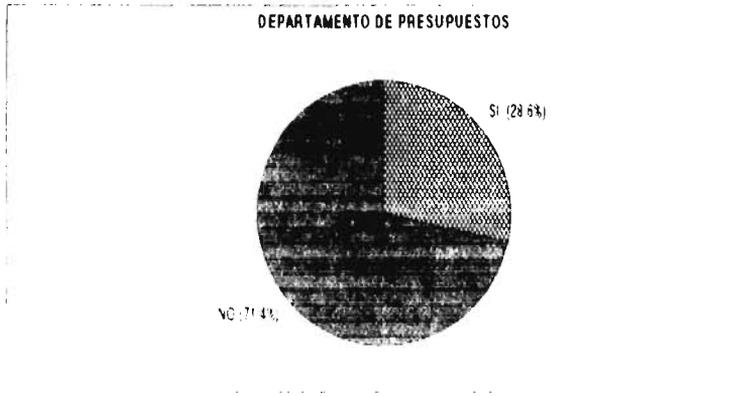
5. Considera utilizar la técnica posteriormente

CONSIDERAN UTILIZAR LOS PRESUPUESTOS



Existe la convicción total en las empresas medianas entrevistadas que no realizan planeación financiera de efectuarla en un futuro, derivado de que reconocen la importancia que tiene en la toma de decisiones.

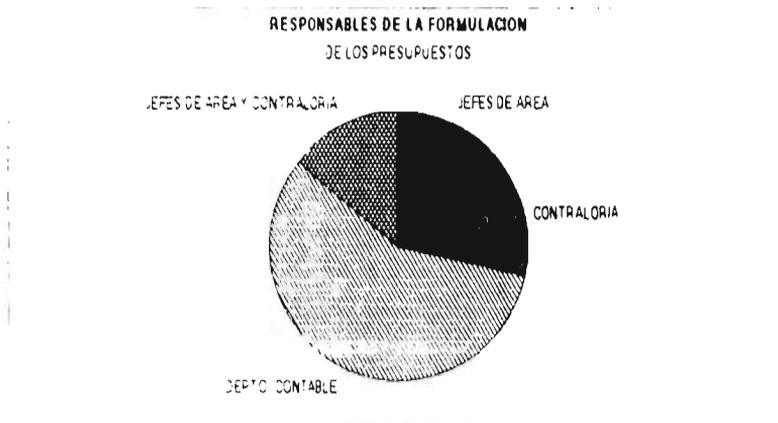
4. Existe un departamento específico de presupuestos.



Generalmente los presupuestos son elaborados por el departamento contable, debido a que no existe un departamento específico de presupuestos para formularlos dentro de las organizaciones.

5. Quien es el responsable de la elaboración de los presupuestos.

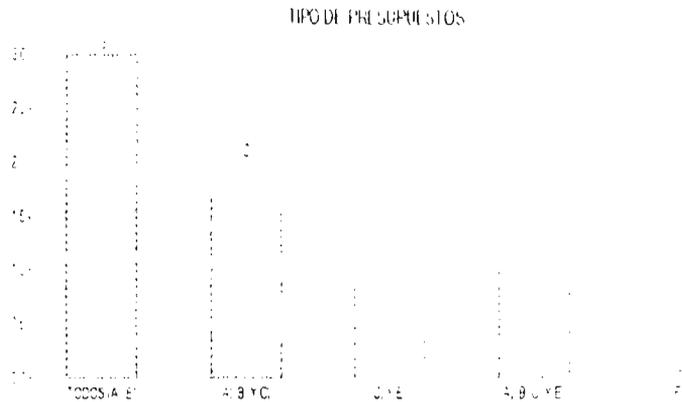
- A) Jefes de área
- B) Contraloría
- C) Departamento contable
- D) Otros



En general el departamento contable es el encargado de la elaboración de los presupuestos, esto es bueno en la medida que todas las áreas cumplan con sus presupuestos y actividades de forma veraz, correcta y oportuna, con la finalidad de que la toma de decisiones sea adecuada y permita alcanzar a la empresa su misión.

6 Tipo de presupuestos que formulan

- A) Ventas
- B) Compras
- C) Gastos
- D) Inversiones en activo fijo
- E) Efectivo
- F) Otros



En la mayoría de las empresas medianas de Uruapan que formulan presupuestos, se elaboran todos, sin embargo sobresalen por su aplicación los presupuestos de gastos, compras y ventas. Esto se explica de la forma siguiente: Al empresario le interesa tan sólo conocer principalmente cuánto gastará y cuánto venderá en un periodo determinado, dejando de lado otros aspectos importantes que influyen en la buena marcha de su negocio.

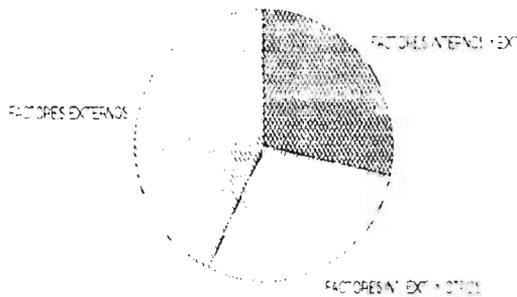
7. Señale los elementos que considera en la elaboración del presupuesto de ventas.

A) Factores internos como: el prestigio de la empresa, planes de expansión, cambios en la calidad y volumen de los productos, entre otros.

B) Factores externos como: inflación, devaluación, programas económicos del gobierno, demanda del producto, entre otros.

C) Otros

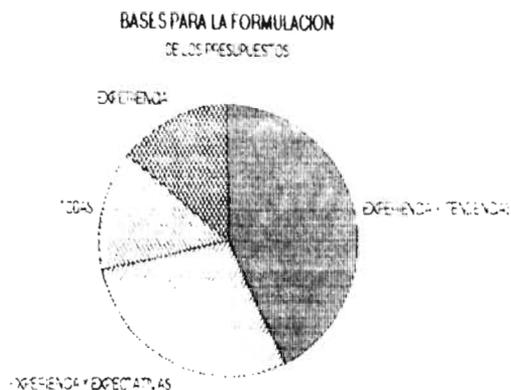
ELEMENTOS QUE SE CONSIDERAN EN LA ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS



En el momento de considerar los factores que influyen de una u otra forma en la formulación de los presupuestos, se tiene la preferencia de considerar aquellos factores que no pueden ser controlados por la propia empresa, ya que son ajenos a la misma. Cabe señalar, que lo mejor es ponderar tanto los factores internos como externos en la medida que tengan influencia en los resultados de la empresa.

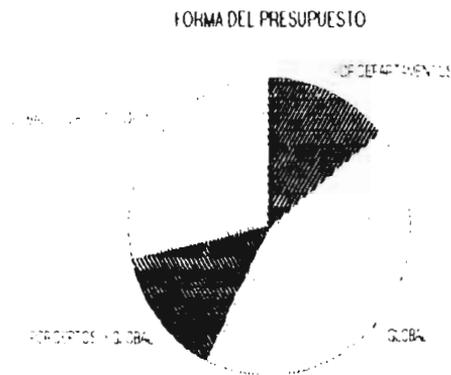
8. Sobre que bases se elaboran los presupuestos

- A) Experiencia
- B) Espectativas
- C) Tendencias
- D) Otros



En general, los responsables de la formulacion de los presupuestos se basan principalmente en su experiencia y solo se apoyan en ocasiones en tendencias y expectativas. Esto se debe a que la mayoria de estas personas, tienen trabajando mucho tiempo de esa forma y no piensan o aceptan cambiarla, es por estas razones que en ocasiones los presupuestos no son tan eficientes como se esperaban y por lo tanto, las decisiones no son las adecuadas.

9. Como se formula el presupuesto

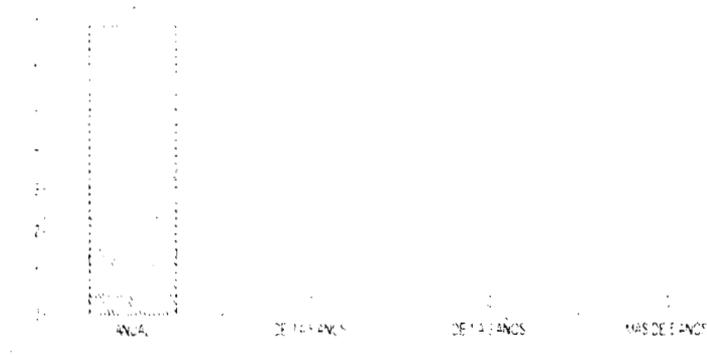


Los presupuestos se elaboran de forma global principalmente debido a que su formulación es más sencilla y menos costosa, aunque no facilita a los responsables de la toma de decisiones detectar aquellas áreas o departamentos que no cumplan con lo presupuestado.

10. Perishabilidad de los presupuestos.

- A) Anual
- B) De 3 a 5 años
- C) De 1 a 3 años
- D) Más de 5 años

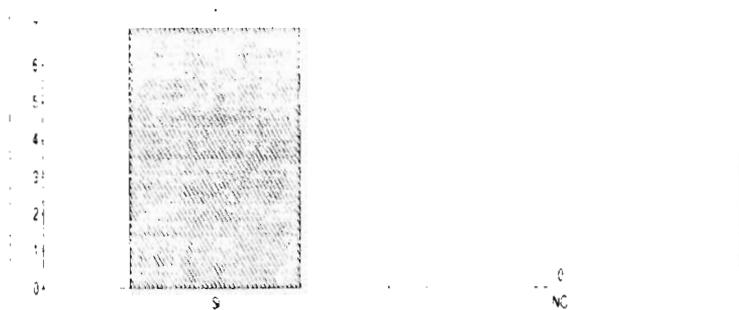
PERIODICIDAD DE LOS PRESUPUESTOS



La totalidad de las empresas que formulan presupuestos, los elaboran de forma anual, debido principalmente a las condiciones económicas, políticas y sociales remanentes en nuestra actualidad, por lo cual no es posible planear a largo tiempo. Con base en lo anterior cobra una mayor importancia la necesidad de planear las operaciones de una empresa a fin de poder tomar la mejor decisión para cada caso en particular.

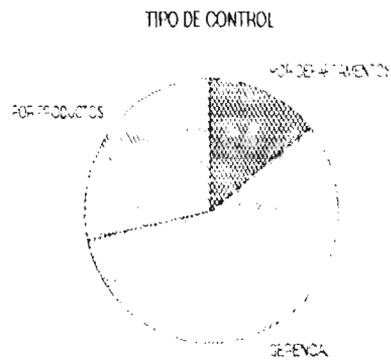
II. Conoce que es el control presupuestal

CONOCIMIENTO DE L CONTROL PRESUPUESTAL



La técnica del control presupuestar es conocida por todas las empresas que realizan planeación financiera. Esto debido a la estrecha relación existente entre ambos conceptos, a raíz del papel que juega dicho control en el momento de tomar una decisión.

12. Tipo de control que se utiliza sobre los presupuestos



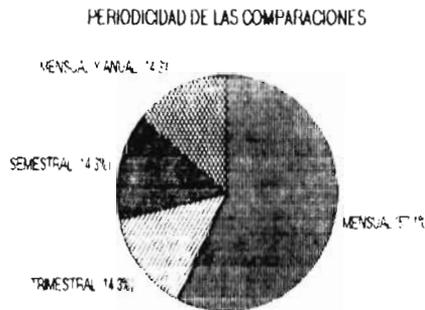
En relación al tipo de control que se emplea sobre los presupuestos se tiene un favoritismo de efectuarlo de forma gerencial, con la finalidad de tener una visión general sobre el comportamiento de las operaciones de la empresa y así tomar mejores decisiones.

13. Procedimientos alternativos que emplea para analizar y estudiar las desviaciones que se presenten entre lo presupuestado y lo real



Para la resolución de las desviaciones que se presentan entre lo real y lo planeado, los responsables de la toma de decisiones prefieren efectuarla por medio de informes principalmente y apoyándose en algunas reuniones. Esto con la finalidad de que exista documentación comprobatoria y todos las partes se enteren de las resoluciones.

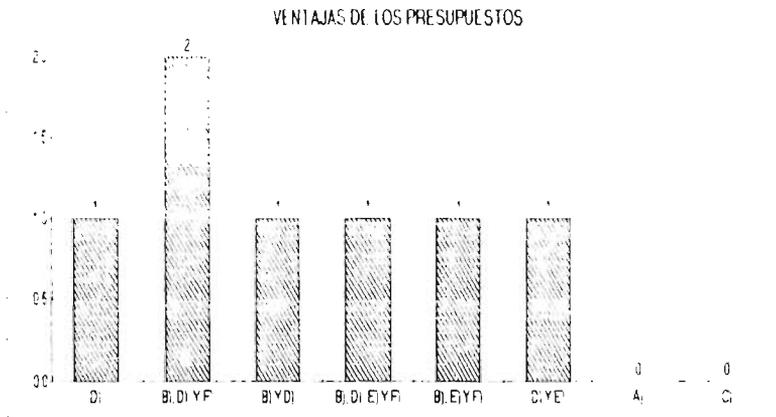
14. Periodicidad con que se efectúan las comparaciones entre lo planeado y lo real



Se tiene la preferencia de efectuar comparaciones entre lo planeado y lo real de forma mensual con la finalidad de encontrar oportunamente las desviaciones que se pudieran presentar y controlarlas de forma rápida y eficiente a fin de evitar mayores pérdidas e incrementar la rentabilidad en la empresa.

15. Ventajas de los presupuestos

- A) Son un reto para los directivos de una organización
- B) Obligan a realizar un autoanálisis periódico
- C) Originan que se defina una estructura organizacional
- D) Colaboran a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones
- E) Simplifican el control administrativo y la toma de decisiones
- F) Empleo óptimo de los recursos e insumos.
- G) Otras



Existen muchas ventajas en el empleo de los presupuestos, pero las ventajas que más reconocen los empresarios y los profesionales de la contaduría, en orden de importancia son:

Colaboran a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones, obligan a realizar un autoanálisis periódico y simplifican el control administrativo y la toma de decisiones.

16- Desventajas de los presupuestos:

A) Sus resultados no se reflejan de forma inmediata

B) Se fundamenta en estimaciones y pronósticos

C) Requiere de tiempo y costo elaborarlos

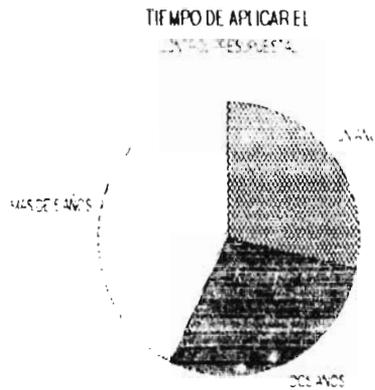
D) Debe ser modificado y actualizado constantemente de acuerdo con los cambios importantes que surjan

En Ocas



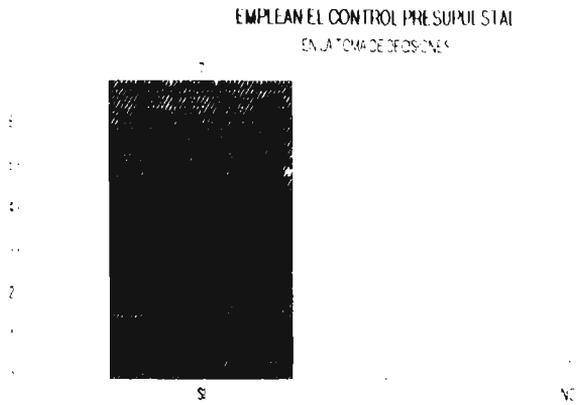
La principal desventaja que mencionaron los entrevistados fue que los resultados de los presupuestos no se reflejan de forma inmediata. Aunque se reconoce que a futuro son mayores sus beneficios respecto a sus gastos.

17- Tiempo que tiene aplicando esta técnica



El control presupuestal es una técnica relativamente de nueva aplicación en las empresas medianas de la ciudad de Uruapan, que lo aplican, ya que en términos generales, la mitad de ellas tienen aplicando dicho control un corto tiempo (dos años o menos). Con base en lo anterior se observa como cada vez son más las empresas medianas que utilizan el control presupuestal de sus operaciones, gracias a las ventajas que se obtienen de su aplicación.

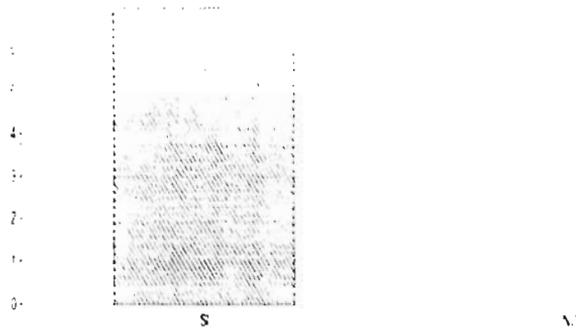
18. Utiliza el control presupuestal como una herramienta en la toma de decisiones



Uno de los instrumentos que tienen una mayor ponderación al momento de la toma de decisiones es el control presupuestal, así lo expresan los responsables de ejecutar dicha labor. Esto se puede explicar de la manera siguiente. Las personas encargadas de dirigir los destinos de una empresa necesitan contar con información veraz, correcta y oportuna que les facilite su decisión, es aquí precisamente donde entra el control presupuestal al proporcionarle dicha información.

19. Considera importante apoyarse en el control presupuestal para tomar decisiones

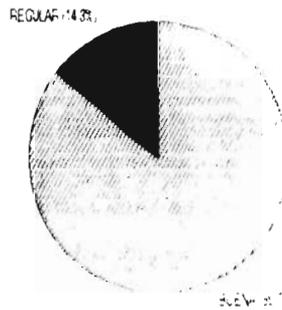
IMPORTANTE EL CONTROL PRESUPUESTAL
EN LA TOMA DE DECISIONES



Al momento de calificar los elementos en los cuales se puede basar la elección de una decisión, los empresarios o funcionarios consideran muy importante basarse en los resultados que les ofrece la aplicación del control presupuestal en las operaciones de la empresa, ya que les ofrece un sustento sólido y confiable para su decisión.

20. Experiencia que ha tenido al emplear el control presupuestal en la toma de decisiones

EXPERIENCIA AL EMPLEAR EL CONTROL
PRESUPUESTAL EN LA TOMA DE DECISIONES



La gran mayoría de las empresas que utilizan el control presupuestal en el momento de tomar una decisión, han tenido experiencias agradables, ya que al emplear dicho control permite a los responsables de la toma de decisiones, una mayor seguridad de que su elección sea la idónea y los resultados lo aprueban así generalmente.

4.3 Conclusiones de la investigación.

De acuerdo con el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en la aplicación de los cuestionarios a las empresas medianas de la ciudad de Uruapan, se llegó a las conclusiones siguientes:

A. La mayoría de las empresas de este tipo (70%) realizan planeación financiera, mientras el resto (30%) que no la efectúan, indicaron como causas las siguientes:

- Falta de asesora
- Falta de tiempo y decisión de la gerencia

Sin embargo, existe la firme intención de llevarla a cabo posteriormente.

Cabe señalar que la mayoría de los entrevistados expresaron tener conocimiento sobre la aplicación y ventajas del control presupuestal en la toma de decisiones, pero que no lo han utilizado por las razones antes mencionadas.

B. De las empresas que formulan presupuestos, en su mayoría, los elaboran con las características siguientes.

- No tienen un departamento específico de presupuestos, ya que el departamento contable es el encargado de elaborarlos.

- Se formulan principalmente los presupuestos de gastos, ventas, compras y efectivo.

- Consideran principalmente los factores externos, la experiencia y las tendencias
- Global.
- Anual

C. Los responsables de la formulación de los presupuestos conocen el control presupuestal, y lo aplican generalmente de la forma siguiente:

- Gerencial
- Informes
- Revisiones mensuales

D. Dentro de las principales ventajas y desventajas de los presupuestos que indicaron los entrevistados destacan las siguientes:

- Ventajas
 1. Colaboran a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones
 2. Obligan a realizar un autoanálisis periódico
 3. Simplifican el control administrativo y la toma de decisiones
- Desventajas
 1. Sus resultados no se reflejan de forma inmediata

E. Cada vez se incrementa más el número de empresas que utilizan el control presupuestal sobre sus operaciones.

F La totalidad de las empresas que aplican el control presupuestal de sus actividades, lo consideran una herramienta de suma importancia para la toma de decisiones y su experiencia ha sido satisfactoria

G La información obtenida durante el desarrollo de la investigación efectuada es estrictamente confidencial, condición por la cual no se mencionan los nombres de las empresas

CONCLUSIONES

1. De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación se determinó que el 100% de las empresas entrevistadas que aplican el control presupuestal lo utilizan en el momento de la toma de decisiones.

2. Para que una empresa logre sus objetivos y por consiguiente obtenga los resultados que desean los dueños, directivos, socios, funcionarios y empleados entre otros, es indispensable que las personas encargadas de la toma de decisiones cuenten con los elementos y medios necesarios que les garantice en la medida de lo posible que la decisión seleccionada sea la idónea para esa situación en esa época para ello necesitan tener a su alcance información confiable, oportuna y veraz.

Para lograr esto último es indiscutible la presencia de un adecuado sistema de control presupuestal de sus operaciones, que facilite la obtención de todas y cada una de las metas planteadas tanto en corto, mediano y largo plazo a todos los niveles.

3. Las personas que han tenido la oportunidad de tomar decisiones en base a la información que les ofrece el empleo del control presupuestal en sus operaciones cotidianas están convencidas de la utilidad (ventajas y beneficios) que genera, por lo cual, lo seguirán utilizando como una herramienta fundamental en el momento de la toma de decisiones, ya que hasta ahora han obtenido buenas experiencias (resultados favorables).

1. Existe entre los profesionales de la contabilidad de nuestra ciudad, una excelente cultura sobre el control presupuestal, sin embargo, no se aplica en todas las empresas por razones ajenas a ellos.

5. En las condiciones económicas y sociales actuales en México es cada vez más imprescindible contar con un sistema de contabilidad que permita conocer en la medida de lo posible, el futuro mediano e inmediato que se espera para la empresa en particular.

6. El éxito o fracaso de una empresa se fija principalmente en la oportuna toma de decisiones, la cual depende en forma directa de los informes que recibe de las distintas áreas de trabajo.

7. La utilización y aceptación del control presupuestal en el mundo de los negocios se ha incrementado de forma constante en los últimos años debido principalmente a la difusión, conocimiento, ventajas y beneficios que brinda.

8. Al emplear el control presupuestal en las operaciones cotidianas de cualquier entidad, permite que las variaciones o desviaciones que se puedan presentar sean detectadas y resueltas rápida y favorablemente, provocando un considerable beneficio.

9. El fin principal de los empresarios es de tipo lucrativo, por lo cual, es necesario contar con un mecanismo contable que permita informarles, las perspectivas que se esperan en un periodo de tiempo determinado para su negocio, a fin de establecer si cumple con sus objetivos.

10. Hoy en día, la planeación financiera juega un papel muy importante en la vida de cualquier empresa, pero al mismo tiempo representa una materia difícil de pronosticar, debido a

los constantes y diversos cambios que se presentan en las condiciones económicas y sociales del país

11. Todo aquel ejecutivo que ignore o no reconozca la ayuda y beneficios que le ofrece el control presupuestal al momento de tomar decisiones, le resultará muy difícil poder subsistir en el futuro, cuando la necesidad de tomar las mejores y rápidas decisiones sea más forzoso

12. Finalmente considero que apoyarse en un sistema de control presupuestal para la toma de decisiones es la solución a muchos de los cuestionamientos y dificultades que afronta la gente encargada de dirigir el destino de su empresa, esto debido a que les permite estar en condiciones de observar el comportamiento futuro de sus entes bajo diferentes tipos de escenarios y así elegir aquel que cumpla o se acerque más al fin deseado por los socios o directivos, lo que significa una gran ventaja respecto de aquellas personas que solo se preocupan por vender, sin considerar otros factores

Además, cuando se presenten desviaciones o variaciones a lo presupuestado se posibilita a los responsables de la aplicación del control presupuestal para que actúen oportunamente (independientemente del origen) en la solución de dichas variaciones, consiguiendo con ello disminuir los gastos o pérdidas excesivas, o bien, poder adaptar el presupuesto a las nuevas condiciones del mercado, informando oportunamente al dueño o dueños

BIBLIOGRAFIA

- 1 BURBANO RUIZ JORGE E., PRESUPUESTO ENFOQUE MODERNO DE PLANTEACION Y CONTROL DE RECURSOS, MCGRAW HILL, 1992
- 2 DEL RIO GONZALEZ CRISTOBAL, EL PRESUPUESTO, SEGUNDA EDICION, ECASA, 1994
- 3 DICKFY TERRY, COMO ELABORAR UN PRESUPUESTO, IBEROAMERICA 1994
- 4 ESPINOSA VILLAREAL OSCAR, EL IMPULSO A LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA, FCE, 1993
- 5 INEGI, CENSOS ECONOMICOS 1994.
- 6 MIRANDA FRANCISCO, URUAPAN MONOGRAFIAS MUNICIPALES DE MICHOACAN, GOBIERNO DEL ESTADO DE MICHOACAN, 1979
- 7 MORALES FELGURES CARLOS, PRESUPUESTOS Y CONTROL EN LAS EMPRESAS, ECASA, 1993

8. MORENO FERNANDEZ JOAQUIN, LAS FINANZAS EN LA EMPRESA, QUINTA EDICION, Mc GRAW HILL, 1995

9. PANLAGUA VICTOR, SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTARIO, IMCP, 1994

10. PAREDES MENDOZA JOSE MA., SINTESIS MONOGRAFICA DE URUAPAN, TALLER DE GRABADO TARASCO, SEGUNDA EDICION, 1989

11. RAMIREZ PAJILLA DAVID NOEL, CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA, CUARTA EDICION, Mc GRAW HILL, 1994

12. RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN, COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS, TERCERA EDICION, ECASA, 1993

13. REVISTAS

- MERCADO DE VALORES, AÑO LVI, No. 3, MARZO DE 1996, PAG. 25-31
- CONTADURIA PUBLICA, AÑO XIX, No. 226, JUNIO DE 1991, PAG. 30-40