

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL Y DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COSTOS PARA LAS EMPRESAS MANUFACTURERAS MEDIANAS LOCALIZADAS EN EL DISTRITO FEDERAL Y ZONA CONURBANA.

MARIA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO ¹⁹

ARMANDO JAIMES CRUZ ²⁰

ABSTRACT

In order to successfully confront worldwide competition, mexican businessmen must radically change not only their way of thinking, but also, paradigm of leading their corporations and organizational structure.

It is impossible to lead a company with last century administrative models today. In many cases it is necessary to make a fully reconstruction of business strategies and even operational procedures, so that the corporation will remain competitive.

The lack of planning culture between Mexican businessmen has been considered one of the main reasons of stagnation and well development of many companies, turning back constantly our competitive advantages in a worldwide economic forum. Additionally, our obsolete tax regulation has originated that most of our businessmen are mainly oriented in tax matters instead of implementing all systems required for the efficiency and adequate competence in their organizations. Some of these systems are that related with strategic cost administration and budgeting control, unfortunately, these systems has been only, in most cases, of the interest for multinational corporations.

That is why the present work has been oriented in performing a formal investigation concerning with the efficient use, management and operation of this systems in Mexican corporations.

In this work we have chosen manufacturer sector, because, according with statistical information this sector has been considered one of the most employment generator in Mexican economy.

Within this sector we have selected the medium size companies because these companies have been observing a more dynamic development, potential growth, employment generating and competence in our economy. Beside that, these companies have the necessary tools, structure and resources to make the evaluation of the strategic cost administration and budgeting control.

• 28

¹⁹ Catedrático e Investigador de la Sección de Estudios de posgrado e investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional , Unidad Santo Tomás .mail: mandradev@ipn.mx ; maavo6@yahoo.com.mx TEL : 01 (55) 5729-6300 ext.61640 .

²⁰ Investigador de la Sección de Estudios de posgrado e investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional , Unidad Santo Tomás .mail: ajaimes_cruz@hotmail.com TEL: 01 (55) 5676-0904 y 5675-1333.

RESUMEN

Para enfrentar con éxito la competencia mundial en un mercado cada vez más globalizado, los empresarios mexicanos requieren cambiar radicalmente su manera de pensar, dirigir y estructurar sus organizaciones.

Las empresas de hoy ya no se pueden gestionar con modelos administrativos que fueron muy útiles en el siglo pasado. Es necesario, en muchos casos, replantear las estrategias y, aún, la forma de operar de los negocios, a fin de que puedan sobrevivir en el actual entorno competitivo.

La deficiente cultura de planeación de muchos empresarios mexicanos ha sido una de las principales causas del estancamiento y sano crecimiento de muchas empresas, lo que ha redundado en un constante retroceso de la competitividad de nuestro país. Aunado a lo anteriormente mencionado, el complejo sistema tributario nacional ha propiciado que el empresario mexicano, en su gran mayoría, se encuentre más preocupado por reducir la carga impositiva de su empresa que por implementar los sistemas y mecanismos que la hagan más eficiente y competitiva. Estos sistemas, son, precisamente, los relacionados con la gestión de los costos en forma estratégica, así como el control presupuestal, los cuales únicamente han sido de interés para las empresas extranjeras.

Es por ello que nació la inquietud e interés para desarrollar una investigación formal sobre la eficiencia y efectividad con que son utilizados estos sistemas en las empresas mexicanas.

Se seleccionó el sector de las industrias de manufactura, ya que, de acuerdo a indicadores específicos, es el sector de mayor potencialidad en la generación de empleos a nivel nacional.

Dentro del sector de la industria de manufactura, se decidió considerar a las empresas medianas, ya que éstas ofrecen un potencial de crecimiento, empleo y competitividad bastante prometedores para la economía nacional, además de contar con la infraestructura, estructura y recursos indispensables para llevar a cabo una evaluación formal de los sistemas de gestión estratégica de costos y control presupuestal.

KEY WORDS

Competitiveness, Planning, Budgeting control, Strategic planning, Strategic Costs Management.

PALABRAS CLAVE

Competitividad, Planeación, Control presupuestal, Planeación estratégica, Gestión estratégica de costos.

INTRODUCCIÓN

El tema del presente artículo tiene interés, ya que, actualmente, las empresas se encuentran inmersas en un mercado que exige con mayor frecuencia mejores ventajas competitivas en cuanto a: precio, tiempo de entrega, calidad y servicio, entre otros factores. Esto hace necesario el manejo óptimo de todas las operaciones de la organización. Las organizaciones que no respondan oportuna y radicalmente al cambio, no podrán sobrevivir ni siquiera en el futuro inmediato. La planeación estratégica, control presupuestal y la gestión estratégica de costos son tres factores vitales y críticos para cualquier negocio que desee ser exitoso, ya que se encuentran íntimamente relacionados con todos los demás factores. Muchas empresas que anteriormente fueron enormemente exitosas, actualmente, se encuentran, inclusive, con problemas de liquidez y supervivencia, en virtud, de que, el dinámico entorno actual las ha sobrepasado y sorprendido sin las herramientas de gestión adecuadas para administrar el cambio. Algunas otras empresas se han estancado y han limitado enormemente sus posibilidades de crecimiento. La investigación de campo llevada a cabo, fue justificada de la siguiente manera:

1. Por su relevancia social.
2. Por sus implicaciones prácticas.
3. Por su valor teórico.
4. Por su utilidad metodológica.

Por su relevancia Social:

La investigación descrita en el presente artículo tiene la siguiente relevancia social:

- Pretende demostrar a los directivos y propietarios de las empresas manufactureras medianas, mediante los resultados obtenidos, que aquellas

empresas que utilizan más eficaz y eficientemente sus sistemas de control presupuestal y de gestión estratégica de costos obtienen los mejores resultados financieros, además de que, lógicamente, su potencial de crecimiento es mayor.

- Adicionalmente se pretende, mediante la presente investigación, crear conciencia entre los empresarios de que el invertir tiempo, dinero y esfuerzo en el desarrollo e implementación de los sistemas anteriormente mencionados redundará en mayores beneficios tanto en el corto como en el largo plazo.
- Sirva también el presente trabajo para que las autoridades tributarias del país lleven a cabo un “consenso a nivel nacional” acerca de una “verdadera reforma fiscal integral” que simplifique sustancialmente la determinación y pago de las diferentes contribuciones fiscales en beneficio de la nación y de los empresarios.

Por sus implicaciones prácticas:

La investigación descrita en el presente artículo tiene las siguientes implicaciones prácticas:

- Con los resultados obtenidos en las encuestas realizadas, los empresarios que participaron en las mismas, contarán con información de gran valor que les será útil para delimitar, entre otras cosas, las necesidades de capacitación de sus colaboradores, así como la mejora en la sistematización de sus actividades.
- Creará conciencia entre los empresarios acerca de la necesidad de llevar a cabo diagnósticos empresariales integrales periódicamente.
- Se pretende también proponer modelos prácticos de control presupuestal y gestión estratégica de costos para las empresas manufactureras medianas.

Por su valor teórico:

La investigación mencionada pretende, mediante su marco teórico, explotar el conocimiento existente relacionado con los sistemas de control presupuestal y de gestión estratégica de costos, a fin de crear un marco de referencia para otro tipo de investigaciones relacionadas con los temas señalados.

Por su utilidad metodológica:

Lo más importante, que dado que la investigación contenida en el presente artículo se realizó para el caso específico de las empresas manufactureras medianas localizadas en el Distrito Federal y zona conurbana, se podría hacer extensivo para otras zonas geográficas, o incluso, a nivel nacional. Incluso, los cuestionarios de salida podrían adaptarse para empresas grandes también.

METODOLOGÍA

Planteamiento del problema:

Principio del formulario

Para los efectos del presente artículo, la falta de cultura de planeación, así como la deficiente utilización de sistemas de control presupuestal y de gestión estratégica de costos se consideraron como las causas más importantes de la baja rentabilidad en las empresas manufactureras medianas en México.

De lo anteriormente expuesto, se delimitó la definición del problema de la siguiente manera:

La mayoría de las empresas manufactureras medianas en México y localizadas en el Distrito Federal y zona conurbana carecen de un sistema adecuado de control presupuestal y de gestión estratégica de costos.

Objetivos de la investigación:

Derivado del planteamiento anterior y siendo la base para la formulación de los objetivos de la investigación que sirvan como guías importantes para el seguimiento adecuado de la investigación objeto del presente artículo, se consideraron los siguientes:

Objetivo general:

Diseñar los Modelos adecuados de Control Presupuestal y de Gestión Estratégica de Costos para las empresas manufactureras medianas localizadas en el Distrito Federal y zona conurbana, a fin de incrementar su rentabilidad.

Objetivos específicos:

1. Determinar las causas por las cuáles algunas de las empresas manufactureras medianas localizadas en el distrito federal

y zona conurbana no ejercen ningún sistema de control presupuestal

2. Evaluar el grado de eficiencia y efectividad con que son utilizados los sistemas de control presupuestal, en las empresas manufactureras medianas localizadas en el distrito federal y zona conurbana.
3. Determinar las causas por las cuáles algunas de las empresas manufactureras medianas localizadas en el distrito federal y zona conurbana no utilizan ningún Sistemas de Gestión Estratégica de Costos.
4. Evaluar el grado de eficiencia y efectividad con que son utilizados los sistemas de gestión estratégica de costos en las empresas manufactureras medianas localizadas en el distrito federal y zona conurbana.
5. Correlacionar el grado de eficiencia y efectividad con que son utilizados los sistemas de control presupuestal y gestión estratégica de costos en las empresas manufactureras medianas localizadas en el distrito federal y zona conurbana, con sus indicadores de rentabilidad.

Preguntas de investigación:

Derivado de los objetivos específicos mencionados anteriormente, se determinaron las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las razones por las cuales algunas empresas manufactureras medianas localizadas en el Distrito Federal y zona conurbana no utilizan ningún sistema de control presupuestal?
2. ¿Cuál es el nivel de eficiencia y efectividad con que son utilizados los sistemas de control presupuestal en las empresas manufactureras medianas localizadas en el Distrito Federal y zona conurbana?
3. ¿Cuáles son las razones por las cuales algunas empresas manufactureras medianas localizadas en el Distrito Federal y zona conurbana no utilizan ningún sistema de gestión estratégica de costos?
4. ¿Cuál es el nivel de eficiencia y efectividad con que son utilizados los sistemas de gestión estratégica de costos en las empresas

manufactureras medianas localizadas en el distrito federal y zona conurbana?

5. ¿Cómo se relacionan los niveles de eficiencia y efectividad con que son utilizados los sistemas de control presupuestal y los sistemas de gestión estratégica de costos con la rentabilidad en las empresas manufactureras medianas localizadas en el distrito federal y zona conurbana?

Definición de Inferencia de trabajo:

El objetivo general, así como los objetivos específicos, llevarán de alguna manera a la solución del problema planteado y a su vez a la validación de la siguiente inferencia de trabajo de la investigación (Andrade, 2000):

Mediante el diseño de un adecuado sistema de control presupuestal y de gestión estratégica de costos en las empresas manufactureras medianas localizadas en el Distrito Federal y Zona conurbana se podrá incrementar su rentabilidad.

Identificación y Definición de Variables.

De acuerdo a la definición de la inferencia de trabajo anteriormente señalada, las variables que intervienen en la investigación mencionada en el presente artículo son las siguientes:

Variable Independiente: (causal)

La causa real de la problemática o fenómeno:

Deficiente utilización de un sistema de control presupuestal en las empresas manufactureras medianas localizadas en el Distrito Federal y zona conurbana.

Deficiente utilización de un sistema de gestión estratégica de costos en las empresas manufactureras medianas localizadas en el Distrito Federal y zona conurbana.

Variable Dependiente: (consecuente)

Uno de los fenómenos consecuentes que sufren las empresas manufactureras medianas localizadas en el Distrito Federal y zona conurbana al no contar con sistemas de control presupuestal y de gestión estratégica de costos es:

6. **Baja rentabilidad.**

Diseño de investigación:

Los diseños no experimentales –a los cuales pertenecen las encuestas, y que es el caso específico del trabajo presentado en este artículo, son especialmente apropiados para investigaciones descriptivas y relacionales, es decir, investigaciones en las cuales se desea establecer las correlaciones y asociaciones que pueden haber entre diversas variables (Briones, 1998).

A continuación se menciona el procedimiento utilizado para llevar a cabo la investigación de campo descrita en el presente artículo:

Selección de la población objetivo:

La población objetivo estuvo integrada por las empresas manufactureras medianas localizadas en el Distrito Federal y la zona llamada conurbana, la cual se encuentra integrada por las siguientes localidades:

- ☉ Naucalpan de Juárez.
- ☉ Ciudad Satélite.
- ☉ Tlalnepantla.
- ☉ Ecatepec.
- ☉ Cuautitlán.
- ☉ Tultitlán.
- ☉ Atizapán de Zaragoza.
- ☉ Ciudad Neza.
- ☉ Chalco.

Para integrar la población objetivo se utilizaron básicamente dos fuentes de información:

- ☉ EL Directorio de Empresas del SIEM por tamaño de empresa y
- ☉ El Directorio de Empresas en México publicado por el Commercial Intelligence Service que es una división de Business Monitor internacional.

Con base en la información recabada de los directorios arriba mencionados se estructuró una base de datos de la población objetivo conteniendo la siguiente información:

- ☉ Número consecutivo.
- ☉ Nombre de la Empresa.

- ☉ Dirección de la Empresa.
- ☉ Teléfonos y Fax.
- ☉ Correo Electrónico.
- ☉ Giro (por número).
- ☉ Nombre del Contacto.
- ☉ Posición del Contacto.
- ☉ Plantilla de personal en número de colaboradores totales.

El universo total de empresas en México registradas en las diferentes cámaras al 10 de Octubre de 2004 era de 591 820.

El total de empresas medianas a esta fecha era de 11 148 de las cuales 4 549 eran las que pertenecían al sector de la industria manufacturera.

De éstas, 1 020 empresas se encontraban localizadas en el Distrito Federal y la Zona conurbana, cantidad que, finalmente, constituyó la población objetivo.

Selección y Tamaño de la muestra:

Tomando en cuenta la población objetivo de 1020 empresas y si se determinaron, para los efectos de la investigación mencionada un error estándar no mayor de 0.014 y una probabilidad de ocurrencia de Y de 0.90

¿Cuántos cuestionarios se tendrían que haber aplicado a los empresarios?

DATOS:

N = Tamaño de la población objetivo de 1020 empresas.

Y = Valor promedio de una variable, 1 ejecutivo por empresa.

Se = Error estándar determinado por nosotros 0.014.

V2 = Varianza de la población.

S2 = Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de Y.

P = Probabilidad de ocurrencia de Y = 0.90.

1n = Tamaño de la muestra sin ajustar.

n = Tamaño de la muestra.

Se aplicaron las siguientes fórmulas:

$$S^2 = P(1 - P)$$

$$V^2 = Se^2$$

$$1n = S^2 / V^2$$

$$n = 1n / 1 + (1n/N)$$

Sustituyendo los datos se tiene:

$$S^2 = 0.90(1 - 0.90) = 0.90 * 0.10 = 0.09$$

$$V^2 = (0.014)^2 = 0.000196$$

$$1n = 0.09 / 0.000196 = 459$$

$$n = 459 / 1 + (459 / 1020) = 459 / 1.45 = 317$$

Se tenían que haber recabado 317 cuestionarios contestados y se lograron recabar 350 cuestionarios, distribuidos de la siguiente manera de acuerdo al giro de las empresas que respondieron sus cuestionarios:

1. Productos alimenticios, bebidas: 20.
2. Textiles, prendas de vestir e industria del cuero: 74.
3. Papel, productos de papel, imprentas y editoriales: 63.
4. Sustancias Químicas, derivados de petróleo y productos del caucho: 71.
5. Productos de minerales no metálicos: 9.
6. Industrias metálicas básicas: 44.
7. Productos metálicos, maquinaria y equipo: 18.
8. Industrias de la madera y productos de madera: 6.
9. Otras Industrias Manufactureras: 45.

TOTAL: 350.

Las respuestas obtenidas por localización fueron como sigue:

Distrito Federal.- 270

Estado de México.- 80

Del total de respuesta recabadas únicamente 209 empresas proporcionaron la información financiera solicitada, o sea un 65.93 % del tamaño de la muestra.

Elaboración del instrumento de recopilación de la información:

Tomando en consideración las variables independientes y la variable dependiente fue necesario la elaboración de dos cuestionarios de salida.

Para la elaboración de los cuestionarios de salida mencionados se tomaron en cuenta primordialmente:

- La validez del contenido a través de:
 - 9 El objetivo de la investigación.
 - 9 Los objetivos específicos.
 - 9 La inferencia de trabajo.
 - 9 El marco teórico.
- La validez de constructo a través de:
 - 9 La operacionalización de las variables.
 - 9 El marco teórico.

De acuerdo a lo anteriormente señalado, los cuestionarios de salida se integraron de la siguiente manera:

- ¼ Antecedentes.
- ¼ Instrucciones.
- ¼ ¿Quién debe contestar el cuestionario?
- ¼ Despedida.

Questionario # 1:

Variable: Evaluación del Sistema de Control Presupuestal:

Compuesto por 34 preguntas totales distribuidas en las siguientes sub-variables:

- I.- Estructura y Conocimiento De la Empresa: 17 preguntas.
- II.- Planeación Estratégica: 8 preguntas
- III.- Presupuesto Maestro y Control Presupuestal: 9 preguntas.

Todas las preguntas tienen un valor de 1 a 5 puntos.

Puntuación total 170 = al 100 %.

Para la utilización de este cuestionario se obtuvo un índice de confiabilidad del 84.92% aplicando la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach obtenido directamente del programa SPSS para Windows.

Questionario # 2:

Variable: Evaluación del Sistema de Gestión Estratégica de Costos:

Compuesto por 49 preguntas totales distribuidas en las siguientes sub-variables:

- ☒ I.- Eficiencia del Sistema De Costos: 13 preguntas,
- ☒ II.- Gestión Estratégica: 14 preguntas.
- ☒ III.- Eficiencia del Software, 9 preguntas.
- ☒ IV.- Abatimiento de Costos.13 preguntas.

Todas las preguntas tienen un valor de 1 a 5 puntos, con excepción de la pregunta N. 1 que tiene un valor de 0 o 3 puntos, según sea el caso. Una empresa que no tienen implementado NINGÚN sistema de costos tendrá 0 puntos en esta pregunta.

Puntuación total 243 = al 100 %

Para la utilización de este cuestionario se obtuvo un índice de confiabilidad del 82.56% aplicando la fórmula del coeficiente Alfa de Cronbach obtenido directamente del programa SPSS para Windows.

Para la elaboración de las preguntas, se consideraron dos criterios básicos:

I.- La primera escala de medición está relacionada con la periodicidad con que se lleva a cabo una actividad, o si de plano nunca se ha hecho en toda la vida de la empresa.

Ejemplo: ¿Se ha llevado a cabo un diagnóstico integral (tanto interno como del entorno) en la empresa?

Posibles respuestas (ÍTEM):

Valor en puntos

- 1.- NUNCA. 1
- 2.- RARA VEZ. 2
- 3.- OCASIONALMENTE. 3
- 4.- GENERALMENTE. 4
- 5.- SIEMPRE. 5

2.- La segunda escala de medición está relacionada con el grado de eficiencia y eficacia con la que se esta llevando a cabo una actividad actualmente.

Ejemplo: ¿Se encuentran debidamente documentados todos los procesos de la empresa?

Posibles respuestas (ÍTEM):

Valor en puntos

- 1.- DEFICIENTE. 1
- 2.- REGULAR. 2
- 3.- SATISFACTORIO. 3
- 4.- MUY BIEN. 4
- 5.- EXCELENTE. 5

Después de cada enunciado se aclara a que tipo de escala pertenece.

Como se puede observar, se utilizó una escala LIKERT de 5 opciones, la cual se considera la más adecuada para este tipo de encuestas en que se miden actitudes y predisposiciones individuales de los entrevistados.

Aplicación del Instrumento de recopilación de la información:

Utilizando un guión telefónico prediseñado, los colaboradores de Telemarketing fueron los encargados de promocionar la respuesta de los cuestionarios, proporcionando a los empresarios involucrados tres opciones:

- ☒ Entrevista agendada "CARA A CARA".
- ☒ Respuesta por INTERNET en formato PDF.
- ☒ Respuesta por Correo Directo con porte pagado.

A continuación se presenta el resumen de las respuestas recibidas:

Cuadro 1: Resumen de las respuestas recibidas.

RESUMEN CONTROL DE RESPUESTAS RECIBIDAS				TOTALES	SIN CONTROL		
CARPETA	N. ENTREVISTAS	CORREO	E-MAIL PDF		PRESUPUESTAL	DF	EDOMEX
1	9	7	9	25	6	13	12
2	8	6	11	25	10	20	5
3	5	5	17	27	13	20	7
4	7	5	12	24	15	18	6
5	6	6	12	24	14	20	4
6	9	7	9	25	14	17	8
7	6	5	14	25	11	19	6
8	5	6	14	25	13	21	4
9	7	9	9	25	11	20	5
10	3	12	10	25	17	21	4
11	7	8	10	25	8	17	8
12	6	5	14	25	12	18	7
13	4	10	11	25	18	21	4
14	9	7	9	25	15	25	0
TOTALES	91	98	161	350	177	270	80

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas “Cara a Cara”, fueron personalmente atendidas por personal debidamente capacitado y entrenado.

Debido al “terrorismo fiscal” recientemente desatado por nuestras autoridades tributarias, los propietarios y funcionarios de las empresas mostraron un grado de desconfianza bastante notorio para contestar cualquier tipo de encuesta.

Codificación de los datos:

Para la captura inicial de los datos se utilizaron hojas de cálculo Microsoft Excell XP en forma de bases de datos.

Los resultados de las encuestas recibidas y depuradas se agruparon en las siguientes plantillas:

1. Resultados globales cultura de planeación.
2. Resultados globales gestión estratégica de costos.
3. Resultados por giros cultura de planeación.
4. Resultados por giros gestión estratégica de costos.
5. Razones para no utilizar control presupuestal.
6. Razones para no utilizar sistemas de costos.
7. Correlación de variables.
8. Empresas con resultados.
9. Muestra de empresas perdedoras.
10. Muestra de empresas ganadoras.
11. Empresas nacionales.
12. Subsidiarias de empresas extranjeras.

Para el análisis de los datos a través de las medidas de tendencia central: Moda, media, desviación estándar, así como coeficiente de correlación de Pearson se trabajaron utilizando un paquete estadístico denominado SPSS para Windows.

RESULTADOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Resultados:

Los resultados se agruparon de acuerdo a las siguientes variables:

- Evaluación de Sistema de Control Presupuestal y

- Evaluación de Sistema de Gestión Estratégica de Costos.

A su vez, las variables anteriormente mencionadas se clasificaron en las siguientes sub-variables:

Evaluación del Sistema de Control Presupuestal:

- ¾ Estructura y conocimiento de la empresa.
- ¾ Planeación Estratégica.
- ¾ Control presupuestal.

Evaluación del Sistema de Gestión Estratégica de Costos:

- ¾ Eficiencia del sistema de costos.
- ¾ Gestión estratégica.
- ¾ Eficiencia del software.
- ¾ Abatimiento de costos.

Resultados globales por Variable:

Evaluación de Sistema de Control Presupuestal:

Calificación global total.- 170 puntos por empresa por:

350 Respuestas obtenidas = 59 500 puntos totales. • 35

Resultado Total obtenido: 32 172 puntos totales.

% GLOBAL 54.07

Evaluación de Sistema de Gestión Estratégica de Costos:

Calificación global total:

243 puntos por empresa por:

350 Respuestas obtenidas = 85 050 puntos totales

Resultado total obtenido 40 905 puntos

% GLOBAL 48.10

Resultados por sub-variable:

Evaluación del Sistema de Control Presupuestal:

1. Estructura y conocimiento de la empresa 57.18%
2. Planeación Estratégica 47.93%
3. Control Presupuestal 53.65%

Evaluación del Sistema de Gestión Estratégica de Costos:

1. Eficiencia del Sistema de Costos 63.53%
2. Gestión Estratégica 36.89%
3. Eficiencia del Software 57.62%
4. Abatimiento de Costos 38.53%

Análisis e interpretación de los datos:

Resultados globales por variable:

Considerando la siguiente escala de evaluación de resultados:

🌟	EXCELENTE	100%
🌟	MUY BUENO	90%
🌟	BUENO	80%
🌟	REGULAR	70%
🌟	MALO	60%
🌟	PÉSIMO	59% O MÉNOS.

Se podría concluir, para los efectos del presente artículo, que la evaluación global de las respuestas recibidas tanto para la evaluación del Sistema de Control Presupuestal y del Sistema de Gestión Estratégica de Costos fue **pésima y dejó mucho que desear**, por lo que es evidente que existe mucho trabajo por desarrollar en estos dos importantes aspectos de la gestión empresarial.

Combinando algunos indicadores se tiene lo siguiente:

I.- Evaluación del Sistema de Control Presupuestal:

LA MEJOR EMPRESA	85.29%
EMPRESAS GANADORAS	76.15%
RESULTADO GLOBAL	54.07%
EMPRESAS PERDEDORAS	39.65%
LA PEOR EMPRESA	27.65%

Tanto la mejor empresa como la peor pertenecen al giro N.6 que es de Industrias Metálicas Básicas. Lo cual es un indicador de que el giro, en sí, no es un obstáculo para lograr mejores resultados.

II.- Evaluación del Sistema de Gestión Estratégica de Costos:

LA MEJOR EMPRESA	82.30%
------------------	--------

EMPRESAS GANADORAS	75.45%
RESULTADO GLOBAL	48.10%
EMPRESAS PERDEDORAS	29.71%
LA PEOR EMPRESA	25.51%

La mejor empresa pertenece al giro N. 7 que son productos metálicos, maquinaria y equipo; y la peor empresa pertenece al giro N.2 que es de las industrias Textiles.

Resultados por Sub-Variable:

Evaluación del Sistema de Control Presupuestal:

Los resultados obtenidos por sub-variable no presentan un diferencial muy grande con respecto al resultado global. El menor resultado obtenido en la sub-variable de Planeación Estratégica demuestra que en éste factor las empresas de la muestra demostraron mayor debilidad, a pesar de que esta herramienta de gestión inició su utilización en los Estados Unidos de Norteamérica a principios de la década de los 70's.

En nuestro país es aún muy grande el número de empresarios que se resisten a utilizarla por razones de orden práctico más que por desconocimiento del tema.

En algunas entrevistas los empresarios manifestaron que no pretendían distraer flujo de efectivo en la implementación de ningún modelo de planeación estratégica, debido, principalmente, a que había otras prioridades que atender. Sin embargo, para la mayoría de los empresarios y directivos pertenecientes a subsidiarias de empresas extranjeras, la planeación estratégica, significaba "sobrevivir, crecer o morir".

En cuanto al Control Presupuestal, 177 empresas encuestadas contestaron no utilizarlo, o sea un 50.7 % del total de la muestra.

En este concepto, es manifiesta la inquietud tanto de directivos y empresarios de empresas nacionales y extranjeras, acerca de la enorme cantidad de tiempo, dinero y esfuerzo que se invierte en el proceso de elaboración del llamado "Presupuesto Maestro" y su posterior control. Esta situación ha motivado que una de las finalidades primordiales de la investigación contenida en el presente artículo sea, precisamente, el sugerir un "Modelo de Control

Presupuestario” que simplifique el proceso, incluyendo obviamente, la metodología de la planeación estratégica, o sea, la visión a largo plazo como prioridad.

Evaluación del Sistema de Gestión Estratégica de Costos:

Las sub-variables de Gestión Estratégica y Abatimiento de Costos resultaron con los porcentajes mas bajos, en virtud, de que ambas están muy relacionadas entre sí, lo cual nos indica que los empresarios, a pesar de, contar con sistemas de costos implementados, aún los siguen utilizando únicamente para efectos de determinación de resultados y valuación de inventarios, tal y como se utilizaban en el siglo antepasado.

Únicamente 63 empresas respondieron no tener implementado ningún sistema de costeo, o sea, únicamente 18 % de la muestra.

Actualmente, las autoridades tributarias de nuestro país han decidido realizar una importante reforma fiscal en el sentido de aprobar el regreso a la “base del costo de ventas “para la determinación del resultado fiscal. Esta situación, parece la más adecuada, desde el punto de vista de “equidad tributaria”, ya que un impuesto, constitucionalmente hablando, debe gravar la capacidad de una empresa para obtener utilidades y no su “capacidad de compras”. Con esta reforma las autoridades también pretenden que las empresas le presten mayor atención a la determinación y control de sus costos.

ACCIONES PROPUESTAS

Una de las propuestas concretas resultado de la investigación contenida en el presente artículo fue la sugerencia de cambio radical en cuanto a los siguientes paradigmas organizacionales:

- 1. **Mentalidad fiscalista a la defensiva.-** Dejar de preocuparse tanto por la evasión de impuestos y concentrarse en actividades realmente prioritarias.
- 2. **Cultura de planeación.-** Visualizar los negocios en el largo plazo, ya que las utilidades a corto plazo son un medio y no un fin en si mismas.
- 3. **Cultura de la delegación.-** Aprender a confiar en la gente, delegando aquello que sea factible de delegar en el personal adecuado.
- 4. **Cultura del factor humano.-** Darle un sentido más humano a la empresa, en el sentido de que el personal es uno de los factores más importantes para el éxito de los negocios.
- 5. **Cultura de atención al cliente.-** Crear conciencia de que el cliente es lo más importante en la empresa, y de hecho es el jefe supremo, y por lo tanto, debemos esmerarnos en atenderlo.
- 6. **Cultura de capacitación.-** Concebir a la capacitación como una inversión y no como un costo innecesario para cumplir un requisito de orden burocrático.
- 7. **Cultura de calidad total.-** Tener en cuenta que la rentabilidad y las utilidades se derivan de la excelencia en todos los procesos internos.
- 8. **Liderazgo.-** Predicar con el ejemplo y crear cultura y valores corporativos que conlleven hacia un clima laboral democrático y ampliamente participativo.
- 9. **Cultura de Diagnóstico.-** Acostumbrarse a llevar a cabo periódicamente un Diagnóstico integral tanto interno como externo, a fin de guiar la gestión empresarial con un enfoque estratégico y de alta rentabilidad.
- 10. **Cultura de facultamiento.-** Olvidarse de que únicamente los directivos y gerentes son los únicos que piensan y de que el resto del personal sólo debe obedecer y ponerse a trabajar.
- 11. **Cultura de autoaprendizaje.-** Formarse el hábito de la capacitación empresarial continua y motivar al personal en el mismo canal.
- 12. **Cultura de Consultoría.-** Solicitar ayuda profesional cuando sea necesario, en todas las áreas de la empresa y no únicamente para la evasión de impuestos.
- 13. **Cultura de comunicación e involucramiento.-** Establecer los canales adecuados de comunicación en toda la empresa e involucrar al personal en los planes y proyectos más importantes.
- 14. **Cultura de compensación.-** Establecer sistemas de remuneraciones justos y equitativos, eliminando, en lo posible las

discriminantes brechas jerárquicas y no escatimando los repartos de utilidades.

- **Cultura de la alineación total.-** Mediante el ejercicio de un liderazgo positivo desde la cúspide, promover la mentalidad empresarial en todos los directivos, evitando la formación de los tan nocivos nichos de poder. Creando un ambiente de amplia y franca cooperación en todos los niveles hacia el logro de un objetivo común.
- **Cultura de las alianzas estratégicas.-** Desprendernos de nuestro egoísmo y desconfianza naturales y promover alianzas cuando sea necesario, ya que la unión hace la fuerza.

Otra propuesta formal fue la relacionada con los modelos de control presupuestal y de gestión estratégica de costos sugeridos.

La propuesta de los modelos fue definida de la siguiente manera:

- ¼ Objetivos del modelo.
- ¼ Procedimiento.
- ¼ Características.
- ¼ Requerimientos.

• 38

Modelo de Control Presupuestal:

Objetivos del Modelo.

El Modelo propuesto persigue los siguientes objetivos:

Modificar paulatinamente el enfoque de planeación y control de la administración tradicional al nuevo enfoque de la gestión empresarial.

- ¼ Simplificar el proceso de elaboración del Presupuesto Maestro Anual y su posterior control presupuestal.

El modelo propuesto no pretende, de ninguna manera, eliminar totalmente los procesos de elaboración del Presupuesto Maestro Anual y el control presupuestario establecido; sino que es un proceso de facultamiento y educación paulatinos, a fin de ir eliminando los paradigmas a los que hemos estado acostumbrados por décadas.

Es difícil tratar de cambiar de un solo golpe una mentalidad orientada a perseguir y/o controlar los efectos, en lugar de buscar la manera de

optimizar constantemente las causas. El directivo involucrado primero tiene que cerciorarse por cuenta propia de los beneficios que han obtenido otras empresas visionarias con el cambio de mentalidad estratégica.

La forma de trabajar y el enfoque tanto de la planeación tradicional como de la contabilidad financiera, se asemejan a un conductor que maneja observando constantemente los espejos retrovisores, ¡imagínense ustedes!, llegará un momento que forzosamente se impactará con otros automovilistas o sufrirá un accidente de graves consecuencias. Este enfoque está orientado en el estudio y el análisis del pasado, con la finalidad de ya no cometer los mismos errores. Es un enfoque eminentemente correctivo, orientado, básicamente, en los efectos (que son los resultados a corto plazo) y no en las causas (de los resultados).

Procedimiento de Planeación y Control Presupuestario propuesto:

1. Se lleva a cabo un Diagnóstico Empresarial Integral (DEI), tanto de factores internos como externos.
2. Simultáneamente se lleva a cabo un concurso de propuestas de mejoras, a través de un Diseño Idealizado de la organización.
3. Se compara el estado actual de la empresa con su diseño idealizado y se determinan las "brechas de planificación":
4. Con base en las brechas de planificación se determinan, de acuerdo a prioridades, los proyectos a ejecutarse en el largo, mediano y en el corto plazo.
5. Con base en la delimitación de los proyectos se elaboran los presupuestos a largo, mediano y corto plazo.
6. Durante el ejercicio, se controla la ejecución y avance de los proyectos autorizados. Los resultados mensuales se discuten por excepciones, únicamente cuando las desviaciones son muy importantes, sin señalamiento de culpables; todo se analiza y comparte en equipo.
7. Durante el ejercicio se promueve la participación, creatividad e innovación constante de los procesos, que en última instancia son los que originan los resultados que se obtienen.

Características del modelo de planeación y control presupuestario propuesto:

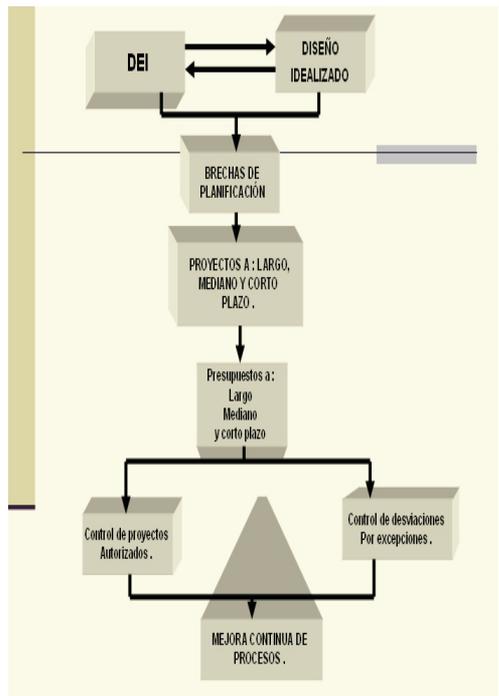
1. Sistema enfocado en las causas que provocan los resultados a corto plazo y que son los procesos.
2. Se gestiona con base en la participación democrática del personal de la empresa, con lo cual se promueven constantemente la creatividad y la innovación, con lo cual, se mejora sensiblemente el clima laboral de la organización en todos los aspectos.
3. Asimismo, se promueve el trabajo en equipo en cuanto a la delimitación de las responsabilidades inherentes al control y administración de los proyectos autorizados.
4. Se comparte la responsabilidad en el caso de desviaciones importantes, en cuanto a la asignación de los recursos presupuestales, por lo que no se señalan culpables.
5. No es necesario estar ajustando el presupuesto maestro original, con lo cual se ahorra una gran cantidad de tiempo, recursos y esfuerzo.
6. Se le da prioridad al enfoque de largo plazo, ya que se pretende planear para toda la vida de la empresa y no únicamente para el año siguiente, ampliando las perspectivas y el horizonte de la planeación.
7. El presupuesto maestro anual no es necesariamente un compromiso de resultados o una especie de "camisa de fuerza" para la asignación de recursos presupuestales, es, simplemente, una guía de planificación de corto plazo, en virtud de que los resultados se obtendrán con base en la innovación constante de los procesos operativos y la mejora continua cada año y no en el control de los resultados a corto plazo.

Requerimientos del Modelo:

En cuanto a requerimientos de tipo administrativo, la empresa que se decida a implementar este modelo necesitará:

1. Tener un verdadero Líder Positivo de Excelencia al frente. Se sugiere utilizar un Coaching Ontológico de Empowerment.
2. Como parte del análisis de factores internos se deberá realizar una auditoría de clima laboral.
3. Llevar a cabo una evaluación de 360 grados para los niveles ejecutivos incluyendo al director general.
4. Comunicar al personal la decisión, y la forma como van a contribuir en el proyecto.
5. Capacitar adecuadamente al personal.
6. Facultar e involucrar al personal en el proceso. (Empowerment).
7. Remunerar adecuadamente al personal.
8. Llevar a cabo una descentralización radical en la toma de decisiones.

Diagrama1: Modelo de planeación y control presupuestario propuesto.



Fuente: Elaboración propia.

Modelo de Gestión Estratégica de Costos:

Objetivos del modelo:

Un Sistema adecuado de Gestión Estratégica de Costos es una valiosa herramienta administrativa de gestión que permitirá a cualquier empresa obtener un liderazgo en costos a largo plazo dentro del mercado en que se desenvuelva a través de sus procesos, estrategias y estructura organizacional.

Los objetivos del modelo propuesto serían los siguientes:

1. Proporcionar información confiable y oportuna para:
 - Valuar los inventarios de materias primas, producción en proceso y artículos terminados.
 - Determinar el costo de ventas mensual.
 - Determinar los costos unitarios reales.
2. Controlar el costo, mediante la utilización de los estándares de operación.
3. Planear el costo, a través del conocimiento de la estructura del costo y del análisis del punto de equilibrio.
4. Proporcionar un control multifuncional más que por áreas de responsabilidad o departamentos funcionales.
5. Lograr una mayor exactitud en el costeo de los productos, mediante el uso de bases unitarias y de actividades.
6. Obtener indicadores financieros y no financieros.
7. Calcular los costos de no calidad (pasivos u ocultos)
8. Coadyuvar en la obtención de ventajas competitivas sostenibles en el largo plazo.

Procedimiento:

El procedimiento que se llevará a cabo para la ejecución del modelo propuesto dependerá de las características particulares de cada empresa, así como de su sistema de control presupuestal establecido.

Características del Modelo:

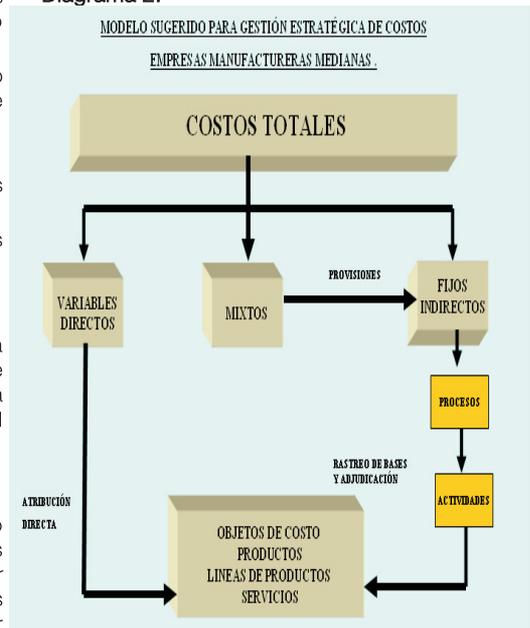
En virtud de que aún dentro del mismo giro no existen dos empresas exactamente iguales, las características del Modelo a Implementar estarán dadas por las necesidades específicas de la empresa en donde se vaya a implementar el sistema en cuestión.

Dentro de las características particulares de una empresa que se deben considerar para delimitar el Modelo a Implementar, están las siguientes:

1. Importancia relativa de la "carga fabril" dentro del Costo total de producción.
2. Régimen de Producción.
3. Número y complejidad de los procesos productivos.
4. Estructura del Costo Total.
5. Estructura Administrativa.
6. Número de departamentos productivos y de Servicio.
7. Explosión de materiales, tanto variedad de materias primas utilizadas como artículos terminados fabricados.

Para una empresa compleja con una explosión grande de artículos, tanto materias primas como artículos terminados, así como con procesos productivos complejos y un gran número de departamentos productivos y de servicio; que inclusive, en una empresa mediana se puede dar el caso, se sugiere el siguiente Modelo de Sistema para la Gestión Estratégica de sus Costos:

Diagrama 2:



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el diagrama anteriormente presentado, las características del Modelo Propuesto son las siguientes:

1.- Se hace énfasis en la delimitación exacta de la estructura de costos de la empresa, o sea, la separación del total de sus costos en dos grandes grupos:

Costos fijos y Costos variables .

2.- En el caso de tener muchos conceptos de costos “mixtos” de importancia, se podrían gestionar como costos fijos a través de provisiones mensuales, considerando como “variaciones al costo estándar”, las diferencias con los pagos reales.

3.- En el caso de tener una “carga fabril” de importancia, se trataría de utilizar las bases de actividades para el rastreo o asignación de los costos por unidad de costo, a fin de obtener una “contribución marginal” más confiable para la toma de decisiones.

Requerimientos del Modelo:

Los requerimientos del modelo propuesto, se dividen a su vez en dos apartados como sigue:

Requerimientos del Sistema:

Un sistema de gestión de costos para considerar que posee un enfoque estratégico deberá estar integrado por los siguientes subsistemas:

- ☒ Subsistema de costos tradicional para efectos fiscales y de contabilidad financiera.
- ☒ Subsistema de costeo por actividades, cuando los cargos indirectos sean de importancia relativa dentro de la estructura de costos de la empresa.
- ☒ Subsistemas de retroalimentación operativa de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa como: costeo del ciclo de vida del producto, costeo objetivo y sistema de sólo materiales directos (throughput accounting).

Requerimientos Administrativos:

Para la implementación exitosa del Modelo Propuesto, se requiere la observación de los siguientes puntos:

1. Tener implementado o implementar un Modelo adecuado de Planeación Estratégica.- Análisis FODA.
2. Documentación y/o mapeo de todos los procesos de la empresa.
3. Delimitación exacta de la estructura de costos de la empresa.
4. Administración de la calidad total.
5. Análisis de la cadena de valor.
6. Análisis del sistema de valor de la industria.
7. Tener implementado un programa permanente de reducción de costos.
8. Reingeniería de procesos, cuando sea necesario.
9. Producción JUSTO A TIEMPO. Cuando la naturaleza de los procesos lo permitan.

No puede existir un Sistema de Gestión Estratégica de Costos sin un modelo de planeación estratégica. De lo contrario, el concepto de “Gestión Estratégica” ya no tendría ninguna validez.

Con la adecuada gestión de las actividades y los procesos, a través del desarrollo de la creatividad y de la cultura de la innovación, se lograrán mejores resultados (tanto en el corto como en el largo plazo); que, únicamente con el esquema tradicional de “controlar” en forma rutinaria mensual los resultados y desviaciones a corto plazo con respecto a un Plan o Presupuesto Maestro.

CONCLUSIONES

Con base en los objetivos planteados inicialmente en la investigación presentada en el presente artículo, y a través de las acciones realizadas, se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los deprimentes resultados obtenidos nos indican que existe mucho trabajo por realizar en las empresas manufactureras medianas en México, lo cual se podría traducir en una gran oportunidad de ingresos para las instituciones de educación superior que desearan tener un enfoque más empresarial que burocrático, a través de una división de consultoría especializada

en planeación estratégica, gestión estratégica de costos, tecnologías de la información y control presupuestal.

2. Los deprimentes resultados obtenidos por la muestra de empresas encuestadas podría servir como instrumento de convencimiento para que las empresas manufactureras medianas se decidan por invertir recursos para la implementación de los modelos propuestos.
3. Los cuestionarios de salida utilizados en la investigación contenida en el presente artículo podrían adaptarse, inclusive, para empresas más grandes, así como ampliarse por zonas geográficas o a nivel nacional.
4. Para trabajos futuros se sugiere llevar a cabo investigaciones formales sobre los siguientes tópicos o temas:

- * Competitividad Empresarial.
- * Capacitación empresarial.

* Mortandad Empresarial.

REFERENCIAS

- * Andrade, M. A. (2000): "Apuntes sobre Metodología de Investigación". ESCA-IPN. México.
- * Briones, G. (1998): "Métodos y Técnicas de Investigación para las Ciencias Sociales". Editorial Trillas. Tercera Edición. México.
- * Hernández, R. (1998): "Metodología de la Investigación". Editorial McGraw Hill. Segunda Edición. México.
- * Jaimes, A. (2004): Documentos preparados para el Seminario de Gestión Estratégica de Costos. México.

Recibido: 24 de octubre 2006

Acceptado: 14 de noviembre 2006