



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"**

**IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS
COMO HERRAMIENTA DE PLANEACION
FINANCIERA EN LA INDUSTRIA
PEQUEÑA Y MEDIANA**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

**NORA LILIA RIOS RAMIREZ
PEDRO JOSE ANTONIO CASASOLA VARELA**

DIRECTOR DE TESIS:

L. C. JOSE LUIS SAAVEDRA RODRIGUEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, MEX.

1986



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS COMO
HERRAMIENTA DE PLANEACION FINANCIERA
EN LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA.

I N D I C E.

	PAG.
INTRODUCCION	I
CAPITULO I. PRESUPUESTOS.	
1.- Elaboración de los Presupuestos por el Licenciado en Administración.	1
2.- Antecedentes y Definiciones.	3
3.- Naturaleza de los Presupuestos	7
4.- Objetivos y Finalidades de los Presupuestos	8
5.- Características y Requisitos de los Presu- puestos.	16
6.- Duración del Periodo Presupuestario.	20
7.- Informes de los Presupuestos	21
CAPITULO II. PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.	
1.- Concepto	24
2.- Ambito donde se Desarrolla	27
3.- Importancia	29
4.- Principales Problemas a que se Enfrenta	30
5.- Formas de Organización que Puede Tomar	37
CAPITULO III. PLANEACION FINANCIERA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.	
1.- Factores Limitantes para Planear en este Tipo de Empresas	40

	PAG.
2.- Factores Externos de la Planeación	42
3.- Factores Internos de la Planeación	52
4.- Elementos Importantes a Considerar en la Planeación.	54
5.- Utilidad de la Planeación en la Pequeña y Mediana Industria.	60
CAPITULO IV. CASO PRACTICO.	
1.- Breve Introducción	71
2.- Objetivos.	71
3.- Etapas para el Desarrollo de la Investigación de Campo.	72
ANEXOS.	110
CONCLUSIONES GENERALES	114
CONCLUSIONES AL CASO PRACTICO	116
BIBLIOGRAFIA.	119

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

En la actualidad nuestro país se enfrenta al desafío de - poder alcanzar un crecimiento que le permita afrontar sus problemas socio-económicos. Por lo que ante esta situación, las - unidades económicas que de alguna u otra forma participan en el proceso de desarrollo, deberán tener una participación relevante en el mismo.

Enmarcada en este contexto, la P.M.I.* juega un papel de primera importancia, debido esencialmente a su participación en el desarrollo del país.

Sin embargo, conociendo la importancia que la P.M.I. reviste para el país, es desagradable saber que una gran mayoría de ellas fracasa o tiende a desaparecer, debido a que, además de los problemas de liquidez a que se enfrenta actualmente, no cuentan con una planeación, ó si la aplican, muchas veces no la llevan adecuadamente y, por consiguiente, la planeación financiera que es una parte de la misma, no la realizan.

Dentro de la planeación financiera encontramos como un instrumento de ayuda, a los presupuestos, que las empresas llevan a cabo como un medio de planeación y control, por lo que es importante conocer como es su aplicación en la Pequeña y Mediana Industria.

Con tal fin, el presente trabajo tiene el objeto de conocer como son llevados los presupuestos en este sector de la industria, delimitandonos a la P.M.I., que por componer el 95% del total de la industria del país, reviste mayor importancia para el mismo.

Empezamos con dar un conocimiento general de lo que en teoría son los presupuestos, los principios que rigen su formulación, la duración de los mismos, los tipos o clases de presupuesto que se pueden elaborar, etc.

Esto quedaría incompleto si no conociéramos nada del sector de la industria que nos ocupa, por lo que nos referimos al mismo, tratando de dar los elementos más importantes que lo caracterizan, sus problemas, sus formas de organización, ambiente donde se desarrolla, su importancia social, económica, etc. Todo ello, tratando de dar los aspectos más sobresalientes.

También se incluye una parte dedicada a la planeación en la P.M.I., tomando en consideración algunos factores que son necesarios para poder planear adecuadamente es este sector.

* Pequeña y Mediana Industria.

En la última parte, se encontrarán los pasos a seguir y - resultados de una investigación de campo realizada a una muestra de la P.M.I., a través de un cuestionario con preguntas - generales acerca de los presupuestos, aplicadas en dichas em - presas. La investigación se hizo necesaria para poder conocer como era realmente la aplicación de los mismos en este sector de la industria.

CAPITULO I.

PRESUPUESTOS.

1.- ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

Actualmente el Lic. en Administración junto con otros - profesionistas del área, como es el Contador Público, tienen un papel importante en la vida económica de nuestro país. La actividad que desarrollan tanto en el sector público como en el privado, ha tenido más relevancia a últimas fechas, puesto que el número de empresas se ha venido incrementando y sus sistemas de control se han vuelto aún más complejos debido al mayor número de operaciones que tienen que realizar. Por lo que la Administración siempre será necesaria para lograr las metas de todo tipo de organización.

Las empresas siempre se encontrarán encaminadas a la satisfacción de necesidades que el mercado les demande, cumpliendo con todos los requisitos de calidad, precio, servicio, ética comercial, etc., con los cuales garantiza no sólo la supervivencia de la empresa, sino su consolidación y proyección dentro del mercado a largo plazo. Por tal motivo, podríamos concluir que éste es el objetivo mismo que justifica su razón de ser.

Para lograrlo es necesario seguir un proceso, y es precisamente el proceso administrativo el que se ha manifestado siempre para la consecución de los objetivos y el que el Lic. en Administración tendrá que aplicar.

El Filósofo Alemán Louis F. Anderson descubrió y demostró que todo principio, si es un principio válido, independientemente de la categoría científica que sea, tiene un proceso a través del cuál se manifiesta un efecto o resultado, que es la manifestación objetiva del principio. Además cuando el proceso y el efecto han sido cuidadosamente identificados y analizados, tanto el proceso como el efecto tienen a su vez un principio, un proceso y un efecto.

"El sistema de Anderson fué aplicado por Urwick al estudio de los fenómenos administrativos, quien estructuró un sistema lógico de nueve componentes. Dicho sistema quedó representado así. " (1)

(1) Martínez De la Mora, Juan Manuel. Apuntes de la Materia de Planeación Financiera. FES-C. 1983.

	PRINCIPIO	PROCESO	EFEECTO.
FUNCION ADMVA.	INVESTIGACION	PREVISION	PLANEACION.
PREVISION	OBJETIVO	ORGANIZACION	COORDINACION.
PLANEACION	ORDEN	DIRECCION	CONTROL.

Estas son las etapas del proceso administrativo, las cuales varios autores han agrupado en diferentes formas para el estudio académico.

En esta ocasión nos referiremos en forma somera a una de las etapas del proceso y la que consideramos necesaria para cualquier tipo de empresa, como es la Planeación.

Planeación significa "Acción y Efecto de Planear" y se usa como sinónimo de planeamiento y planificación.

Planear en el sentido de la Literatura versada sobre administración es: "Determinar un curso de acción".

Los cursos de acción que deben seguirse tienen diferentes manifestaciones, las cuales podemos clasificar como siguen:

- 1.- Objetivos.
 - 2.- Políticas
 - 3.- Procedimientos.
 - 4.- Reglas.
 - 5.- Presupuestos.
 - 6.- Programas.
 - 7.- Estrategias.
- { Básicas.
 { Generales.
 { Departamentales.

Cada uno de ellos reviste una importancia fundamental. Podríamos definir cada una y dar sus principales atribuciones dentro del campo de la planeación. Sin embargo, nos referiremos a uno que por su importancia y trascendencia impacta de una manera relevante en la planeación en general. El conceptual que hacemos referencia son los Presupuestos, y en especial a su aplicación en la Pequeña y Mediana Empresa, ya que por constituir también un elemento importante de la planeación, es interesante conocer su aplicación en este sector de la industria.

Por pequeña que sea una organización, debe comenzar por - determinar sus objetivos, ya que los recursos de cualquier organización son limitados y deben utilizarse efizcamente si es - que se quiere que la empresa sobreviva y prospere. Esto requiere una formulación de objetivos y una asignación de responsa - bilidades, esta última es esencial, incluso si la organización esta formada por un sólo hombre, porque él debe distribuir - su tiempo efizcamente como sea posible.

Los presupuestos abarcan a toda la organización en gene - ral, y su preparación y control es realizado por profesio - nis - tas idóneos en la materia que resaltan su importancia y tras - cendencia dentro de cualquier organismo público o privado.

Uno de estos profesionistas es el Lic. en Administración, - que junto con el Contador Público se encuentran capacitados - para establecer un sistema presupuestal en las empresas, ya que los conocimientos que se les imparten tienen mucho en común y - por lo que respecta al área de Finanzas, la única diferencia - que pudiese existir, sería en la pedagogía utilizada y en la - mentalidad del individuo.

2.- ANTECEDENTES Y DEFINICIONES.

2.1 ANTECEDENTES.

Si queremos conocer los antecedentes más antiguos de la - técnica del presupuesto tal y como la utilizan las modernas em - presas hoy en día, nos daremos cuenta que en realidad su pasa - do no es muy lejano. Esto se debe principalmente a que esta - técnica es un producto de la evolución del antiguo presupuesto oficial que es preparado por los gobiernos de los estados para distribuir y controlar sus gastos.

Sin embargo, es necesario dar una idea más clara acerca - del origen del presupuesto oficial, ya que es la base para el - desarrollo del presupuesto privado que utilizan hoy en día - gran número de empresas. Para tal fin, recurriremos a la valio - sa disciplina que es la Historia, para conocer los aspectos - más sobresalientes que dieron origen a esta técnica, y conocer su evolución hasta nuestros días.

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la - humanidad la idea de presupuestar, varios acontecimientos y - hechos que a continuación se mencionan lo demuestran:

El origen de los presupuestos se remonta a la época -

primitiva en la cual el jefe de la familia asignaba las fae - nas a realizar por cada uno de los miembros de ésta, basan - dose en las necesidades de subsistencia, iniciando así las fa - ses del presupuesto más elementales.

" Los Fenicios, Egipcios, Griegos y Romanos evolucionan el comercio y adoptan el primer tipo de contabilidad (lo pode - mos llamar así) ya que anotan todos los acontecimientos de - importancia al realizar sus actividades comerciales, así como llevar cuenta de las operaciones que realizaban. Además los - Egipcios hacían estimaciones para pronósticar los resultados - de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de - escasez, y los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados. (2)

Más tarde en el siglo XV los italianos iniciaron nuevas técnicas de registro, creando nuevas fuentes de información - para elaborar los presupuestos. De esta forma tan sencilla - ante nuestros conocimientos, hoy en día nace la Historia que - será la fuente de información para los mercantilistas de esa - época al elaborar sus pronósticos para abastecer mercados con - sumidores, producir para estos mercados y comprar para produ - cir.

No fué sino hasta el siglo XVIII cuando surge la palabra - presupuesto que actualmente conocemos, a la cual podemos atribuirle el siguiente significado:

La palabra presupuesto " Budget " o " Sac de papier " es una palabra del argot del siglo XVIII, originalmente es el por - tamonedas público que servía para recibir los ingresos y conté - ner las sumas que gastaría el Estado. En Inglaterra se uso el - término para describir la bolsa de cuero (cartera) que el - Canciller llevaba consigo al Parlamento con una relación de - necesidades del gobierno y con sus fuentes de ingreso. Even - tualmente venía a significar los documentos contenidos en la - bolsa, los proyectos de las finanzas públicas propuesto a los - legisladores.

A principios del siglo XIX el sistema de presupuestos es adoptado en Francia (1820) luego casi simultáneamente por va - rios países europeos y finalmente por el gobierno de Estados - Unidos en 1821. Sin embargo hasta la fecha, siempre el presu - puesto había abarcado solo a los gobiernos y ayuntamientos, so - lamente como un sinónimo de control de gastos.

Es hasta después de la primera guerra mundial cuando las industrias y empresas empezaron a darse cuenta de las ventajas y beneficios que producía el utilizar los presupuestos con objeto de controlar sus gastos.

(2) Barrón Chávez, Salvador. Algunos Tipos de Presupuestos y su Importancia en los Negocios. Tesis. ESCA Pág. 8 Méx. 1978.

W.A. Pattón en su manual del Contador dice: "El origen de los presupuestos se asocia generalmente con la administración oficial, y en los últimos años desde 1911 a la fecha se ha dedicado mucha atención a los presupuestos de las ciudades y municipios, los condados o distritos, los estados y el gobierno federal " (3)

En Estados Unidos en 1921 después de haberse formado varios comités para estudiar las técnicas del presupuesto, quedó definitivamente establecido el presupuesto como instrumento de la administración oficial. En la actualidad, puede decirse que cada uno de los distintos tipos de unidad gubernamental, tiene alguna forma de presupuesto, y por tanto el control del mismo.

Desde el año de 1921 los directores de las grandes empresas americanas han dedicado mucho tiempo y estudio de los presupuestos. Bastante material relacionado con los presupuestos se ha impreso en los boletines y las memorias de la American-Management Association, de la National Association of Cost Accountants y de otras asociaciones a que pertenecen directores de empresas, contralores y contadores de U.S.A., México - Brasil, Argentina, Chile y muchos países de Europa.

Uno de los pioneros en cuanto a publicaciones en este aspecto fué J.O. McKinsey, quién en el año de 1922 publica un libro sobre la materia de presupuestos, dicho libro se intitula "Control Presupuestal", en cuyo contenido se encuentra que los presupuestos no solo se deben referir en su aplicación a los gastos, sino también deben incluir otras áreas tales como Ventas, Producción y Finanzas.

Para los negocios de esta época y a medida que estos se hacían más complejos, era menester conocer en donde estaban y a donde se querían proyectar, por lo que se elaboran programas detallados de ingresos y egresos, que al principio eran un tanto empíricos, pero con el tiempo y a través de muchos estudios, se fué logrando su refinamiento, a tal grado que actualmente constituyen para la empresa un instrumento muy valioso para la planeación y control de las operaciones.

2.2 DEFINICIONES.

Para comenzar a definir lo que es un presupuesto, partiremos de la base de su definición etimológica:

La palabra Presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE= que significa " antes de, o delante de " y
SUPUESTO = que significa " Hecho, Formado ".

(3). Pattón W.A. Manual del Contador. Edit. UTEHA. Pág.1259. 1979.

Por lo tanto, Presupuesto significa " Antes de lo Hecho"

El presupuesto constituye un elemento indispensable en toda planeación, es un plan expresado en términos numéricos que exige una planeación basada en experiencias del pasado, como es la información de tipo histórico y estadística, así como en todas aquellas condiciones que se preveen en el futuro, y que afecten todo lo que se planea; de tal manera que se conozca con anticipación los resultados de los proyectos a futuro.

Presupuesto según el Diccionario de la Real Academia Española :

El presupuesto es el participio pasado irregular de presuponer, supuesto ó suposición. Cómputo anticipado del costo de una obra y también de los gastos o de las rentas de un Hospital, Ayuntamiento u otro cuerpo , y aun de los generales de un Estado o especiales de un ramo como Guerra, Marina, etc.

F.A. Claveland dice : " El Presupuesto es un plan para -- financiar una empresa o un gobierno durante un período de tiempo definido, el cual es preparado y sometido por un funcionario responsable o un organismo representativo (u otro agente debidamente nombrado) y cuya aprobación y autorización son necesarias antes de que el plan pueda ejecutarse. " (4).

Esta definición se encamina hacia la necesidad esencial de la empresa que es el financiamiento, y señala específicamente las fases que se deben tomar en cuenta para elaborar presupuestos en las empresas y que son:

1. Un plan para financiar. Con esto nos señala que el presupuesto nos sirve para planear, coordinar y controlar los recursos y operaciones de una empresa a fin de lograr los propósitos que se fijaron desde su constitución.

2. Este plan se llevará a cabo durante un período de tiempo determinado. Esto será de acuerdo a la magnitud, organización o relatividad en las operaciones de las empresas, aprovechando la experiencia que se obtenga durante el período y aplicarla al siguiente plan.

3. Este plan deberá estar a cargo de una persona u organismo responsable. Aunque los presupuestos deben ser elaborados con participación de todos los miembros de la empresa, debe existir un comité responsable de que se lleve a cabo su preparación.

4. Patrocinio de la Dirección. Este plan debe ser aprobado por un número representativo de Accionistas o Consejo de

(4) Ibid. Pág. 1261.

Administración, con el fin de que se empleen las políticas y objetivos de ésta.

5. Ejecución de esta definición. Tendremos que entender que se necesita la coordinación adecuada de todas las partes para obtener el mejor resultado del plan efectuado.

Junio y G. Plaindoux dicen: " El presupuesto es la operación que consiste en estimar cifras y reunir por función o elementos de función los productos y los gastos que han sido previstos y autorizados por el programa de acción para un período determinado. " (5)

Puede definirse según Roberto Macías Pineda: "El presupuesto es un mecanismo de control, que comprende un programa financiero estimado para las operaciones de un período futuro. Establece un plan claramente definido mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos, e influye poderosamente en la optimización de las utilidades que es la finalidad preponderante de toda empresa" (6)

Podríamos citar más definiciones, sin embargo, al establecer una conclusión de ellas, llegaríamos al mismo resultado de decir que coinciden en el hecho de que los presupuestos son planes o programas financieros de un período futuro de las operaciones de una empresa, basada en experiencias de períodos anteriores, y con el fin de que se cumplan los objetivos esperados.

Con todo ello, nosotros coincidimos en señalar que el presupuesto constituiría generalmente un programa financiero expresado en términos numéricos, a través del cuál se buscará controlar las operaciones de la empresa para un período determinado, anticipándose, mediante estimaciones a los resultados que se quieran llegar, coordinando todas las funciones de la empresa para así lograr los objetivos previamente establecidos.

3.- NATURALEZA DE LOS PRESUPUESTOS.

Todas las organizaciones hacen planes. No se puede concebir ninguna cuyos ejecutivos no esten pensando en el futuro de la organización, es decir, cuales son sus objetivos y cual sería el mejor método para lograrlas. Una empresa que no trabaje sujeta a planes constituye una masa amorfa, incoherente sin dirección alguna y no propiamente una organización.

"Aunque la mayoría de los directivos hacen planes, hay diferencias considerables en la forma de planificar. Algunos-

(5) Junio y Plaindoux G. Control Presupuestario. Edit. Interamericana. Pág. 128

(6) Macías Pineda, Roberto. Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias en las Empresas. Edit. ECASA Pág. 136.

formulan planes sin que transfieran la esfera intelectual, - otros hacen apuntes y borradores de estimaciones sin aplicar técnicas científicas, otros expresan sus planes en términos cuantitativos y se trasladan en forma ordenada y sistemática. Esta manera de planificar se conoce como presupuestos." (7)

Fundamentalmente el proceso de presupuestar es un método para mejorar las operaciones, es un esfuerzo continuo para hacer que el trabajo se realice en la mejor forma posible. Históricamente se ha considerado el presupuesto como un instrumento para limitar gastos, el punto de vista moderno es - considerar el proceso de presupuestar como un instrumento - para obtener el uso más productivo y lucrativo de los recursos de la compañía.

La complejidad de los procesos y el detalle del presupuesto puede variar de un negocio a otro. Independientemente del tamaño de la empresa, la administración deberá preparar presupuestos con objeto de especificar en términos concretos los efectos de los pronósticos. Debido a sus grandes problemas de coordinación y control del rendimiento, las firmas - grandes posiblemente elaboran presupuestos más detallados - que las empresas pequeñas, haciendo que en éstas, por las necesidades de efectivo, se concentren en presupuestar sus flujos de fondos.

Los presupuestos representan también instrumentos de - planificación y control que permiten a la administración prever los cambios y adaptarse a ellos. Las operaciones comerciales en el ambiente económico actual son complejas y se hallan sometidas a grandes presiones competitivas. En el ambiente se producen muchas clases de cambios, la tasa de crecimiento de la economía en su conjunto fluctúa, y estas fluctuaciones afectan a diferentes industrias en distintas formas. Si una empresa planea para el futuro, el presupuesto y el control pueden proporcionar a la gerencia una mejor base para comprender las operaciones de la empresa, en relación con el medio ambiente general.

Esta creciente comprensión, da por resultado reacciones más rápidas ante los acontecimientos que se producen, - incrementando así la capacidad de la empresa para financiar con eficiencia.

4.- OBJETIVOS Y FINALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS.

4.1 OBJETIVOS.

Los objetivos de los presupuestos en términos generales son los siguientes:

(7) Ramírez Padilla, David. Contabilidad Administrativa.
Edit. Diana. Pág 40

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Coordinación.
- d) Dirección.
- e) Control.

a) Planeación. Constituye el proyecto sistemático y unificado de actividades en las cuales se establecen los objetivos de la empresa. Los proyectos o programas pueden ser a corto y largo plazo, y para las actividades de la empresa en su totalidad o para cada uno de los departamentos en específico.

b) De Organización. Habiendo establecido los objetivos generales de la estructura de la organización, podrán precisarse los departamentales, que indicarán las características de las unidades, tales como: Ventas, Producción, Finanzas, Personal, etc., de acuerdo con las necesidades específicas. El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la entidad divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan.

c) De Coordinación. Este objetivo procura que la empresa trabaje sistemáticamente en conjunto, evitando situaciones de desequilibrio entre sus diferentes departamentos. Los presupuestos constituyen una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que al elaborar el presupuesto de un departamento es necesario basarse o auxiliarse en los otros, dando por resultado la diferencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la empresa.

d) De Dirección. Es una función ejecutiva para coordinar, guiar, supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado. El presupuesto es una herramienta de mucha utilidad para la toma de decisiones, políticas a seguir y en general dar una visión global de la empresa, por lo tanto, el presupuesto da lugar a una buena dirección.

e) De Control. Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo, es útil por que establece la acción controladora al hacer las comparaciones entre el presupuesto y los resultados obtenidos, con el cual se obtienen las variaciones, las cuales se analizarán para corregir las deficiencias existentes.

4.2 FINALIDADES.

Para las empresas privadas, la finalidad del presupuesto - está enfocada a efectuar una planeación sistemática y unificada de las actividades de la empresa por un período operativo determinado, sirviendo de norma o patrón para medir los resultados - obtenidos en relación a lo previsto, determinandose las varia - ciones que deben ser perfectamente analizadas y localizado el - motivo que las provocó, para que a su vez sean corregidas di - chas causas. y afinado el presupuesto.

Este análisis nos lleva también a la fijación de responsa - bilidades de los funcionarios encargados de la realización de - lo previsto.

Como todas las actividades de la negociación deben ser en - focadas por el presupuesto, éste se convierte en un plan que - abarca a la empresa en su conjunto requiriendose una coordina - ción para integrar un todo, produciendose entre elementos que - la desarrollan una mejor comprensión y unificación hacia la - empresa; siendo el sistema presupuestal el medio más eficaz pa - ra obligar a los funcionarios de una empresa a comparecer ante - sus superiores jerárquicos, no sólo a dar cuenta de su actua - ción, sino también para dar a conocer sus planes para el futuro; haciendo del sistema presupuestal un plan constructivo para las operaciones de la empresa, obligando a los funcionarios encar - gados de ejecutarlos a adherirse a las políticas establecidas - por la dirección de la empresa.

4.3. VENTAJAS.

Existe mucho material bibliográfico que menciona sobre las ventajas de utilizar la técnica presupuestal. De dicho material hemos encontrado entre otras las siguientes ventajas:(8)

1.- Obliga a hacer planes a todos los niveles, comenzando con la creación o revisión de la gráfica de organización. Aun - en el caso de un negocio manejado por un solo individuo, iden - tifica las funciones esenciales del negocio y enfoca la aten - ción sobre los ingresos y egresos conexos.

2.- Mejora la coordinación de las diversas actividades del negocio.

3.- La técnica presupuestal intensifica la motivación del - empleado. Requiere la cooperación de todo el personal, tanto - de supervisores como de simples empleados y también de ejecu - tivos. Alienta a los empleados a alcanzar las metas fijadas por - ellos mismos, es la mejor técnica hasta ahora elaborada (según los administradores) para desarrollar el espíritu de grupo.

(8) Ruz Gamboa, Alberto. Importancia de los Presupuestos en - las Pequeñas Empresas. Tesis. EBC. Pág. 42 Méx. 1971.

4. La técnica presupuestal nos sirve para hacer economías ya que hace resaltar aquellas áreas donde es posible hacerlas.

5. Proporciona a los directivos de los negocios los mejores instrumentos para decidir acerca de los recursos alternativos de acción, tales como cambio de precios en los artículos, iniciación de nuevos programas de Venta, Producción; compra de nuevo equipo, etc.

6. Tener un empleo más económico del capital de trabajo, ya que el presupuesto es en sí una cuidadosa planeación para aprovechar al máximo el activo circulante.

7. El empleo del presupuesto sirve como medio de seguridad adicional para la empresa, ya que permite precisar la diferencia entre las estimaciones y los resultados realmente obtenidos, en vista de esta cooperación, veremos cuando debemos proceder con cautela y cuando debemos aumentar nuestros ingresos.

8. Si a través del presupuesto nos hemos fijado metas a alcanzar, podremos mediante este método valorar la eficiencia de los esfuerzos realizados.

9. Obliga a la contabilidad a mejorar sus registros financieros más adecuados y a rendir mejores informes a la gerencia.

En general las ventajas de la técnica presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad que permitan el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de las responsabilidades, dando lugar a tomas de decisiones oportunas para obtener superaciones.

4.4 LIMITACIONES.

"Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejecución: " (9)

1. Están basados en estimaciones: El presupuesto se puede considerar como un proyecto de dirección. Se prepara el plan tomando como base las proyecciones de acontecimientos en el futuro, estimando datos que precisamente por ser estimados y estar sujetos a variar, no son exactos; el éxito de ese plan puede verse comprometido si los datos de que se dispone no son veraces, esta limitación obliga a que la administración trate-

de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que estamos manejando.

2. Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan: Esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecte, el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera se perdería el sentido del mismo.

3. Su ejecución no es automática. Necesitamos hacer que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos, ya que de otra manera serían infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.

4. Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la Administración. Uno de los problemas más graves que provocan el fracaso de las herramientas administrativas es creer que por sí solas pueden llevar al éxito.

Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la Administración para que cumpla su cometido y no para entrar en competencia con ella.

5. Finalmente, ningún plan de presupuestos puede quedar perfeccionado inmediatamente. El factor tiempo debe tenerse siempre en consideración. Es necesario un período largo de educación y preparación antes de que una empresa pueda funcionar completamente sobre bases apoyadas en presupuestos. Además, no debe esperarse demasiado de un sistema de presupuestos en un principio, pero las posibilidades y ventajas son tan grandes, que cualquier cantidad razonable que se invierta para el establecimiento de un sistema de presupuestos esta justificada.

4.5 CLASIFICACION.

Existen diversos tipos de presupuestos que son consecuencia directa de características particulares de los mismos. Cabe hacer la aclaración de que un presupuesto puede caer en varias de las clasificaciones, es decir, que puede ser al mismo tiempo público, principal, fijo, corto, etc.

"De acuerdo a sus aspectos sobresalientes tenemos la siguiente clasificación de presupuestos:" (10)

(10) Del Rfo González, Cristóbal. Técnica Presupuestal. Eit. ECASA. Págs. 16-19. Méx. 1984

I. Por el Tipo de Empresa.

A) Privados.

Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración. Se estiman primero los ingresos y después predeterminan su distribución y aplicación creando una política.

1. Por su Contenido.

a) Principales. Son una especie de resumen en donde se concentran los elementos de todos los presupuestos secundarios de la empresa, que sirven de base para su elaboración.

b) Secundarios. Aquellos que nos muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos de la empresa.

2. Por su Forma.

a) Fijos. Representan un programa inalterable. Son implantados en las empresas en las que existe un alto grado de seguridad en la demanda de sus productos o servicios, ya que son un plan que contiene cifras fijas para los ingresos y gastos técnicamente calculados, a los que habrá de ajustarse razonablemente dándoles calidad de normas o patrones. Sin embargo -- deben estar sujetos a revisiones o modificaciones que se pretenden sean distintas a las operadas.

b) Flexibles. Consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir, permitiendo cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

3. Por su Duración.

a) Agorto plazo. Cubren períodos máximos de un año, se elaboran con la idea de cubrir, proyectar y resolver principalmente los problemas inmediatos.

b) A largo plazo. Aunque no ignoran los detalles, se concentran más en los objetivos generales a largo plazo, para mostrar la situación de la empresa en el futuro. Cubren generalmente períodos de cinco a diez años.

4. Por la Técnica De Valuación.

a) Estimados. Representan la probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se ha planeado por estar formulados sobre bases empíricas.

b) Estándar. Representan los resultados que se deben obtener eliminando un alto porcentaje de posibles errores por estar formulados sobre bases científicas.

5. Por su Reflejo en los Estados Financieros.

a) De Situación Financiera. Muestran la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Forman el Balance Presupuesto.

b) De Resultados. Muestran las posibles utilidades que obtendría la empresa en un período futuro. Son aquellos que en conjunto integran el Edo. de Resultados Presupuesto.

c) De Costos. Reflejan las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes. Forman el Estado de Costo de Producción y Ventas Presupuesto.

6. Por las Finalidades que Pretende.

a) De Promoción. Se presentan en forma de proyecto financiero. Para su elaboración se estiman ingresos y egresos que se han de efectuar en el período presupuesto.

b) De Aplicación. Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Integran pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta o habrá de contar la empresa.

c) Por Programas. Lo preparan principalmente dependencias gubernamentales, patronatos, etc. Sus cifras representan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen y determinan el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los problemas a su cargo.

d) De Fusión. Se emplea para determinar anticipadamente las operaciones que vayan a resultar de una conjunción de Empresas.

7. De Trabajo.

a) Parciales. Son los que se elaboran en forma detallada o analítica mostrando las operaciones estimadas de cada área de la empresa, y sirven de base a los presupuestos previos, de aprobación y definitivos.

b) Previos. Son los que constituyen la fase preliminar a la formulación del presupuesto definitivo.

c) Aprobación. Son los presupuestos previos, los que están sujetos a estudio y ajustes hechos por ciertas modificaciones que se juzgan pertinentes hacer, dando lugar al presupuesto definitivo.

d) Definitivo. Es aquel que ha sido sometido para su -- autorización al Honorable Consejo de Administración de la empresa, y el que finalmente se va a ejercer y controlar en un período determinado.

B) Públicos.

Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, instituciones oficiales, etc., para controlar sus finanzas.

1. Por los Métodos de Operación y por la Amplitud y Complejidad de la Empresa.

a) De Operación. Comprenden el plan y control de las operaciones programadas.

- 1) Ventas.
- 2) Otros Ingresos.
- 3) Inventarios.
- 4) Producción.
- 5) Compras.
- 6) Costo de Producción y Ventas.
- 7) Costo de Distribución.
- 8) Otros Gastos.

b) De Capital o Financieros. Comprenden todos los gastos-propuestos para proyectos u obras a corto o largo plazo que requieran financiamiento especial; muestran como las operaciones derivadas de los presupuestos de operación se reflejarán en la posición financiera de la empresa.

- 1) Caja.
- 2) Inversiones (Circulante y Fijas).
- 3) Balance General Presupuestado.
- 4) Estado de Resultados Presupuestado.
- 5) Estado de Origen y Aplicación de Recursos Presupuestado.

5.- CARACTERISTICAS Y REQUISITOS DE LOS PRESUPUESTOS.

5.1 CARACTERISTICAS.

1.- De Formulaci3n.

a) Adaptaci3n a la Empresa. La formulaci3n de un presupuesto debe ir en funci3n directa con las caracteristicas de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos, esto es, la adopci3n de un sistema de control presupuestario no puede hacerse siguiendo un patr3n determinado aplicable a todo tipo de empresas; Adem3s el presupuesto no es solo simple estimaci3n, ya que su implantaci3n requiere de estudios detallados, sobre bases pseudo-cientificas, de las operaciones pasadas de la empresa en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella y del pron3stico de las operaciones futuras.

b) Planeaci3n, Coordinaci3n y Control de Funciones. Todos los actos en la vida, aun los m3s sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; as3 por ejemplo: planea el artista sus cuadros, el piloto su vuelo, el fabricante sus productos, etc. Qui3n haya de formular un presupuesto debe, por lo tanto, partir de un plan preconcebido. Por otro lado, dicha planeaci3n no resultaría eficaz sino se llevar3 a cabo formalmente. Los planes no se realizan en el momento que se presenta alguna situaci3n favorable o desfavorable, no, debentener una proyecci3n futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido. Para lograrlo es imprescindible coordinar y controlar todas las funciones que conduzcan a alcanzar dicho objetivo.

2.- De Presentaci3n.

a) De Acuerdo con las Normas Contables y Econ3micas. Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Adm3n; tienen como requisito de presentaci3n indispensable, el ir de acuerdo con las normas contables y econ3micas y de acuerdo con la estructura contable.

3.- De Aplicaci3n.

a) Elasticidad y Criterio. Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presi3n que actualmente soportan las empresas debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves; de ah3 que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio debiendo 3stos aceptar cambios en el mismo sentido en que varian las Ventas, la Producci3n, las necesidades, el ciclo econ3mico, etc." (11)

5.2 REQUISITOS.

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

2. Exposición del Plan o Política. El criterio de los Directivos en relación al objetivo buscado con la implantación del presupuesto, deberá exponerse en forma clara y concreta por medio de manuales e instructivos. En dichos manuales es necesario que se elaboren por escrito las políticas, los métodos y los procedimientos que regirán el presupuesto.

Dicho manual debe contener los siguientes requisitos:

a). Los objetivos, finalidades y funcionalidad de todo el plan presupuestal, así como la responsabilidad que tendrá cada uno de los ejecutivos o miembros del personal que tienen asignada un área de responsabilidad presupuestal.

b). El período que incluirá el presupuesto, como la periodicidad con que se generarán los informes de actuación.

c). Toda la organización que se tendrá en funcionamiento para su perfecto desarrollo y administración.

d). Las instrucciones para el desarrollo de todos los anexos y formas en que estará elaborado el presupuesto.

Son innegables las ventajas que ofrece la confección de dicho manual, tales como estas: Es un medio informativo muy valioso para todos los integrantes de una organización, ya que en él se delimita la autoridad y la responsabilidad de cada miembro que participa.

3. Coordinación de la Organización para Ejecutar ese Plan o Política. Debe existir un Director del presupuesto que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La coordinación de actividades se auxiliará de un calendario en que se precisen fechas en las que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

4. Fijación del Período Presupuestal. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa -

el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

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

6.- Apoyo Directivo. La voluntad en la implantación del presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, la cual da al presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan operativo, y de patrón de medida con lo ejecutado. (12)

5.3. PRINCIPIOS PARA SU FORMULACION.

En nuestros días, con excepción de la pequeña empresa, el Director no puede tener un conocimiento de todos los factores que operan en la empresa, ni puede exigirsele que tenga experiencia en todos los campos que augure seguridad y capacidad para tomar decisiones. Es por ello que se ve obligado a delegar autoridad y responsabilidad a los distintos ejecutivos que colaboran con él.

El logro de las metas fijadas dependerá de la calidad de juicio y del esfuerzo directivo combinado, y en esto se distinguen las empresas mejor organizadas y administradas.

No es posible que las técnicas substituyan el criterio humano, pero si sirven para aumentar la superación de una Dirección para poder emitir juicios más certeros y eficientes.

De ahí que los principios fundamentales de los presupuestos representen un medio para que la Dirección de la empresa haga una aplicación hábil de los mismos.

"A continuación mencionamos los principios aplicables, que consideramos básicos al instalar un sistema de presupuestos:"
(13)

(12) Ibid, Pág. 9

(13) Salas González, Hector. Técnica de Control Presupuestal. Pág. 78. Méx. 1976.

- | | |
|-----------------------|--|
| I. De Previsión. | { De la Predictibilidad.
De la Determinación Cuantitativa
Del Objetivo. |
| II. De Planeación. | { De la Precisión.
De la Costeabilidad.
De la Flexibilidad.
De la Unidad.
De la Confianza.
De la Participación.
De la Oportunidad.
De la Contabilidad por Areas
Responsabilidad y Control. |
| III. De Organización. | { Del Orden.
De la Comunicación. |
| IV. De Dirección. | { De Autoridad.
De Coordinación. |
| V. De Control. | { Del Reconocimiento.
De las Excepciones.
De las Normas.
De la Conciencia de Costos. |

6.- DURACION DEL PERIODO PRESUPUESTARIO.

Es de gran importancia definir la duración que ejercerá - un presupuesto tomando en cuenta que existen diversos factores que pueden afectar la programación del mismo. Prácticamente - encontramos los siguientes factores que limitan la duración del período presupuestario:

- a) Tipo de empresa. Venta y Producción Cíclica o Continua.
- b) Condiciones del Mercado.
- c) Rotación de Inventarios.
- d) Financiamiento.
- e) Períodos utilizados por la competencia.
- f) Criterios Gerenciales, etc.

Volviendo un poco al principio de este tema, diremos que un buen sistema de control presupuestario planea cada una de - las operaciones que celebrará la empresa para el futuro, dentro de un período presupuestario establecido, mismo que se ha deter - minado de acuerdo con los factores siguientes que a nuestro ju - cio consideramos importantes:

1.- Período que Abarca la Rotación de Inventarios .

Al efecto, es necesario coordinar el período del presupe - sto con el ciclo rotativo de los inventarios, haciendo incapié - en que las necesidades de temporada y las variaciones estacio - nales hacen alterar las ventas y éstas los inventarios.

2.- Métodos de Financiamiento Empleados.

Si la empresa tiene créditos de instituciones bancarias, -- los vencimientos nos determinarán el período presupuesto.

3.- Condiciones del Mercado.

Si las condiciones son inciertas debido a situaciones cam - biantes económicas, políticas y sociales, se aconseja que el - período del presupuesto sea corto. Por el contrario, si la con - dición del mercado es regular y estable, el período del presu - puesto puede ser largo.

4.- Duración del Período Contable.

Es práctico y conveniente confeccionar el presupuesto de--

acuerdo con el ejercicio contable, debiendo terminar ambos en la misma fecha. Por lo regular el período del presupuesto es de un año, dividido en trimestres y estos en meses.

7.- INFORMES DE LOS PRESUPUESTOS.

Los presupuestos deben ser planeados minuciosamente, de tal manera que llenen las necesidades y funciones que de ellos se requiere, con el objeto de que los funcionarios quiénes reciben la información, obtengan beneficios que les sirvan de guía en la marcha del presupuesto y puedan tomar decisiones acertadas.

Para obtener un mejor cauce y desarrollo de la empresa es necesario contar con una buena planeación y ejecución de los presupuestos, ya que de cada presupuesto elaborado en las diferentes áreas del negocio, estaremos obteniendo una información con la cuál poder tomar una decisión. En ningún momento debemos olvidar que los presupuestos son documentos estimados y por lo tanto nuestras decisiones deben ser bastantes elásticas.

La característica primordial de un buen informe es la sencillez, sólo se incluye la información esencial para que resulte claro.

Los informes para ser eficaces tienen que ser oportunos. Es un derroche de tiempo y esfuerzo preparar información que por tardía no pueda utilizarse.

Los buenos informes de ejecución presupuestaria asumen la forma de cuadros comparativos, esencialmente, cotejan la realidad con los cálculos originales, comparan los cálculos aprobados para el mes que acaba de terminar y las cifras reales de dicho mes, los cálculos aprobados para el año hasta la fecha y la experiencia real acumulada.

Existen empresas que utilizan el principio de la excepción en lugar de presentar un informe completo de comparaciones, solo advierten las desviaciones importantes del presupuesto estimado, así que si no son muy cercanas las cifras calculadas a las reales, no se informa a los ejecutivos principales. A la administración le preocupa sobre todo los apartamientos de los planes.

Al elaborar la información para la gerencia, es necesario tomar en cuenta los siguientes factores

1.- Es necesario distinguir entre dato, cifra e información, ya que datos o cifras son hechos que se conocen e que se

obtienen, en tanto que información significa: La combinación de datos y cifras, las cuales han sido procesadas siendo correctas y debidamente relacionadas entre sí. Sin embargo, en algunas ocasiones la información puede ser un simple dato aislado.

2.- El sistema de información debe obtener los datos necesarios y no en demasía, sin dejar por esto, de dar información completa, queriendo decir con esto que el sistema de información deberá presentar sus resultados o informes de una manera lo más clara y concisa posible.

3.- La información deberá ser adecuada a las necesidades del departamento o del ejecutivo que las recibe.

Para que un sistema de información se pueda considerar como eficaz, es necesario e imprescindible que su red de comunicación esté diseñada en tal forma que informe a todos los departamentos o personas que afecte dicha información en la empresa o fuera de ella. Cabe hacer notar que un sistema de información es un medio para un fin y no un fin en sí mismo. Como la base para la toma de decisiones es la información, los ejecutivos hacen uso de la misma para:

- a) Valorar Resultados.
- b) Llamar la atención a las diferencias importantes.
- c) Asegurarse de que se acaten las normas, políticas y planes establecidos.
- d) Tener datos para resolver problemas excepcionales.
- e) Contar con bases para otorgar aprobación prescriptiva.
- f) Determinar los planes a largo plazo, las nuevas normas, políticas y reglas.
- g) Formar un cuadro de antecedentes y bases para relaciones externas.
- h) Ajustar y Arbitrar.

El uso de los informes adecuados y oportunos acerca de los resultados obtenidos a través del uso de la técnica presupuestal, constituye en sí, parte del sistema presupuestario.

La información que se da a la Dirección puede ser interna o externa, de acuerdo con el ámbito de publicación y divulgación.

De los informes internos como externos tenemos los siguientes:

- a) Financieros.
- b) Estadísticos.
- c) Especiales.

El papel central de la información, es mantener bien informada a la Dirección respecto a la posición que guarda en el presente la compañía, con los objetivos preestablecidos por la misma.

Se ha resaltado la importancia de lo que encierra la técnica del presupuesto partiendo desde sus orígenes, hasta conocer los principios necesarios para su formulación.

Sin embargo, es penoso saber que si en muchas partes del mundo, inclusive en México, se considera al presupuesto como un instrumento fundamental de la planeación, la mayoría de las empresas no los utilizan como debe de ser. Y en nuestro país, esto se puede deber a que, gran parte de las empresas del sector industrial, son pequeñas y medianas.

Dichas empresas muchas veces desconocen totalmente el concepto planeación, e incluso, el de presupuesto, guiando generalmente sus operaciones en forma empírica.

Pero, ¿Qué factores o que situaciones vive la PMI para no utilizar la planeación adecuada? ¿Por qué el fracaso más común de la PMI se debe principalmente a la no utilización de la planeación?.

Para responder a éstas y más interrogantes se plantea la necesidad de conocer que son y para que sirven al país la PMI.

En el siguiente capítulo se analizará a la PMI, con sus características y problemas, que permitirá conocer este sector de la industria un poco más y, poder de esta manera comprender sus principales efectos en la vida económica de nuestro país.

CAPITULO II

PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

1.- CONCEPTO

1.1 TRASCENDENCIA EN EL PAIS.

A través de las últimas décadas la PMI* ha ido adquiriendo gran importancia para nuestro país, siendo que cuenta con una estructura industrial de la cual el total de los establecimientos está constituido por empresas de estas dimensiones.

La PMI ha sido la base de la producción industrial y del empleo, así como del sostenimiento del Estado mediante impuestos directos e indirectos, no solo en México, sino que es parte fundamental del desarrollo en Japón, U.S.A. y algunos otros países en Europa Occidental, países significados como desarrollados.

Es en la PMI donde se encuentra la mayor creatividad en técnicas, sistemas y productos, elaborando continuamente inventos y mejoras que después son incorporados a las grandes industrias haciendo de esta manera avanzar el conocimiento del mundo.

" Es la PMI la que proporciona insumos, piezas y equipo a las grandes empresas, soportando incluso con crédito a las mismas y que además presiona mediante productos especializados entregados al público, para que las grandes empresas sean más eficaces y eficientes. Adicionalmente un gran número de productos con diferentes optativas fabricados por la PMI proporcionan al consumidor una amplia variedad de elección lo cual no sería posible con las grandes empresas." (1)

En la ocupación, cada peso invertido proporciona tres veces más empleo en la PMI que en las empresas mayores, siendo además la base de una auténtica producción de riqueza interna que ya aunque muchas empresas chicas se pierden bajo un sistema de autolimpieza donde el empresario inepto desaparece, muchas más llegan a empresas mayores con capital 100% mexicano.

Cada empleo producido en la PMI es auténticamente productor y autofinanciable que no necesita - ni pide - subsidios, edificios y estructuras burocráticas, participando activamente sin ser una carga productora de inflación y de mayores cargas impositivas. Muchas más razones validan el desarrollo neces

* PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

(1).- Revista Expansión. Febrero 1984, Volúmen XVI No.383 p.43

rio de la PMI.

Por último el encarecimiento de los productos nacionales no esta causado por la PMI -las cuales venden a un precio muy inferior al de las grandes empresas- el encarecimiento esta ocasionado por la inflación, gastos no financiados y excesivos, incorporación de productos importados en las cadenas productivas y la ineficiencia en la planeación.

1.2 DEFINICIONES.

En base a lo anterior y tomando en cuenta el beneficio que otorgan estas empresas, se hace necesario conocer lo que es la Pequeña y Mediana Industria, para lo cual se han tomado distintos criterios para su concepto y clasificación.

Hay que considerar que para definir a la PMI no existe un criterio uniforme al respecto, porque el sector industrial se puede estratificar en diferentes conceptos, en su mayoría cuantitativos y cualitativos.

Respecto a los primeros tenemos los siguientes:

- a) Capital contable
- b) Número de trabajadores
- c) Materias primas que consumen
- d) Importe de ventas anuales
- e) Valor de la Producción
- f) Maquinaria y equipo con que cuentan
- g) Bienes de capital
- h) Volúmen de operaciones etc.

Cualitativos.- Todos aquéllos que atienden principalmente a la naturaleza de la actividad industrial que desarrolla la empresa, el grado de calificación de mano de obra que utiliza, el tipo de mercado a que concurren, el grado de dependencia de ciertas materias primas etc.

Uno de los criterios más conocidos es el que establece el organismo NAFINSA a través de FOGAIN (Fondo de garantía a la pequeña y mediana industria) el cuál toma en cuenta el capital contable de las empresas industriales, que actualmente y a medida que se ha venido incrementando el nivel de los precios, el límite del capital contable para la PMI se ha modificado, por lo que este organismo considera pequeña empresa a la que cuenta con un capital contable mínimo de \$ 50,000.00 y máximo de 15 millones de pesos; empresa mediana a la que posea un capital contable entre 15 y 90 millones de pesos y hasta 120 millones de pesos cuando el excedente se deba a superávit por revaluación de activos fijos.

Por otra parte, de acuerdo al decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación del día 30 de Abril de 1985, en el cual se aprueba el programa para el desarrollo integral de la - PMI, introduce la siguiente definición de éste sector:

Se considera PMI a las industrias del sector manufacturero-de capital mayoritariamente mexicano que ocupan hasta 250 personas entre obreros, técnicos y empleados administrativos, y el valor de sus ventas netas no rebase la cantidad de 1,100 millones de pesos al año.

Considerando para tal fin las cifras del último ejercicio - fiscal, en cuanto a personal ocupado y ventas. En caso de empresas de nueva creación, las ventas anuales se estimarán en razón del número de trabajadores y de la capacidad de producción.

Tal definición tiene la finalidad de uniformar el criterio - en cuanto a lo que se ha de considerar PMI, que permita aplicar los instrumentos de apoyo que requiere esta industria.

Otra definición es la que considera a la PMI como un ente - económico, conformado por la iniciativa de un solo grupo o de un solo empresario, que desde el momento que se constituye, hasta la realización de sus operaciones se va a enfrentar con dificultades de carácter legal, administrativo y financiero, y su gestión se encuentra limitada precisamente por el tamaño de la empresa. (2)

Conforme a la anterior definición, trataremos de explicar - sus elementos integrantes:

a) Ente económico. La PMI se concibe como una unidad de producción, cuyo fin es crear o aumentar la utilidad de los bienes para un servicio mejor al hombre. Generalmente se origina:

- Como medio de enlace entre la gran empresa y la materia prima que no es procesada en ella, precisamente por el alto costo que resulta el elaborarla y que, sin embargo, es imprescindible para su producto final.

- Como satisfactor de un bien sucedáneo y cuyo proceso hasta llevarlo al mercado no requiere de una inversión cuantiosa.

b) Empresario. Persona cuyo objeto es la obtención de un mayor beneficio a través de conjugar los medios con los que dispone: Capital, Trabajo y Recursos Materiales.

Ahora bien, la forma de constituirse como promotor de una actividad económica depende en gran medida de :

(2) Rivera Ruiz, Aurelia. Ambito de la Pequeña y mediana Industria. México, D.F. 1984. I.P.N. pp 35-42 .Tesis.

- Su deseo de ser independiente, en el sentido de dirigir una empresa. Lo que no corresponde siempre con la habilidad efectiva para hacerlo.

- El conocimiento de un proceso productivo susceptible de mejora traducido por él en un beneficio económico.

c) Aspecto legal.- La constitución de la empresa es el primer obstáculo formal al que se enfrenta el empresario, ya que desconoce el aspecto jurídico que lo ha de normar. Por este motivo, no siempre disfruta de los beneficios que un determinado tipo de sociedad otorga. La poca evolución hacia alguna otra forma legalizada de organización, constituye frecuentemente un impedimento para su crecimiento.

d) Aspecto administrativo.- El total desconocimiento de los elementos de la administración o la inadecuada y deficiente aplicación de ellos, implica en términos generales la nula planeación y escasa coordinación de sus actividades tendientes a solventar situaciones a corto plazo y visualizar posibilidades de crecimiento más allá de este lapso.

Por eso mismo se hace necesario el elemento humano debidamente capacitado para actuar conjuntamente con el jefe de empresa.

e) Aspecto financiero.- Su problema esencial y de solución inmediata se centra en este punto. La PMI no atiende eficientemente sus necesidades de efectivo al desconocer las formas y fuentes adecuadas de crédito, pues carece principalmente de planeación financiera.

f) Acción limitada.- Conforme a la definición propuesta, los elementos mencionados deben distinguirse en una empresa para que pueda considerarse de pequeña y mediana magnitud. Así pues, estos aspectos inherentes al tipo de negocios que se trata son los que le asignan su carácter restrictivo en el ámbito interno y externo en que realiza su operación.

2.- AMBITO DONDE SE DESARROLLA

Una vez que hemos definido a la PMI, consideramos que es gran trascendencia conocer en que lugar nace, crece y se desarrolla este grupo de empresas tan importantes y necesarias

para el desarrollo del país.

Partiendo de la base de que la gran empresa requiere de una gran variedad de suministros, materiales y demás componentes de diversas especificaciones para elaborar un bien, resulta improductivo para ella, contar con maquinaria y mano de obra especializada para cubrir los requerimientos necesarios en la terminación de sus productos. Es entonces donde la gran empresa se apoya en la Pequeña y Mediana Industria, para que sea ésta la que provea de los elementos y suministros necesarios que requiere, a un menor costo y sin descuidar su actividad principal.

Una de las características de la PMI, es la inclinación a operar individualmente, con la cual disminuyen sus defensas contra la acción monopólica del subsector minoritario que es la gran empresa. Al contar con este gran obstáculo, La PMI no tiene otra alternativa que seguir subsistiendo más que apoyando a la gran industria, vendiendo sus productos a precios más bajos y ubicándose casi siempre en un ámbito (territorio) de operación en donde ella se desarrolla.

Esto trae a primera vista una desventaja a la PMI ya que son débiles y transfieren a las grandes una buena parte de -- sus ganancias, en virtud de ser estas quienes imponen el precio en el mercado.

Considerando lo anterior y tomando en cuenta las condiciones de la situación nacional que impactan directamente en el desempeño de la PMI, lo primero que destaca es el efecto de la concentración. Los grandes monopolios en los que se -- transforman las grandes empresas llamadas también de punta, -- influyen y concentran a la PMI a través de sus relaciones de intercambio. De ahí que resulte planteada dentro de las acciones del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, la necesidad de dar un tratamiento preferencial a la PMI con el propósito de equilibrar las estructuras de mercado y contrarrestar las tendencias monopólicas en el ámbito industrial.

Se trata más que nada de apoyar a la PMI para identificarla con los propósitos nacionales, tratando de ubicarla en el territorio donde ayude por un lado a la desconcentración industrial y por otro para orientar los objetivos políticos, económicos y sociales del resto del país .

3.- IMPORTANCIA.

3.1 CONTRIBUCION DE LA PMI AL DESARROLLO.

Tomando en cuenta la importancia de este sector para el desarrollo de nuestro país, a continuación mencionaremos las principales atribuciones de la PMI. (3)

- a) Absorbe mano de obra y crea nuevas oportunidades de empleo.
- b) Estimula la iniciativa latente.
- c) Brinda oportunidades de formación y experiencia administrativa.
- d) Contribuye al crecimiento de una clase media-activa y a dar una dirección a la movilidad social.

CONTRIBUCION REGIONAL Y URBANA Y USO DE RECURSOS.

- a) Permite la dispersión industrial mediante su mayor flexibilidad de ubicación.
- b) Estimula el desarrollo de ventajas de recursos locales.
- c) Sirve mercados limitados.
- d) Detiene el éxodo a las grandes ciudades.
- e) Minimiza costos de transporte y crea lugares de trabajo-junto a viviendas, si se planea en conjunción con proyectos de vivienda.

CONTRIBUCION AL EQUILIBRIO INDUSTRIAL Y LA DISTRIBUCION DEL INGRESO.

- a) Estimula la modernización de la industria artesanal tradicional.
- b) Permite deversificar la estructura industrial y de los productos.

(3) ANATOLE A. SOLOW. La Pequeña Industria no es tan Pequeña. E.U. Vol. 17 No. 9 pp. 39-42. Intercontinental Publications.

- c) Produce componentes para la industria grande.
- d) Restringe el conocimiento de las industrias grandes a escalas de monopolios.
- f) Contribuye a una distribución más equitativa de los ingresos.

Financiamiento Industrial.

- a) Acelera la formación de capital al atraer los ahorros familiares y otros recursos no utilizados.
- b) Conserva divisas extranjeras al reducir las importaciones.
- c) Requiere menor inversión en instalaciones de energía y transporte.

4.- PRINCIPALES PROBLEMAS A QUE SE ENFRENTA.

La PMI confronta diversos problemas que los podemos clasificar en :

- 4.1 PROBLEMAS ESTRUCTURALES.
- 4.2 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.
- 4.3 PROBLEMAS FINANCIEROS.

4.1 PROBLEMAS ESTRUCTURALES.

Las empresas pequeñas y medianas en México forman más del 95% del total de la industria, no obstante factores estructurales importantes frenan su desarrollo y son:

- a) Inadecuada utilización de la capacidad instalada.
- b) Utilización inadecuada de los recursos financieros.
- c) Defectos en la promoción por parte del sector oficial.
- d) Deficiente dirección de la empresa por parte del empresario.

a) La baja utilización de la capacidad instalada es debida a la falta de planeación en la compra de maquinaria por no observar el mercado consumidor y la competencia.

Se debe tomar en cuenta el aspecto de las ventas, ya que puede darse el caso de tener un mercado bastante amplio pero, debido a la insuficiencia de las ventas la capacidad instalada no esta trabajando a su máximo nivel.

b) Utilización inadecuada de los recursos financieros.

Puede suceder que este tipo de empresas cuenten con los recursos monetarios necesarios para realizar inversiones, pero que carezcan totalmente de la habilidad administrativa para manejarlos eficientemente; siendo que la mayor parte de las veces invierten todo el capital en activos fijos, dejando poco margen de recursos de capital de trabajo necesarios para producción y ventas.

Al analizar estos aspectos nos percatamos que será necesario conjugar recursos, inversión y consumo a la vez para el logro de algo positivo para la empresa.

c) La deficiencia de promoción empresarial se aprecia en la carencia de una política fiscal consistente, que se proyecte al fortalecimiento y desarrollo de la PMI a nivel nacional con el fin de que exista conexión con otros sectores económicos del país.

Promoción Oficial

Actualmente el gobierno federal a través de NAFINSA, está implementando una serie de medidas al conceder las más altas prioridades a la PMI en materia de apoyo financiero y asistencia técnica a las industrias alimentarias, del calzado, textil y vestido; productoras de bienes intermedios, química, hule y plásticos, fabricantes de partes automotrices, de bienes de capital y todas aquéllas que exporten o sustituyan importaciones de tal modo que generen o ahorren divisas, tendrán un trato especial y específico a nivel federal y regional. (4)

Sin embargo estas medidas son difícil de obtener por una gran mayoría de empresas pequeñas y medianas, debido a la gran cantidad de requisitos que tienen que cumplir, por lo que muchas veces prefieren no tomarlos en cuenta.

d) Deficiente dirección de la empresa. La dirección de la PMI generalmente es llevado a cabo por un solo hombre clave, en vez de un equipo de administradores, por lo que puede que no posea todas las cualidades de dirigente requeridas, puede que sea un buen vendedor, pero incapaz de dirigir bien a sus empleados, puede que fracase en llevar registros de contabilidad, sistemas de control financiero adecuados etc.

En una pequeña empresa con dirección de un solo hombre -

(4) NAFINSA. Revista Pequeña y Mediana Industria. Año 3 No. 26. Marzo-Abril 1983 pp. 10-16.

en vez de controles formales y estandarizados, los sistemas de control tienden a ser informales, directos y personales, - por lo que si crece el negocio, el cúmulo de responsabilidades para el empresario puede llegar a ser excesivo.

Debido a la preocupación del hombre de negocios por los acuciantes problemas de las operaciones diarias, su planificación para el futuro es a menudo inadecuada, por lo que los cambios en el ambiente económico o los cambios en la competencia pueden producir grandes efectos en su firma.

Por lo que como afirman Weston y Brigham " Un grado relativamente alto de competencia administrativa, experiencia y dinamismo es necesario, aunque a menudo se carece de él y en su preocupación por el presente el empresario característico de las firmas pequeñas y medianas no planea " *

Las estadísticas sobre negocios indican que una mayor proporción de las quiebras es causada por falta de gerencia experimentada que por cualquier otro factor.

4.2 PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS.

La función administrativa de un negocio es fundamental, ya que de ella surgen las principales decisiones que coordinan y controlan la administración de la empresa en general.

Es importante mencionar que también recae en ella la provechosa generación de utilidades, por lo tanto los resultados de las operaciones de la empresa son reflejo fiel de la actual administración.

De ahí tenemos que el tipo de intervención empresarial que se da, origina dos situaciones fundamentales.

a) Que el empresario pierda su tiempo en cosas improductivas pudiendolo ocupar en asuntos de mayor importancia que le son propias delegando responsabilidades menores a otros individuos de su confianza, capacitados para tal fin.

Algunos de los puntos importantes en los que todo empresario debe fijar su atención son los referentes a :

- Expansión de las ventas (conocimiento del mercado)
- Organización administrativa (estructura bien definida)

* Revista PMI año 3 No. 26 Marzo-Abril 1983

- Planeación a futuro (Presupuestos)

b) El empresario sin estar capacitado para ello interviene en problemas ajenos a su campo de acción, ocasionando en la mayoría de los casos que dichos problemas queden sin solución. Esta situación puede ser muy variada, pudiéndola definir como el empresario que conoce a toda la rama en que opera su negocio, pero quiere intervenir en todo aquéllo que cause problemas en los demás departamentos.

La administración en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas de nuestro país, esta compuesta por personas que quizás son muy dinámicas; muy conocedoras de la rama en que operan, pero no pueden lograr el desarrollo de su negocio por no tener las bases técnicas necesarias para lograr una buena administración.

No están capacitados para establecer un buen sistema de desarrollo en función de sus ventas, costos, producción etc. En una palabra no pueden controlar todos los aspectos de la compañía, debido a que su negocio ya no es aquel donde el controlaba todo, ha crecido y ahora la empresa es de regulares proporciones donde se ve imposibilitado para cubrir todos los aspectos; es entonces cuando necesita de personas competentes que lo orienten y eduquen para poder desarrollar con mayor eficiencia sus labores.

Deberá implantar sistemas adecuados tanto en los sistemas contables como en lo concerniente a una organización administrativa del negocio.

Puede ser que la división departamental del negocio este más o menos delineada, o puede ocurrir todo lo contrario, que no estén delimitadas todas las funciones de las personas que ejecuten determinadas labores dentro de un departamento, nos encontramos a menudo que existen confusiones en cuanto a pérdida de tiempo, duplicidad de trabajo, falta de responsabilidad y todo esto acarreado por la falta de delimitaciones en las funciones que le competen a cada departamento.

Dentro de los problemas administrativos más comunes en la PMI tenemos los siguientes:

- a) FALTA DE REGISTROS E INFORMACION
- b) FALTA DE CONTROL Y
- c) FALTA DE PLANEACION.

a) FALTA DE REGISTROS.- Dentro de la contabilidad tene--

mos uno de los mayores problemas para la elaboración de los presupuestos. Debido a que no existe una adecuada coordinación entre los registros, los libros, formularios utilizados en la contabilidad y las necesidades de la empresa.

No existe debido a la falta de una persona adecuada tanto en experiencia como en conocimientos técnicos necesarios para el desarrollo de los sistemas. Por lo general, cuando es to sucede es cuando se lo tienen encargado a un tenedor de libros o a un práctico contable, cuyos individuos las más de las veces cuentan con estudios raquíticos en la materia o es el mismo propietario quien lleva el control de sus cuentas.

Dicho personal no está capacitado para crear o modificar los registros contables de acuerdo a las necesidades de la empresa, con lo cual se evitarían registros inadecuados, fallas en cuanto al criterio de su aplicación que se vengam acarrean do en el transcurso del tiempo.

Las empresas pequeñas y medianas componen generalmente su contabilidad en un libro diario, un mayor, un libro de inventarios y balances y en algunos casos auxiliares de gastos o cuentas corrientes. Por lo general nos podemos percatar que sería imposible dar una información correcta en lo referente al estado que guardan las cuentas por cobrar o saber el movimiento de los inventarios, debido principalmente a una deficiente organización de su contabilidad y porque en muchos casos no creen necesario llevar más registros.

Cuando no existe la papelería necesaria como pedidos de compras a los proveedores, notas de entrada y salida de almacén, notas de cargo y crédito, acarrea muchas deficiencias en su contabilidad.

" La administración financiera de un negocio de cual quier tamaño se basa en el sistema de contabilidad y en los registros que crea. Se ha hecho una gran cantidad de trabajos sobre sistemas de contabilidad, pero es de causar tristeza -- cuan poco se ha hecho acerca de tales sistemas para empresas pequeñas y medianas. La base para el análisis financiero descansa en los registros históricos de la contabilidad, como balances, estado de resultados de movimiento de fondos, pero la planeación financiera necesita de los siguientes estados que atienden al futuro: presupuestos, balances y estados de resultados proforma " *

b) FALTA DE CONTROL.

Para verificar la eficiencia de las actividades, se re---

* Financiamiento de la dinámica empresa pequeña. pág.45
Roland I Robinson.

---- quiere del control de las mismas para saber si se están realizando las acciones de acuerdo con los planes. Sin embargo en la PMI el control que se ejerce es muy raquítico, puesto que en la mayoría de los casos una misma persona realiza dos trabajos a la vez por lo que se pueden tener errores bastante fuertes al tener más responsabilidades, obligando a tener a una tercera persona que supervise estos trabajos. Podemos indicar que esta deficiencia es la más clásica en estas empresas. La delegación del trabajo descuidada por el dueño y el poco control que ejerce sobre este aspecto, hace que dos funciones que deberían ser realizadas por personas distintas sean realizadas por una sola.

Otra conclusión que podemos tener por la naturaleza de aquellos que normalmente crean a las empresas pequeñas, es -- que la administración es más bien informal, aunque sumamente centralizada, sus promotores tienden a ser autosuficientes y poco inclinados a delegar autoridad, por lo que el control lo quieren ejercer ellos solos.

c) FALTA DE PLANEACION.

La falta de planeación tanto en el campo de las actividades de la empresa como del aspecto financiero, pueden originar en la negociación limitaciones en su desarrollo e incluso pérdidas en sus operaciones.

Al planear todas las actividades dentro del negocio se -- tiende a dar una guía de lo que deberá hacerse hasta alcanzar la meta fijada. Planear es proyectar lo que se piensa llevar a cabo, calculando desde el tiempo hasta la cantidad de dinero que se invertirá en dicho proyecto. En el aspecto financiero se tendría que planear en que forma se obtendrán los fondos con los cuales se hará frente a las obligaciones contraídas para llevar a cabo en forma coordinada cada uno de los departamentos.

Se ha observado que en muchas pequeñas y medianas industrias no existe planeación o que ésta es casi nula, lo que acarrea ciertas dificultades al realizar sus operaciones, sobre todo en aquellas que sus ventas son sobre pedido, ya que planean su compra de material hasta que el cliente les solicita el producto y al programar su producción no toman en cuenta ningún aspecto como es el hecho de que la materia prima no pueda ser surtida a tiempo y no podrán cumplir a tiempo con sus compromisos, por lo que la programación que tenían de nada sirvió.

Normalmente las PMI no formulan planes de expansión o de

lanzamiento al mercado de nuevos productos, sino que sus actividades presentes y futuras las realizan de acuerdo a las operaciones que se van presentando.

4.3 PROBLEMAS FINANCIEROS.

Uno de los problemas más importantes de la PMI es la falta de capital y crédito, ya que por la poca o ninguna inversión no pueden hacer uso del mercado de capitales y los riesgos inherentes a su dimensión le restan acceso a otros recursos financieros organizados.(5)

El capital a largo plazo es una necesidad especial de muchas empresas pequeñas y medianas y es aquí precisamente donde los prestamos monetarios que tienen que ser pagados en un período corto de años, son muy difíciles, por lo que frecuentemente tienen que recurrir a otros tipos de financiamiento como venta de acciones, préstamos personales (amigos, parientes, agiotistas etc.)

Los prestamos provenientes de estos últimos y que regularmente utilizan, suelen despertar mayor recelo al empresario quien se mantendrá renuente hasta donde sea posible a aceptarlos, ya que implicaría a manera de posibilidad, esperar cierta ingerencia en la administración de sus negocios.

Estas empresas encuentran dificultades para hallar acceso a los mercados de capital y tratandose de la industria verdaderamente incipiente que aun no tiene instalaciones, la experiencia de NAFINSA muestra que no hay quién le otorgue crédito y muy pocos se atreven a arriesgar inversiones en capital accionario propio en muchos casos, aun cuando pequeños--empresarios cuenten con proyectos bien preparados. No hay generalmente elementos de carácter institucional para ayudarlos y las instituciones bancarias no pueden darles créditos por no existir algo sólido en qué apoyarse.

Junto con otros apoyos, la asistencia técnica financiera debe acompañar a los créditos y a las aportaciones de capital, porque, en la mayoría de los casos de pequeñas y medianas industrias es más importante la administración financiera y dentro de ella la planeación financiera, que el financiamiento mismo.

Una de las características básicas de los negocios pequeños es que su costo de capital es alto. El éxito en las finanzas de un negocio pequeño y mediano casi podría resumirse como el arte de reducir el costo de capital. para disminuir las tasas propuestas de productividad de la inversión ; encuentra-

(5) Ricardo Barrientos Alicia. Los presupuestos en las Empresas de Media na magnitud. Universidad la Salle. México. D.F. 1972 24-33.

mos que el costo de capital en este tipo de empresas no es fácil de calcular, Las fuentes informales de financiamiento que les son características no le permiten medir lo problemático de dicho cálculo, sin embargo no debe oscurecer el que si el costo de capital no puede mantenerse por debajo de la productividad de la inversión, un negocio pequeño esta condenado a sufrir dificultades financieras, o el propietario estará ganando un sueldo inferior al que obtendría en algún otro negocio.

5.- FORMAS DE ORGANIZACION QUE PUEDE TOMAR.

Se puede considerar que la PMI puede tomar distintas formas de organización, sin embargo para efectos de este trabajo la clasificaremos de tres maneras fundamentales.

- a) Como parte integral del sistema económico.
- b) Por su administración interna.
- c) Por la forma de estructura legal que puede tomar.

a) El sistema económico actual reconoce tres actividades principales: Primarias, Secundarias y Terciarias.

Dentro de las primarias se pueden considerar la extracción del petróleo, la generación de energía eléctrica, la ganadería, la pesca, la sivicultura, la agricultura etc. que como función principal tienen la de abastecer de materia prima a otras industrias. En las dos primeras industrias mencionadas es necesario emplear capitales muy elevados para poder explotar esas riquezas, por lo que es el gobierno únicamente quien asume la responsabilidad de administrar esos recursos. Dentro de esta actividad, la PMI no existe, puesto que no cuenta ni con el capital, ni con los recursos necesarios para desarrollarse en este medio.

En las industrias de producción intermedia o secundarias se encuentran aquellas que se encargan de transformar los productos primarios en otros que servirán de base para otras industrias. Es aqui donde algunas medianas empresas se desarrollan dificilmente ya que tan solo cuentan con una tecnología-deficiente con la que desarrollan componentes de otros artículos que las grandes industrias aprovecharán para la producción de artículos terminados con los que obtendrán una mayor ganancia.

Las industrias del tercer tipo se pueden considerar que

llas que se dedican a la última fase de transformación del -- producto para ofrecerlo directamente al distribuidor o consumidor, como son los productos alimenticios, bebidas, calzado-vestido, muebles, automóviles etc. o aquéllas que ofrecen un-servicio como los transportes, las comunicaciones etc. Es en esta actividad donde la PMI cuenta con mayor campo de acción, encontrándose en un campo de gran competitividad en el que-tienen que luchar arduamente y en el que sin embargo muchas-- veces son aplastadas por las grandes corporaciones.

b) La estructura interna que cada organización puede tomar suele ir de acuerdo al tipo de empresa de que se trate, - su giro, el número de trabajadores que laboran en ella etc.

Dentro de los sistemas de organización que suelen tomar-- se encuentran : el lineal o militar, el funcional o de Taylor lineal y staff, por comités o una combinación de ellos.

Cada uno de estos sistemas ofrece ventajas y desventajas- que cada organización puede adoptar al tipo de empresa de que se trate.

Estos sistemas se plasman a través de cartas de organiza- ción y manuales que son importantes para que cada miembro de- la empresa conozca las funciones que se le tienen asignadas a su puesto, así como la autoridad y responsabilidad que tienen.

La creación de manuales así como de organigramas, cons- tituyen un elemento importante para la organización de cual- quier empresa, por lo que para la PMI el diseño de dichos ins- trumentos vendría a resolver una parte de la escasa adminis- tración con que cuentan y no dejar las decisiones al libre al- bedrío, ayudando a encauzar factores positivos dentro de la - empresa como pueden ser : delegar autoridad, evitar friccio- nes, crear objetivos y políticas etc. que muchas veces por - no encontrarse delimitadas ocasiona gastos innecesarios.

En realidad muchas organizaciones(La mayor parte peque- ñas y medianas) no cuentan con ellos, principalmente porque- consideran que su formulación resulta costosa, por lo que tan- solo cuentan con una definición de puestos muy raquítica y -- que como en la pequeña y mediana empresa, el unico jefe es el dueño.

Sin embargo, las ventajas de contar con instrumentos de- organización (organigramas, manuales, etc.) dentro de la em- presa dará más confianza y tiempo al director para formular - ideas, tomar decisiones nuevas y adecuadas a la realidad.

c) Según la Ley General de Sociedades Mercantiles en su-

artículo primero establece que las organizaciones pueden tomar siete formas de estructura legal que a continuación se mencionan:

- a) Sociedad en Nombre Colectivo.
- b) Sociedad en Comandita Simple.
- c) Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- d) Sociedad Anónima.
- e) Sociedad en Comandita por Acciones.
- f) Sociedad Cooperativa.
- g) Sociedad de Responsabilidad Ilimitada.

Cualquiera que sea el tipo de sociedad que se adopte se deberán constituir ante notario público, es decir en escritura pública, (Art. 5 Ley General de Sociedades Mercantiles) e inscribirse en el Registro Público de Comercio, otorgando a las sociedades patente de legal constitución, pues no podrá declararse la nulidad de una sociedad inscrita en el Registro Público además de adquirir personalidad jurídica.

Cabe aclarar que las distintas formas de sociedad antes mencionadas, pueden ser adoptadas por cualquier tipo de organización o agrupación que tenga una finalidad de lucro; Sin embargo no debemos olvidar que una gran mayoría de empresas pequeñas y medianas (principalmente las primeras) no se registran como sociedades, sino únicamente como personas físicas no importando que sean causantes mayores o menores, ya que no cuentan con socios de inversión o sencillamente quieren constituirse como propietarios individuales.

Por lo tanto la forma de organización que pueden tomar este tipo de empresas, puede ser o no una sociedad mercantil dependiendo del objetivo del empresario.

artículo primero establece que las organizaciones pueden tomar siete formas de estructura legal que a continuación se mencionan:

- a) Sociedad en Nombre Colectivo.
- b) Sociedad en Comandita Simple.
- c) Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- d) Sociedad Anónima.
- e) Sociedad en Comandita por Acciones.
- f) Sociedad Cooperativa.
- g) Sociedad de Responsabilidad Ilimitada.

Cualquiera que sea el tipo de sociedad que se adopte se deberán constituir ante notario público, es decir en escritura pública, (Art. 5 Ley General de Sociedades Mercantiles) e inscribirse en el Registro Público de Comercio, otorgando a las sociedades patente de legal constitución, pues no podrá declararse la nulidad de una sociedad inscrita en el Registro Público además de adquirir personalidad jurídica.

Cabe aclarar que las distintas formas de sociedad antes mencionadas, pueden ser adoptadas por cualquier tipo de organización o agrupación que tenga una finalidad de lucro; Sin embargo no debemos olvidar que una gran mayoría de empresas pequeñas y medianas (principalmente las primeras) no se registran como sociedades, sino únicamente como personas físicas no importando que sean causantes mayores o menores, ya que no cuentan con socios de inversión o sencillamente quieren constituirse como propietarios individuales.

Por lo tanto la forma de organización que pueden tomar este tipo de empresas, puede ser o no una sociedad mercantil dependiendo del objetivo del empresario.

CAPITULO III.

PLANEACION FINANCIERA EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

1.- FACTORES LIMITANTES PARA PLANEAR EN ESTE TIPO DE EMPRESAS.

En el capítulo anterior se han mencionado los principales factores limitativos en la planeación de la PMI. Sin embargo, existen algunos otros que por parecer tan triviales a simple vista, y obvios para muchos, son descuidados y pasados por alto en la creación y planeación de la Pequeña y Mediana Industria.

En este inciso trataremos algunos puntos que consideramos importantes mencionar.

Entre otros destacan:

- a) Las Ideas.
 - b) Los Objetivos.
 - c) Los Promotores.
 - d) La Forma de Administrar el Negocio. (Dificultad del Crédito).
- a) Las Ideas.

El inicio de cualquier empresa es comunmente una idea. Esta puede ser de carácter tecnológico originado en los departamentos de Ciencia e Ingeniería de las Universidades, ser preparado por los departamentos de Investigación y Desarrollo de las grandes empresas, o hasta por los departamentos gubernamentales. Puede también ser una idea de mercado, tal como la venta de un proyecto de algún lugar no explotado, también puede existir una idea administrativa que implique una forma de organización, quizá una idea de servicio tal como un restaurante con entrega a domicilio de alimentos, etc.

"La idea atrás de un negocio pequeño y mediano no necesariamente debe ser original, se han iniciado cientos de tiendas de abarrotes y pequeñas industrias de transformación, y aquellas que ofrecen un mejor servicio, o se localizan en donde no hay este tipo de servicio tienen buenas posibilidades de triunfar." (1)

(1) Robinson, I. Roland. Financiamiento de la dinamica empresa pequeña. Ed. ECASA, pág. 21. 1972.

Lo importante es señalar que una idea para iniciar cualquier negocio, si bien es cierto, es el punto de partida, puede de también significar una labor irrealizable y conducir muchas veces al fracaso.

Una idea en principio puede parecer brillante, pero puede ser afectada por condiciones propias o ajenas al negocio - que ocasionaría la mayor de las veces su retiro permanente.

b) Los Objetivos.

Los objetivos pueden ser un factor limitante si se refieren en específico a determinar la forma en que debe financiarse el negocio desde su principio, es necesario decidir los arreglos hechos con los terceros, que proveen parte del capital inicial.

"Casí todos los pequeños y medianos negocios tienen períodos previos de pérdidas y algunos problemas no previstos que desaniman a sus propietarios cuando no ven de cerca los objetivos previstos, lo que propiciaría una desviación de su ruta de acción para lograr su fin deseado. Esto podría considerarse en muchas PMI el período de prueba o supervivencia."⁽²⁾

Los objetivos muy generales tales como "obtener buenas utilidades", tal vez no originen diferencias de opinión entre los propietarios, pero los objetivos más específicos deben ser discutidos y acordados; es probable que los más importantes sean relacionados con el tiempo de redeviabilidad.

c). Los Promotores.

Para este párrafo haremos referencia que hay varios tipos de promotores al iniciar el negocio.

Uno de ellos están ansiosos de explotar la idea rápidamente, hacer utilidades anticipadas y también probablemente, están deseosos de asumir riesgos bastante grandes; existen otros promotores precavidos que toman en forma racional los riesgos a que se van a someter al iniciar un negocio y por último, aquellos que solamente tienen como objetivo principal hacer sólo lo suficiente para proporcionar una vida cómoda. No podríamos asegurar con certeza cual de las tres modalidades es la adecuada, cada empresario tendrá su propia alternativa y dependiendo de la coyuntura general y deseabilidad administrativa tendrá o no éxito.

d) Forma de Administrar el Negocio y Dificultad de Obtener Crédito.

(2) Ibid., pág 22

Hay quiénes sugieren que el enfoque más práctico para comprender a la PMI, es distinguir ciertas diferencias funcionales. Características que justifican un trato diferente.

Dos diferencias importantes son la oportunidad relativamente escasa de gerencia especializada y las dificultades de obtención de ayuda financiera. En la primera el Gerente, con quizás unos pocos ayudantes, se encargan de todas las tareas administrativas que desempeña el personal especializado en las grandes empresas.

En cuanto a obtener capital o préstamos bancarios, el empresario pequeño y mediano, confronta a veces enormes obstáculos.

Estas características, entre otras sugieren que las pequeñas y medianas industrias requieren atención especial.

2.- FACTORES EXTERNOS DE LA PLANEACION.

Para poder planear lo que se quiere hacer, se tienen que determinar objetivos y cursos de acción, que han de tomarse considerando cual es la mejor alternativa para el logro de los objetivos que se han presupuestado, tomando en cuenta bajo que política, con que procedimiento y bajo que programas.

De esta manera, la planeación es la primer etapa que se debe realizar antes de empezar cualquier idea que se quiera llevar a cabo para que la empresa marche mejor.

La PMI no debe ser la excepción, por ello para poder planear adecuadamente tienen que analizarse todos los factores externos que puedan influir en su futuro y que podrían dividirse en factores externos e internos.

Los primeros serán tratados en este capítulo y los segundos serán objeto de estudio en el punto tres del mismo.

Dentro de los Factores Externos tenemos:

- a) Gobierno.
- b) Mercado.
- c) Banca.
- d) Inflación. Aumento de Costos.

2.1) Gobierno.

Las empresas se encuentran en un medio muy cambiante en el que la influencia de distintos factores pueden provocar que fracasen. Por ello, en el momento de planear deben de tomar en cuenta todos los aspectos que giran a su alrededor, y que de alguna manera puedan afectarle.

Uno de los factores externos que se deben de tomar en cuenta para poder planear y que es importante para todo tipo de empresa, se refiere a las políticas que dicta el gobierno - y que en un momento dado afectan las operaciones de las empresas.

Dentro de las más comunes se encuentran: Las políticas - fiscales, arancelarias, devaluaciones, control de cambios, etc. que influyen directamente en las organizaciones, las cuales - deben considerarlas como un elemento importante, para que acorde a sus objetivos puedan sobrellevarlas, evitando así que - las afecten demasiado.

Es conveniente que los encargados de llevar a cabo la - planeación (Directores y/o Administradores) se encuentren - informados de todos los posibles cambios que ocurriesen en -- cuanto a las políticas del gobierno, y poder de este modo establecer una planeación más acorde a la realidad.

Actualmente una de las políticas que se encuentra implementando el Gobierno Federal, y que debe tomar en cuenta el sector de la industria que nos ocupa (PMI), es el Programa para el Desarrollo Integral de la Pequeña y Mediana Industria que fué publicado en el Diario Oficial de la Federación, en el mes de Abril de 1984, y en el que se establecen una serie de políticas de fomento y estímulo para este sector.

El estar informado de todos los aspectos permitirán que las empresas marchen mejor y no se encuentren ante situaciones imprevistas que puedan afectarla.

2.2) Mercado.

La PMI se desenvuelve en un mercado muy competitivo, en donde las grandes corporaciones establecen sus políticas de - mercado, dejando a este sector solo fragmentos de ese mercado - que no puede cubrir, que no le interesa explotar o que simplemente el Estado protege.

Dentro de este pequeño porcentaje de mercado, la competencia por la colocación de los productos se torna difícil, y - más para el pequeño y mediano empresario , que no cuenta con -

todos los recursos para poder hacer frente a los costos que implica la venta de sus productos (Publicidad, Distribución - Investigación, etc.), que son necesarios para la aceptación - de los mismos.

Por otra parte, la PMI se desarrolla ante los intolerables cambios tecnológicos, modas, precios, etc. que no le es posible controlar. Todo esto es necesario que sea percibido por el pequeño y mediano industrial, y que cuente con la habilidad suficiente para detectar aquello que pasa de moda y sacar provecho de las innovaciones para seguir subsistiendo en el mercado.

Hay que considerar que en la noción de mercado, se incluye todo el ambiente en el que la empresa se desenvuelve y al que debe adaptarse: Clientes, Proveedores, Competidores y toda clase de restricciones tanto técnicas como políticas, físicas, legales y administrativas que le son inherentes y a las que si no se adapta constantemente, no podrá sobrevivir, por lo que deberá contar con un conocimiento muy amplio del mercado.

Por otro lado, cuando se va a lanzar un producto al mercado, se realizan investigaciones previas, contenidas en lo que es un estudio de mercado, que es necesario realizarlo para conocer la demanda y aceptación que tiene o podría tener el producto en cuestión, y así evitar costos inútiles que podrían provocar pérdidas.

Las grandes corporaciones, por contar con los recursos necesarios, generalmente, realizan este tipo de investigación. Para la PMI los recursos económicos y humanos no le son favorables, por lo cual, se ven en la imposibilidad de llevarlo a cabo.

Todo esto hace constatar la importancia y necesidad que tienen las empresas de una adecuada información del mercado en que se van a desarrollar, para poder planear adecuadamente sus acciones futuras.

2.3) Banca.

" Se puede decir que las dos fuentes más importantes de Crédito con que cuentan las empresas son : El Crédito Comercial (es decir, fondos no aportados por el propietario de la firma) y el Crédito Bancario. Otras fuentes no menos importantes, lo constituyen el Arrendamiento y la Emisión de Acciones y Obligaciones." (3)

Generalmente en las empresas pequeñas, las necesidades de crédito a corto plazo se pueden satisfacer más fácilmente -

(3) Moreno Fernández Joaquín. Las Finanzas en la empresa. IMEF.pag 218 - México 1981.

que las de largo plazo, y es precisamente la Banca la que en la mayoría de los casos las satisface, por lo que es indispensable que se establezcan buenas relaciones para poder recurrir a ella en caso de ser necesario.

La empresa depende de la Banca para disfrutar de una amplia gama de servicios como fuente de financiamiento para los negocios, lo que representa la fuente de crédito dominante que se negocia a corto plazo.

Para la PMI los préstamos bancarios representan la fuente más importante de crédito a corto, mediano y largo plazo, no así para las empresas mayores, que con frecuencia obtienen financiamientos mediante la emisión de obligaciones, colocación de acciones en la Bolsa, etc.

" El negocio pequeño típico, aun el que tiene éxito, no puede dirigirse a los mercados generales de capital en busca de fondos. Si la firma posee alguna propiedad inmueble puede que le sea posible obtener una hipoteca de un Banco o una institución de ahorros y préstamos." (4)

El equipo quizá pueda comprarlo mediante un contrato de venta condicional o arrendarlo. Cuando el negocio ha sobrevivido algunos años, puede ser posible obtener financiamiento bancario, sobre una base estacional, pero no para crecimiento permanente.

Son muy variados los créditos que pueden otorgar los Bancos, entre los que se encuentran los siguientes:

- Préstamos Directos sin Garantía. Se conceden a un plazo no mayor de 180 días, que puede renovarse a su vencimiento por otros 180 con un cargo adicional por comisión.

- Préstamos Directos con Garantía. Estos préstamos tienen las mismas características que el anterior, con la excepción de que se dan en garantía bienes que son propiedad de las empresas y el monto no puede ser superior al 70% del valor de la garantía otorgada.

- Descuento de Documentos. Los documentos recibidos de clientes pendientes de cobro, pueden ser financiados mediante la entrega de los mismos a las instituciones bancarias, quienes los operan contra una línea de crédito previamente establecida. Los descuentos generalmente no exceden de 180 días.

2.3.1) FOGAIN.

(4) Weston-Brighman. Finanzas en Administración. Ed. Interamericana, pág. 729. 1981.

En México, Nacional Financiera a través de FOGAIN (Fondo de Garantía Industrial), otorga préstamos a mediano plazo - a la PMI que sean destinados principalmente para la adquisición de inventarios, maquinaria y equipo, liquidar pasivos - con el fin de mejorar la liquidez del capital de trabajo de las empresas.

Generalmente, estos créditos son otorgados a través de las instituciones nacionales de crédito. Entre los tipos de crédito que otorga se encuentran los siguientes:

1) **Habilitación o Avío.** Destinado para la adquisición de materias primas, pagos de salarios del personal y en general todos aquellos gastos que integren el costo de producción (Capital de Trabajo).

2) **Refaccionarios.** Se utiliza para la compra e instalación de maquinaria y equipo, para la construcción, ampliación o modificación de las naves y locales industriales que requiere la empresa.

Una parte de estos créditos puede destinarse al pago de pasivos, bajo las siguientes condiciones:

a) Hasta el 50% puede ser destinado a pago de pasivos.

b) Los pasivos deberán tener antigüedad menor a un año.

3) **Hipotecario Industrial.** Se destina exclusivamente al pago y consolidación de pasivos en moneda nacional y a corto plazo, siempre que sean honorarios y/o afecten su liquidez.

" Del mismo modo que los límites de capital contable establecidos para la PMI han venido modificándose a través del tiempo, las condiciones de tasa de interés, plazo de amortización y monto de los créditos han sido adaptados a la situación cambiante que vive el país.

Las tasas de interés de acuerdo con la política de desconcentración industrial, son diferentes según la localización de las zonas económicas, aplicándose tasas menores a las empresas localizadas en las zonas consideradas prioritarias para el desarrollo urbano industrial. Tasas intermedias a las empresas prioritarias para el desarrollo estatal y en el resto del país; y tasas más altas para las empresas localizadas en las zonas de ordenación y regulación. (5) Ver Anexo 1.

De acuerdo con los lineamientos del Programa Inmediato de Reordenación Económica (PIRE) y del Programa para la Defensa de la Planta Productiva y el Empleo, la SHCP. a través de la Dirección de Instituciones Nacionales de Crédito con fecha 25 de mayo de 1983, autorizó al fondo operar a la PMI bajo condiciones que se resumen en el cuadro 1 y 2.

(5) La Industria Pequeña y Mediana en México, 1983. NAFINSA. Pág. 18.

CUADRO No. 1

DIFERENTES CREDITOS OTORGADOS POR EL FONDO
A TRAVES DE INSTITUCIONES NACIONALES DE CREDITO

TIPO	DESTINO	MONTO (MILES)*	PLAZO AMORTIZACION.
Habilitación o Avío	Compra de Mate- rias Primas y Pago de Salarios	20,000	36 Meses. (1)
Refaccionario	Compra e Insta- lación de Máqui- naria y equipo, Construcción de Naves Industria- les.	20,000	5 Años (1)
Hipóotecario Industrial	Pago y Consoli- dación de pasi- vos a corto pla- zo.	12,000	5 Años (1)
Monto máximo por empresa		45,000	

(1) Incluye el período de gracia que FOGAIN determinará dis-
crecionalmente

* Según autorización de la SHCP Oficio 305-III- 5-3954 de -
25 de mayo de 1983.

CUADRO No. 2
TASAS DE INTERES QUE APLICA FOGAIN.

SECTORES	ZONA 1A Y B * (%)	II Y RESTO DEL PAIS (%).	III A Y B (%)
Industria Pequeña y Mediana	35	40	44
Mediana no Prioritaria.	42	47	50

* Tasas vigentes en Julio de 1983 según autorización de la SHCP Oficio 305-III-5-3141 30 de noviembre de 1983.

Las zonas se refieren a los municipios y su distribución geográfica, definidos en el decreto de Programa de estímulo para la desconcentración territorial de las actividades industriales, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 2 de Febrero de 1979.

Las industrias prioritarias son aquellas consideradas en el decreto que establece las actividades industriales prioritarias, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 9 de Marzo de 1979.

La amortización de los créditos descontados por el Fondo, se hace mediante pagos mensuales de capital e intereses. Sin embargo, en los casos en que por la naturaleza de la actividad de la empresa se justifique la forma de pago del capital, podrá ser variable de acuerdo al criterio del Fondo.

Mecanismos de Agilización.

"Con el propósito de agilizar y facilitar el acceso de los industriales al financiamiento, el Fondo ha diseñado mecanismos para prestar de inmediato los recursos a la PMI. Estos son: El Crédito Puente y las Líneas de Descuento Automáticas.

Créditos Puente.

Con esta modalidad, los créditos Fogain autorizados y urgentes, pero pendientes de documentar por las instituciones bancarias, pueden otorgarse mediante recursos aportados por el Fondo a dichas instituciones, quienes a su vez lo canalizarán al industrial. Para ello, la institución bancaria presenta al Fondo un certificado de depósito que ampara el otorgamiento del préstamo directo a la industria, con una duración máxima de 60 días.

La tasa de interés aplicada será la que esté vigente al momento del desembolso de los recursos FOGAIN, y los pagos por este concepto deberán liquidarse mensualmente.

Líneas de Descuento Automáticas.

Consisten en la apertura de líneas de crédito a los Bancos intermediarios que participan en las operaciones del Fondo, mediante las cuales se concede financiamiento con cargo a los recursos FOGAIN, agilizando la canalización de recursos a las industrias, mediante el aprovechamiento de la extensa red de sucursales y oficinas de la Banca." (6)

2.4) INFLACION.

Otro factor que es necesario mencionar y que actualmente confrontan la mayoría de las economías y al que nuestro país no puede quedar exento, es la Inflación.

La inflación que es entendida como el aumento generalizado de los precios, originado por desequilibrios que se presentan en la oferta y la demanda de bienes y servicios, que afecta en todos los órdenes a la economía mexicana; origina desconfianza, confusión e incertidumbre entre los individuos debido a los trastornos que produce.

Desde el punto de vista del desarrollo, los efectos del proceso inflacionario no controlado tiende a generar un deterioro en el poder adquisitivo de la población y por ende, una reducción en la demanda efectiva. Es conveniente indicar que a muy corto plazo la inflación estimula la demanda de algunos-

(6) Op.cit. NAFINSA pág. 19

sectores a través de compras pánico, fenómeno que incide en mayor aumento de precios. Sin embargo, a mediano plazo la demanda se reduce, debido al deterioro en el poder de compra del consumidor, presentándose este fenómeno cuando la población reduce sus compras, debido a que no puede mantener su consumo a un ritmo similar al del aumento de precios. Además no obstante el decremento que este fenómeno origina en la demanda, el empresario no reduce los precios de los artículos, provocando la saturación y el debilitamiento del mercado interno. Esta situación a mediano plazo influye como un factor de desaliento a la inversión, que a su vez se traduce en una menor producción, ocupación, ingresos, etc., en suma es un freno al desarrollo económico.

Por el contrario, la inflación puede favorecer en un momento dado a los empresarios, ya que pueden verse aumentadas sus utilidades debido al aumento de precios de sus productos. Así mismo, la inflación reduce las posibilidades de competitividad en el mercado internacional (Las exportaciones resultan a precios mayores) en perjuicio de la Balanza Comercial y de la actividad económica interna.

Aunque la inflación impacta no sólo a países desarrollados, sino también los que se encuentran en proceso de desarrollo, es en éstos últimos donde tiene mayor repercusión. por no contar con una infraestructura adecuada para hacer frente a esta crisis; dependiendo de la tecnología e insumos extranjeros que en su gran mayoría son bienes de inversión (85% de las inversiones totales) que se incorporan o utilizan para producir otros bienes, que satisfacen la demanda, provocando un efecto multiplicador inflacionario en la economía interna.

En términos generales, podríamos decir que el proceso de inflación que vive el país, se ha traducido en lo siguiente:

- a) Deterioro del poder adquisitivo de la población.
- b) Reducción en las exportaciones, que sin embargo, a través de los mecanismos de apoyo institucionales se han venido promoviendo.
- c) Reducción de las importaciones, fomentando estímulos de apoyo para las empresas que sustituyan sus importaciones por bienes de origen nacional.
- d) Mayor desempleo, por la quiebra de empresas o la reducción de inversiones en las mismas por falta de liquidez para hacer frente a las obligaciones.

Entre los factores que han contribuído al proceso de inflación que confronta la economía mexicana, se pueden mencionar los siguientes:

1.- Medio Circulante.

Existe una interrelación entre los bienes y servicios y la circulación monetaria. Cuando ésta aumenta más que la producción de bienes y servicios, se origina un proceso de inflación, debido a que la mayor disponibilidad de dinero, provoca mayor demanda que la oferta a corto plazo no puede satisfacer, a no ser que exista una mejor capacidad productiva ociosa.

2.- Excesiva Intermediación y Especulación en la Comercialización de Algunos Productos.

Este fenómeno que también provoca en encarecimiento de los productos, propiciado por las excesivas etapas de comercialización de un bien, el cual tiene que pasar por distintos intermediarios antes de llegar a su consumidor final, provoca que en cada etapa el producto se encarezca.

3.- Desequilibrio Sectorial.

La planta productiva del país desafortunadamente se encuentra desarticulada, ya que en muchas ocasiones las industrias intermediarias que proveen de insumos a otras para la producción final de un artículo, se encuentran distantes unas de otras, propiciando que la adquisición y traslado de los bienes aumente el costo del producto y por consiguiente su precio.

Aunque la producción de las diferentes ramas y sectores se ha expandido, su incremento ha resultado insuficiente para propiciar los requerimientos exigidos por el dinamismo de la demanda. Ello en buena parte es atribuible a la escasez de materias primas básicas, energéticos, cuellos de botella en la planta industrial, etc.

4.- Aumento de Costos.

Otros elementos han contribuído al aumento de los precios de los bienes y servicios como son: Mayores salarios y prestaciones, cuotas al IMSS e Infonavit, modificaciones fiscales, aumento en los energéticos y servicios, etc.

La inflación ha sido enfocada en este punto de una manera global para todas las empresas, ya que repercute en ellas de una o de otra forma. Los puntos tratados revelan la importancia de un fenómeno que el país no ha podido controlar.

La PMI juega un papel importante para poder abatirla y por ello es necesario contar con más infraestructura, ampliar-

la capacidad de producción, aumentar el empleo, generar divisas vía exportaciones, para lo cual la PMI cuenta con los elementos necesarios para coadyuvar a los objetivos del gobierno y seguir subsistiendo en un ambiente tan poco halagador para ella.

3.- FACTORES INTERNOS DE LA PLANEACION.

Podemos considerar que para poder planear es importante además de los factores externos ya expuestos, los factores internos que intervienen en la planeación, que nos muestran a la empresa desde otro enfoque para poder visualizarla y adaptarle los elementos necesarios para su funcionamiento.

En la planeación interna de una empresa es necesario determinar la cantidad de cada uno de los recursos que se requieren de acuerdo a las políticas seleccionadas.

Dentro de estos recursos podemos considerar:

- a) El dinero.
- b) Las Instalaciones y el Equipo.
- c) Materiales y Abastecimiento.
- d) Personal.

3.1 DINERO.

La planeación de efectivo constituye un elemento importante que muchas veces no se le da la atención adecuada. Si una empresa no planea cuidadosamente su Flujo de Fondos puede verse frente a la necesidad de liquidez que puede causarle serios problemas.

La planeación del Efectivo en muchas empresas es confundida con la planeación administrativa total de la compañía (generalmente en la PMI) lo cual constituye un error, puesto que tan solo forma una parte de la planeación, y más específicamente de la Planeación Financiera.

" Es necesario que se realice una buena planeación del Efectivo, teniendo la suficiente habilidad para poder pronosticar adecuadamente la posición requerida y hacerlo conforme a una gran variedad de suposiciones respecto a las condiciones económicas, políticas, etc., que prevalecen. " (7)

(7) Macías González Gerardo. Planeación financiera en las empresas. Tesis UNAM. Pag. 57-68. México 1982.

La planeación del Efectivo nos otorga una visión más amplia, permitiendo conocer por anticipado si va a ser necesario recurrir a otras medidas que sean adecuadas para que la empresa siga con sus operaciones (financiamiento, créditos bancarios, etc.)

3.2 INSTALACIONES Y EQUIPO.

Es necesario también conocer las instalaciones y el equipo con que se cuenta para poder de esta forma planear con bases sólidas. Se deben tomar decisiones en cuanto a si se requiere una inversión mayor en activo fijo, o una ampliación de las instalaciones que permita aumentar la producción o diversificar sus operaciones si así lo desea.

Actualmente existen técnicas que permiten conocer y evaluar los proyectos que se tengan sobre inversiones permanentes. Sin embargo, la PMI generalmente no realiza estudios en cuanto a su capacidad instalada y menos aun sobre inversiones futuras, puesto que tan sólo cuentan con los recursos necesarios para sobrevivir y pocas veces tratan de realizar inversiones.

Es indispensable que se conozca y se planeen las instalaciones y el equipo que son necesarios para lograr una adecuada planeación que lleve al logro de los objetivos de la empresa.

3.3 MATERIALES, ABASTECIMIENTOS Y SERVICIOS.

La planeación de los materiales y abastecimientos, así como de los servicios que son necesarios para la producción de los artículos que vende la empresa, deben ser un factor importante, puesto que si no se cuenta con el material suficiente, puede provocar retrasos y pérdidas para la empresa al no cumplir a tiempo sus compromisos. Por lo que este renglón debe tomarse muy en cuenta a la hora de planear para que nunca falte y no se presenten problemas.

La planeación de este aspecto lo realizará cada empresa de acuerdo al tipo de producción que tienen y a las necesidades que tengan de los mismos.

La PMI generalmente no cuenta con mucho material, tan sólo realiza sus pedidos cuando ya cuentan con poco para producir. En épocas de inflación tienden a almacenar grandes cantidades de material que les resulta un poco más barato comprar ahora que después, por el constante aumento del precio.

4.- ELEMENTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN LA PLANEACION.

La planeación representa la primera etapa del proceso de administración, como tal, consiste en prever el futuro y descubrir los cursos de acción alternativos. De acuerdo con esto, es evidente la necesidad de que las empresas la apliquen para determinar con anticipación lo que deben hacer, sin pasar por alto que dicha planeación tendrá que ajustarse, además de los aspectos operativos propios del negocio, a los cambios económicos de la actividad del sector industrial y del país en general.

En particular la planeación resulta una gran ayuda para el empresario de la PMI, quién con sus limitaciones y desventajas ante las grandes corporaciones, debe tomar decisiones que abarquen todas las actividades y funciones de la empresa. La finalidad es proyectar la acción misma, más allá del futuro inmediato, es decir, el industrial debe adoptar una estrategia que le permita la supervivencia y además el beneficio adecuado, como apoyos necesarios para su desarrollo y que lógicamente deben traducirse en un incremento de su productividad.

Para que la PMI pueda alcanzar lo anterior, es necesario que hagan uso de ciertos elementos (técnicas) básicos de la planeación, ya probados en la práctica por algunas de ellas, y con mucho éxito por cierto. Entre dichas técnicas se encuentran: La Comercialización, El Control Presupuestario, El Control de la Producción, La Determinación de los Costos de Operación, Delegación de Autoridad Asignando Responsabilidades y la Capacitación y Adiestramiento Proporcionados al Personal.

"Para tener una idea más clara de estas técnicas daremos un panorama general acerca de ellas" (8)

4.1. COMERCIALIZACION.

En el punto 2 de este capítulo se hablo acerca de los factores externos de la planeación, donde se mencionó el concepto " mercado ". Este punto viene a reforzar lo anteriormente mencionado y ahondar un poco más sobre el tema.

La comercialización es sin duda alguna la técnica que más se descuida en la PMI, pues en un buen número de los casos luchan por salir adelante en un tipo de negocio erróneo. En-

función de esta idea el empresario debería plantearse las siguientes preguntas:

-¿De acuerdo a los objetivos planteados, se dedica nuestra empresa al negocio apropiado?

-¿Se encuentra dentro de un mercado en crecimiento?

-¿A ciencia cierta, se conoce cual es el potencial del establecimiento para participar en el mercado?

Sin mayor razonamiento, por simple apreciación, las preguntas que anteceden, representan una invitación para hacer un breve paréntesis, que permitan meditar acerca de si el producto que se vende es lo que el consumidor requiere. En este sentido es necesario tener presente que uno de los objetivos de toda empresa, independientemente de los beneficios a obtener, debe ser relacionada con el servicio que se desea proporcionar al cliente, esencialmente en función de lo que quiere y le gusta como consumidor, más que venderlo lo que la empresa puede hacer.

Otra consideración al respecto es el conocimiento sistemático que el industrial ha de tener sobre el crecimiento del mercado. Esto permite establecer las estrategias adecuadas, sobre todo si se trata de establecer políticas que permitan a la empresa participar competitivamente dentro del mismo. De las políticas pueden enunciarse: los precios, plazos de crédito y la oportunidad de entrega. Por su parte entre las principales fuentes externas, fuentes de información para establecer estrategias se encuentran la SPP, SECOFIN y el BANCO DE MEXICO.

En relación a la tercera pregunta, el deseo de participar en el mercado y de proporcionar el servicio más adecuado al cliente, no es suficiente. En el fondo, el potencial de participación en el mercado debe estar acorde con los recursos o medios que disponga la empresa, cuyas limitaciones pueden estar dadas por los siguientes factores: Producción, Personal, Organización Administrativa y Finanzas.

4.2 CONTROL PRESUPUESTARIO.

Como herramienta básica de la dirección de cualquier empresa se tiene la formulación de presupuestos. Como tal, la elaboración presupuestal debe hacerse apoyandose en un plan de utilidades que permita tomar decisiones basadas en la realidad. Esto ayuda a reducir costos y evita el gasto innecesario en ac-

tividades que no se traducen en ningún beneficio, y que por lo general reportan pérdidas.

Aunque en una empresa pequeña y mediana por lo general -- el dueño es la persona que funge como principal administrador, y por lo mismo, quien centraliza todas las actividades, ello -- no significa que derroche la oportunidad de hacer una planeación formal, como proceso, es una necesidad, no importa el tamaño de la empresa.

Por otro lado, es posible formular planes sin utilizar la técnica presupuestaria, pero hay que tomar en cuenta que una planeación bien definida, como la que ofrece un presupuesto -- debidamente fundamentado, permite que los resultados sean mucho mejores. Además la magnitud (tamaño de una empresa) nada tiene que ver con la necesidad de planeación, esta se justifica por sí misma y quizá en un negocio pequeño sea más sencillo hacerlo, pero ello no significa que dicha tarea sea menos importante.

4.3 CONTROL DE LA PRODUCCION.

El control de la producción, también es un factor que ayuda, dada su importancia, en la reducción de costos. Por ejemplo, el mejor plan de mercado resulta inútil si el cliente no recibe el pedido a tiempo, o los costos de producción se elevan por ese mismo concepto.

Como procedimiento el control de la producción se lleva a cabo mediante la preparación de informes oportunos, que faciliten la toma de decisiones o la ratificación de las acciones.

En su caso para ser eficaces, los informes tienen que ser claros, completos y oportunos. Es inoperante el derrochar -- tiempo y esfuerzo para preparar información que por su presentación tardía no puede ser utilizada. Los buenos informes asumen la forma de cuadros comparativos, lo cual facilita su preparación y presentación, como una herramienta esencial en el control de la producción.

Además, el sistema de información debe funcionar en concordancia con los objetivos de producción establecidos en la empresa, según sus características particulares y en base a -- sus planes de mercado.

4.4 DETERMINACION DE LOS COSTOS DE OPERACION.

El objetivo de este procedimiento, por demás significativo, es el de reducir los costos, pues a una empresa pequeña y mediana le es posible vender sus productos por abajo de sus -- costos, tal y como lo pueden hacer temporalmente algunas grandes corporaciones. El primer paso a seguir es la elección de los precios a que se va a vender el producto o los productos, - en función de los costos y de las condiciones de mercado. Para ello una herramienta que fuera auxiliar es el cálculo del - margen bruto de ventas, que consiste en multiplicar el costo - normal unitario de cada artículo, por el número de unidades -- cuya venta se estima. Esta cifra debe deducirse de las ventas previstas.

Al estudiarse las cifras del margen bruto calculado, de - acuerdo con la experiencia que se tenga en materia de gastos - de Distribución, de Administración y gastos Financieros, se es- tará en condiciones de ejercer un mejor control respecto a los costos de operación.

4.5 DELEGACION DE AUTORIDAD ASIGNANDO RESPONSABILIDADES.

Como antes se menciono, en la mayoría de las empresas --- pequeñas y medianas, la organización interna se caracteriza -- porque las actividades administrativas, se concentran en una - sola persona. De esto resulta que, de la actuación de dicha - persona depende el éxito o fracaso de la empresa.

Por la experiencia obtenida de algunas PMI, que han pue- sto en práctica la delegación de funciones en unas segundas ma- nos, se ha detectado que el propietario o principal administra- dor, dispone de mayor tiempo para atender los asuntos más rele- vantes de la misma, como son estructuración de planes estrate- gicos y la fijación de objetivos; factores base en una planifi- cación empresarial.

Debido a esto es factible y necesario desarrollar a perso- nal de mayor confianza en la empresa, como ejecutivo de segundo nivel que sustituyan al administrador principal en sus activi- dades repetitivas o de rutina, capacitandolos según el grado - de responsabilidad y autoridad que habrá de tener respecto a - sus decisiones.

La macánica recomendable para preparar un Ejecutivo de --segundo nivel, consiste en permitir al prospecto la adaptación progresiva con las nuevas responsabilidades y autoridad que se delegue, añadiéndole nuevos retos e interesándolo en los diversos problemas, conforme se vayan presentando.

El éxito reside en darle la oportunidad bajo una revisión de logros alcanzados, evitando la supervisión directa diaria a cada toma de decisión. Además de que la inyección de ánimo influirá en desarrollar su iniciativa, creatividad y confianza - en lo que pueda hacer.

Siendo el factor humano un elemento importante para todo-éxito empresarial, reviste especial cuidado llevar a cabo un - buen adiestramiento del personal, auxiliándose de institucio - nes existentes que para tal objeto fueron constituídas.

Para algunas PMI, el adiestramiento tiene que hacerse sobre la marcha, y generalmente si no se dispone de recursos suficientes para un tipo de adiestramiento profesional, las experiencias y habilidades requeridas pueden ser fácilmente enseñadas como parte del trabajo diario.

Otro método de capacitación y adiestramiento es el que se apoya en la rotación de puestos, ya sea por horas al día, varios días sustituyendo ausencias, o varias semanas dependiendo de las características del trabajo y de la organización de la empresa.

A continuación mencionaremos los elementos básicos que - una PMI debe considerar para elaborar un plan estratégico.

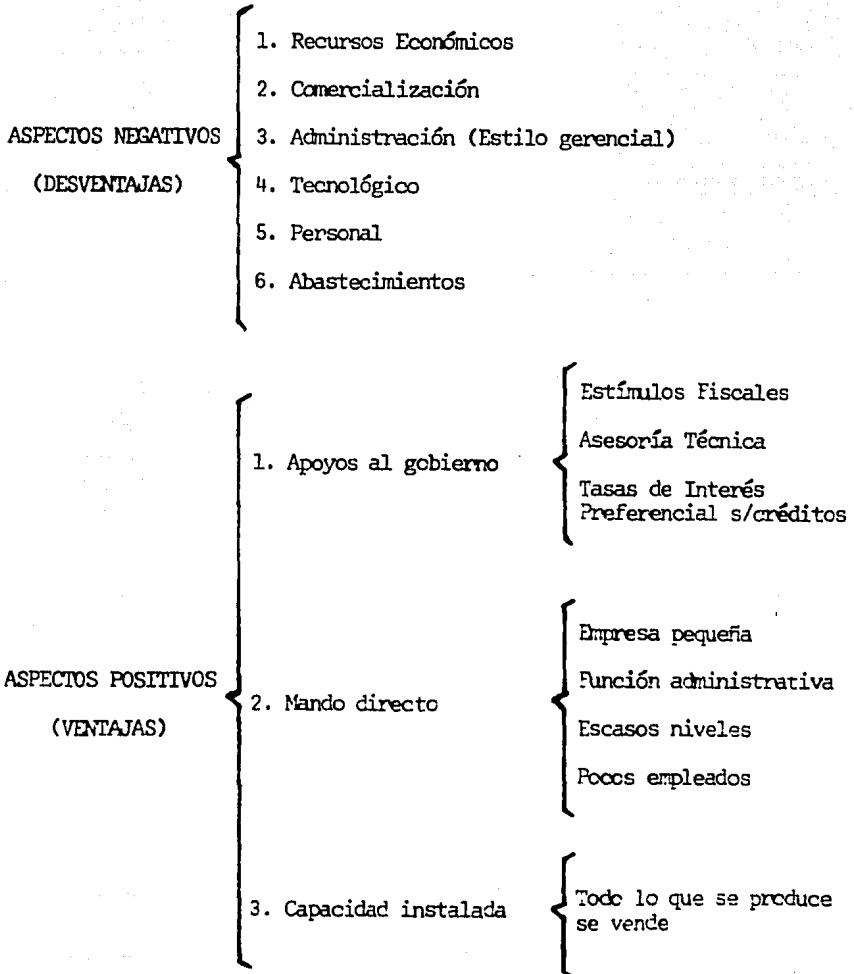
El principal elemento básico que se debe tomar en cuenta para la elaboración de un plan estratégico, es conocer todos - los aspectos relacionados con la actividad de la empresa, señalando aquellos que sean positivos y negativos para la misma.

Esto puede realizarse por medio de un análisis estructural de la empresa y de la evaluación del entorno - medio - en que se desenvuelve. En dicho examen pueden identificarse los - aspectos del cuadro No. 3

Una vez identificados los puntos representativos, es posible diseñar un plan estratégico, en donde se tomarán en consideración todos los aspectos de la organización como son:

- Finanzas (Planeación Presupuestaria)
- Personal (Capacitación y Adiestramiento).

CUADRO 3



- Producción (Estándares y Control de Calidad).
- Comercialización (Publicidad, Promoción y Distribución)
- Control (Sistema de Información y Control).

Por otro lado, para tener una idea más precisa, en el cuadro No. 4 (Pag. 69) presenta un ejemplo de lo que puede ser un plan estratégico de una empresa X, a llevarse a cabo en un cierto periodo de tiempo y en dónde se definen los objetivos, las metas, políticas, estrategias. Cabe aclarar que dicho cuadro debe tomarse como un esquema general de lo que se puede hacer en planeación estratégica de la PMI y evitar considerarlo como una norma de reestructuración, porque el plan casi, deberá elaborarse de acuerdo a las características específicas de cada empresa y del entorno económico en que se desenvuelve.

5.- UTILIDAD DE LA PLANEACION EN LA PMI.

5.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION EN LA PMI

La utilidad de planear a determinado tiempo (corto, mediano y largo plazo) se debe a la necesidad que tienen las empresas de conocer la cantidad y duración de los recursos propios o ajenos que posee, o si se inicia, los que poseería para encontrar un mejor equilibrio en cuanto a la utilidad de ellos.

Para la PMI es importante hacer del planear un hábito, -- puesto que en su etapa de crecimiento y la anterior (en que debe sentar las bases para lograrlo) se enfrenta cada vez con mayores problemas para el desarrollo, por lo que se hace necesario con anticipación, tener en cuenta los obstáculos que pudieran presentarse, así también emprender sus actividades organizadas -- para contrarrestar su efecto negativo.

Básicamente la importancia de planear estratégicamente -- recae en el hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios, debiendo marchar paralelamente al -- avance de estas transformaciones para competir en el mercado en el cual opera.

Atendiedo a este aspecto y en relación a los objetivos -- empresariales por los que fué creada la PMI, se distingue en la función de planeación cuatro metas sobresalientes, con las que -- también al exponerlas se pretende recalcar la importancia de la función de este tipo de negocios. De tal forma que al elaborar planes se pretende : (10)

- a) Reducir la incertidumbre y la resistencia al cambio
- b) Dirigir la atención hacia los objetivos

(10) Harold Koontz, Cyril O'Donnel, Elementos de administración moderna ed. Mc.Graw-Hill. México D.F. 1977 pp. 60-62

- c) Propiciar una operación económica y
- d) Facilitar el control.

a) Reducir la incertidumbre y el cambio. La PMI de acuerdo a los conceptos señalados en la parte relativa a su problemática, difícilmente atiende a lo que podrá ocurrir conforme se desarrollen sus operaciones y a la manera en que sus actividades impliquen mejores perspectivas para el negocio.

La planeación trata de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar las actividades ordenadamente para lograr el objetivo.

La probable realización de las situaciones que dirijan a la empresa hacia las metas deben reflejarse en un plan, en la misma forma que las que pudieran ocurrir en detrimento a sus operaciones por condiciones ajenas al control interno del negocio. Ambas situaciones deben ser consideradas al seleccionar la mejor alternativa de acción, a manera de lograr, canalizar las actividades ordenadamente y mitigar los efectos negativos en torno a la operación de la empresa, ya sean estos de naturaleza externa o interna.

En efecto, un problema principal de la PMI ha sido el no integrar un organismo compacto que resista los embates de las condiciones económicas, políticas y sociales del país imperantes en un momento determinado, así como su adaptación a esas nuevas condiciones y su desarrollo ante estos problemas.

De ahí la importancia de la planeación como instrumento que implica el estudio de la situación actual de la empresa, de sus perspectivas de desarrollo y del ambiente externo que condiciona sus actividades. El éxito del negocio, la tendencia a mejorar en su organización y la posibilidad de adaptarse a los cambios operados en una buena planeación.

b) Dirigir la atención hacia los objetivos. Las decisiones que se tomen y operaciones que se ejecuten dentro de la empresa deben canalizarse siempre hacia el logro de un solo objetivo. La empresa debe de contar con objetivos generales en todas sus áreas de actividad tanto productiva como administrativa, de modo que desde el empresario hasta el último operario se concentre la atención sobre ellos y las actividades aisladas de cada departamento se realicen bajo su influencia.

El aspecto importante de esta parte de la planeación es que dirige todas las actividades empresariales hacia la consecución de sus objetivos, ya que ellos son básicos para la planeación y en general para toda la administración.

Bajo este principio deben establecerse de acuerdo a las premisas siguientes : que sean realizables, claros y verificables.

Desde este punto de vista, el jefe de la PMI necesita -- concientizarse de que metas no pueden realizarse cuando éstas son ambiguas, debiendo por tanto especificarlas y detallar -- que cursos de acción tomar para poder alcanzarlas. Sin objetivos, administrar es una cosa accidental y no se puede pretender que una empresa de este tipo se desarrolle si no cuenta -- con objetivos bien definidos.

c) Propiciar una operación económica (aprovechar mejor los recursos con que cuentan). Esta etapa está íntimamente -- relacionada con la anterior por ser el aspecto más importante que da vida a una empresa : La satisfacción del objetivo económico.

Un plan contribuye en las actividades económicas que lleva a cabo el negocio proporcionando un curso de acción mediante el cual se manifieste la eficiencia de las operaciones. -- Sustituye un esfuerzo no coordinado con un flujo organizado de trabajo.

Independientemente de que la función de planeación se -- realiza directamente bajo la influencia de una mayor utilidad, implica también actividades no productivas de manera tangible, como podría ser un plan para lograr una mejor preparación de sus dirigentes y que sin embargo, repercute indistintamente -- en ahorro o en eficiencia con el transcurso del tiempo.

Las actividades planeadas en la PMI se reflejan siempre en su propio beneficio, sea este a través de mayores utilidades, reducciones en el costo o en eficiencia administrativa.

d) Facilitar el control. La PMI se enfrenta comúnmente -- al problema de medir sus resultados y de llegar a considerar éstos como óptimos, por carecer de puntos de comparación a -- través de los cuales pueda determinar lo rentable de sus operaciones.

El control por tanto, se hace necesario y va a ir siempre unido a la función de planeación siendo a la vez ambos elementos indispensables para que puedan realizarse uno y otro.

Las ventajas que proporcionan los planes a los negocios -- pequeños/medianos pueden ser determinados desde el momento que generan información para la toma de decisiones, permiten evaluar los resultados y tomar las medidas preventivas y correctivas cuando se detectan desviaciones a los objetivos.

De la planeación a corto, mediano y largo plazo, solo la primera y la última son las más utilizadas hoy en día para la mayor parte de las empresas en nuestro país.

5.2 PLANEACION FINANCIERA EN LA PMI.

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlas.

Muy a menudo se utiliza la expresión "Planeación Financiera" como sinónimo de administración financiera; sin embargo, ésta última es más amplia en su contenido. La planeación con todo y ser importante es solo una parte del proceso administrativo, siendo también la primera etapa del sistema presupuestario, en la que se deben analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa (productos, personal, estructura financiera, condiciones de planta y equipo etc.) considerando en primer término el entorno económico y financiero en que se desarrolla la empresa, para finalizar con la preparación e implantación de un plan que determine claramente los objetivos que deban alcanzarse y bajo que políticas y reglas definidas para cada caso en particular, para lo cual es muy conveniente se establezca un programa con procedimientos detallados en el que se señale la secuencia de acción para lograr tales objetivos.

El Proceso de Planeación.

Todo proceso de planeación en una empresa, dentro del cual se encuentra involucrada la planeación financiera, debe cubrir los siguientes puntos y responder a las preguntas planteadas:

Análisis de la situación actual	¿ Dónde estamos ?
Pretensiones - Objetivos	¿ A dónde queremos llegar ?
Procedimientos - Programas	¿ Cómo vamos a llegar ?
Programación del tiempo - Prioridades.	¿ Cuándo queremos llegar ?
Presupuestos - Recursos	¿ Cuánto va a costar ?

Análisis de la situación actual. En este párrafo debemos estudiar la naturaleza de la empresa, enfatizando las satisfacciones que se proporciona a la clientela, describiendo clases, categorías así como sus necesidades y otras características distintivas, analizando el ambiente que nos rodea y que factores influyen en el negocio. Debemos considerar :

a) Datos completos sobre el aspecto internacional, nacional y local de la compañía y mercados en que se desenvuelve la industria.

b) Relaciones con el gobierno, industria y público.

c) Un análisis de cada competidor importante para cada actividad o mercado en el cual se desarrolla la empresa.

Todo esto nos dará oportunidad de identificar nuestras necesidades, nuestros puntos fuertes o débiles, mismos que nos ayudarán a advertir aquellas oportunidades que podemos capitalizar, al mismo tiempo que identificamos donde están las áreas que debemos corregir nuestros puntos débiles.

Pretenciones - Objetivos. En esta sección analizamos hacia donde queremos llegar, aquí será necesario hacer algunas suposiciones definitivas acerca del futuro, y aunque no podemos estar completamente seguros de la exactitud de una planeación a largo plazo, sí debemos considerar el porque de estas suposiciones. También es condición, establecer las potencialidades de los factores de mayor influencia en la empresa, tales como productos, mercado y competencia. Considerando todos los cambios posibles que veamos en el futuro.

Así, basándonos en las oportunidades que vemos, las suposiciones hechas y las propias necesidades, debemos ahora establecer los objetivos. Estos son la base para determinar que actitudes se deben ejecutar, a la vez que nos ayudan a establecer los criterios para evaluar que tan bien se están ejecutando esas actividades.

Procedimientos - Programas. Esta parte deberá incluir: - Políticas, procedimientos, programas etc, ya que son los instrumentos que transforman un plan teórico en un curso de acción dinámico y productivo. Es en esta parte del proceso donde los directivos principales deben asegurarse de que la organización entera está ejecutando sus proyectos con eficacia en cada una de las áreas de resultados clave, a fin de lograr un equilibrio razonable en todos los planes a corto y largo plazo.

Programación del tiempo. La programación del tiempo es otra etapa del proceso de planeación, está interrelacionada --

con la fijación de objetivos y programas, sin embargo, el establecimiento de los programas de tiempo para cada objetivo - en relación con los otros objetivos exigirá sujetarse a una secuencia lógica de acción.

Una programación del tiempo realista es mucho muy importante en la planeación, puesto que la programación del tiempo en cada etapa debe ser elaborada de tal manera que garantice la consecución de los objetivos.

Presupuestos - Recursos. Esta sección viene a ser una de las más importantes en el sistema de planeación, ya que es aquí donde quedarán expresados en términos monetarios los objetivos que se han de alcanzar. Un sistema presupuestario es una magnífica herramienta de coordinación y control con que cuenta la administración moderna para llevar a cabo la consecución de los objetivos.

Las principales técnicas presupuestarias que se usan en las empresas son de tres categorías, llamadas:

- Presupuesto de operación.
- Presupuesto de inversiones permanentes.
- Presupuesto financiero.

Presupuesto de operación. Es aquél que se utiliza con mayor frecuencia en las empresas y debe ser preparado, preferentemente tomando como base la estructura de la organización y asignando a los directores y/o gerentes la responsabilidad de lograr objetivos determinados. Este presupuesto comprende todos los conceptos que integran los resultados de operación de una empresa y generalmente su elaboración es por períodos de un año fraccionando en etapas mensuales, para medir de esta manera los resultados reales conforme a los presupuestos y así ir tomando las acciones correctivas que fueran necesarias para lograr las metas establecidas. Entre las principales ventajas de este presupuesto podemos mencionar las siguientes:

- Ubica mejor a los directivos, obligándolos a realizar planes en todos los niveles.
- Enfoca la atención sobre las ventas, costos y gastos, elementos fundamentales para la obtención de utilidades
- Impulsa en forma notable la coordinación de las diversas actividades de la empresa.
- Ayuda a los directivos en la fijación de políticas a seguir en ventas, producción, financiamientos, etc.

Presupuesto de inversiones permanentes. El presupuesto de inversiones permanentes también llamado de capital, es en el que se determina la adquisición y reposición de activos fijos, generalmente es elaborado bajo la supervisión de un comité de inversiones de capital. Cada proyecto de inversión deberá tener la justificación que lo apoye y su rendimiento sobre la inversión deberá ser medido y analizado con métodos apropiados, las inversiones permanentes son empleadas en las empresas durante varios años, por lo que la decisión de invertir, tendrá que estar acorde con los objetivos de la empresa, así como sus estrategia y recursos tanto financieros como humanos, presentes y futuros. Estos proyectos de inversión se pueden clasificar basándose en el propósito mismo de la inversión. Por ejemplo: para aumento de capacidad, para mejorar la eficiencia de operación, para mejorar la seguridad de operación, para la fabricación de un nuevo producto etc.

Presupuesto Financiero. Este presupuesto está estrechamente ligado con la estructura financiera de la empresa, o sea, de la composición y relación que existe entre los activos, pasivos y capital. En él se destacan principalmente las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicación de recursos, así como el flujo de efectivo. (siendo éste uno de los más importantes y versátiles instrumentos en manos del ejecutivo de finanzas)

El objetivo de la preparación del presupuesto financiero es la determinación de los ingresos a recibir y los desembolsos efectivos con el fin de hacer la mejor utilización de los recursos de la empresa. Son muchas las ventajas que podemos recibir con la preparación del presupuesto financiero, hecho con bases firmes, profesionales y bien definidas, entre las que podemos mencionar :

- Una situación financiera bien planeada nos da la posibilidad de resolver cualquier problema de falta de fondos oportunamente o de obtener una utilidad adicional invirtiendo los excedentes.

- Conociendo con oportunidad las necesidades de capital de trabajo, nos pone en posibilidad de equilibrio.

- Nos facilita el otorgamiento de créditos ya que nos da una imagen de previsión financiera.

- Facilita la preparación de estados financieros proforma mensuales.

- Etc.

5.3 PLANEACION FINANCIERA A LARGO PLAZO.

La planeación estratégica o planeación a largo plazo, es un plan que agrupa operaciones y acciones que en el futuro --realizará una compañía, para que ocurran acontecimientos que de otra manera no sucederían con el fin de lograr los objetivos y fijar los cursos de acción a seguir, basándose en políticas firmes, relativas al personal, calidad, imagen, fabricación, nuevos mercados etc.

Desde otro punto de vista el presupuesto a largo plazo - es un parámetro, un punto de referencia para establecer el --presupuesto a corto plazo, siendo muy conveniente analizar y estudiar con profundidad las desviaciones que existen entre-- uno y otro plan. Los resultados del año y los presupuestos a corto plazo confirman las expectativas y estimaciones a largo plazo y la vida futura de la empresa.

Los principales objetivos de la planeación a largo plazo son los siguientes :

a) Proporciona una imagen de lo que será la empresa. Es por lo tanto una guía para los directores de la misma.

b) Evalúa el futuro de la empresa: Toma como punto de --partida lo que es ahora la empresa y hace resaltar sus puntos fuertes y débiles, la evaluación puede empezar considerando si la actividad de la empresa tiene porvenir o si es necesario diversificarla; en seguida continuar con una evaluación - sobre la imagen que la empresa tiene en la comunidad, en las relaciones con sus empleados, clientes, proveedores, etc.

c) Mantiene un curso de acción. Señala las acciones que deben llevarse paso a paso para lograr los objetivos, pudiendo los directores de la empresa administrar con decisión y evitar errores, así como la duplicidad de esfuerzos.

d) Evalúa el factor humano clave, con el fin de contar - en el futuro con personal calificado, promoviendo al personal competente y dando la pauta para reclutar y formar al personal que requerirá más adelante.

e) Facilita los financiamientos futuros, ya que al conocerse la estructura financiera futura, es posible con la debida anticipación, gestionar y obtener los recursos financieros necesarios, proporcionando la información de cuánto y cuándo se requiere, para que propósito y el tiempo en que se puede - liquidar.

f) Permite tomar decisiones alternas. Las oportunidades-

a largo plazo pueden ser varias, por lo tanto se pueden seleccionar las más atractivas para emplear los recursos disponibles.

Es esencial reconocer en el caso de la planeación a largo plazo o planeación estratégica, que aquélla es todo un proceso continuo, el cuál involucra una serie definida de pasos donde se hace uso de la información propia de la empresa y -- ajena a ella, y de la cuál es necesario hacer una selección, -- todo esto basado por supuesto en expectativas y por tanto se cuenta con asumir el riesgo y decidir, a fin de establecer o -- modificar los programas o cursos de acción que deberán seguirse.

5.4 PLANEACION A CORTO PLAZO.

Este tipo de planeación es considerada como un subconjunto de la planeación a largo plazo, que consiste en diseñar -- las acciones que habrán de colocar a la compañía en cierto si -- tío dentro de un período determinado, generalmente un año -- -- fraccionado por meses, con el fin de ir comparando mensualmente la situación financiera y los resultados obtenidos. Precisamente es en este tipo de planeación donde se utiliza el ins -- trumento denominado presupuesto, que en la actualidad es una -- de las mejores técnicas con que se cuenta para expresar en -- términos cuantitativos los objetivos que se pretenden lograr -- en un período corto.

CUADRO 4

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	POLITICAS
<p>I - Aumentar Utilidades</p>	<p>a) Aumentar volúmen de ventas mediante promoción, publicidad y servicio al cliente</p> <p>b) Reducción de Costos de Operación</p> <p>c) Elaborar programa de Producción</p> <p>d) Aprovechar incentivos que proporciona el gobierno</p>	<p>a) Elaborar presupuestos</p> <p>b) Aprovechar el mercado geográfico</p> <p>c) Establecer sistema de control de gastos</p> <p>d) Calcular incentivos fiscales y planear su utilización</p>	<p>a) Productividad de artículos bajo programa</p> <p>b) Autorización de gastos y costos conforme al presupuesto</p> <p>c) Pagar oportunamente los compromisos a corto plazo</p> <p>d) Aprovechar descuento a proveedores</p> <p>e) Stock de inventarios 30 días</p>
<p>II - Adquisición de equipo para ampliación de operaciones</p>	<p>a) Financiamiento mediante: reinversión de utilidades aumentando el capital y contratando créditos</p> <p>b) Analizar alternativas de adquisición en cuanto a precio, condiciones de compra, tecnología, etc.</p>	<p>a) Calcular alternativas de inversión plazo máximo 3 meses</p> <p>b) Instalación de equipo 9 meses</p> <p>c) Asamblea extraordinaria de Accionistas para aumento de capital</p> <p>d) Modificar Escritura Constitutiva máximo 3 meses</p> <p>e) Gestión y trámite de créditos a largo plazo</p>	<p>a) No repartir utilidades</p> <p>b) Todo presupuesto será aprobado por la Gerencia General</p>

CUADRO 4

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS	POLITICAS
<p>III - Estructura financiera, 50% pasivos y 50% Capital propio</p>	<p>a) Hacer uso de créditos a Largo Plazo con los fondos de apoyo a la pequeña y mediana Industria</p> <p>b) Mantener estructura del pasivo a Corto Plazo del 10% máximo de los recursos totales</p> <p>c) Propiciar las relaciones con los Bancos</p>	<p>a) El pasivo a Corto Plazo debe ajustarse de inmediato al 10% con respecto al activo total.</p> <p>b) Analizar la mejor opción bancaria para contratar los créditos de los fondos de apoyo a la pequeña y mediana Industria</p>	<p>a) Los contactos bancarios los llevarán a cabo el Gerente General y el Contador</p> <p>b) Unicos pasivos a Corto Plazo acreedores diversos y documentos por pagar a Bancos</p>
<p>IV - Contratación de trabajadores de apoyo a los planes de expansión</p>	<p>a) Preparar programa de capacitación y contratación</p> <p>b) Evaluar alternativas del presupuesto de capacitación</p>	<p>a) Definir el perfil del aspirante</p> <p>b) La contratación se hará selectivamente conforme a lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Convocatoria - Ago. . Entrevista y Examen - Sep. . Curso capacitación - Oct. y Nov. . Contratación definitiva Dic. 	<p>a) La selección de personal se efectuará considerando la entrevista, pruebas de habilidad y grado escolar</p> <p>b) El contrato se hará por escrito</p> <p>c) Los cursos de capacitación se contratarán con instituciones especializadas</p>

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

1.- BREVE INTRODUCCION.

La principal razón por la que se decidió efectuar la presente investigación, se derivó de la necesidad de conocer los aspectos prácticos del tema elegido contra la teoría, que por más completa que sea ésta muchas veces no da a conocer un tema con mayor profundidad. También debido a la relación que existe entre el tema a tratar y el área afín a nuestra licenciatura, ya que es un compromiso y una obligación del Lic. en Administración, desarrollar ideas que beneficien el funcionamiento y proyección de las diferentes instituciones que conforman nuestro país.

Consideramos realizar la investigación sobre este tema, por considerarlo por un lado, como complemento práctico del tema desarrollado y por otro por considerarlo de interés social y colectivo, así como por la falta de información de este tópico y que se estima es necesario en nuestro tiempo para comprender aspectos administrativos tan importantes y entender los cambios surgidos en el sector industrial que abarcan a la PMI.

Con lo precedente tratamos de transmitir a otros compañeros posteriores a nuestra generación la inquietud de realizar trabajos de esta naturaleza, con el propósito de que analicen los cambios que van transformando nuestra sociedad y que cuenten con espíritu abierto y adaptable al medio que nos rodea.

Dentro de nuestra tendencia de superación personal pensamos sustentar una tesis que pueda aportar interés e información suficiente para nuestra sociedad y nuestro gobierno en particular, contando con todos los apoyos de los sectores -- que integran nuestra sociedad mexicana, despertando su concientización de los mexicanos para la superación de la crisis por la que atraviesa actualmente el país.

2.- OBJETIVOS.

Objetivo general. Determinar hasta que punto y en que medida la pequeña y mediana industria conoce y elabora los presupuestos como un instrumento fundamental de planeación.

Los objetivos particulares se señalan más adelante en la presentación de cada pregunta.

3.- ETAPAS PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

Para llevar a cabo la investigación de campo se utilizó el siguiente procedimiento :

a) DETERMINACION DEL UNIVERSO.

Para establecer el universo que comprende nuestra investigación se recurrió a las fuentes de información, las cuáles pudieran proporcionar datos estadísticos que permitieran establecer el universo de referencia.

Tomando en cuenta que la PMI predomina en nuestro país, (el 95% del total de empresas manufactureras del país) se vio la imposibilidad de tomar una cifra tan alta como universo para este estudio, ya que al determinar la muestra, ésta sería considerablemente alta, no permitiendo hacer el levantamiento de la encuesta por limitaciones inherentes al tiempo, al lugar y al número de integrantes del grupo de tesis.

Por lo cuál se decidió tomar como universo solo las industrias ubicadas en el área metropolitana del Distrito Federal en los municipios de Cuautitlán, Naucalpan y Tlalnepantla, para lo cuál optamos por adquirir una guía sobre equipo, materiales y servicios edición 1983-1984 que contiene las direcciones de una gran mayoría de empresas ubicadas en las zonas antes mencionadas, obteniendo un universo de 342 empresas, cifra base para la determinación de nuestra muestra.

b) SELECCION DE LA MUESTRA.

Para la selección de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple, estableciendo la secuencia siguiente :

- Determinar el error máximo permitido de los resultados obtenidos, es decir la varianza (ξ) que pueden tener los resultados de la encuesta; en forma general se debe trabajar este error con un $\pm 10\%$ ya que de ser mayor éste, la información obtenida puede carecer de validez y sería dudosa. Tomando en cuenta también que la fuente consultada para determinar nuestro universo incluía empresas de gran tamaño (que debenser excluidas de la muestra) el margen de error adoptado con templeta esta situación.

- Tomar en cuenta un universo finito. Se entiende por universo finito a aquél número de elementos conocidos y delimitados por una cierta característica. (En este caso sobre empresas pequeñas y medianas ubicadas en el área metropolitana del Distrito Federal).

" Para establecer el universo finito se empleo una fórmula sencilla que deriva de ciertas consideraciones matemáticas cuya explicación sería muy extensa, pero básicamente se reduce a lo siguiente": (1)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Donde :

n = Tamaño de la muestra a entrevistar o consultar.

N = Universo o población conocida.

e = Margen de error (e² es elevar al cuadrado o multiplicado por sí mismo.)

Procedimiento :

- Se enumeraron en forma ascendente las empresas del universo (1 . 2 . 3 : 342) obtenidas del directorio.

- Se determinó mediante la fórmula estudiada (muestra) de la siguiente manera :

DATOS :

n: tamaño de la muestra = ?

N: universo o población conocida = 342

e: margen de error permitido = 10 %

FORMULA :

SUSTITUCION :

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$n = \frac{342}{1 + 342 (.10)^2}$$

n = 77.37 = 77 empresas a entrevistar.

- Se tomo una tabla de números aleatorios y tomando como punto de partida un número cualquiera, se comenzó a seleccionar en forma descendente-derecha y ascendente-derecha los 77 números señalados y obtenidos en la fórmula (muestra).

- Se agruparon por zonas (Cuautitlán, Naucalpan y Tlalnepantla) los números que correspondían a cada una de ellas.

c) ELABORACION Y APLICACION DE LA PRUEBA PILOTO.

Con el fin de detectar si se cubrirían los objetivos fijados en éste trabajo, se decidió elaborar un cuestionario -- preliminar en base a la técnica de "lluvia de ideas" mediante el cual los miembros del equipo aportamos todas las preguntas que se nos ocurrieron, encauzadas a la obtención de información. Una vez realizado esto, se establecieron las bases en colaboración con el asesor de tesis, de tal manera que éstas preguntas quedarán circunscritas en el siguiente diseño :

- Que fueran preguntas cerradas, para evitar dispersión de respuestas y facilitar su tabulación.

- Que fuerán de carácter administrativo.

- Que no fueran dirigidas hacia otros aspectos que desviarán los objetivos planteados.

El siguiente paso fué la discusión de las preguntas presentadas, buscando el planteamiento adecuado de las mismas, de tal manera que fuerán comprensibles y concretas, que hicieran interesantes la resolución del cuestionario permitiéndonos obtener la información deseada.

Realizada la selección de reactivos, se procedió a la elaboración del cuestionario piloto, constanding éste de 19 preguntas, mismo que se aplicó en 10 empresas ubicadas en Cuautitlán Edo de México y zonas aledañas. De las 19 preguntas contenidas en el cuestionario, se detecto que 4 de las mismas -- mostraban cierto grado de dificultad para responderse, por lo que se opto por modificar dos de ellas y eliminar 2 ya que éstas últimas no cumplían con nuestros objetivos establecidos.

d) CUESTIONARIO DEFINITIVO.

Una vez realizadas estas entrevistas se procedió a la elaboración del cuestionario definitivo, quedando enfocadas -- las preguntas hacia los aspectos administrativos y encaminados a recabar la información que nos permita conseguir los objetivos planteados. (ver anexo No 2).

e) TABULACION DE LOS RESULTADOS.

Se analizó el tipo de formato requerido para el vaciado en el modelo de los resultados del cuestionario, para con ello agrupar los datos con mayor facilidad y obtener la información deseada, así como comprobar cuantitativamente si el objetivo del estudio tiene aproximación con la realidad.

f) ANALISIS DE LOS RESULTADOS.

Una vez tabulados los datos y determinado los totales de cada uno de los reactivos se procedió a la elaboración de las gráficas.

En éste punto se determinó la importancia que tiene la matriz : Objetivo - Pregunta, contemplada como un aspecto fundamental de nuestra investigación ya que ésta combinada con el análisis e interpretación de los reactivos, permitió reafirmar si la finalidad que persiguen los objetivos están de acuerdo con el planteamiento definido para la elaboración de las preguntas, ya que un verdadero análisis surge de la interrelación de todas y cada una de ellas, encauzadas a un mismo objetivo general y a los particulares definidos.

Es así, como se agrupan las preguntas considerando la ausencia de las mismas y fué nuestro punto de partida dentro del análisis e interpretación de los resultados, teniendo con centradas preguntas y respuestas.

g) INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.

Una vez concluido lo anterior, en este renglón se concentra toda la información, dándole interpretación a la misma y permitiendonos llegar a las conclusiones y recomendaciones -- que más adelante enunciaremos como punto final de la presente investigación.

1.- ¿ Las actividades que realiza esta empresa se orientan hacia la rama ?

OBJETIVO.

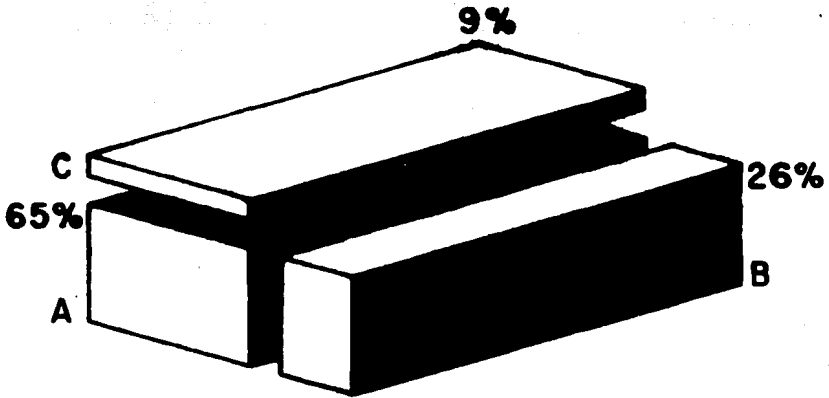
Conocer a que tipo de actividad se orienta la pequeña y mediana industria.

INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas :

- A) 65% se dedica a la actividad industrial.
- B) 26% se dedica a la actividad comercial.
- C) 9% se dedica a ofrecer servicios.

Por lo que se puede apreciar que la mayor parte de las pequeñas y medianas industrias entrevistadas se orientan hacia la rama industrial, remarcando de esta manera lo mencionado en el capítulo 2 sobre la gran mayoría de la PMI predominando en el sector manufacturero dentro del área industrial.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 1

2.-¿El capital contable que opera se encuentra entre?

OBJETIVO.

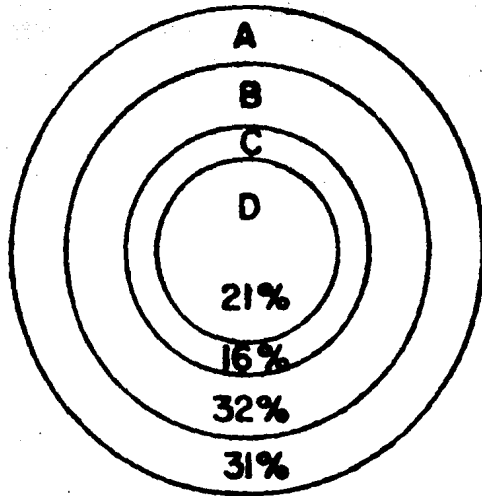
Identificar si las empresas son pequeñas y medianas, mediante uno de los parámetros que se tiene , que es el capital contable.

INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas :

- A) 31% tiene un capital entre 15 y 30 millones de pesos.
- B) 32% tiene un capital entre 30 y 60 millones de pesos.
- C) 16% tiene un capital entre 60 y 90 millones de pesos.
- D) 21% rebasa más de 90 millones de pesos de capital.

Se puede corroborar que la mayor parte de las empresas - entrevistadas se encontraron en el rango que FOGAIN ha establecido para considerar empresas pequeñas y medianas , puesto que la finalidad de la pregunta era saber si nos estabamos en focando a éste sector.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 2

3.- ¿ El personal que labora en esta empresa esta entre ?

OBJETIVO.

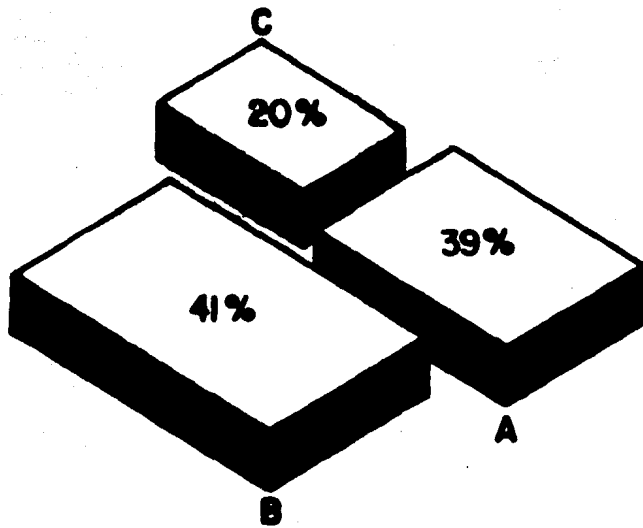
Poder establecer el tipo de empresa de que se trata, tomando en cuenta el número de trabajadores.

INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas :

- A) 39% tiene entre 6 y 50 personas laborando.
- B) 41% tienen entre 51 y 250 personas laborando.
- C) 20% cuentan con más de 250 personas laborando.

Esto permitió tener la certeza de que la mayor parte de las empresas entrevistadas, son pequeñas y medianas, ya que de acuerdo con el programa para el desarrollo industrial de la PMI, el rango que se ha establecido para considerarlas así, es el que ocupen hasta 250 personas entre técnicos, obreros y empleados administrativos.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 3

4.- ¿ En su opinión Ud. considera que un Presupuesto es ?

OBJETIVO.

Conocer cuál es el conocimiento que se tiene acerca de -
lo que es un Presupuesto ?

INTERPRETACION.

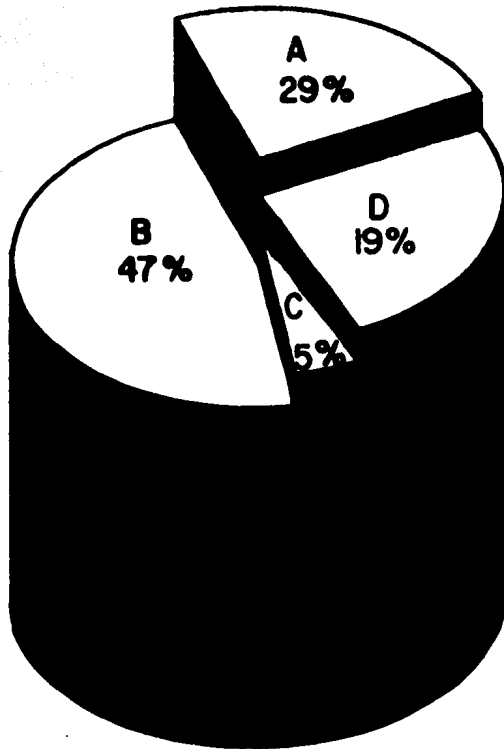
A) 29% lo considero como un planteamiento de los resultados expresados en términos numéricos.

B) 47% considera un presupuesto como un instrumento de -
planificación y control.

C) 5% lo consideró como un instrumento de entradas y salidas.

D) 19% lo considerán como un instrumento para obtener el
uso más productivo y lucrativo de los recursos de la compañía.

Se puede apreciar que se tiene una idea de lo que es un-
presupuesto, tomándolo principalmente como un instrumento de
planificación y control, por lo que son pocas las empresas en
las que no se tiene un conocimiento o idea de lo que es un --
presupuesto.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 4

5.- ¿ Tienen Uds. establecido un sistema de presupuestos ?

OBJETIVO.

Conocer si la Pequeña y Mediana Industria cuentan con un sistema de presupuestos.

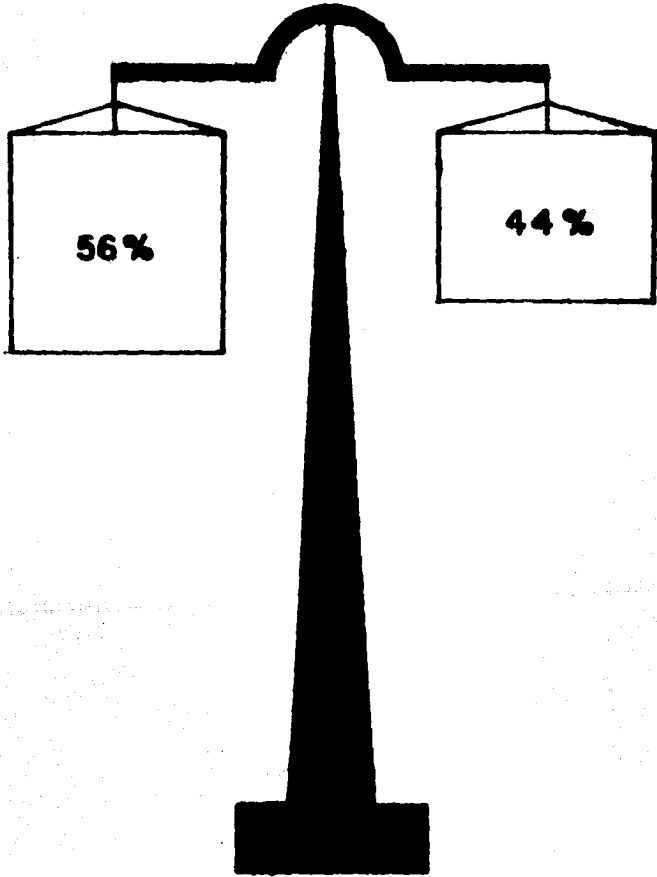
INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas :

A) 56% respondió que sí cuentan con un sistema presupues-
tal.

B) 44% respondió que no utilizan un sistema presupuestal.

A simple vista podríamos afirmar que más de la mitad de las PMI utilizan algún sistema de presupuestos, sin embargo-- solo tienen nociones de como poder utilizarlo , su uso se centra en presupuestar solamente lo relacionado a sus egresos.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 5

6.- ¿ Este sistema lo elaboran ?

OBJETIVO.

Conocer para que área o sección son elaborados los presu
puestos.

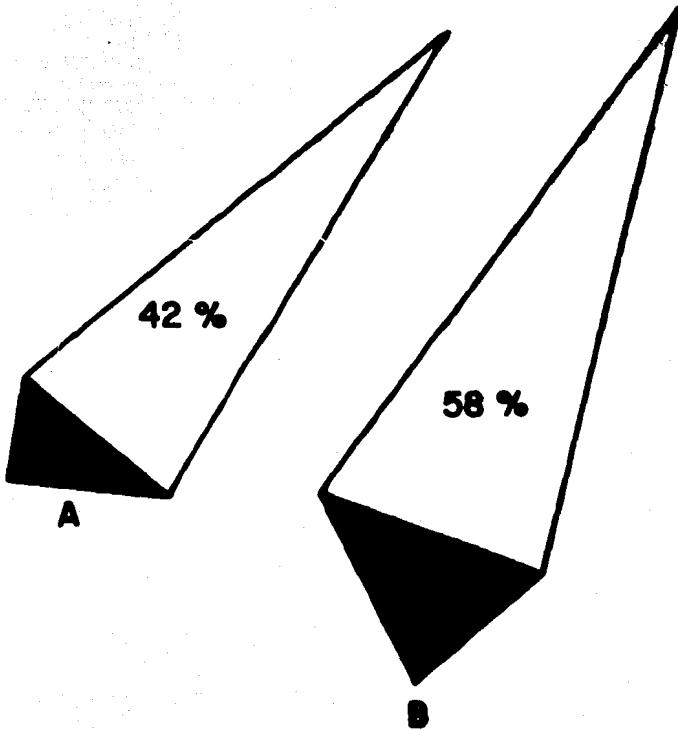
INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas que cuentan con un -
sistema presupuestal :

A) 42% lo elaboran general para toda la empresa.

B) 58% lo elaboran por departamentos o áreas.

Esto nos da una idea de que los presupuestos tienen una-
cierta inclinación a ser elaborados por departamentos o áreas
aunque, una gran mayoría por las características diminutas-
del negocio, carecen de departamentos y elaboran uno general.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 6

7.- ¿ Los presupuestos son elaborados por ?

OBJETIVO.

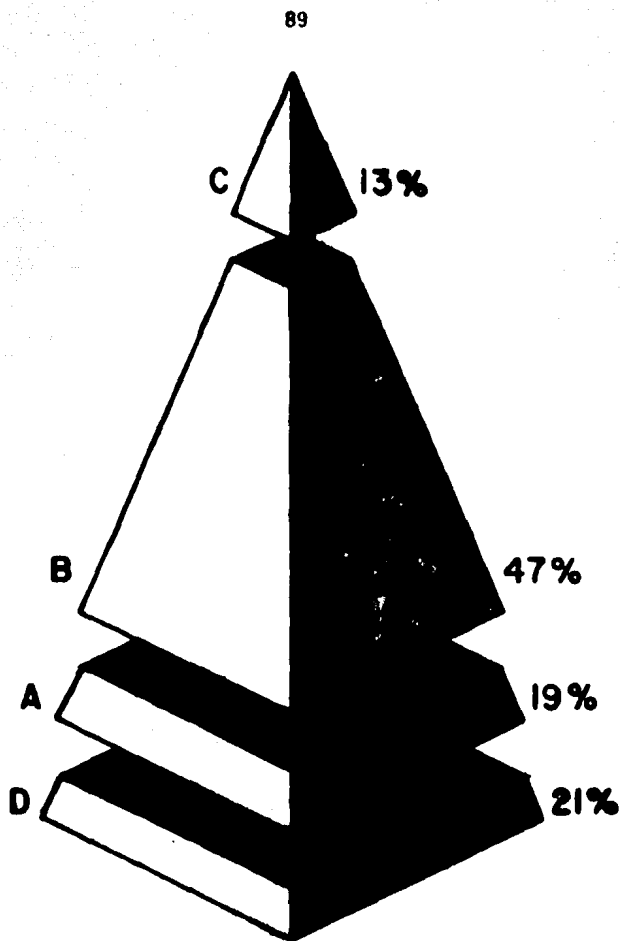
Conocer quiénes se encargan de elaborar los presupuestos.

INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas que cuentan con un sistema presupuestal :

- A) 19% los elabora el director general.
- B) 47% son elaborados por los jefes de los departamentos.
- C) 13% son realizados por algún comité.
- D) 21% son elaborados por otras personas.

La mayoría de los presupuestos son elaborados por los jefes de los departamentos, ya que son ellos los que mejor conocen su área y de esa manera pueden presupuestar con más exactitud las operaciones que lo afectan.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 7

8.- ¿ Cada cuándo realizan estos presupuestos.?

OBJETIVO.

Conocer cuál es la frecuencia con que se elaborán los -- presupuestos.

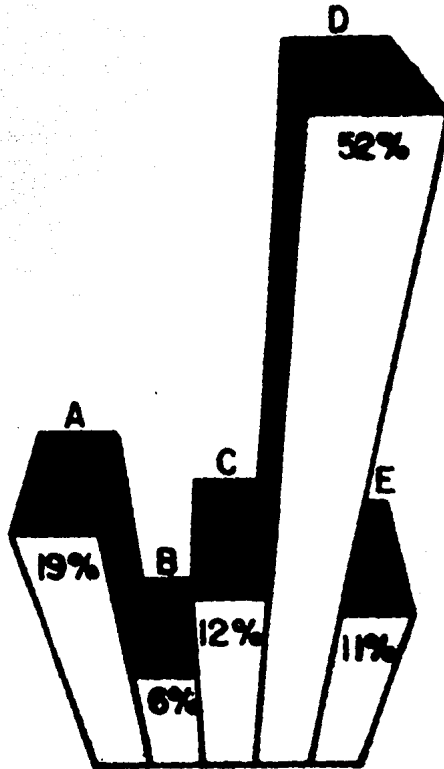
INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas que cuentan con un -- sistema presupuestal :

- A) 19% los elaboran mensualmente.
- B) 6% los elaboran cada tres meses.
- C) 12% los elaboran cada seis meses.
- D) 52% los elaboran anualmente.

La mayor parte de las empresas que elaborán sus presupuestos anualmente, generalmente los están revisando continuamente ya sea cada mes, trimestre, semestralmente, de acuerdo a las - necesidades de cada empresa.

Sin embargo esta revisión le es necesaria para poder detectar las variaciones que resulten de lo real contra lo presu-
puestado.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 8

9.-¿ Entendiendo un estándar como una norma o patrón, -- los toman como base para desarrollar los presupuestos.?

OBJETIVO.

Conocer si al realizar los presupuestos toman en cuenta algunos parámetros.

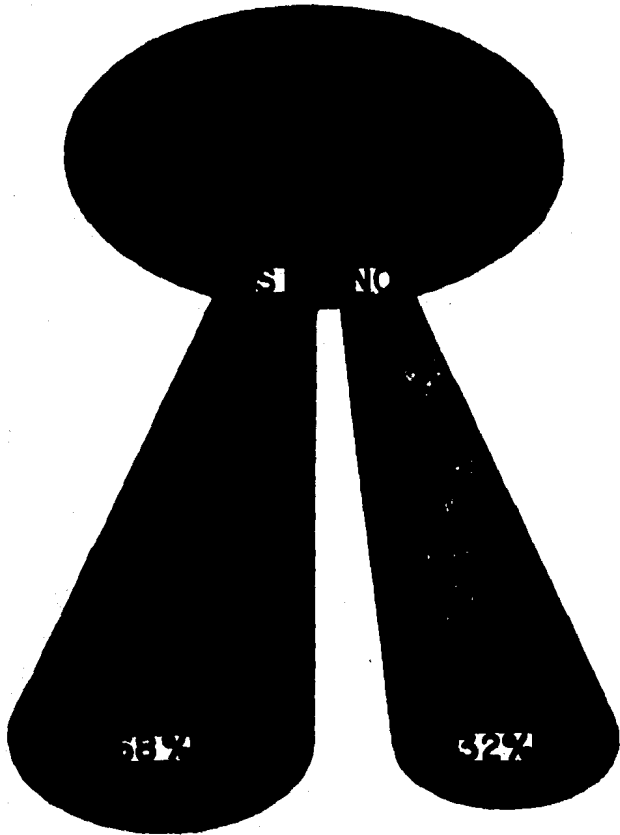
INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas que cuentan con un sistema presupuestal :

- 68% contestó que sí toman en cuenta los estándares como base para desarrollar sus presupuestos.

- 32% no lo hacen así.

La mayor parte de las empresas entrevistadas que si toman en cuenta estándares, generalmente se refieren a datos -- históricos, condiciones políticas y económicas (devaluaciones, Inflación, etc) y algunos otros más específicos que se realizan de acuerdo al tipo de empresa que se trate del producto que vendan.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 9

10.-¿ Antes de formular presupuestos realizan estudios--
como ?

OBJETIVO.

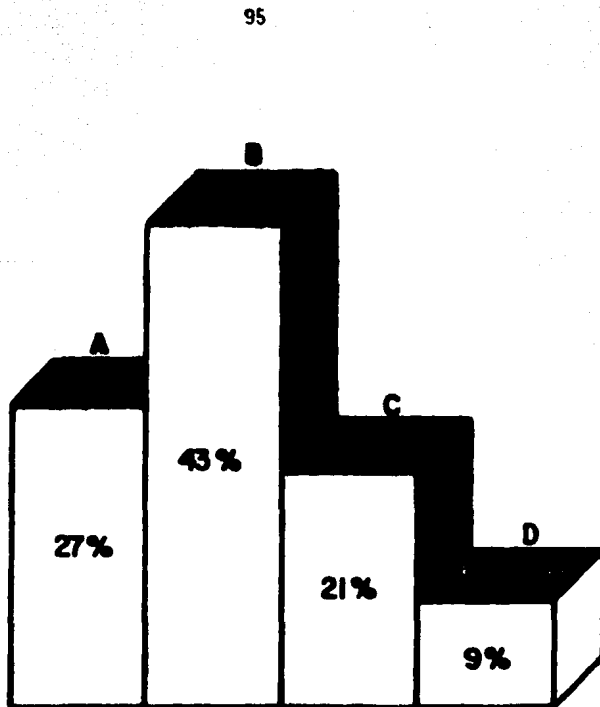
Conocer cuáles son los principales estudios que realizan las PMI antes de realizar sus presupuestos.

INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas que cuentan con un sistema presupuestal :

- A) 27% Realizan estudios de pronósticos de demanda.
- B) 43% Realizan estudios de volúmen de ventas.
- C) 21% toman en cuenta la capacidad de su planta.
- D) 9% Realizan estudios de tiempos y movimientos.

La mayoría de las empresas utilizan el volúmen de ventas como estudio principal, ya que es la base para poder determinar sus ingresos y de esta manera distribuir sus egresos en una forma más ordenada.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 10

11.- ¿ Cuentan con un manual en donde se encuentre por escrito las políticas, los métodos y los procedimientos que rigen en la elaboración de los presupuestos ?

OBJETIVO.

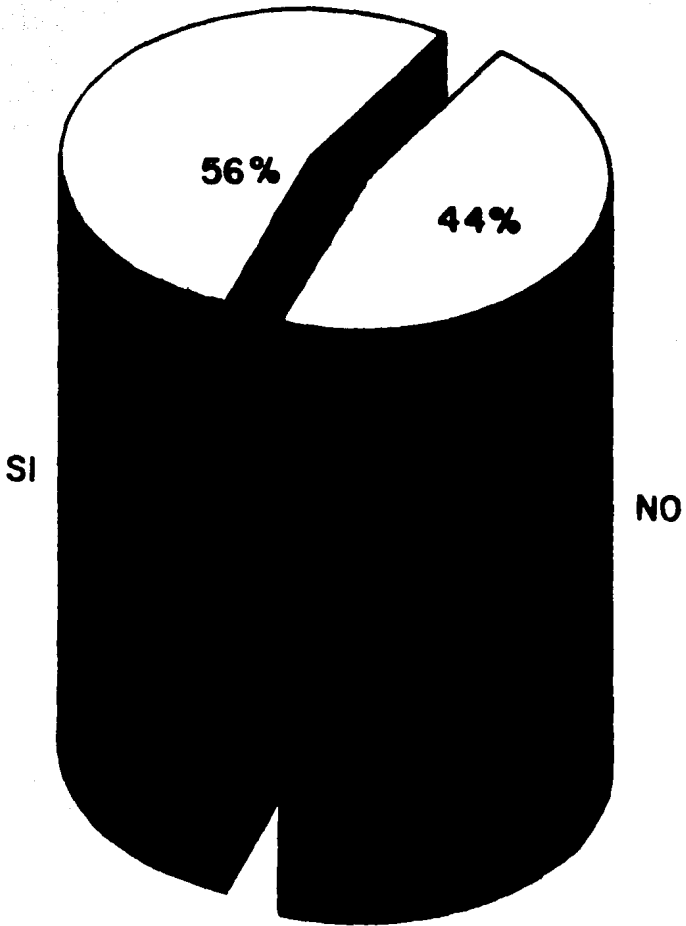
Conocer si para realizar los presupuestos, toman en cuenta los métodos, políticas y procedimientos que se utilizan en su elaboración, que se deben expresar a través de un manual.

INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas que cuentan con un sistema presupuestal :

- 56% sí cuentan con un manual de procedimientos.
- 44% no cuentan con ningún manual de procedimientos.

En realidad el manual con que cuentan éstas empresas es un manual general para toda la compañía, y no precisamente un manual exclusivo para la elaboración de los presupuestos.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. II

12.-¿ Considera ud. que los presupuestos constituyen una herramienta importante de planeación financiera.?

OBJETIVO.

Conocer si consideran importantes la utilización de los presupuestos, como una ayuda en la planificación de sus operaciones y como herramienta de planeación financiera.

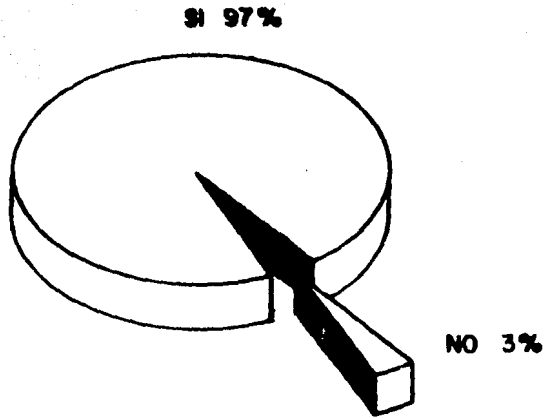
INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas :

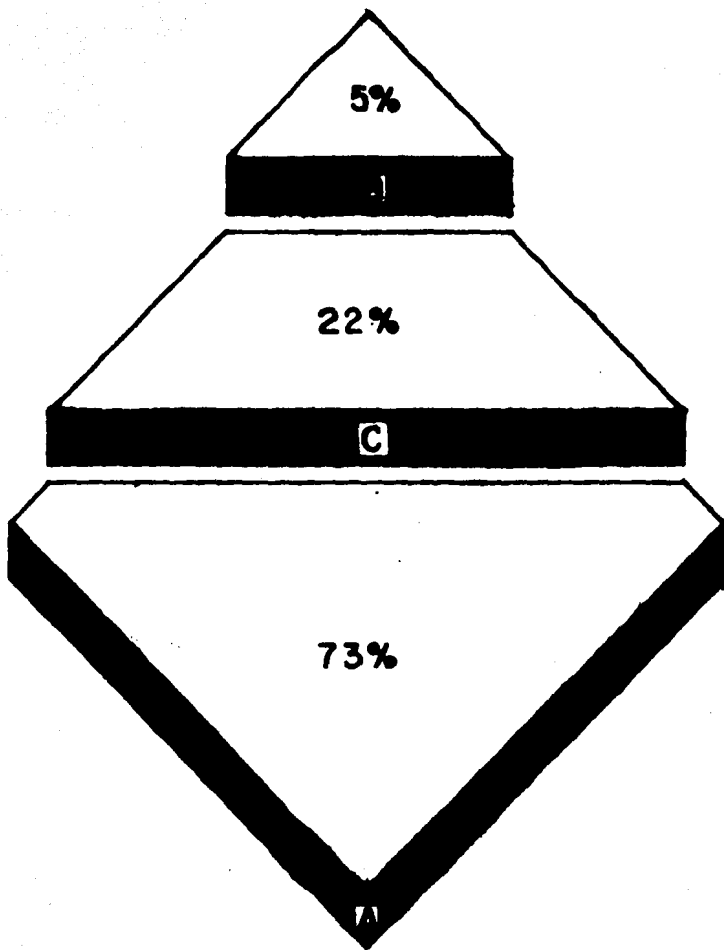
- 97% consideraron que los presupuestos sí constituyen una importante herramienta de planeación financiera.

- 3% No están de acuerdo con la anterior afirmación.

Es indudable que la gran mayoría esta de acuerdo que los presupuestos son importantes en la vida de una empresa, sobre todo si esta es pequeña y mediana por, las ventajas que éstos presentan a ellas y que ya fueron enunciadas anteriormente.



GRAFICA DE LA PREGUNTA N° 12



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 13

14.- ¿ No cuentan con un sistema presupuestal porque con
sidera que es ?

OBJETIVO.

Conocer la razón por lo que la PMI no tiene establecido un sistema presupuestal.

INTERPRETACION.

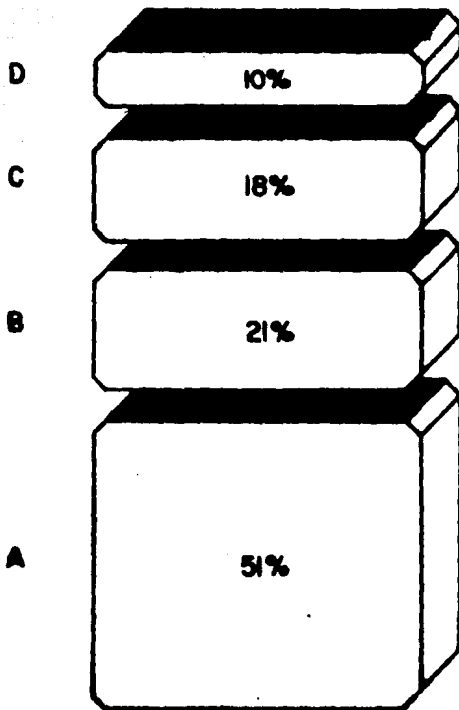
Del total de empresas que no tienen establecido un siste
ma presupuestal :

A) 51% Consideró como razón fundamental que no cuentan -
con un sistema presupuestal porque no cuentan con personal a-
decuado para realizarlos.

B) 21% dijo que su control se dificulta.

C) 18% consideró que su formulación resulta difícil.

D) 10% consideró que era costoso.



GRAFICA DE LA PREGUNTA N° 14

15.- ¿ Si descontásemos ese impedimento, la utilidad de establecerlo sería? ?

OBJETIVO.

Conocer cuál sería la utilidad en éste tipo de empresas- el que se estableciera un sistema de presupuestos.

INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas que no cuentan con - un sistema presupuestal :

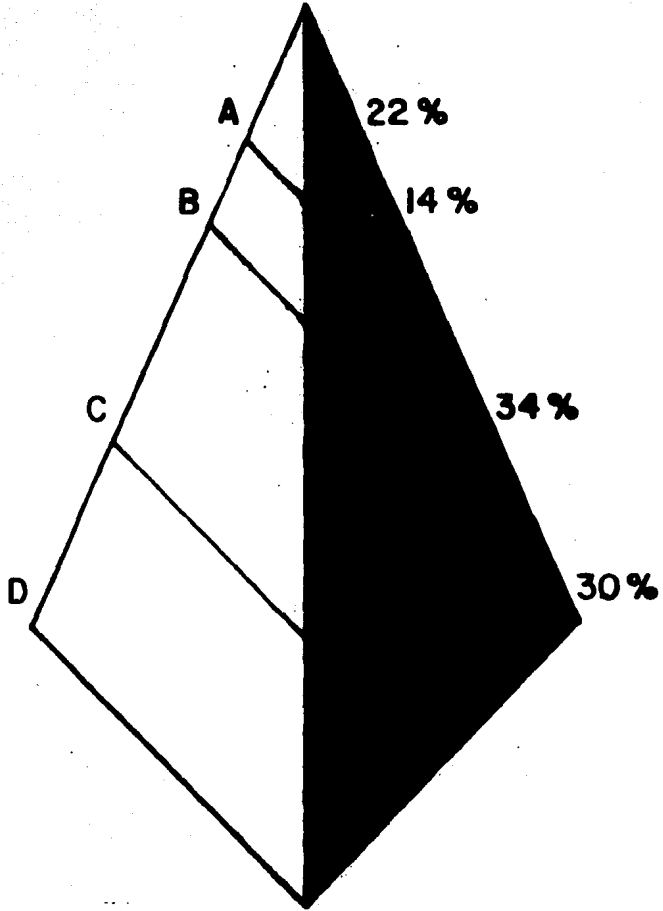
A) 22% dijo que facilitaría la participación de los integrantes de las diferentes áreas de la compañía.

B) 14% dijo que se obligaría a mantener un archivo de da tos históricos controlado.

C) 34% dijo que se propiciaría una estructura organiza-- cional adecuada.

D) 30% dijo que se presionaría a la gerencia a que definiera los objetivos básicos de la compañía.

Las opiniones están divididas, lo que nos da la pauta -- para decir que todos le atribuyen algún beneficio de su uso.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 15

16.- ¿ Considera ud. que para implantar un sistema presu
puestal se necesitaría ?

OBJETIVO.

Conocer cuáles son los elementos que le son necesarios a este tipo de empresas para que puedan establecer un sistema - de presupuestos.

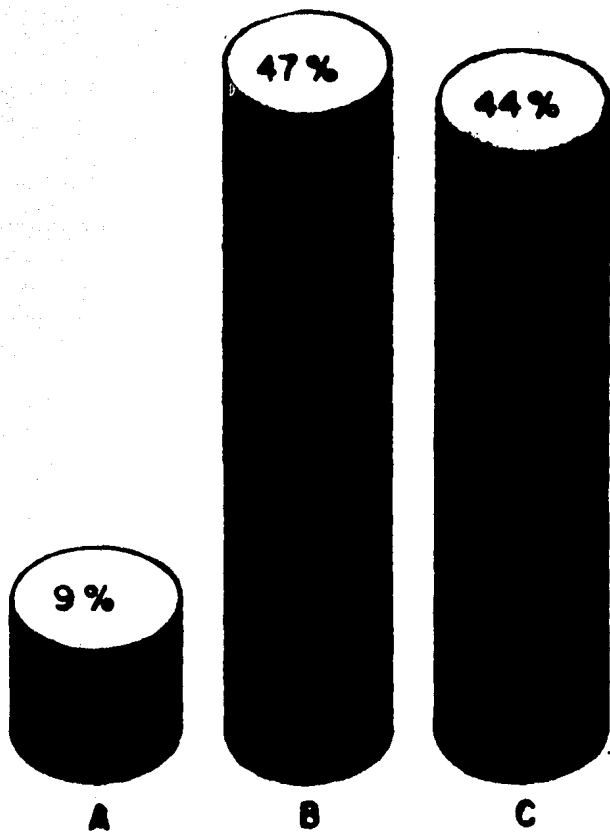
INTERPRETACION.

Del total de empresas entrevistadas :

A) 9% consideró que eran necesarios más recursos económicos.

B) 47% consideró que es necesario que se cuente con personal adecuado para realizar los presupuestos.

C) 44% consideró que es necesario contar con la información indispensable para su elaboración.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No 16

17.- ¿ Considera que la importancia de implantar un sistema presupuestal en las pequeñas y medianas industrias sería?

OBJETIVO.

Conocer la opinión de las personas entrevistadas acerca de la importancia que tiene el establecer un sistema de presupuestos en la PMI.

INTERPRETACION.

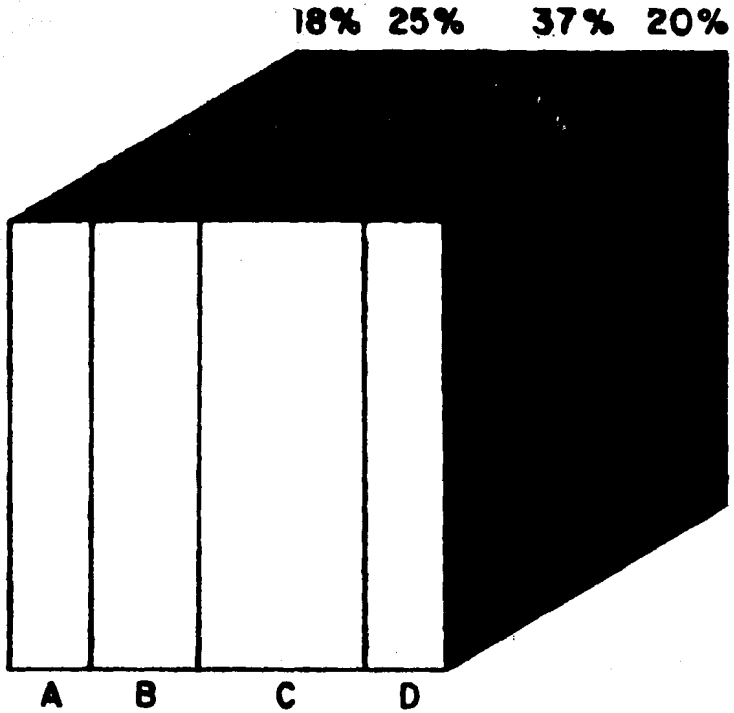
Del total de las empresas entrevistadas :

A) 18% menciono que se puede contrarrestar la incertidumbre y el cambio a que se someten las empresas.

B) 25% menciono que se fijaría más la atención hacia los objetivos.

C) 37% menciono que la ayudaría a aprovechar mejor los recursos con que cuentan.

D) 20% menciono que facilitaría el control de las operaciones.



GRAFICA DE LA PREGUNTA No. 17

ANEXO 1

		Estímulos Preferenciales	Prioridades estatales		De crecimiento y regulación	De crecimiento y regulación
Beneficiarios		I	II	Resto del País	Zona III-B	Zona III-A
INDUSTRIA PRIORITARIA	CATEGORIA I.	(1) 20% de la inversión			20% inversión	No hay estímulo
		(2) 20% del empleo generado por inversión				
	CATEGORIA II	15% inversión	10% inversión	10% inversión por ampliación		No hay estímulo
		20% del empleo generado por inversión				
PEQUEÑA INDUSTRIA		25% inversión		25% inversión por ampliación		No hay estímulo
TODA LA INDUSTRIA MANUFACTURERA		20% empleo generado por turnos adicionales				No hay estímulo
TODAS LAS ACTIVIDADES ECONOMICAS		5% adquisición bienes de capital nacionales y nuevos				

NOTAS: (1) Inversión: Construcción de edificios e instalaciones y adquisiciones maquinaria y equipo nuevo, relacionados con el proceso productivo, para iniciar o ampliar alguna actividad industrial.

(2) Empleo: Se otorga por 2 años.

15.- Si descontásemos ese impedimento, la utilidad de establecerlo sería :

A () facilitaría la coparticipación de los integrantes - de las diferentes áreas de la cía.

B () obligaría a mantener un archivo de datos históricos controlados.

C () propiciaría que se definiera una estructura organizacional adecuada.

D () presionaría para que la alta gerencia definiera los objetivos básicos de la cía.

16.- ¿ Considera ud. que para implantar un sistema de -- presupuestos se necesitaría ?

A () contar con más recursos económicos

B () que contase con personal adecuado para ello

C () contar con la información necesaria para la elaboración de los mismos.

17.- Considera que la importancia de implantar un sistema presupuestal en las pequeñas y medianas industrias sería :

A () ayudar a contrarrestar la incertidumbre y el cambio

B () fijaría la atención de los objetivos

C () ayudaría a aprovechar mejor los recursos con que -- cuentan.

D () facilitaría el control de las operaciones.

Nombre del entrevistador: _____

Fecha de la entrevista: _____

Observaciones: _____

CONCLUSIONES GENERALES

1.- Las empresas pequeñas y medianas en México forman el 95% del total industrial y su desarrollo se ve frenado por -- falta de una dirección técnica, administrativa y financiera, -- así como por la ausencia de la promoción empresarial. La falta de capacidad en su dirección origina problemas que afectan toda la estructura de su organización y repercuten principalmente en utilidades insuficientes, inversiones excesivas y una -- falta de equilibrio financiero.

2.- La administración en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas de nuestro país, está compuesta por personas que tienen experiencia en el ramo a que se dedican, pero carecen de las bases técnicas, financieras y administrativas--necesarias para la buena marcha de la empresa.

3.- Se debe considerar que uno de los problemas fundamentales a que se enfrenta la PMI en México, es la falta de información para tomar decisiones oportunas que lleven al éxito de la empresa. Se estima que lo anterior es propiciado por el desconocimiento por parte de la dirección, sobre los beneficios de una adecuada y oportuna información.

4.- Los problemas básicos a que se enfrenta la PMI radican principalmente en una falta de control de las operaciones que realiza la empresa, así como una ausencia total de la planeación de las actividades presentes y futuras.

5.- El presupuesto constituye una herramienta importante de planeación para las empresas que lo adoptan a sus necesidades de acuerdo al tipo de operaciones que realizan, tomando-- en cuenta las ventajas y desventajas que ofrecen.

6.- Los presupuestos proporcionan beneficios a la PMI como son principalmente :

La proyección de la empresa a corto y largo plazo, utilización adecuada de los recursos que dispone, evaluación de la actualización de la empresa tanto en conjunto como por áreas--funcionales y de su personal, todo ello enfocado para generar un nivel máximo de utilidades.

7.- La dirección de la empresa debe estar constantemente informada sobre las actividades de la misma, ya que su función primordial es la toma de decisiones que señalan el destino a corto y largo plazo de la empresa.

8.- El Lic. en Administración debe coadyuvar a la obtención del éxito de la empresa, mediante sus conocimientos en--

beneficio de sus propietarios de la empresa, directores, empleados y trabajadores y de la economía del país en general.

9.- Una de las personas que se puede ayudar a desarrollar con éxito la instalación del control presupuestal lo constituye el Lic en Administración, en virtud de los conocimientos teóricos que obtienen en las aulas universitarias.

CONCLUSIONES AL CASO PRACTICO

En la investigación de campo se pretendió conocer si las Pequeñas y Medianas industrias contaban con un sistema presupuestal. Esto se realizó a través de un pequeño sondeo de opiniones al respecto de los pequeños y medianos empresarios que componen éste sector, orientandonos a estas industrias, que por sus características y el medio en que se desarrolla, ha constituido y constituye la base de la producción industrial y el empleo de nuestro país.

Por otro lado este sector de la industria acapara el 60% de las actividades comerciales, cubriendo la mayor parte de la demanda existente, ya que el 95% del total de la industria nacional está compuesta por empresas pequeñas y medianas.

Esta situación se pudo comprobar a través de la investigación realizada, puesto que el 79% de las empresas que se entrevistaron resultaron ser pequeñas y medianas, de acuerdo al parámetro que se escogió para así clasificarlas que fué el personal ocupado y su capital contable, orientando principalmente su actividad hacia la industria y el comercio. (ver gráficas 3, 4, 5 y 6).

La importancia que la PMI tiene para el país es innegable, sin embargo, hay que tomar en cuenta que se enfrentan aun sin fin de problemas, principalmente de carácter estructural, financiero y administrativo. Es en este último donde se encuentran los presupuestos como una herramienta de planeación administrativa y financiera, que permite a las empresas controlar sus operaciones y que de llevarse adecuadamente podría llegar a tener muchas ventajas para las pequeñas y medianas industrias.

A pesar de que más de la mitad (56%) de las empresas entrevistadas afirmó que contaban con un sistema presupuestal y un alto rango (95%) tiene conocimiento o idea de lo que es un presupuesto, no indica que se lleve a cabo eficazmente. Esto se pudo percibir a través de las mismas entrevistas en la que se observó que la mecánica del proceso de presupuestar no es llevada a cabo como en realidad se debe hacer, es decir, para la mayoría de ellos el contar con un sistema presupuestal es llevar el control y el presupuesto de sus ingresos y egresos (generalmente éstos últimos) no contemplando la operación de la empresa en su conjunto como son lo relacionado a las Ventas, Producción, Finanzas, Personal etc. por lo que sus problemas de suministro de materiales, surtido de clientes, obtención de créditos etc, siguen sin darles una planeación adecuada, convirtiéndose en problemas comunes a la misma.

Si al observar que el presupuesto realizado en un determinado período, nos va a dar la pauta para continuar con el siguiente ejercicio presupuestal, se está tomando el anterior como una base o norma. En este caso el 68% de las empresas -- que sí llevan a cabo un sistema de presupuestos, contestarán -- que sí se rigen a través de normas o patrones para elaborar -- los mismos. (Ver gráfica 9).

Los presupuestos en este tipo de empresas son preparados generalmente por los jefes de los departamentos, aunque el -- dueño o administrador es quién hace las correcciones pertinentes, causando algunos ajustes innecesarios que desvirtúan el sentido de los mismos. Aquí cabe hacer una aclaración, que el 47%, o sea casi la mitad de las empresas estudiadas dicen que sus presupuestos son preparados por los jefes de los distintos departamentos, siendo que en estas empresas las divisiones departamentales casi no existen (principalmente en las pequeñas empresas) es decir, que el dueño y uno o dos colaboradores son los que llevan a cabo el control de todas las operaciones del negocio. (Ver gráfica 7).

En este tipo de empresas los presupuestos son preparados por períodos de un año, los demás porcentajes están repartidos en períodos menores a este lapso, lo que nos da a entender que la PMI se concentra en solucionar unicamente sus problemas cercanos, olvidandose por completo de la proyección y planeación de su negocio a largo plazo. Esto viene a reafirmar, el hecho de que la PMI lucha por subsistir en un medio difícil para ella, donde se olvida de la valiosa necesidad de planear, de ver el futuro, convirtiéndose así en un ente sin dirección alguna. (Ver gráfica 8).

Si consideramos que para comenzar a planear es necesario contar con todo un programa de información y estudios de la -- empresa en general. Las empresas cuestionadas respondieron -- que llevaban a cabo algunos estudios antes de formular sus -- presupuestos, entre los cuales se encuentran : volúmen de ventas, pronósticos de demanda, capacidad de planta etc. Sin embargo, son solo parte del conjunto de información necesaria -- para poder realizar una planeación con base en presupuestos y que al igual que el manual de procedimientos para la elaboración de los mismos, no los elaboran como debe de ser o se encuentran en proceso de elaboración. (Ver gráficas 10 y 11).

A pesar de todas estas contradicciones la PMI resalta la importancia de llevar un sistema de presupuestos en sus organizaciones. El 97% del total de las empresas entrevistadas, -- hizo esta afirmación, concluyendo que los presupuestos constituyen un instrumento fundamental de la planeación de las compañías, principalmente porque ayudan a reducir la incertidumbre y el cambio, fija la atención de los objetivos, aprovecha

mejor los recursos de la compañía y facilita el control de las operaciones. (Ver gráficas 12 y 13).

Por otra parte, a pesar de que las personas entrevistadas consideraron muy favorable la elaboración de los presupuestos (puesto que les ayudaría a definir una estructura organizacional adecuada en sus empresas), no los elaboran o utilizan, debido a que no cuentan con el personal debidamente capacitado para realizarlos, siendo su control difícil para las mismas y las fuentes de información no muy abundantes. (Ver gráficas 14 y 15).

Este hecho nos demuestra que es necesario que exista personal con los conocimientos suficientes, que permita dirigir adecuadamente a las empresas y fundamentalmente para poder planear, puesto que esta función es el principio de toda actividad y más importante aún para la PMI que debe de utilizar todas las herramientas de planeación que tenga a su mano para poder sobrevivir.

Sin embargo, dados los problemas administrativos a que se enfrenta la PMI, apenas concibe el término planeación, por lo que menos aún planeación financiera, es decir, la técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo, en donde entra principalmente un sistema de presupuestos.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Técnica Presupuestal
Cristobal del Rfo
Editorial ECASA
7° Edición México
- 2.- El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales
Raustenstrauch Walter
2° Reimpresión 1969 México
- 3.- Presupuesto y Control en las Empresas
Carlos Morales F.
Editorial ECASA
7° Edición 1983 México
- 4.- Administración Financiera
Roberth W. Johnson
Editorial Continental S.A.
2° Edición 1973 México
- 5.- Control Presupuestal de los Negocios
Héctor Salas
6° Edición 1976 México
- 6.- Curso de Administración Moderna
Koontz O'Donnell
Libros Mc.Graw-Gill de México S.A.
3° Edición 1970
- 7.- Presupuesto - Planeación y Control de Utilidades
Glen A. Welsch
Unión Tipográfica Editorial
1° Edición 1972 México
- 8.- Guía de la Industria
Ed. Litoimpresores S.A. México
Ed. 83 - 84 Equipo Materiales y Servicio
- 9.- Necesidades Institucionales y Financieras de la Industria
Pequeña y Mediana en México.
Arthur D. Little
Edición 1963
- 10.- Revista Finanzas y Contabilidad
Colegio de Contadores Públicos de México A.C.
Vol. XXXI No. 10 Oct. 1964

- 11.- Pequeña y Mediana Industria
PAI (Programa de Apoyo a la Industria) Sección Coleccionable No. 1,2,6,25,13,20 y 16
- 12.- Finanzas en Administración
Wenston - Brighman
Editorial Interamericana
5º Edición
- 13.- Fundamentos de Administración Financiera
G.C. Philippatos
Ed. Mc. Graw- Hill
- 14.- Financiamiento de la Dinámica Empresa Pequeña
Robinson and Roland
Editorial ECASA
- 15.- Planeación Financiera en las Empresas Pequeñas y Medianas
Macías González Gerardo
México D.F. 1982.
- 16.- Los Presupuestos en las Empresas de Mediana Magnitud
Ricardez Barrientos Alicia
Universidad la Salle. México,D.F. 1972