

12
2 ejemplares



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

**" CONSTITUCION, ESTABLECIMIENTO Y PLANEACION
FINANCIERA DE UNA EMPRESA "**

T E S I S

**PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
QUE PRESENTA:
JUAN ENRIQUE ESCOBEDO NAVARRETE**

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México

1 9 8 4



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E	PAGS.
I N T R O D U C C I O N	1
CAPITULO 1 <u>CONSTITUCION DE UNA EMPRESA</u>	
1.1 TIPOS DE SOCIEDADES MERCANTILES	5
I.- Definición de Sociedad Mercantil	5
II.- Clasificación Legal.	5
III.- Clasificación Doctrinal	11
IV.- Otros Tipos de Sociedades	13
V.- Razón y Denominación Social	15
VI.- Organos de las Sociedades	15
VII.- Organización General de una Sociedad	16
1.2 LA SOCIEDAD ANONIMA.....	19
I.- Definición Legal	20
II.- Antecedentes Históricos	20
III.- Función Económica	22
IV.- La Denominación Social	23
V.- La Responsabilidad de los Socios	23
VI.- Requisitos de Constitución	24
VII.- Formas de Constitución	27
VIII.- Asamblea General Constitutiva	28
IX.- Los Fundadores	30

	PAGS.
X.- Las Acciones.....	32
XI.- Administración de la Sociedad Anónima	36
XII.- Facultades del Consejo de Administración	37
XIII.- Vigilancia de la Sociedad	39
XIV.- El Balance General	40
1.3 TRAMITES LEGALES	42
CAPITULO 2 ESTABLECIMIENTO	
2.1 IMPORTANCIA DE LA LOCALIZACION DE UNA PLANTA	47
2.2 ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA LOCALIZACION	52
2.3 FACTORES DE UBICACION	57
I.- Ubicación Dependiendo los Elementos de entrada al proceso	58
II.- Ubicación Dependiendo las Salidas del Proceso ...	58
III.- Ubicación Dependiendo los Requisitos del Proceso	59
IV.- Ubicación Dependiendo de Factores Legales y - - Tributarios	61
V.- Ubicaciones Urbanas y Suburbanas	62
VI.- Zonas Industriales Organizadas	63
VII.- El Emplazamiento	65

2.4	COSTOS DETERMINANTES EN LA LOCALIZACION	68
2.5	DEFINICION DEL LUGAR OPTIMO	76

CAPITULO 3 PLANEACION FINANCIERA

3.1	INTRODUCCION A LA PLANEACION FINANCIERA	80
3.2	ASPECTOS ECONOMICOS	89
	I.- Generalidades de la Industria	89
	II.- Características del Producto	89
	III.- Mercado de la Empresa	90
3.3	ASPECTOS TECNICOS	95
	I.- Zona Económica en la Cual se Establece la Empresa..	95
	II.- Necesidades de Maquinaria y Equipo	95
	III.- Necesidades de Personal Administrativo y Mano de-	
	Obra	96
	IV.- Proceso Productivo.....	97
3.4	PROYECCION FINANCIERA A CORTO PLAZO	99
	I.- Bases Presupuestales	99
	II.- Costos Unitarios	100
	III.- Aplicación de los Egresos a Costos y Gastos	101
	IV.- Aportaciones de los Socios	102
	V.- Cédulas Presupuestales	105

3.5 PROYECCION FINANCIERA A MEDIANO PLAZO	120
I.- Bases Presupuestales.....	120
II.- Cédulas Presupuestales	125
CONCLUSIONES	144
BIBLIOGRAFIA	149

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

La razón por la cual he desarrollado este tema, nace - de la inquietud por conocer principalmente dos cosas: Los problemas a los que se puede enfrentar una empresa en sus - inicios, y cómo se generan los datos para la preparación de presupuestos dentro de la planeación financiera.

Menciono la palabra " conocer ", porque ninguna de las dos situaciones anteriores las manejé a fondo a lo largo de la carrera; en las clases siempre se trataron casos de em-- presas en marcha y al momento de realizar presupuestos, los datos eran proporcionados sin profundizar en su origen, por que el objetivo de las prácticas era la manera de afrontar- problemas y la mecánica a seguir para elaborar dichos presu- puestos.

Los problemas que se encuentra una empresa en sus ini- cios y que es interesante conocer, para que esta pueda co-- menzar a operar, son: requisitos y trámites legales para - constituirse en sociedad, los factores a considerar para es- tablecerla en el lugar óptimo y su correcta planeación fi-- nanciera.

En la presente tesis, mencionaré todos los requisitos para constituirse y los trámites legales que ésto implica para que la entidad se desarrolle dentro de un campo lícito; se tratará el estudio de los factores y condiciones que una compañía tiene que llevar a cabo previamente al momento de decidir establecerse en determinado lugar; y para llevar a cabo la planeación financiera, se partirá desde un estudio-técnico (que indica tipo de maquinaria, cantidad de mano de obra, instalaciones y todos los implementos necesarios del giro que se trate), y otro estudio de mercado (que indicará las cantidades a producir en base al alcance del producto) los cuales mostrarán la forma en que se generan los datos, y la mejor manera de establecer las bases presupuestales, para así poder elaborar las proyecciones a corto y mediano plazo.

Para que se pueda comprender mejor, todo esto se desarrollará en base a una empresa la cual tendrá por giro el fabricar guantes de cuero para todo tipo de trabajo; cuyo capital inicial será de diez millones de pesos, y su denominación social será " GUTSA " (Guantes para el Trabajo, Sociedad Anónima); si se ha escogido el giro de fabricar guantes, es porque se tienen al alcance datos sobre este ti

po de industria.

Se adoptará la modalidad de sociedad anónima, porque ésta ofrece mayores garantías que cualquier otra, además de prestigio, facilidad de obtener créditos, rapidez en sus trámites, mercado más amplio, y en general toda una serie de condiciones favorables en la realización de sus operaciones.

C A P I T U L O

I

CONSTITUCION DE UNA EMPRESA

1.1.- TIPOS DE SOCIEDADES MERCANTILES.

I.- Definición de Sociedad Mercantil.

Sociedad Mercantil es el acto jurídico mediante el cual los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de acuerdo con las normas que, para alguno de los tipos sociales en ella previstos, señala la ley mercantil. (1)

- Una sociedad al ser creada, adquiere personalidad jurídica propia distinta de las personas que la forman.

II.- Clasificación Legal.

- | | |
|-------------------|--|
| | a).- Sociedad en Nombre Colectivo |
| | b).- Sociedad en Comandita Simple |
| Ley de Sociedades | c).- Sociedad de Responsabilidad Limitada. |
| Mercantiles | d).- Sociedad Anónima. |
| | e).- Sociedad en Comandita por Acciones. |
| | f).- Sociedad Cooperativa. |

a) Sociedad en Nombre Colectivo es aquélla que existe ba-

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara

jo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente de las obligaciones sociales.(1)

La responsabilidad subsidiaria, se refiere a que los socios responderán de las obligaciones sociales, cuando los recursos de la sociedad hayan sido agotados; la responsabilidad solidaria significa que cualquiera de los socios puede pagar o cobrar en representación de los demás, y la responsabilidad ilimitada quiere decir que los socios responden no solo por las aportaciones a la sociedad, sino con todo su patrimonio personal. Este tipo de sociedad es muy riesgosa para el inversionista que se constituye en ella, por las responsabilidades que le hacen arriesgar hasta sus bienes no aportados; de ahí que esté casi en desuso: representa menos del uno al millar del total de las sociedades mercantiles nacionales.

b) Sociedad en Comandita Simple, es aquélla que existe bajo una razón social, y está compuesta por uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, solidaria e ilimitada de las obligaciones sociales; y de uno o varios socios comanditarios que solo responden hasta por el-

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.-Rafael de Pina Vara

monto de sus aportaciones. (1)

La palabra "comandita" se deriva del término "Comenda", el cual se aplicaba en la edad media a la relación entre comerciantes (comanditarios) y navegantes a quienes se confiaban mercancías, con la promesa de repartir ganancias - con la venta de estas; entonces los navegantes hacían el papel de comanditados. (2)

Esta forma social es aplicable para personas que desean constituir una sociedad, no cuentan con el capital necesario para hacerlo; de ahí que recurran a otras personas que aportarán su dinero y que serán responsables solo de ello.

También se encuentra en desuso, pues el riesgo y la responsabilidad son mucho para los comanditados, siendo que los beneficios son los mismos que para los comanditarios.

c).- Sociedad de Responsabilidad Limitada, es la que existe bajo una denominación o razón social formada con el nombre de uno o más socios y se constituye entre personas que solamente están obligadas al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por -

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara

(2) Derecho Mercantil.- Roberto Mantilla Molina.

títulos negociables. (1)

Es el tipo de sociedad más común, después de la S.A.,- pues tiene la gran ventaja de que la responsabilidad se limita al monto de la aportación social, pero las desventajas de que las partes sociales no están representadas por títulos - negociables y de que el número de socios no debe ser mayor - de 25. Es por estas condiciones que no puede formar un capital para empresas de magnitud, quedando limitada solamente - para medianas y pequeñas.

d) Sociedad Anónima , es la que existe bajo una denominación social seguida de las iniciales, " S. A. " y está compuesta solo por socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. (1)

Es la forma social más usual, por la responsabilidad - para los socios y la garantía y prestigio que ofrece a terceros.

e)-Sociedad en Comandita por Acciones es la que existe bajo razón o denominación social y el capital está dividido- en acciones y serán siempre nominativas cuando pertenezcan a

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.-Rafael de Pina Vara.

los comanditados y sin que puedan cederse sin el consentimiento de la totalidad de ellos y de las dos terceras partes de los comanditarios.(1)

Esta forma social es adecuada para compañías en las -- que los socios fundadores desean llevar el manejo y dirección de las mismas, pero tiene las mismas desventajas de la comandita simple, con la diferencia de que el capital está -- representado por acciones.

f).- Sociedad Cooperativa es la que se integra por personas de la clase trabajadora y que aportan su trabajo personal o utilizan los servicios de esta, y que existe con un número mayor de diez socios y un capital variable; funciona sobre principios de igualdad, derechos y obligaciones de sus -- miembros, no persiguen fin de lucro. (1)

El cooperativismo se dá cuando grupos de pequeños productores se unen a una asociación, o forman una sociedad con el objeto de lograr determinados fines comunes. Su objetivo es la supresión del lucro del intermediario en provecho de -- quienes trabajan en la sociedad, o de quienes reciben de ella

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano Rafael de Pina Vara.

bienes o servicios.

Los rendimientos se distribuyen considerando los servicios que proporciona cada socio, sin tomar en cuenta su capital aportado.

Cualquiera de las cinco primeras clases de sociedades pueden adoptar la modalidad de sociedades de capital variable; las cooperativas siempre serán de capital variable. (1) Son de capital variable aquéllas sociedades que son susceptibles de aumento o disminución de capital, ya sea por aportaciones posteriores de los socios o admisión de nuevos socios; la disminución es por el retiro total o parcial de los socios. Esta modalidad la adoptan algunas sociedades por la ventaja que les representa modificar su capital social sin tener la necesidad de destinar tiempo y dinero; pero por otro lado tiene la desventaja de que no se le concede el mismo crédito que a una de capital fijo.

Otras formas sociales reconocidas por la ley son las sociedades de responsabilidad limitada de interés público, las sociedades mutualistas de seguros y las sociedades de solidaridad social. (1).

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara.

III.- Clasificación Doctrinal.

a).- Sociedades Personalistas y Capitalistas.

b).- De responsabilidad Limitada e Ilimitada.

c).- Mercantiles y Civiles. (2)

a).- Personalistas y Capitalistas. En las primeras, el elemento personal que las compone es pieza esencial, porque significa una participación en la firma social con la consiguiente aportación de crédito social, por la responsabilidad del patrimonio personal y por la colaboración en la gestión. Por el contrario, en las sociedades capitalistas el elemento personal se disuelve en cuanto a su necesidad de aportación. Como ejemplo típico de sociedad personalista debe citarse a la Sociedad Colectiva y de capitalista, a la Sociedad Anónima. (1)

Como se ha podido observar, las sociedades personalistas están en total desventaja con las capitalistas, cuando se tiene un afán de lucro, pues el riesgo es mayor y las garantías y beneficios son menores.

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara.

(2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre).

b).- De Responsabilidad Ilimitada, limitada y Mixta. - Las sociedades de responsabilidad ilimitada son en las que los socios responden ilimitadamente por las aportaciones sociales (sociedad colectiva); las de responsabilidad limitada son aquéllas en que los socios responden solo hasta por el monto de sus respectivas aportaciones (S. A.) En las de responsabilidad mixta, los socios responden ilimitadamente por las obligaciones sociales y otros solamente por el monto de su aportación (comandita) (1).

El tipo de responsabilidad es la característica más importante de cada sociedad mercantil, porque es la que define el riesgo de los inversionistas. Por ello, ésta división es la más clara dentro de la clasificación doctrinal.

c).- Mercantiles y Civiles. La naturaleza mercantil de una sociedad depende exclusivamente de un criterio formal: son mercantiles aquéllas sociedades constituídas en cualesquiera de los tipos reconocidos por la LSM, independientemente de que tengan o no finalidad mercantil. (1)

La naturaleza civil de una sociedad, sí depende del carácter de su finalidad. La sociedad civil supone la realiza

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara.

ción de un fin común de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial.

Hay que hacer notar que en verdad hay un tipo de sociedad reconocida como mercantil que no persigue esa finalidad: la cooperativa; y por otro lado, en la práctica, los despachos de abogados, arquitectos, contadores, etc., que se constituyen como sociedad civil, muchas veces comercializan sus servicios.

También se podrían clasificar a las sociedades por la representación de su capital social: las que lo representan en acciones (S.A.) y las que no lo representan con títulos negociables (S.R.L.); otro criterio podría ser, por el número de socios: determinado (S.A. y S.R.L.) e indeterminado - (Comandita y Colectiva).

IV.- Otros Tipos de Sociedades.

a).- Sociedades de Participación Estatal.- Se ha reconocido como inevitable, necesaria y conveniente la intervención del Estado en el ámbito económico. Es frecuente que el Estado constituya o promueva la constitución de sociedades -

mercantiles, para la realización de actividades comerciales, en cuyo capital participa en diversa medida. El Estado al decidir la creación de sociedades de este tipo toma en cuenta las ventajas de su estructura y organización y la conveniencia de desligar su gestión de las vicisitudes de la política. (1)

Es necesaria y conveniente la participación del Estado como inversionista por así promover la actividad comercial y fomentar el empleo; pero por otro lado muchas de estas empresas al tener participación estatal se burocratizan y se vuelven corruptas e improductivas.

b) Sociedades Mercantiles Extranjeras.- De acuerdo con el Art. 5° de la Ley de Nacionalidad y Naturalización, son sociedades mexicanas las constituidas con arreglo a las disposiciones de nuestra ley con domicilio legal establecido dentro de la República Mexicana. Por el contrario, serán sociedades extranjeras las que se constituyan de acuerdo con leyes extranjeras o tengan su domicilio en el extranjero. La LSM, en su Art. 250, reconoce personalidad jurídica a las sociedades extranjeras. (1)

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara.

V.- Razón y Denominación Social.

Funcionan bajo razón social aquéllas sociedades llamadas de personas (excepto cooperativas) y aquéllas que se forman con los nombres de todos los socios o con los de alguno de ellos, agregándole la palabra " y compañía " y la indicación de la especie de que se trate.(2)

Funcionan bajo denominación social las sociedades llamadas de capitales y también las cooperativas, y esta denominación es solo un nombre sin indicación de personas. (2)

VI.- Organos de las Sociedades.

a) Soberanía, la cual está representada por la Asamblea General de Socios.

b) Gestión, representada por el Consejo de Administración, así como por el Gerente o Director General.

c) Control o Vigilancia, representada por los consejeros o comisarios, quienes se encargan de la vigilancia del ma

(2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre)

nejo de la sociedad. (2)

Cabe mencionar que en la práctica, hay empresas que ni siquiera tienen quien se encargue de la vigilancia y hay - - otras que si lo tienen, pero no la lleva a cabo como es debido.

VII.- Organización General de una Sociedad.

- a).- Constitución.
- b).- Funcionamiento.
- Organización. c).- Administración.
- d).- Disolución.

a).- La constitución de una sociedad queda comprendida en el cumplir con los requisitos que la Ley indica, de acuerdo al tipo de sociedad de que se trate.

b) El Funcionamiento, se refiere a la razón o denominación social bajo los cuales se haya constituido la sociedad - en cuestión. Como se ha observado, las sociedades con denominación social son más aptas para empresas con afán de lucro.

(2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre).

c) La Administración de toda sociedad, tiene las siguientes reglas generales:

- 1.- Toda sociedad podrá aumentar o reducir su capital ajustándose a la ley de la materia.
- 2.- Todas las aportaciones de bienes que hagan los socios, se entenderán transmisivas de propiedad.
- 3.- Los socios admitidos con posterioridad a la constitución, responderán de todas las obligaciones sociales.

d).- La Disolución, es la cesación de las actividades de la persona moral, y tiene las siguientes causas legales:

- 1.- Expiración del término fijado en el contrato social.
- 2.- Imposibilidad de seguir realizando el objeto de la sociedad, o consumación de esta.
- 3.- Por acuerdo de los socios en conformidad con la Ley.

4.- Que el número de socios llegue a ser inferior al mínimo que la Ley establece.

5.- Pérdida de las dos terceras partes del capital social.

(2)

Dentro de los cuatro aspectos que conforman la organización de una sociedad, el más delicado es el de la Administración, puesto que de ello depende en gran medida la subsistencia de la sociedad; una buena administración no solo la mantendrá vigente sino que la hará generar dividendos.

1.2.- LA SOCIEDAD ANONIMA.

La empresa que utilizo como ejemplo en esta tesis, se constituirá como s.a., por las ventajas que implica, entre las cuales se encuentran:

1.- La responsabilidad limitada de los socios, que les hace arriesgar solo su aportación sin incluir su patrimonio personal.

2.- El número indefinido de socios, que trae consigo la unión de muchos de ellos y por lo tanto la posibilidad de reunir un capital de grandes dimensiones.

3.- Liquidez para sus operaciones, gracias a la fácil negociabilidad de las acciones.

4.- Garantía para la obtención de créditos.

Estas ventajas quedan comprendidas dentro de la función económica de la S. A.

I.- Definición Legal.

De acuerdo con el Art. 87 de la LSM, Sociedad Anónima, es la que existe bajo una denominación social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La s.a., es el ejemplo típico de las llamadas sociedades capitalistas y ello implica fundamentalmente, que los derechos y poderes de los socios se determinan en función de su participación en el capital social. (1)

Las notas esenciales que se desprenden de esta definición, son: su existencia en el mundo del comercio bajo una denominación social; el carácter de la responsabilidad de los socios, que queda limitada al pago de sus acciones, que representan a la vez el valor de sus aportaciones; la participación de los socios queda incorporada en títulos de crédito, llamados acciones, que sirven para acreditar y transmitir el carácter de socio.

II.- Antecedentes Históricos.

Un antecedente remoto son las Societates Publicanorum-
(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara.

del Derecho Romano, formadas para tomar en arrendamiento los impuestos y encargarse de su percepción, ya que en ellas la responsabilidad de los socios era limitada y estos podían transmitir sus derechos.

Surge en verdad la Sociedad Anónima cuando se intentan grandes empresas de descubrimiento y colonización de nuevas tierras y para ello se organizan la Cía. Holandesa de las Indias Occidentales (1621) y la Cía. Sueca Meridional (1626). En estas sociedades se origina la estructura de la actual S.A.

La más antigua S. A. mexicana de que se tenga noticia, es una compañía de seguros marítimos que en enero de 1789, comenzó sus operaciones en Veracruz, con capital de \$ 230 000 - formado por 46 acciones de \$ 5 000 y con duración de 5 años.

El 9 de julio de 1802, se formó la Cía. de Seguros Marítimos de la Nueva España, considerada como S. A., ya que su capital de \$ 400 000 se dividía en 80 acciones; los socios solo eran responsables de la integración del capital social y sus acciones eran transmisibles.

En el México independiente, se encuentran referencias-

de S. A., en las concesiones para explotar vías férreas. La primera regulación legal, se encuentra en el Código de Lares- (1854). En el código de 1884 se le dá importancia a la S.A. que fue objeto de una ley especial en 1889, derogada por el código de ese año, que la reguló hasta que entró en vigor la Ley de Sociedades Mercantiles en 1934. (2)

III.- Función Económica.

La Sociedad Anónima posee una estructura jurídica que la hace adecuada para realizar empresas de magnitud, que quedan fuera del alcance de las sociedades personalistas que carecen del capital suficiente para acometerlas. También permite obtener la colaboración económica de varios individuos, cada uno de los cuales, ante la perspectiva de una razonable ganancia, no teme arriesgar una parte de su patrimonio, que unida a la de los otros, llega a ser una masa de bienes de la magnitud requerida por la empresa que se acomete, y que, por formar un patrimonio distinto del de los socios, resulta independiente por completo de las vicisitudes de la vida de ellos. Por otro lado, la fácil negociabilidad de la acción, permite considerarla como elemento líquido del patrimonio. Debe notarse que para los terceros que contratan con la sociedad es-

(2) Derecho Mercantil.- Roberto Mantilla Molina.

una garantía económica la existencia de un patrimonio que - solo responde de las deudas sociales, pues si contrataran - con individuo, por solvente que se suponga, los acreedores - por los negocios comerciales que realizara dicho individuo, - podrían verse en concurso con sus acreedores particulares, - el monto de los cuales es imprevisible. (2)

IV.- La Denominación Social.

Es característico de la Sociedad Anónima el empleo de una denominación social que puede formarse libremente -aun- sin hacer referencia a la actividad principal de la socie- dad- y que en todo caso, deberá ser distinta de la de cual- quier otra sociedad ya existente. La denominación social - deberá ir seguida de las palabras " Sociedad Anónima " o su abreviatura " S. A. " (A. 87 y 88 LSM). (1)

V.- La Responsabilidad de los Socios.

Los socios de la S.A. responden de las obligaciones so- ciales hasta el monto de sus respectivas aportaciones. Los terceros podrán exigir del socio el monto insoluto de su - aportación, pero nada más. De esto se deriva que el capi--

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara.
(2) Derecho Mercantil.- Roberto Mantilla Molina.

tal social constituido mediante la aportación de los socios, es la garantía de los acreedores sociales respecto al cumplimiento de las obligaciones de la sociedad. (1)

Esta característica de la S. A. es la que principalmente incita a los inversionistas a emprender un negocio, pues el riesgo solo alcanza su aportación sin incluir sus bienes particulares.

VI.- Requisitos de Constitución.

La LSM, en su Art. 89, dispone que para proceder a la constitución de una S. A. se requiere:

1.- Que haya cinco socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba por lo menos una acción. (1) Este requisito es injusto cuando dos o tres socios, que llegan a formar un capital, no se pueden constituir en S. A. por ser menos de cinco, pero por otro lado, se tiene el recurso de poner a familiares o amigos (llamados "socios de paja") aunque no aporten bien alguno solamente para cumplir con la Ley.

2.- Que el capital social no sea inferior a la suma de

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara.

\$ 25 000 y que esté íntegramente suscrito. (1) Debe estar íntegramente suscrito, con el objeto de evitar que bajo ningún concepto el capital con el que se constituye una S. A., sea aparente.

3.- Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario. (1) Esto es con el fin de que la sociedad cuente con liquidez para iniciar sus operaciones. Por otro lado, si la Ley exigiera la exhibición del 100% del valor de cada acción pagadera en numerario, haría muy difícil la formación de estas sociedades, además en las compañías habría fondos que no siempre tendrían un inmediato empleo.

4.- Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción pagadera con bienes distintos del numerario. (1) El activo fijo y las instalaciones representan los bienes distintos del numerario, y si la ley exige su total exhibición, es porque sin ellos ninguna empresa podría comenzar sus operaciones.

El Art. 89 de la LSM señala la existencia de un capital social, y el 91 dispone que la escritura constitutiva -

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara.

deberá mencionar la parte exhibida del mismo. (1)

El capital social equivale a la suma del valor de las aportaciones de los socios, suma que deberá expresarse en moneda de curso legal. Siendo la garantía de los acreedores sociales, es natural que la Ley se preocupe de su integridad, es decir, se pretende que la cifra indicada como capital social corresponda a bienes realmente poseídos por la sociedad (patrimonio social).

La Escritura Constitutiva, de acuerdo con el Art. 91, deberá contener lo siguiente:

1.- La parte exhibida del capital social.

2.- El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social, a no ser que la sociedad emita sus acciones sin valor nominal.

3.- La forma y términos en que debe pagarse la parte insoluble de las acciones.

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara.

- 4.- La participación en las utilidades concedida a los fundadores.
- 5.- El nombramiento de uno o varios comisarios.
- 6.- Las facultades de la asamblea general y las condiciones para la validez de sus deliberaciones, así como para el ejercicio del derecho de voto, en - - cuanto las disposiciones legales puedan ser modifi- - cadas por la voluntad de los socios. (1)

VII.- Formas de Constitución.

La S. A., puede constituirse en un solo acto (funda- - ción simultánea), mediante la comparecencia ante notario, - de los socios que otorgan la escritura constitutiva, o en - forma sucesiva, esto es, mediante el procedimiento de sus- - cripción pública (Art. 90) (1).

La constitución sucesiva se caracteriza por el llama- - miento, apelación, que hacen al público los fundadores, para obtener la adhesión de los futuros socios.

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara.

Son pocas las sociedades anónimas que ofrecen al público la oportunidad de invertir en la adquisición de acciones, por lo que la propiedad de acciones representativas de capital de toda clase de empresas se encuentra en pocas manos.

VIII.- Asamblea General Constitutiva.

Según el Art. 100, la Asamblea General Constitutiva se encargará de los siguientes puntos:

1.- Comprobar la existencia de la primera exhibición - prevenida en el proyecto de los estatutos. Esto es con el fin de cumplir con el requisito que la Ley indica.

2.- Examinar y en su caso aprobar el avalúo de los bienes distintos del numerario, para que quede establecido su real valor.

3.- Deliberar sobre la participación que corresponda a los fundadores, porque ellos tienen derecho a una parte mayor a la de los demás socios.

4.- Nombrar a los administradores y comisarios que de-

ban funcionar durante el plazo señalado en los estatutos.(1)

La Asamblea General de Accionistas viene a representar el órgano supremo de la sociedad y se puede manifestar como Asamblea Ordinaria o Extraordinaria. Cuando es Ordinaria, se tratan puntos tales como: nombramiento de consejeros, o comisarios; aprobación de estados financieros, así como de terminar los sueldos correspondientes a los administradores y comisarios; éstas se llevarán a cabo por lo menos una vez al año dentro de los 4 meses que sigan a la clausura del -- ejercicio social. (2) En las Extraordinarias se discuten - los siguientes puntos:

- 1.- Prórroga de la duración de la sociedad.
- 2.- Disolución anticipada de la sociedad.
- 3.- Aumento o reducción del capital.
- 4.- Cambio de denominación, nacionalidad u objeto de la sociedad. (2)

(1) Elementos de Derecho Mercantil Mexicano.- Rafael de Pina Vara.

(2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre).

Estas asambleas pueden reunirse en cualquier tiempo y para tal efecto se hará una publicación por medio de un aviso en el Diario Oficial, con la anticipación que fijen los estatutos, o si no estuviese fijado, 15 días antes de la fecha señalada para la reunión. (2)

La ley exige que se lleve a cabo por lo menos una vez al año la asamblea ordinaria, para que los socios ejerzan el control debido en la sociedad, por lo que para un mejor funcionamiento de esta, es conveniente realizar varias asambleas (2).

IX.- Los Fundadores.

Son los otorgantes del contrato social en una S. A. Se puede dar participación de las utilidades anuales a los socios fundadores siempre que no exceda del 10% de las utilidades que efectivamente arroje el balance, ni abarcar un período mayor de 10 años a partir de la constitución de la sociedad. (2)

Esta participación se cubrirá después de haber pagado a los accionistas un dividendo del 5% sobre el valor exhibi

(2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre).

do de sus acciones. Para acreditar esta participación es necesario expedir títulos especiales denominados " Bonos -- del Fundador". Estos no deben computarse en el capital social, ni se autoriza a sus tenedores para participar en él a la disolución de la sociedad, ni para intervenir en su administración. Los bonos mencionados podrán ser nominativos o al portador, y deberán contener los siguientes puntos:

- 1.- La expresión de ser bono del fundador.
- 2.- La denominación, domicilio, duración, capital de la sociedad y fecha de constitución.
- 3.- El número ordinal del bono y la indicación del número total de bonos emitidos.
- 4.- Monto y duración de la participación que corresponda al bono.
- 5.- Indicación de la nacionalidad de cualquier adquirente del bono.
- 6.- La firma de los administradores que deben suscri--

bir el documento conforme a los estatutos. (2)

Los privilegios que en un momento dado pudiesen gozar los fundadores, están limitados por la Ley, para proteger a los demás socios, pues no pueden estipular a su favor ningún beneficio que menoscabe el capital social.

Solamente en el caso de suscripción pública podrían darse estas situaciones en las que los fundadores obtuviesen algún provecho en perjuicio de los demás socios, porque en el caso de fundación simultánea, todos los socios son fundadores en un principio; esta es otra de las ventajas de este tipo de constitución.

X.- Las Acciones.

La Acción es la fracción en que se encuentra dividido el capital social y representa los derechos y obligaciones de los socios; las acciones como parte del capital social, tienen las siguientes características:

1.- Deben de ser de igual valor y conferir iguales derechos, a menos que el contrato social estipule lo contra--

(2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre).

rio.

2.- Son indivisibles, por tanto cuando varias personas son propietarias de una de ellas, deben nombrar un representante común.

3.- Representan solo capital y no servicios prestados o a prestarse.

4.- Se deben estimar en efectivo, aún cuando representen bienes que no sea numerario. (2).

Existen varias clases de acciones:

a).- Acciones de Numerario y Acciones en Especie.- Las primeras se pagan en dinero en efectivo y deben exhibirse - cuando menos un 20% de su valor al constituirse la sociedad; las segundas se pagan en bienes distintos al numerario y - debe exhibirse íntegramente su valor al constituirse la sociedad.

b).- Acciones Pagadoras y Acciones Liberadas.- Las primeras, son las que estando suscritas no están totalmente pa

gadas; las segundas son aquellas cuyo valor está totalmente cubierto y por lo mismo puede constar en títulos al portador.

c).- Acciones Ordinarias, Privilegiadas y de Goce.- -- las ordinarias confieren iguales derechos; las privilegiadas confieren derechos especiales, ya sea en cuanto al patrimonio o al derecho de voto; en las de goce se tiene derecho a las utilidades líquidas después de haber pagado el dividendo a las acciones no reembolsadas. (2)

Se puede decir que la acción es un título de crédito, y por lo tanto se clasifica de la siguiente manera:

Acciones	1)	Al Portador Nominativas	
	2)	Sencillas Múltiples	(2)

Las acciones son nominativas, cuando se expiden a favor de una persona cuyo nombre se consigna en el texto del documento y pueden cambiar de dueño varias veces previo endoso.

Son al portador las que se extienden sin nombre de per
(2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre).

sona alguna y su transmisión se realiza por la simple tradición del documento.

Las acciones cuando no tienen exhibida la totalidad de su valor nominal, tendrán que ser por Ley nominativas, para que el nombre que aparezca en dichas acciones, responda por el pago total de ellas.

Las acciones son sencillas, cuando un título de crédito ampara a solo una de ellas y múltiples cuando un título ampara a varias de ellas.

La LSM establece restricciones a la actividad de la S. A., en lo que respecta a sus acciones, con el fin de proteger al inversionista:

1.- No se emitirán acciones por una suma menor a su valor nominal, (2) pues si se hiciera, el capital social estaría falsamente representado; si estas acciones se transmitieran a nuevos inversionistas, se cometería un fraude, pues al momento de exigir sus utilidades, les otorgarían un porcentaje menor al que les correspondería.

(2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre).

2.- No se podrán emitir nuevas acciones, hasta que las precedentes hayan sido pagadas. (2) La emisión de nuevas acciones, es debido a un aumento del capital social, es por lógica entonces que para necesitar de este aumento, deba estar pagado totalmente el capital inicial.

3.- Se prohíbe adquirir sus propias acciones, ya que esto equivaldría a una reducción de su capital sin ningún control. (2) Si la misma sociedad adquiriese sus acciones, al pagarlas, lo haría con sus recursos y las acciones quedarían en el mismo lugar con el mismo dueño; en otras palabras, habría salida de efectivo, sin existir entrada alguna a cambio.

4.- No se harán préstamos sobre sus propias acciones, pues no representarían garantía alguna. (2)

XI.- Administración de la Sociedad Anónima.

Estará a cargo de uno o más administradores, los cuales tienen el carácter de mandatarios temporales y sus servicios serán remunerados. Son nombrados por la Asamblea General Constitutiva; deben desempeñar personalmente su cargo, (2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre).

por lo que no podrán delegar sus funciones, pero sí podrán dar poderes revocables en nombre de la sociedad, depositarán una garantía o fianza según lo prevengan los estatutos o las asambleas, con el fin de asegurar la responsabilidad que contrae. (2)

Cuando son varios, formarán el Consejo de Administración y para que funcione legalmente deberán de asistir por lo menos la mitad de sus miembros. Las resoluciones tomadas por el Consejo deben ser acordadas y aprobadas por la mayoría de los presentes en la asamblea y en caso de empate, el presidente del Consejo tendrá voto de calidad. (2)

El órgano administrativo suele delegar buena parte de sus atribuciones en uno o varios gerentes que así vienen resultando con un poder semejante al de Administrador Único; hay sociedades que por su magnitud precisan varios gerentes, cada uno encargado de un aspecto distinto: Ventas, Producción, Recursos Humanos, Finanzas, etc. (2)

XII.- Facultades del Consejo de Administración.

1.- La administración de bienes, que comprende el ejer

cicio de actos de dominio dentro del campo del objeto de la sociedad. Por administración de bienes, se entiende el - - buen manejo de ellos y la optimización de su función para - el mejor provecho de la sociedad.

2.- Convocar a asambleas y presidirlas cuando proceda.

3.- Rendir ante las asambleas los informes que los estatutos y la Ley prevengan. Esto con el fin de discutirlos y tomar decisiones. (2)

4.- Ejecutar los acuerdos de las asambleas generales.

5.- Designar quien de ellos, está facultado para el -- uso de la firma social. (2)

Resumiendo, el Consejo de Administración es el responsable de lograr el fin social y representar a la sociedad - judicial y extrajudicialmente.

84

Considerando que la Asamblea General de Socios no es - un órgano adecuado para tratar de los asuntos normales de la administración, es por eso que se nombra el Consejo de Admi
(2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre).

nistración al que se confían estas funciones.

XIII.- Vigilancia de la Sociedad.

Se ejerce por los accionistas en particular, por medio del derecho de denunciar irregularidades de los mismos o de los comisarios, de examinar el balance, los libros, documentos relativos a la asamblea y se realiza también por los organismos específicos de vigilancia llamados comisarios, - quienes pueden ser socios o extraños; ejercen su cargo temporalmente y con carácter revocable y sus servicios serán remunerados; no podrán ser parientes de los administradores, ni empleados de la sociedad. (2)

El comisario tiene un derecho ilimitado de vigilancia sobre todas las operaciones de la sociedad; informará de todas las fallas que observe; cada vez que lo desee puede inspeccionar los libros, correspondencia, actas, y en general todos los papeles de la sociedad. En vista de lo anterior, el profesionista idóneo para ejercer como comisario es el Contador Público. (2)

En la práctica, la vigilancia se lleva en forma defi--

(2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre)

ciente, pues muchas veces el comisario tiene alguna relación personal con el administrador. Para evitar esto, lo ideal sería, que al comisario lo nombrara la minoría que no nombró al administrador.

XIV.- El Balance General.

Se puede interpretar de dos maneras: como resumen de los inventarios del patrimonio, o como un documento conforme al cual se rinden cuentas; en este sentido, es un cuadro contable que resumiendo los saldos de las diferentes cuentas de la hacienda, debe expresar la situación financiera de la sociedad. (2)

La Ley exige a la S. A. que practique anualmente un balance en el que se hará constar el capital social, especificándose en su caso la parte exhibida y la por exhibir; la existencia en caja, las diversas cuentas que forman el activo y pasivo, las utilidades o pérdidas y los demás datos necesarios para mostrar claramente el estado económico de la sociedad. Este balance deberá quedar concluído dentro de los tres meses siguientes a la clausura de cada ejercicio social y deberá ser entregado a los comisarios, por el administrador. (2) Apuntes de Derecho Mercantil (Tercer Semestre).

nistrador o por el consejo de administradores, por lo menos con un mes de anticipación a la fecha de la Asamblea General de Accionistas que habrá de discutirlo, junto con los documentos justificativos y un informe general sobre la marcha de los negocios en la sociedad. (2)

Este balance dentro de la sociedad, tiene un control quíntuple, que se ejerce por los comisarios, por los accionistas individualmente, por los accionistas colectivamente, mediante publicación y registro y judicialmente en caso de oposición de las minorías.

Contablemente, se define al Balance General como un cuadro informativo evidentemente numérico que refleja la situación financiera de un negocio.

1.3.- TRAMITES LEGALES.

Los requisitos con los que tiene que cumplir una S. A. para operar dentro de un campo lícito, se verán a continuación en base a la empresa que se toma como ejemplo en esta tesis; para ello veamos de qué empresa se trata:

- a).- Denominación Social: Guantes para el Trabajo, Sociedad Anónima: GUTSA.
- b).- Número y Nombre de los Socios: Cinco, se identificará a cada uno por las letras A, B, C, D y E.
- c).- Importe del capital Social: Diez Millones de Pesos.
- d).- Tipo y Número de Acciones: Nominativas; cien acciones de \$ 100,000.00 cada una.
- e).- Objeto de la Sociedad: Fabricación de guantes de cuero para todo tipo de labor. Este punto es muy importante dentro de la Escritura Constitutiva, -- pues por objeto de la sociedad debe entenderse todo tipo de actividades que en un momento dado la -

compañía tenga necesidad de realizar, las cuales deben citarse en dicha escritura para no caer dentro del terreno ilícito en un momento dado; así, además de fabricar guantes, GUTSA llevará a cabo las siguientes operaciones: compra, venta, comisión, consignación, distribución y exportación de materia prima y producto terminado; así como importación de maquinaria, tecnología y materia prima.

f).- Duración: 99 años.

g).- Forma de Constitución: fundación simultánea.

h).- Domicilio: La empresa se establecerá en la Ciudad de León, Gto.

i).- Fecha de iniciación de operaciones: 1º. de Enero de 1984.

Para cumplir con los trámites que La Ley indica, toda sociedad anónima, debe manifestarse y darse de alta en las siguientes dependencias:

- a).- En la Secretaría de Hacienda, con los Libros de - Contabilidad (Diario, Mayor e Inventarios y Ba-- lances) en donde se obtendrá el Registro Federal de Causantes;
- b).- En la Tesorería de la Federación, donde se obten-- drá la Cédula de Empadronamiento para el pago del IVA;
- c).- En la Secretaría de Salubridad y Asistencia, para obtener la licencia respectiva;
- d).- En la Dirección General de Estadística de la Se-- cretaría de Programación y Presupuesto;
- e).- En el Instituto Mexicano del Seguro Social;
- f).- Afiliarse a la Cámara de Industria o Comercio (se gún sea el caso), de la localidad;
- i).- También es necesario obtener el visto bueno por - parte de la Oficina de Bomberos local, una vez -- que esta haya revisado cuidadosamente las condi--

ciones de seguridad y la prevención de incendios-
con que cuenten las instalaciones de la compañía.

Una vez cumplidos todos los requisitos anteriores, las sociedades pueden comenzar a realizar su giro, pues ya podrá contar con todos los derechos y deberes que la Ley indica.

C A P I T U L O

2

E S T A B L E C I M I E N T O

2.1.- IMPORTANCIA DE LA LOCALIZACION DE UNA PLANTA.

Uno de los aspectos más importantes de un proyecto y que con mayor cuidado debe analizarse, es precisamente el de la localización. El impacto económico que esto puede tener sobre un proyecto es definitivo, porque una vez seleccionado el lugar más adecuado y ejecutado el proyecto, aquél no tiene flexibilidad en cuanto a corrección, solo se hizo una elección adecuada o no; en cualquier situación, la selección que se haya hecho subsistirá durante la vida del proyecto. (1)

Con el fin de enfatizar este punto, es posible decir que hay aspectos de un proyecto que pueden corregirse. Por ejemplo, un equipo mal diseñado, un problema de calidad, el hecho de que el diseño de capacidad no se alcance satisfactoriamente, y aún el proceso mismo, es posible cambiarlo o adaptarlo usando el equipo instalado, todo ello a un costo menor que tratar de corregir una mala localización. Esta desde un punto de vista práctico, no puede modificarse o corregirse una vez que el proyecto ha sido llevado a cabo.(1)

Un proyecto y sus Etapas.- Se puede considerar el naci

(1) Administración de los Sistemas de Producción.-Gustavo Velázquez Mas tretta.

miento de un proyecto a raíz de una idea concebida acerca del potencial de un producto o mercado. La información de esta etapa será superficial, pero permite apreciaciones de órdenes de magnitud, que en caso favorable, justifican el invertir trabajo y esfuerzo adicional para desarrollar el proceso, o si este se va a adquirir, para obtener mejor información relevante al desarrollo del proyecto. La localización en esta etapa juega todavía un papel secundario, dado que todo esfuerzo por el momento está enfocado a definir una factibilidad técnico-económica del proyecto.(1)

En la siguiente etapa: Evaluación Preliminar o Estudio de Factibilidad Técnico-económica, empiezan a definirse con más detalle y precisión diversos aspectos que tendrán eventualmente una gran trascendencia en la definición del lugar adecuado para instalar la planta. Aquí se empiezan a conocer aquéllas características trascendentales del proceso, que pueden tener importancia en definir la localización. Los estudios de mercado definen con mayor precisión el volúmen o tamaño de los mercados su potencial de crecimiento, su distribución geográfica, y en fin, una serie de factores importantes para la justificación misma del proyecto, los que obviamente serán de vital trascendencia para la conti--

(1) Administración de los Sistemas de Producción.-Gustavo Velázquez Mas tretta.

nuación o suspensión de las actividades del mismo. (1)

Supongamos que hasta ahora todo ha resultado favorable; por tanto llegamos a la parte crucial, la estructuración real del proyecto, que requiere de multitud de consideraciones de la definición de cada uno de sus elementos. A manera de ejemplo, esta etapa abarca actividades críticas para el proyecto como son: (1)

- a).- Definición de los objetivos y alcances del proyecto.
- b).- Confirmación de los elementos críticos del mercado: volúmen. localización geográfica, precios, -- competencia, calidad.
- c).- Análisis, evaluación y selección de tecnología.
- d).- Desarrollo de la logística del proyecto, estimación del capital, elementos de costos, distribución, fletes, mano de obra, servicios, etc.
- e).- Análisis y selección de localización, en función-

(1) Administración de los Sistemas de Producción.-Gustavo Velázquez Mas tretta.

del mercado y aspectos técnicos.

- f).- Evaluación económica y justificación del proyecto.
- g).- Definición de actividades y programas. Organización del proyecto para su ejecución.
- h).- Ingeniería de proceso, de detalle; compra de equipo; construcción e instalación; pruebas mecánicas; arranque.
- i).- Demostración. (1)

Por otra parte, hay que hacer notar que en la vida - - práctica, hay ciertos tipos de giros que por su naturaleza, no requieren de un estudio profundo para determinar su ubicación, sino que simple y sencillamente el mismo producto - define que clase de mercado será el que lo consuma. A mane - ra de ejemplo, las tiendas de accesorios de lujo para auto, galerías de arte, boutiques, etc., deberán estar ubicados - en zonas de gran poder adquisitivo; pero por otro lado hay - empresas que logran realizarse sin importar el poder adqui - sitivo de la zona en que se ubican, pues su giro es vender -

(1) Administración de los Sistemas de Producción.-Gustavo Velazquez Magtretta.

productos o servicios de primera necesidad: supermercados, farmacias, panaderías, etc.; esto es en cuanto a empresas comerciales. En las industrias intervienen un sinfín de factores, que sería imposible determinarles una buena ubi cación, sin llevar a cabo un estudio previo. Dichos factores se analizarán en el presente capítulo.

2.2.- ELEMENTOS QUE INFLUYEN EN LA LOCALIZACION.

Cuando se alquila, se construye o compra, entran en -- consideración una gran cantidad de elementos, entre los cuales se tienen los siguientes:

1.- Existe suficiente área ?

2.- El espacio disponible es amplio, con luces adecuadas entre columnas de tal forma que puedan dispo-- nerse de manera efectiva los equipos, el personal y el equipo para manejo de materiales?

3.- Cuantos pisos existen? Anteriormente las fábricas eran de varios pisos. Con el desarrollo de los medios de transporte, las plantas han podido localizarse fuera del centro de las ciudades; de ahí nacieron las edificaciones de un solo piso, pues se contaba con mayor espacio.

4.- Que tipo de techo debe utilizarse?. La forma del techo permite algún grado de control sobre la iluminación, la temperatura y la ventilación (aunque los cambios tecnológicos han reducido la importan-

cia del diseño en el techo respecto a estos factores).

- 5.- Qué tipo de construcción debería utilizarse? Las construcciones industriales deben ajustarse a las necesidades de estética y apariencia. Factores tales como cimientos, pisos, paredes y ventanas son parte del diseño arquitectónico de un edificio. Estos afectan la flexibilidad de la distribución y la versatilidad de la edificación.
- 6.- Que tipo de necesidades de mantenimiento existirán? Los edificios antiguos en general presentan mayores costos de mantenimiento de la estructura.
- 7.- Se debería alquilar, comprar o construir? La respuesta depende de lo que se disponga. Si existe un edificio adecuado, su costo debe compararse con el que se incurriría en el caso de construir un edificio nuevo. Las alternativas de alquilar o comprar dependen del tipo de oportunidades que se ofrezcan. Un aspecto importante de este problema está en la pregunta: ¿Cuánto tiempo se debería es-

perar para ver qué edificios se vuelven disponibles? Si no existe un edificio adecuado, debe construirse una instalación adecuada; por otro lado, cuando las necesidades del proceso no son exclusivas, pueden encontrarse con facilidad muchas instalaciones adecuadas. Esto se aplica al caso de las oficinas que se consiguen normalmente en alquiler. Los procesos de fabricación en sistemas de producción intermitentes pueden en general ajustarse con facilidad a una gran variedad de tipos de edificaciones que se pueden alquilar y/o comprar.(1)

- 8.- Qué tipo de ventajas deberá tener el edificio? Si la edificación se encuentra a distancia de la ciudad, es de importancia disponer de un sitio adecuado para estacionamiento, comedor y en ocasiones un consultorio médico. Deben existir instalaciones sanitarias adecuadas; en algunos casos se incluye un auditorio en los planos; pueden ser de importancia la existencia de terminales ferroviarias o facilidades para desembarque. Si este es el caso, deben tomarse estos factores en consideración para la construcción o alquiler de una planta.

(1) Administración de Producción. Sistemas y Síntesis.-Martín K. Starr

9.- Que apariencia debería tener el edificio? No existe duda que un edificio bien presentado favorece el orgullo de sus empleados por su compañía y puede influenciar la evaluación de los consumidores de la misma compañía.

10.- Dónde debería estar ubicado el edificio? Primero, debe encontrarse una localización general; luego debe seleccionarse el sitio específico. Con frecuencia, es necesario decidir entre un edificio muy bueno con una localización poco adecuada y un edificio no muy bueno con una buena ubicación.(1)

Para tomar una decisión de esta naturaleza, se tendrán que tomar en cuenta principalmente las características del producto, pues para una industria alimenticia, por ejemplo, lo indispensable es contar con instalaciones adecuadas que permitan la buena conservación tanto de materias primas, como de artículos terminados, y por el contrario, para industrias de productos pesados o voluminosos, es más conveniente contar con una buena ubicación (sin importar tanto que el edificio no sea bueno) que le permita una transportación más cómoda de materiales y producción terminada.

(1)Administración de Producción.Sistemas y Síntesis.Martín K. Starr.

Ahora bien, desde un punto de vista general, sin tomar en cuenta el giro de la empresa, lo indicado es hacer un estudio comparando las ventajas de un buen edificio (bajos -- costos de mantenimiento, buena imágen, iluminación, temperatura y ventilación) contra las ventajas de una localización adecuada (comunicaciones y servicios), y también comparar las respectivas desventajas de un edificio no muy bueno con las de una mala ubicación.

Esta comparación también puede dar por resultado que lo más provechoso sería combinar algunas de las ventajas -- con algunas de las desventajas que no serían tanto para determinado tipo de industria.

2.3.- FACTORES DE UBICACION.

El proceso de selección de planta, está constituido -- por dos problemas diferentes de decisión (construcción y - ubicación) los cuales pueden estar altamente interrelacionados. Se considerará ahora la segunda parte del problema, esto es, ¿dónde debería ubicarse el proceso? Una refinería puede ubicarse en los pozos de petróleo cerca a la fuente - de sus materias primas; también podría estar ubicada cerca - del mercado. Una fábrica de automóviles puede ubicarse cer ca del origen de sus entradas al proceso. Las operaciones - de fabricación de partes pesadas pueden separarse de las o - peraciones de ensamble requeridas; y estas ultimas pueden - ubicarse cerca de los mercados que requieren del producto - final del proceso. Las instalaciones múltiples plantean -- preguntas adicionales con relación a la división de funcio - nes entre las distintas instalaciones. Aún cuando estos - problemas son complejos se sabe que existe alguna ubicación óptima de las mismas. ¿Cómo se determina esta disposición - óptima? En general las decisiones de ubicación de planta - requieren la consideración de muchos factores. Sin embargo, con frecuencia, un factor importante predomina ampliamente - sobre los otros. (1)

(1) Administración de Producción. Sistemas y Síntesis.-Martín K. Starr

I.- Ubicación Dependiendo los Elementos de Entrada el Proceso.

Este es el caso típico donde los materiales pesados o voluminosos son básicos en el proceso de producción. Así como regla general, las industrias del tipo analítico tienden a estar ubicadas cerca del origen de sus materias primas; en el caso del sistema analítico, la materia prima básica se -- descompone, se transforma y divide en varios productos y sub productos (petróleo, cacao). En las operaciones sintéti-- cas se alimentan distintos materiales y partes al proceso -- donde se unen entre sí para formar una unidad básica única - (automóviles, cervezas); este tipo de industrias general-- mente se sitúan cerca de sus mercados, pues les sería imposi-- ble estar cerca de sus proveedores. (1)

II.- Ubicación Dependiendo las Salidas del Proceso.

La ubicación del mercado de la compañía puede ser de gran importancia bajo ciertas circunstancias, lo cual es característico de las industrias de servicio. (1) Debido a que la instalación está especializada en servicios, es apenas ra-- zonable que su ubicación se encuentre cerca a los que requie-- (1) Administración de Producción. Sistemas y Síntesis.-Martín K. Starr.

ren sus servicios, lo mismo que sucede con las industrias sintéticas.

III.- Ubicación Dependiendo los Requisitos del Proceso.

Muchos procesos exigen un ambiente especial. Cuando la tecnología del proceso exige grandes cantidades de agua, solo puede considerarse una ubicación donde existan fuentes de agua. (1) Si el proceso contamina el sistema de agua, este puede ser un factor que anula la decisión de ubicación; es necesario ubicar la planta en un sitio donde la contaminación pueda ser controlada. Otro requisito común en los procesos tiene relación con la necesidad de grandes cantidades de energía; no existen muchos sitios que puedan satisfacer una demanda extremadamente alta y por consecuencia disminuiría el problema de ubicación.

Ciertos procesos originan olores desagradables y contaminan el ambiente de otra forma; en tales casos; dejan de ser considerables ubicaciones en regiones urbanas y suburbanas, así como a los procesos ruidosos. (1)

Analizando los tres puntos anteriores, tenemos que las
(1) Administración de Producción. Sistemas y Síntesis.- Matín K. Starr.

empresas del tipo analítico, en realidad están cerca de la fuente de sus materias primas; por ejemplo, las compañías vitivinícolas (que transforman la uva, convirtiéndola en diversos productos como son vinos, licores, jaleas, mermeladas, etc.) se encuentran ubicadas en Aguascalientes, lugar donde abunda la uva.

Por el contrario, en el caso de las empresas sintéticas que deben estar cerca de sus consumidores, no hay ejemplos muy claros que lo confirmen, porque tanto las armadoras de autos, las cerveceras, refresqueras, etc., que como venden a toda la república, lo mismo tienen plantas en zonas urbanas que en rurales.

Las empresas de servicio, sí tienen que estar donde se requieren sus servicios y como ejemplo se tienen a las empresas de transporte, que tienen rutas donde existe la demanda de ese servicio.

Las hidroeléctricas, que necesitan gran cantidad de agua, están situadas en realidad, junto a un río, presa o laguna.

Es verdad que en un principio las empresas contaminantes y ruidosas se ubicaron lejos de zonas urbanas, pero - - ahora se encuentran rodeadas de ellas, por el constante crecimiento de la población.

IV.- Ubicación Dependiendo Factores Legales y Tributarios.

Debido al alto nivel de impuestos aplicables a la compañía, a las personas, a las ventajas, etc., se dejan de -- considerar otras ubicaciones deseables con respecto a otras variables. Una estructura favorable de impuestos provee muchas veces tal nivel de motivación que se llegan a tomar muchas decisiones de ubicación de una nueva planta o de traslado de una nueva en funcionamiento basados solamente en esta razón. Adicionalmente a las conveniencias tributarias, las comunidades tienden a atraer las industrias creando zonas industriales y ofreciendo terrenos adecuados a precios atractivos. Aún cuando algunas comunidades desean atraer - cualquier tipo de industria, la mayoría trata de hacerlo solo con ciertos tipos de industrias. (1)

(1) Administración de Producción. Sistemas y Síntesis.- Martín K. Starr

V.- Ubicaciones Urbanas y suburbanas.

Actualmente se tiende a la creación de fábricas moderadamente pequeñas, de modo que las ciudades chicas con reducidas fuentes de mano de obra son las adecuadas; sin embargo, también se construyen fábricas nuevas, grandes y pequeñas en los alrededores de las grandes ciudades. (1)

Por lo general, las tasas de salarios en los pueblos - son un poco más bajas que en las ciudades, pero aún así a menudo también las relaciones laborales son mejores en las ciudades pequeñas porque las afectan menos las dificultades de otras compañías.

Los pueblos tienen algunas desventajas, aunque casi todas ellas son de poca importancia; requiere bastante tiempo adiestrar a trabajadores nuevos no acostumbrados, para adaptarlos a las normas de las fábricas. Es probable que la inversión en inventarios sea mayor, especialmente en piezas de repuesto para el mantenimiento; además la compañía necesitará un departamento de mantenimiento bastante completo, porque no puede surtirse de piezas de fuera; las tasas de seguro podrían ser más altas. (1)

(1) Administración de la Producción.- Franklin G. Moore.

Muchas empresas, deseosas de salir de ubicaciones urbanas congestionadas, se alejan solo hasta los suburbios y no a lugares rurales; si se trasladan a un suburbio cercano no tienen que contratar a muchos trabajadores nuevos; y además en los suburbios la empresa goza de casi todas las ventajas, tanto de la ciudad como del campo: hay mano de obra y la fábrica no está lejos del mercado que representa la ciudad. Generalmente, hay terrenos en abundancia para las necesidades presentes y futuras a precios razonables, los impuestos son por lo común un poco menores que en las ciudades. (1)

Los suburbios tienen por regla general comunicaciones de ferrocarril y camiones mejores que en las ciudades pequeñas; las plantas suburbanas están cerca de las industrias de servicios, por lo que no tienen necesidad de tantos operarios propios de reparación como en un pueblo. (1)

VI.- Zonas Industriales Organizadas.

Las fábricas, las tiendas comerciales y las casas, no se compaginan unas con otras, deben estar en sectores separados. Las fábricas necesitan ferrocarriles y supercarreteras y originan el tránsito de camiones.

(1) Administración de la Producción.- Franklin G. Moore.

Entre otras cosas necesitan líneas de transmisión eléctricas de alta potencia; todas estas cosas son indispensables en los sectores residenciales. Los distritos totalmente industriales constituyen la solución afortunada al problema de los sectores mixtos. (1)

Entre las ventajas de estas zonas industriales, se cuentan los costos de construcción más bajos en virtud de que ya está hecho el trabajo preliminar de preparación del terreno; son raros los peligros latentes porque el terreno ya está preparado. Los servicios financieros y de transporte se hayan cercanos, el terreno está zonificado y se haya en un sector prestigiado en el que es probable que suban los valores de los terrenos gracias a programas controlados. (1)

El lado adverso de la cuestión, es el área pequeña disponible para ampliaciones; la fábrica también se convierte en parte de una colectividad y quizá tenga que sujetarse al control de su diseño arquitectónico y a emplear contratistas "propuestos"; tiene vecinos cercanos cuyas dificultades laborales pueden afectarla; el tránsito de llegada y salida de la zona desde y hacia la carretera puede causar con

(1) Administración de la Producción.- Franklin G. Moore.

gestionamiento en las horas que es intenso. (1)

Ejemplos típicos de zonas industriales organizadas en México, son el Fraccionamiento Industrial San Antonio, en Azcapotzalco; el Fraccionamiento Industrial Alce Blanco, en Naucalpan, y más recientemente el Parque Industrial Cuamatla, en Cuautitlán, lugares que han sido adaptados para que las fábricas cuenten con las facilidades necesarias para su buen funcionamiento.

VII.- El Emplazamiento.

En la elección del terreno, el verdadero trabajo es de escoger una ubicación, pero el emplazamiento dentro del terreno debe ser también el adecuado. Además debe estar situado cerca de una zona habitacional en la que pueden vivir los trabajadores y cerca de avenidas principales. (1)

A menudo, los terrenos que han sido zonificados para usos industriales son los peores que puede disponerse. El terreno para un emplazamiento debe ser seco y capaz de resistir el peso del edificio sin grandes obras de cimentación; debe estar zonificado para usos industriales y necesi

(1) Administración de la Producción.- Franklin G. Moore.

ta estar bien protegido por policía y bomberos. (1)

Si las operaciones de la fábrica producen humo o gases, deberá escogerse un emplazamiento en el que los vientos dominantes los lleven hacia campo abierto, aunque la compañía quizá tenga que instalar equipo contra contaminaciones para detener el humo y los gases aún en lugares rurales. Si los trabajos en la fábrica producen grandes volúmenes de desperdicio que sea preciso transportar por agua, el emplazamiento debe hallarse contiguo a un río; en ese caso también es preciso satisfacer las leyes contra la contaminación. (1)

El costo de los emplazamientos optativos tendrá importancia solo si existe una gran diferencia entre el precio y poca diferencia en las ventajas. Además el costo del terreno, ciertos emplazamientos requieren más relleno, nivelación y cimentación costosa, o conexiones más costosas de servicios públicos, que otros lugares. (1)

Es conveniente tener una espuela o desviadero de ferrocarril y una plataforma para camiones; algunas compañías requieren un muelle para barcos. También es muy conveniente estar cerca de una supercarretera. (1)

(1) Administración de la Producción.- Franklin G. Moore.

Es preciso que haya espacio suficiente para los edificios actuales, para ampliaciones futuras y para estacionar los autos de los trabajadores y empleados. La superficie del estacionamiento de coches quizá sea aproximadamente igual a la superficie total de la misma fábrica. (1)

Ninguna compañía que proyecte construir una nueva fábrica debe fijarse únicamente en las colectividades o pueblos que tratan activamente de atraer a una industria nueva. Las poblaciones que no tratan activamente de hacerlo quizá ofrezcan mayores ventajas; por otra parte las poblaciones tanto activas como pasivas, si se les solicita, a menudo hacen concesiones iguales a las ofrecidas por otros lugares. (1)

(1) Administración de la Producción.- Franklin G. Moore.

2.4.- COSTOS DETERMINANTES EN LA LOCALIZACION

Ahora se considerará el problema de la localización -- desde otro punto de vista. Una decisión de localización representa un empeño en minimizar los costos, incluyendo los - Costos de Oportunidad. (1)

El problema de localización de planta es un problema - de largo plazo y no repetitivo. Rara vez se pueden analizar los numerososo factores relevantes en forma adecuada; la de- cisión requiere una inversión considerable y ocasiona costos muertos que no se recuperan; esta decisión involucra también otros costos: tangibles e intangibles. Los últimos se caracterizan por el hecho de que son imposibles de medir; solo - pueden ser apreciados en forma intuitiva. Entre los costos- tangibles se consideran los siguientes:

- | | |
|------------|---|
| | a).- Costo de la Tierra. |
| | b).- Costo de alquiler, compra o cons--
trucción. |
| Costos | c).- Costo de transporte de materiales-
y combustible. |
| Tangibles. | d).- Costo de transporte de producto -
terminado. |
| | e).- Costo de fuerza y agua. |
| | f).- Costo de impuestos y seguros. |
| | g).- Costo de Mano de Obra. (1) |

(1)Administración de Producción. Sistemas y Síntesis.- Martín K. Starr.

El costo de la tierra es un factor importante, pues la compañía no se va a decidir establecerse en el terreno más barato porque a largo plazo podría salir más caro. Es preferible decidirse por un terreno de mayor precio pero que cuente con las ventajas analizadas en el punto anterior.

En cuanto a los costos de transporte, se sabe que no son de importancia para empresas que producen productos pequeños (relojes, cámaras). Sus fletes ascienden solo de 1 a 2 % de los costos totales; empero para productos grandes y más pesados la cuestión tiene mayores consecuencias pues causan el 20% a veces, del total de los costos.

Para la mayoría de las empresas, las diferencias en fletes no son tan importantes como las diferencias en salarios. Si los salarios en una población son notablemente menores que en otra, vale la pena ir a ella aunque los fletes sean un poco mayores.

Por lo que respecta a los fletes, las fábricas deben situarse donde la suma total de los costos por ese concepto sea la más baja, aunque es difícil de lograr. Las empresas compran millares de materias primas diferentes a proveedores

de muchas regiones y venden a toda la república.

Es difícil descubrir el centro en que los fletes sean los más bajos. Además, en el término de diez años no todos los proveedores han de hallarse donde están actualmente, ni tampoco los clientes. De manera que la regla para localizar el lugar donde los fletes sean los más bajos, no ayuda gran cosa.

No es posible eliminar los costos por concepto de fletes sea cual fuere el lugar donde se opere. De un modo u otro, es preciso transportar el producto a todas las distancias que medien entre el proveedor y el usuario final; por tanto, las fábricas pueden situarse entre la fuente de materias primas y el mercado. (1)

Por lo que respecta a los costos de agua y energía, la empresa se ubicará en el lugar que satisfaga sus necesidades sin importar mucho el costo. Para las industrias que requieren grandes volúmenes de agua (como las de papel, acero, caucho, cuero, productos químicos) quedan excluidos los sitios que no la tienen en abundancia. Sucede lo mismo para las que requieren grandes cantidades de energía. (1)

(1) Administración de la Producción.- Franklin G. Moore.

Ahora bien, los costos de mano de obra constituyen uno de los factores más importantes en la determinación de una localización adecuada. Las compañías que reúnen gran cantidad de mano de obra, en general cambian su ubicación a sitios en los cuales pueden tomar ventaja de niveles salariales más bajos; aunque con el incremento de la mecanización, el problema de mano de obra se ha disminuído en cierta medida.

Adicionalmente a las ventajas de menores niveles salariales para funciones similares existen otros costos sutiles de mano de obra. Lo más importante es la disponibilidad del personal y especialmente con los niveles de preparación y habilidad requeridos en una región en particular. Un cambio en un sitio donde se encuentre mano de obra altamente calificada y con niveles salariales altos a otra región con MO poco calificada y niveles salariales bajos solo puede realizarse cuando se ha logrado una suficiente mecanización en el proceso. La aparición del computador ha cambiado las necesidades de preparación y de disponibilidad en las funciones de oficina. El progreso tecnológico y el procesamiento de información mediante computadores permite a una compañía compensar inversiones grandes en equipo con niveles salariales más bajos y mano de obra menos calificada. Existe un poten-

cial de escogencia entre mano de obra y equipo que - -
tiende a hacer que la decisión de ubicación dependa menos de
los costos directos e indirectos de mano de obra. La evalua
ción de los costos de mano de obra también debe considerar -
el grado de estabilidad, ausentismo y confiabilidad en los -
empleados, como también de los costos de contratación y en--
trenamiento. (2)

En la determinación de una localización óptima, son --
los costos intangibles los que ocasionan mayor dificultad al
administrador de producción. Entre los principales se en - -
cuentran los siguientes:

1.- La Competencia por Mano de Obra.- Dentro de un mer
cado restringido, se introduce un costo que cambia a lo lar
go del tiempo. (2) Este costo variará como una función del
grado de atracción que tenga una región particular por parte
de las industrias; esta situación es dinámica. Cuando exis
te una localización general atractiva, numerosas compañías -
empiezan a trasladarse a esta área con el fin de aprovechar
sus oportunidades. Debe presentarse un efecto de saturación
y en cierto punto la competencia por la disponibilidad de la
mano de obra puede convertirse en un factor significativo. (2)

(2) Administración de Producción. Sistemas y Síntesis.- Martín K. Starr.

2.- Las Actitudes de los Sindicatos.- Son de gran importancia pero difíciles de evaluar. Rara vez se puede hacer algo más que evaluar en forma intuitiva tales condiciones, aunque cualquier cambio en la dirección o políticas dentro del sindicato puede modificar en forma significativa este concepto; cambios en la economía y en los resultados económicos de una industria en particular traerán consigo cambios rápidos en las actitudes de los sindicatos. (2)

3.- Las Actitudes de la Comunidad.- No son medibles; no deben dejar de considerarse pequeños territorios con una actitud de resistencia hacia el desarrollo industrial especialmente cuando estos grupos que conforman la comunidad son dirigidos por unos pocos individuos quienes son miembros influyentes en la misma. Es posible encontrar casos particulares donde se han desarrollado planes completos para establecer compañías en una comunidad nueva para descubrir después que existe un grupo fuerte y beligerante preparado para resistir el establecimiento de la empresa; aún si lograrse instalarse mediante mecanismos legales, el enemigo que la rodeará buscará por todos los medios ocasionar dificultades. (2)

4.- Las Leyes Locales y Estatales. No existe una forma (2)Administración de Producción. Sistemas y Síntesis.- Martín K. Starr.

ma directa de asociar un costo a tales leyes. Se requiere una ayuda con conocimiento legal para interpretar la situación de tal forma que pueda ser evaluada. Cada alternativa de localización presenta sus propias consideraciones económicas en términos de tales costos, como pagos de compensación a trabajadores, liquidaciones, leyes de desecho de desperdicios, controles requeridos para contaminación y ruido, etc.

(2)

5.- Los Costos por el Clima y Otros Fenómenos Naturales.- Situaciones como huracanes, terremotos e inundaciones pueden ocasionar severas penalizaciones. Compañías localizadas en terrenos bajos cerca de los ríos tienen mayor probabilidad de ser inundadas; en forma semejante, existen zonas de huracanes y terremotos. Las compañías que se localicen en lugares fríos deben estar preparadas para pagar por equipos de calefacción y consumo de combustible; las que se ubiquen en sitios cálidos pueden necesitar aire acondicionado y los costos de energía asociados. Otros costos que guardan relación con el ambiente tienen que ver con el mantenimiento de la planta y el deterioro del equipo. (2)

La forma de evaluar los costos intangibles en un estudio
(2) Administración de Producción. Sistemas y Síntesis.-Martín K. Starr.

dio de ubicación es asignarles una ponderación a cada una de las situaciones que se presenten. Dicha ponderación se determinará en base a estimaciones, de personas encargadas del estudio, de un promedio obtenido de quienes tienen diferentes responsabilidades en el proyecto, y de un promedio más, originado en las opiniones de personas relacionadas con estos costos.

Para ponderar, se acostumbra utilizar una escala del uno al diez, donde el valor uno representa lo óptimo y el diez lo pésimo.

2.5.- DEFINICION DEL LUGAR OPTIMO.

Localización de la Planta.- Es el estudio de los factores económicos y materiales que determinan la ubicación óptima de una planta industrial.

La empresa Guantes para el Trabajo, S. A., decide establecerse en la ciudad de León, Gto., según se anota en el capítulo 1 de la presente, porque es el lugar óptimo de acuerdo a sus necesidades y objetivos.

A continuación se mencionarán las razones que influyeron para decidir establecer la compañía en dicho lugar:

a) Situación Geográfica de Mercados y Materias Primas.- La industria tendrá a su alcance la materia prima, que es el cuero, pues en esta región del país, existe en gran cantidad y de aceptable calidad, además de que su precio es más bajo que en otras regiones; por lo tanto, los costos de transportación de MP son mínimos.

Por lo que respecta a los mercados, en la misma locali-

dad existe demanda por parte de las industrias del calzado, del cuero y piel y materiales sucedáneos; además se piensa atacar el gran mercado que representa la zona industrial de Guadalajara (que pertenece a la Zona Económica 1, o sea que es una región altamente industrializada) y el de los municipios de Tlaquepaque y Zapopan (Zona 2, medianamente industrializada). A mediano plazo, se planea introducir el producto a los grandes mercados de Monterrey, D. F. y Edo. de México.

Por lo pronto, se observa que los costos de transporte del producto al consumidor, también son bajos, con lo cual se logra un balance efectivo tanto al traer la MP como al distribuir el producto.

b).- Políticas Sociales y Económicas.- La Ciudad de León, Gto., se encuentra dentro de la Zona 3, que es una zona del país con bajo desarrollo industrial, por lo cual el Gobierno Federal le concede estímulos fiscales a las empresas que se establecen en esta zona, además de los bajos intereses por parte de las diversas fuentes de financiamiento (entre otras, los fideicomisos de fomento industrial como el Fogain, el Fomín, etc.) que en un momento dado se pueden

necesitar.

c).- Infraestructura de la Región.- Al ser esta una ciudad grande y de gran desarrollo económico, se cuenta con todo tipo de comunicaciones, además de existir suficiente agua y de que los servicios de energía eléctrica y drenaje son eficientes.

d).- Mano de Obra.- El Costo de vida en la región es más bajo que el de cualquier zona industrializada, por lo tanto los salarios que deban pagarse serán bajos, además de que no hay necesidad de mano de obra especializada o calificada.

e).- Comunicaciones y Transportes.- Se cuenta con todo tipo de medios de transporte, desde ferrocarriles hasta aeroplanes, pasando por carreteras que comunican a la ciudad con todas las zonas del país.

Estos son los factores más determinantes que han decidido el establecimiento físico de la planta de la empresa en cuestión, factores que disminuirán al máximo los costos y permitirán el cumplimiento de los objetivos de la misma.

C A P I T U L O

3

PLANEACION FINANCIERA

3.1.- INTRODUCCION A LA PLANEACION FINANCIERA.

DEFINICION.- Planeación es fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de acciones para realizarlo y la determinación del tiempo necesario para su realización. (1)

En base a la anterior definición, se concluye que Planeación Financiera es la aplicación cuantitativa y cualitativa de los objetivos expresados en términos monetarios seleccionando el curso concreto de acción que ha de seguirse.

Dentro del Proceso Administrativo, la Planeación consiste en desarrollar diversas opciones para lograr un objetivo, determinando los posibles cursos de acción con base en el desarrollo de estudios técnicos de la situación actual - así como una previsión lo más certera que se pueda obtener. (1)

El segundo paso de la Planeación, será escoger, entre las diversas opciones desarrolladas, la más adecuada para los objetivos determinados por la empresa. (1)

(1) Revista Ejecutivos de Finanzas, No. 6, Junio 1979.

Los objetivos de la corporación comprenden diversos aspectos, los cuales se mencionan a continuación:

- a).- Resultados Globales;
- b).- Posición en el mercado con base en la calidad de productos y servicios.
- c).- Rendimiento de las inversiones.
- d).- Posición Financiera. (1)

Todos estos factores, en coordinación, afectan las diferentes áreas de responsabilidad establecidas para la Planeación.

Es decir, la alta dirección establece la pauta para la acción conjunta de los departamentos integrantes, fijando un objetivo común expresable y cuantificable en unidades de medida que reflejen finalmente el impacto socioeconómico de la empresa; o sea, que los objetivos y metas planeados deberán dirigirse al cumplimiento de metas financieras. (1)

Para la obtención de estas metas, se deberán fijar objetivos acordes con las necesidades a corto y largo plazo de la empresa.

(1)Revista Ejecutivos de Finanzas, No. 6, Junio 1979.

La Planeación Financiera deberá observar una estrategia que contemple los siguientes elementos:

- a).- Situación económico-financiera de la empresa,
- b).- Impacto financiero de los cambios consistentes en sucesos pronosticables fuera del control administrativo de la empresa;
- c).- El impacto de los sucesos no recurrentes acontecidos en ejercicios anteriores;
- d).- Las necesidades financieras como consecuencia de las acciones iniciadas por la Dirección, cuya realización requiera de una continuidad en la acción administrativa de los ejercicios anteriores. (1)

Para expresar lo que se espera de las acciones fijadas por la Alta Dirección a corto plazo, se elaborarán los presupuestos; y para expresar las acciones a mediano y largo plazo, se elaborarán las proyecciones financieras.

Una sana Planeación Financiera debe establecer objetivos, políticas y procedimientos tendientes a la realización óptima de las diferentes funciones de la empresa, coordinando actividades, asignando recursos y salvaguardando los activos-

(1) Revista Ejecutivos de Finanzas, No. 6, Junio 1979.

de la empresa.

Aspectos de la Planeación Financiera.- Esta juega un papel vital para el desarrollo de las actividades de la empresa, cubriendo los aspectos relativos a:

- a).- Determinación del volúmen de fondos necesarios para la operación y crecimiento de la empresa, precisando el momento en que se requerirán;
- b).- Conocimiento de los fondos que genera la empresa y los requerimientos que deberán obtenerse de otras fuentes;
- c).- Determinación de las fuentes adecuadas para obtener fondos adicionales y la optimización de los mismos;
- d).- Establecimiento del manejo de fondos generados y de los fondos adicionales obtenidos para lograr los objetivos propuestos;
- e).- Conservación y salvaguarda de los recursos;

f).- Mantenimiento de una sana estructura financiera.(1)

El objetivo principal es la utilización óptima de los fondos, procurando la mayor productividad de los recursos de la empresa en forma permanente, organizando la continuidad del negocio, procurando un rendimiento adecuado para los propietarios en una conveniente estabilidad financiera.

Las políticas deberán establecerse por áreas considerando como principales las siguientes:

- a).- El control de la cantidad de fondos requerida por la empresa para el logro de sus objetivos;
- b).- El establecimiento de la estructura financiera -- adecuada;
- c).- La selección de fuentes y obtención de fondos adicionales. (1)

La jerarquía que se dé a las mismas dependerá de diversos factores tanto internos como externos, ciclo de vida de

(1) Revista Ejecutivos de Finanzas, No. 6, Junio 1979.

la empresa, situación del mercado, políticas fiscales, etc.

Ahora bien, para planear financieramente una empresa que se inicia, se debe partir desde la realización de estudios de mercado que indiquen los alcances económicos de la misma, para poder hablar de objetivos y que estos se interpreten monetariamente en los presupuestos.

El alcance futuro de la empresa determinará los elementos con los cuales se podrá conseguir dichos objetivos; conociendo estos elementos se partirá a la elaboración de los presupuestos de todos y cada uno de los renglones que intervengan en la vida económica de la empresa.

Siguiendo un orden lógico, se comenzará con el Presupuesto de Ventas, el cual estará basado en el desplazamiento probable pronosticado por las investigaciones de mercado; enseguida el Presupuesto de Producción que a la vez se basará en las unidades a vender para determinar las cantidades a producir; a este le sigue el Presupuesto de Compras, basado en el anterior que decidirá la cantidad de Materia Prima a adquirir.

Elaborados los anteriores, se procederá a realizar el presupuesto de Activo Fijo, que definirá las necesidades de maquinaria, mobiliario y equipo de transporte, para después pasar al presupuesto de Gastos Indirectos, en el cual se incluirán las depreciaciones y amortizaciones relacionadas directamente con el área de producción y la porción estimada de los diferentes conceptos como son luz, renta, teléfono, impuestos, etc., por lo que respecta a los Gastos Indirectos Fijos, y en otro renglón considerar el porcentaje estimado de los Gastos Indirectos Variables.

Inmediatamente después se elaborará el Presupuesto de Gastos de Administración y Venta, en el que se integrarán las depreciaciones de equipo de transporte y de oficina, de edificio y la porción correspondiente de luz, renta, amortización, etc.

Sigue en este orden, el Presupuesto de Cuentas por Cobrar, en el cual se consideran las ventas del período, su cobranza correspondiente y la cobranza del saldo del período anterior; en el Presupuesto de Cuentas por pagar se incluirán todos los conceptos que provoquen salidas de efectivo, considerando la porción a pagar en el período y el saldo re-

sultante del período anterior.

Estos son los presupuestos que generalmente una industria debe elaborar dentro de su Planeación Financiera, los cuales serán más numerosos y complejos entre más grande y más diversidad de procesos productivos existan en una empresa.

Una vez definidos los presupuestos base, se pasará a elaborar el Presupuesto de Costo de Ventas para poder determinar el Estado de Resultados Proforma del período o períodos presupuestados; enseguida se elaborará el presupuesto de Caja, restando de los ingresos los egresos para determinar el saldo final de efectivo y así poder llegar al Estado de Situación Financiera Proforma, el cual pondrá punto final a la predeterminación de resultados.

Se podrá observar que los Aspectos de la Planeación Financiera, ya señalados, quedan comprendidos entre todos los presupuestos que la conforman, pues para determinar el volumen necesario de fondos para la operación y crecimiento de la empresa, así como el conocimiento de los fondos generados o las necesidades de financiamiento externo, es elabora-

do el Presupuesto de Caja, el que precisamente se determina después de los demás para considerar todas las necesidades de la operación y asimismo conocer los sobrantes o faltantes de efectivo.

Ya planteado todo esto, la Dirección determinará las fuentes adecuadas para obtener fondos externos, si son necesarios, y su correcta canalización; también establecerá el manejo de los fondos que se generen en busca de lograr los objetivos propuestos.

Tanto la conservación de los recursos, como el mantener una sana estructura financiera, son asimismo responsabilidad de la Dirección, la cual siempre basará sus decisiones en la Planeación Financiera definida junto con los Estados Proforma, que decidirán adelantándose a los hechos, si la estructura de la empresa resultará sana, o si por el contrario, habrá necesidad de cambiar los patrones en los que se basó la proyección.

3.2.- ASPECTOS ECONOMICOS.

I.- GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA.

La Industria del Cuero, piel y materiales sucedáneos , tiene las siguientes características económicas en el país, - según datos del X Censo Industrial de 1975:

<u>ESTABLECIMIENTOS HASTA \$ 500 000 EN ACTIVOS FIJOS</u>	<u>ESTABLECIMIENTOS 500 001 A 3 MIL EN ACTIVOS FIJOS</u>	<u>TOTAL ESTA/ BLECIMIEN/ TOS</u>	<u>PRODUCCION BRUTA (MILES \$)</u>
918	77	995	938 136

Entidades Federativas: D. F. 29%, Jalisco 17%, Guanajuato 11%,
Veracruz 5%, Michoacán 4%.

II.- CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO.

Cada unidad producida por la empresa, consta de un par de guantes de cuero de aproximadamente 100 gramos de peso el par, con medidas estándar de 10 cms. de ancho por 25 cms. de largo, de la base a la punta del dedo medio.

III.- MERCADO DE LA EMPRESA.

Se llevó a cabo una investigación para conocer las condiciones del mercado del producto que la empresa se dispone a fabricar, y determinar si el proyecto tiene o no factibilidad económica; los resultados son los siguientes:

a).- Oportunidad en el Mercado.

1.- Hay necesidad actual del producto ?

R= Si; existe necesidad tanto en la localidad, como en las zonas industriales adyacentes a la misma, porque se llevan a cabo labores manuales que demandan el uso de guantes para proteger las manos.

2.- Qué tipo de consumidores comprarán el producto?

R= Los talleres y fábricas de calzado existentes en la ciudad y las diversas industrias localizadas en los municipios de Guadalajara, Tlaquepaque y Zapopan.

3.- Cuántos clientes potenciales hay?

R= Se estima alrededor de 200.

4.- Cuál es el tamaño del mercado en pesos y unidades?

R= Considerando que por lo menos de los 200 clientes -
potenciales que hay, solo a 100 se les pudiera ven-
der, y que en promedio cada uno de estos demandarán
50 unidades mensuales, se concluye que se venderán-
5 000 unidades mensuales. Si el precio de venta --
unitario será de \$ 500.00 se venderá al mes - - -
\$ 2,500,000.00

5.- El Mercado, crece o declina ?

R= Por supuesto que crece, porque conforme pasa el tiem
po, en esta región se instalan más talleres y fáabri-
cas que en un momento dado demandarán el producto.

6.- El Mercado, es estable o temporal ?

R= Considerando que durante todo el año el trabajo es-
 constante en las industrias y talleres, el Mercado-
 será estable, pero se considera que, como caso par-
 ticular de la empresa que se está iniciando, el mer-
 cado será más fuerte en los últimos meses del año.

7.- Es el producto, el "Mejor de su clase"?

R= Existen otros tipos de guantes con mejores acabados pero este contará con la misma resistencia y durabilidad, y su ventaja será ofrecerlo a un precio menor.

b).- Competencia.

1.- Está el campo demasiado lleno?

R= Existen diversos competidores, pero la demanda es amplia, con lo cual se tiene oportunidad de desarrollarse.

2.- Cómo son los productos y precios de la competencia?

R= Hay algunos con mejor presentación, pero la resistencia es la misma. Ninguno tiene un precio menor al de GUTSA.

3.- Puede el producto competir con éxito?

R= Sí puede, pues teniendo la misma durabilidad que los de la competencia se ofrecerá a un precio menor.

C).- Producción.

1.- Qué maquinaria de producción hará falta?

R= Son necesarias tres tipos de máquinas: una Cortadora, tres Cosedoras y tres Volteadoras.

2.- Debe la empresa fabricar y distribuir el producto?

R= Sí; también se contará con Equipo de Transporte para entregar los pedidos a los clientes.

3.- Se hallan disponibles en cantidad suficiente todos los materiales?

R= Los únicos materiales que lleva el producto, son hilo y cuero y ambos se hallan en abundancia en la localidad.

d).- Financiación.

1.- Costo de fabricación estimado por unidad

R= MP 100

MO 50

GIV 30

GIF 71

251

2.- Gastos de Administración y Venta estimados por unidad?

R= Se estima gastar alrededor de \$200.00 en cada unidad.

3.- Cuánto capital hará falta?

R= Por lo menos, \$ 9 000,000.

4.- Cuánto Inventario de Artículos Terminados será necesario mantener?

R= A lo sumo 1 000 unidades, pues como es una empresa que se inicia, es difícil vender más de lo estimado.

5.- Cuáles son las perspectivas de utilidades a largo plazo?.

R= Se estima que después de cinco años, se podría tener una utilidad neta de más de dos veces el importe del Capital Social.

3.3.- ASPECTOS TECNICOS.

I.- Zona Económica en la cual se Establece la Empresa.

Guantes para el Trabajo, S. A., por las razones expuestas en el Capítulo 2 de la presente, se encuentra en la Zona 3, la que es de bajo desarrollo industrial y donde existen, por lo tanto, incentivos y facilidades para su establecimiento y operación.

II.- Necesidades de Maquinaria y Equipo.

En base a los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada, se sabe que existe una demanda en promedio de por lo menos 5 000 unidades al mes; para satisfacer esa demanda, se llegó a la conclusión de adquirir las siguientes máquinas:

1 Máquina Cortadora, cuyo precio es de	\$1,050,000
3 Máquinas Cosedoras, con un precio unitario de	\$ 800 000 = 2,400,000
3 Máquinas Volteadoras, con un precio unitario de	\$ 50 000 = 150,000
Suma Necesidad de Maquinaria: \$3,600,000	

En cuanto a Equipo de Transporte, es necesario adquirir dos camionetas las cuales podrán satisfacer ampliamente las necesidades que surjan en el reparto de la mercancía, en la adquisición de insumos y en cualquier otra operación que de transportación se trate. Para tal efecto, se planea comprar dos camionetas Panel, con precio de \$ 2,000.000.00 c/u= \$ 4,000.000.00

Para el Equipo de Oficina, en base a las necesidades de personal administrativo, se necesita adquirir el siguiente mobiliario:

2 Escritorios con silla c/u, a un precio unitario de \$ 50,000	=	\$ 100,000
1 Máquina de escribir, a un precio de		150,000
2 Sumadoras-Calculadoras a un precio unitario de \$ 50,000	=	<u>100,000</u>
Suma Necesidad de Oficina:		\$ 350,000

III.- Necesidades de Personal Administrativo y Mano de Obra.

En base al volumen de ventas, al tamaño de la Empresa-

y a la cantidad y tipo de operaciones, para administrar dichos movimientos, se ha determinado contratar el siguiente personal:

Un Contador Público, con sueldo mensual de \$	60,000
Una Secretaria " " " "	40,000
Y para la transportación, un Chofer con sueldo de :	<u>35,000</u>
Importe Mensual de Sueldos:	135,000

Por lo que a Mano de Obra respecta, se requiere contratar una persona que opere a cada una de las máquinas:

Un Cortador, con salario mensual de:	\$ 40,000
Tres Cosedores, con salario mensual unitario de \$ 35 000	= 105,000
Tres Volteadores " " " "	= 105,000
Importe Mensual de Mano de Obra:	<u>\$ 250,000</u>

IV.- Proceso Productivo.

Siendo el producto un artículo sencillo elaborado con fines al trabajo rudo y pesado, su proceso de fabricación es así mismo sencillo: el cuero se introduce en la máquina Cor-

tadora, la cual sustrae cada una de las dos partes del guante, las cuales pasan a la Cosedora para ser unidas y enseguida a la Volteadora para dejar el guante por el derecho, ya que es cortado y cosido por el revés.

Lo que tardan la Cosedora y la Volteadora en realizar su función en un guante, la Cortadora lo hace en tres de ellos, de ahí la necesidad de obtener tres Cosedoras y tres Volteadoras por cada Cortadora que se adquiriera.

3.4.- PROYECCION FINANCIERA A CORTO PLAZO.

I.- Bases Presupuestales.

Para comenzar a presupuestar, en cualquier empresa o negocio, es necesario definir bajo qué políticas o circunstancias se elaborarán las cédulas presupuestarias, para así llegar a la manera más conveniente de concretar el curso de la acción de la empresa en cuestión. Dichas bases son las siguientes:

a).- Los presupuestos se elaborarán en cédulas analíticas, por trimestres.

b).- Por resultados obtenidos en la investigación de mercado, las ventas probables por trimestre, son las siguientes:

14 000, 14 000, 15 000, y 17 000 = 60 000 unidades anuales.

c) La producción será constante en cada uno de los trimestres: 15 000 us.

d).- El 30% de las ventas del trimestre serán a crédito, las cuales se cobrarán en el siguiente período

e) Sólo se pagará el 60% del importe trimestral de - - cuentas por pagar, pagándose el saldo en el trimestre si - - guiente.

f) Se mantendrán \$ 50,000 del efectivo en Caja y el excedente en cuenta de Cheques.

II.- Costos Unitarios.

Materia Prima: cada par de guantes se lleva en su elaboración, en hilo y cuero, \$ 100.00

Mano de Obra: para determinar la porción de salarios - que cuesta cada unidad, se divide el importe total mensual, - entre la cantidad mensual de artículos a producir: $250/5 = 50$.

Gastos Indirectos Variables: para los gastos que sur--gen directamente proporcional a las ventas, se estima que cada unidad consume \$ 30.00

Gastos Indirectos Fijos: trimestralmente, corresponderán a cada unidad las siguientes cantidades:

\$ 71.00, \$ 71.00, \$ 71.00 y \$ 87.00 .

El precio de venta de cada unidad es de \$ 500.00

III.- Aplicación de los Egresos a Costos y Gastos.

CONCEPTO	IMPORTE TRIMESTRAL	COSTO	GASTOS
Depreciación de Maquinaria	\$ 90 000	\$ 90,000	
Depreciación de Equipo de Transporte.	200 000		\$ 200 000
Depreciación de Equipo de Oficina.	8 750		8 750
Amortización de Gastos de Instalación.	10 000	10 000	
Sueldos	405 000		405 000
Luz	300 000	250 000	50 000
Renta	450 000	300 000	150 000
Teléfono	90 000	60 000	30 000
Impuestos (20% sobre sueldos)	231 000	150 000	81 000
Varios	<u>300 000</u>	<u>200 000</u>	<u>100 000</u>
S U M A S :	\$2 084 750	\$1 060 000	\$1 024 750

IV.- Aportaciones de los Socios.

La Compañía va a ser compuesta por cinco socios, y aportaciones serán aplicadas en los siguientes renglones:

- a) En primer término, la inversión que se requiere es de diez millones de pesos.
- b) El socio "A" aporta una camioneta (\$2 000 000)
- c) El socio "B" aporta otra camioneta (\$2 000 000)
- d) El socio "C" aporta dos cosedoras (\$ 1 600 000) , más \$ 400,000 en efectivo.
- e) El Socio "D" aporta una cortadora, todo el equipo - de oficina y las tres volteadoras (\$1,550 000) más \$ 450 000 en efectivo.
- f) El socio "E" aporta una cosedora (\$ 800 000) más- \$ 1 200 000 en efectivo.
- g) Para iniciar operaciones, se pagan por adelantado -

- dos meses de renta \$ 300 000.
- h) Se adquieren a crédito \$ 750 000 de Materia Prima -
(7 500 unidades).
- i) Se pagan gastos de instalación por \$ 400 000.
- j) Se realiza la apertura de una cuenta de cheques en-
el Banco del Centro, S. A., por la cantidad de:
\$ 1 300 000 00.

ASIENTOS CONTABLES

	a)	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>
Accionistas		\$ 10 000 000	
	Capital Social		\$ 10 000 000
	b)		
Equipo de Transporte		\$ 2 000 000	
	Accionistas		\$ 2 000 000
	c)		
Equipo de Transporte		# 2 000 000	
	Accionistas		\$ 2 000 000

DEBEHABER

d)

Maquinaria	\$ 1 600 000	
Caja	\$ 400 000	
		Accionistas \$ 2 000 000

e)

Maquinaria	\$ 1 200 000	
Equipo de Oficina	\$ 350 000	
Caja	\$ 450 000	
		Accionistas \$ 2 000 000

f)

Maquinaria	\$ 800 000	
Caja	\$ 1 200 000	
		Accionistas \$ 2 000 000

	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>
g)		
Gastos Pagados por Anticipado	\$ 300 000	
Caja		\$ 300 000

h)		
Almacén de Materia Prima	\$ 750 000	
Proveedores		\$ 750 000

i)		
Gastos de Instalación	\$ 400 000	
Caja		\$ 400 000

j)		
Bancos	\$ 1 300 000	
Caja		\$ 1 300 000

V.- CEDULAS PRESUPUESTALES.

De tal forma, el Estado de Situación. Financiera al 31 -

de diciembre de 1983, para iniciar operaciones, queda de la siguiente manera:

G U T S A

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1983.

CEDULA No. 1

ACTIVO

Circulante

Caja	\$	50 000
Bancos		1 300 000
Almacén de Materia prima.		<u>750 000</u>

\$ 2 100 000

FIJO

Maquinaria	\$	3 600 000
Equipo de Transporte		4 000 000
Equipo de Oficina		<u>350 000</u>

\$ 7 950 000

DIFERIDO

Gastos de Instalación	\$	400 000
Gastos Pagados por Anticipado.		<u>300 000</u>

\$ 700 000

SUMA ACTIVO

\$ 10 750 000

PASIVO

Proveedores	\$	<u>750 000</u>
-------------	----	----------------

\$ 750 000

CAPITAL CONTABLE

Capital Social		<u>\$10 000 000</u>
----------------	--	---------------------

\$10 000 000.

SUMA CAPITAL CONTABLE

\$ 10 750 000

SUMA PASIVO + CAPITAL CONTABLE\$ 10 750 000

G U T S A

PRESUPUESTO DE VENTAS 1984CEDULA No. 2.

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>TOTAL:</u>
Unidades a vender	14 000	14 000	15 000	17 000	60 000
Precio	\$ 500	500	500	500	500
Ventas Trimestrales	\$ 7 000 000	7 000 000	7 500 000	8 500 000	30 000 000

Explicación: Para obtener el importe total de las ventas de cada período, en este caso trimestres, se multiplica el número de unidades que se estima vender, por el precio de venta.

G U T S A

PRESUPUESTO DE PRODUCCION 1984CEDULA No. 3

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>TOTAL</u>
Producción Planeada	15 000 us	15 000	15 000	15 000	60 000
- Presupuesto de Ven tas (Cédula 2.)	14 000	14 000	15 000	17 000	60 000
= Artículos Terminados	1 000	1 000		(2 000)	
+ Inventario Inicial		1 000	2 000	2 000	
= Inventario Final	1 000	2 000	2 000		

Explicación: A la producción planeada de cada trimestre, se le restan las unidades a vender correspondientes y después a este resultado se le suma el inventario inicial, para obtener finalmente el inventario final de artículos terminados, el cual pasa a ser inicial en el siguiente período.

G U T S A

PRESUPUESTO DE COMPRAS 1984CEDULA No. 4

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>TOTAL</u>
Producción Planeada (Cédula 3)	15 000 us.	15 000	15 000	15 000	60 000
+ Inventario Final de Materia Prima	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500
= Materia Prima requeri da	22 500	22 500	22 500	22 500	67 500
- Inventario Inicial (Cédula 1)	7 500	7 500	7 500	7 500	7 500
= Compras Trimestra les	15 000	15 000	15 000	15 000	60 000

Explicación : A la producción planeada, se le suma la cantidad deseada como inventa
rio final de materia prima y luego se resta la existencia inicial, pa
ra determinar las necesidades de materia prima en cada periodo.

G U T S A					
PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS 1984				CEDULA No. 5	
	1	2	3	4	TOTAL
Depreciación de Maquinaria.	\$ 90 000	90 000	90 000	90 000	360 000
Luz	250 000	250 000	250 000	250 000	1 000 000
Renta	300 000	300 000	300 000	300 000	1 200 000
Teléfono	60 000	60 000	60 000	60 000	240 000
Impuestos	150 000	150 000	150 000	150 000	600 000
Amortización de Gastos de Instalación.	10 000	10 000	10 000	10 000	40 000
Varios	200 000	200 000	200 000	450 000	1 050 000
Suma Gastos Indirectos Fijos	1 060 000	1 060 000	1 060 000	1 310 000	4 490 000
+ Gastos Indirectos Variables	420 000	420 000	450 000	510 000	1 800 000
Suma total de Gastos Indirectos	1 480 000	1 480 000	1 510 000	1 820 000	6 290 000

Explicación: Aquí se incluyen los conceptos de gastos indirectos de fabricación y su importe correspondiente estimado; las cantidades son constantes en cada concepto, a excepción de varios, que incluye en el último trimestre un mes de salario que se otorgará como aguinaldo a los trabajadores de la producción. El importe de gastos indirectos variables, se obtiene multiplicando la cantidad estimada para cada unidad, por el número de unidades a vender en cada período.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA 1984CEDULA No. 6

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>TOTAL</u>
Depreciación Equipo de Transporte.	\$ 200 000	200 000	200 000	200 000	800 000
Depreciación Equipo de oficina	8 750	8 750	8 750	8 750	35 000
Luz	50 000	50 000	50 000	50 000	200 000
Renta	150 000	150 000	150 000	150 000	600 000
Teléfono	30 000	30 000	30 000	30 000	120 000
Sueldos	405 000	405 000	405 000	540 000	1 755 000
Impuestos	81 000	81 000	81 000	81 000	324 000
Varios	100 000	100 000	100 000	100 000	400 000
Suma total Gastos de Administración y Venta.	1 024 750	1 024 750	1 024 750	1 159 750	4 234 000

Explicación: En ésta cédula, se incluye la porción de los egresos que se estima como - gastos de operación; las cifras son constantes en todos los renglones, a excepción de sueldos, que incluye en el último trimestre un mes de sueldo que se otorgará como aguinaldo a los empleados.

G U T S A
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR 1984 CEDULA No. 7

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>TOTAL</u>
Saldo Inicial	\$	2 100 000	2 100 000	2 250 000	
+ Ventas Trimestrales (Ced. 2)	7 000 000	7 000 000	7 500 000	8 500 000	30 000 000
= Total de Cuentas por Cobrar	7 000 000	9 100 000	9 600 000	10 750 000	30 000 000
- Cobranza Trimestral (70%)	4 900 000	4 900 000	5 250 000	5 950 000	21 000 000
- Cobranza del Saldo Inicial		2 100 000	2 100 000	2 250 000	6 450 000
= Saldo Final	2 100 000	2 100 000	2 250 000	2 550 000	2 550 000

Explicación: Al saldo inicial de cada período, se suman las ventas correspondientes; a este total de cuentas por cobrar, se resta el porcentaje a cobrar de las ventas, y el saldo inicial, para obtener el saldo final del trimestre, el cual pasa a ser inicial del siguiente.

G U T S A
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR 1984.

CEDULA No. 8

	1	2	3	4	TOTAL
Saldo Inicial (Ced. 1)	\$ 750 000	1 616 400	1 962 960	2 113 584	750 000
+ Materia Prima (CedA)	1 500 000	1 500 000	1 500 000	1 500 000	6 000 000
+ Gastos Indirectos (Ced. 5)	1 380 000	1 380 000	1 410 000	1 470 000	5 640 000
+ Gastos administra ción y Venta (Ced. 6)	411 000	411 000	411 000	411 000	1 644 000
= Total de Cuentas por Pagar	4 041 000	4 907 400	5 283 960	5 494 584	14 034 000
- Pago Trimestral (60%)	2 424 600	2 944 440	3 170 376	3 296 750	11 836 166
- Saldo Final	1 616 400	1 962 960	2 113 584	2 197 834	2 197 834

Explicación: El saldo inicial proviene de la cédula 1, que corresponde a la materia prima adquirida a crédito; el importe de materia prima se obtiene de la cédula 4, al multiplicar las compras trimestrales por el costo unitario; en el renglón de gastos indirectos, no se incluyen la depreciación ni la amortización, por no ser salidas físicas de dinero, y tampoco se incluye la porción destinada al aguinaldo, porque se pagará al contado; sucede lo mismo en el renglón de gastos de administración y venta, donde se suprimen las depreciaciones, y el total de sueldos que se pagará al contado. Al total de cuentas por pagar, se resta el porcentaje por pagar en cada período, para así obtener el saldo final.

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS 1984CEDULA No. 9

<u>C O N C E P T O</u>	<u>UNIDADES</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>IMPORTE PRIMER TRIMESTRE</u>	<u>UNIDADES</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>IMPORTE SEGUNDO TRIMESTRE</u>
Inventario Inicial (Cédula 4)	7 500	\$ 100	750 000	\$ 7 500	\$ 100	750 000
+ Compras (Ced. 4)	15 000	100	1 500 000	15 000	100	1 500 000
- Inventario Final (Ced. 4)	7 500	100	<u>750 000</u>	7 500	100	<u>750 000</u>
= Costo de Materia Prima			1 500 000			1 500 000
+ Mano de Obra	15 000	50	750 000	15 000	50	750 000
+ Gastos Indirectos	15 000	99	<u>1 480 000</u>	15 000	99	<u>1 480 000</u>
= Costo de Producción			3 730 000			3 730 000
+ Inventario Inicial de Artículos Terminados (Ced. 3)				1 000	249	249 000
- Inventario Final de Artículos Terminados (CED. 3)	1 000	249	<u>249 000</u>	2 000	249	<u>498 000</u>
= Costo de Ventas			3 481 000			3 481 000

<u>UNIDADES</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>IMPORTE TERCER TRIMESTRE</u>	<u>UNIDADES</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>IMPORTE CUARTO TRIMESTRE</u>	<u>UNIDADES</u>	<u>COSTO UNITARIO</u>	<u>IMPORTE TOTAL ANUAL</u>
7 500	\$ 100	\$ 750 000	7 500	\$ 100	\$ 750 000	7 500	\$ 100	\$ 750 000
15 000	100	1 500 000	15 000	100	1 500 000	60 000	100	6 000 000
7 500	100	<u>750 000</u>	7 500	100	<u>750 000</u>	7 500	100	<u>750 000</u>
		1 500 000			1 500 000			6 000 000
15 000	50	750 000	15 000	50	750 000	60 000	50	3 000 000
15 000	101	<u>1 510 000</u>	15 000	121	<u>1 820 000</u>	60 000	105	<u>6 290 000</u>
		3 760 000			4 070 000			15 290 000
2 000	249	498 000	2 000	251	502 000			
2 000	251	<u>502 000</u>		271	<u> </u>			<u> </u>
		3 756 000			4 572 000			15 290 000

G U T S A

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984.

CEDULA No. 10

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>TOTAL</u>
Ventas (Cédula 2)	\$ 7 000 000	7 000 000	7 500 000	8 500 000	30 000 000
-Costo de Ventas (Cédula 9)	<u>3 481 000</u>	<u>3 481 000</u>	<u>3 756 000</u>	<u>4 572 000</u>	<u>15 290 000</u>
=Utilidad Bruta	3 519 000	3 519 000	3 744 000	3 928 000	14 710 000
-Gastos Administra ción y Venta. (Cédula 6)	<u>1 024 750</u>	<u>1 024 750</u>	<u>1 024 750</u>	<u>1 159 750</u>	<u>4 234 000</u>
=Utilidad Antes de ISR y PTU	2 494 250	2 494 250	2 719 250	2 768 250	10 476 000
- ISR y PTU	<u>1 247 125</u>	<u>1 247 125</u>	<u>1 359 625</u>	<u>1 384 125</u>	<u>5 238 000</u>
= Utilidad Neta	1 247 125	1 247 125	1 359 625	1 384 125	5 238 000

Explicación: Al importe estimado de ventas de cada trimestre, se resta su costo correspondiente, para llegar a la utilidad bruta; a esta, se restan los gastos de administración y venta para obtener una utilidad previa a impuestos; enseguida se aplica el porcentaje de Impuesto Sobre la Renta y Participación de los Trabajadores en las Utilidades, para determinar finalmente la utilidad Neta.

G U T S A
PRESUPUESTO DE CAJA 1984

CEDULA No. 11

	<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>	<u>TOTAL</u>
		I N G R E S O S			
Saldo Inicial (Ced. 1)	\$ 1 350 000	6 250 000	13 250 000	20 600 000	1 350 000
+ Cuentas por Cobrar (Cédula 7)	<u>4 900 000</u>	<u>7 000 000</u>	<u>7 350 000</u>	<u>8 200 000</u>	<u>27 450 000</u>
= Total de Ingresos	6 250 000	13 250 000	20 600 000	28 800 000	28 800 000
		E G R E S O S			
Saldo Inicial		3 579 600	7 679 040	12 004 416	
+Cuentas por Pagar (Cédula 8)	2 424 600	2 944 440	3 170 376	3 296 750	11 836 166
+Sueldos (Cédula 6)	405 000	405 000	405 000	540 000	1 755 000
+ Mano de Obra	750 000	750 000	750 000	750 000	3 000 000
+ Aguinaldo Mano de Obra				<u>250 000</u>	<u>250 000</u>
= Total de Egresos	3 579 600	7 679 040	12,004 416	16 841 166	16 841 166
Ingresos-Egresos	2 670 400	5 570 960	8 595 584	11 958 834	11 958 834

Explicación: Al saldo inicial de efectivo en caja y bancos, se agrega el importe por cobrar de las ventas que corresponda para obtener el total de ingresos del trimestre. En los egresos, al saldo inicial se suma el importe de de los pasivos a vencerse dentro del período, incluidos en la cédula de cuentas por pagar; y el importe de las obligaciones que se tienen que liquidar al contado, para determinar el saldo final de efectivo, se restan los egresos de los ingresos.

G U T S A

CEDULA No. 12

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984.

ACTIVO

Circulante

Caja y Bancos	\$ 11 958 834	
Almacén de Materia Prima	750 000	
Cuentas por Cobrar	<u>2 550 000</u>	
		\$15 258 834

Fijo

Maquinaria	3 600 000	
Depreciación Acumulada	<u>(360 000)</u>	3 240 000
Equipo de Transporte	4 000 000	
Depreciación Acumulada	<u>(800 000)</u>	3 200 000
Equipo de Oficina	350 000	
Depreciación Acumulada	<u>(35 000)</u>	<u>315 000</u>
		\$ 6 755 000

Diferido

Gastos Pagados por Anticipado		300 000
Gastos de Instalación	400 000	
Amortización	<u>(40 000)</u>	<u>360 000</u>
		\$ 660 000

SUMA ACTIVO

\$22-673-834

PASIVO

Cuentas por pagar	2 197 834	
ISR y PTU	<u>5 238 000</u>	
SUMA PASIVO		\$ 7 435 834

CAPITAL CONTABLE

Capital Social	10 000 000	
Utilidad del Ejercicio	<u>5 238 000</u>	
SUMA CAPITAL CONTABLE		\$ 15 238 000

SUMA PASIVO + CAPITAL CONTABLE

\$ 22-673-834

3.5.- PROYECCION FINANCIERA A MEDIANO PLAZO

I.- Bases Presupuestales.

Una vez realizada la Proyección Financiera a Corto Plazo, la cual comprende el primer año de operación de Guantes para el Trabajo, S. A., se procederá a elaborar la Proyección a Mediano Plazo, la cual comprenderá los siguientes cinco años de operación, para lo cual se partirá a presupuestar a partir de los saldos determinados en el Estado de Situación Financiera Proforma 1984.

Antes de ello, es indispensable conocer los lineamientos de acción; para tal efecto, se han establecido las siguientes Bases Presupuestales:

a) En base al estudio de mercado, se estima que este crecerá en los próximos cinco años de la siguiente manera: 10%, 12%, 14%, 16% y 18%.

b) El precio de venta del producto, se estima que aumentará un 40% anual.

c) Así mismo, todos los costos y gastos de operación y el precio de adquisición de la Materia Prima, sufrirán el mismo incremento.

d) El volúmen de producción aumentará un 1% sobre el porcentaje en que aumenten las ventas correspondientes.

e) Se mantendrá en Almacén de Materia Prima, una existencia de por lo menos el 10% de la Producción Planeada.

f) Los dividendos de cada ejercicio, se repartirán en el siguiente.

g) Para satisfacer el aumento del mercado, es necesario realizar las siguientes adquisiciones de Activo Fijo:

En 1985: una Cortadora: \$2 000 000, un Escritorio: - -
\$ 98 000 y una Sumadora: \$ 98 000.

En 1986: Una Cosedora: \$ 2 200 000.

En 1987: Una Cosedora: \$ 300 000, una Volteadora: - -
\$ 192 000, un Escritorio: \$ 192 000 y una Máquina de escri--

bir \$ 800 000.

En 1988: Dos Camionetas \$ 10 500 000 c/u + \$21 000 000

Nota: todos los precios de adquisición están calculados con el incremento del 40% anual.

h) Para operar las máquinas que se proyecta adquirir, - surgen las siguientes necesidades de Mano de Obra:

En 1985, será necesario contratar un Cortador, con un - sueldo mensual de \$ 56 000.00

En 1986: Un Cosedor, con \$ 68 000.00

En 1987: Un Cosedor, con \$ 96 000.00 y un Volteador con \$ 96 000.00.

i) Así mismo, las necesidades de empleados serán las si guientes:

En 1985, un Auxiliar de Contabilidad, con \$ 56 000.00 y un Chofer con \$ 48 000.00

En 1987, una Secretaria, con \$ 110 000.00

j) Debido a las nuevas adquisiciones de Activo Fijo, para el ejercicio de 1987, será necesario rentar un local contiguo. Se estima pagar en renta por este, la misma cantidad que entonces se pague por el actual.

k) Por esta ampliación que se proyecta para el ejercicio de 1987, en ese mismo año se estima que los gastos se incrementarán, aparte del incremento del 40%, de la siguiente manera:

Luz, 30% para Gastos Indirectos, y 10% para Gastos de Administración y Venta;

Teléfono, 10% para G.I. y 10% para G.A.V.

l) Los Gastos de Instalación del nuevo local, se estiman en \$ 1 000 000 00.

m) El ISR y el PTU de cada ejercicio, se liquidarán totalmente en el siguiente.

n) Se procurará mantener como saldo final de Caja y Bancos, la cantidad de \$ 2 000 000 00, el excedente que exista , se colocará en inversiones a plazo fijo.

o) Las tasas de interés bancarias se estiman, en un 36% para inversiones a plazo fijo, y un 38% para financiamiento externo.

II.- CEDULAS PRESUPUESTALES

G U T S A

<u>PRESUPUESTO DE VENTAS 1985-1989</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
<u>CEDULA " A "</u>					
Unidades a Vender	66 000	73 920	84 270	97 753	115 350
X Precio de Venta	<u>700</u>	<u>980</u>	<u>1 372</u>	<u>1 921</u>	<u>2 690</u>
= Ventas totales	46 200 000	72 441 600	115 618 440	187 783 510	310 291 500

G U T S A

PRESUPUESTO DE PRODUCCION 1985-1989CEDULA " B "

		<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Producción Planeada	u.s.	66 600	74 660	85 110	98 730	116 500
Presupuesto de Ventas (Cédula A)		<u>66 000</u>	<u>73 920</u>	<u>84 270</u>	<u>97 753</u>	<u>115 350</u>
= Artículos Terminados		600	740	840	977	1 150
+ Inventario Inicial			<u>600</u>	<u>1 340</u>	<u>2 180</u>	<u>3 157</u>
= Inventario Final		600	1 340	2 180	3 157	4 307

G U T S A

PRESUPUESTO DE COMPRAS 1985-1989

<u>CEDULA " C "</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Producción Planeada u.s.	66 600	74 660	85 110	98 730	116 500
+ Inventario Final	<u>7 500</u>	<u>7 500</u>	<u>8 510</u>	<u>9 870</u>	<u>11 650</u>
= Materia Prima Requerida	74 100	82 160	93 620	108 600	128 150
- Inventario Inicial (Cédula 4)	<u>7 500</u>	<u>7 500</u>	<u>7 500</u>	<u>8 510</u>	<u>9 870</u>
= Compras Anuales	66 600	74 660	86 120	100 090	118 280

G U T S A
PRESUPUESTO DE DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES 1985 - 1989
 CEDULA " D "

128

C O N C E P T O	VALOR ORIGINAL	DEPRECIACION O AMORTIZACION ACUMULADA	1985	1986	1987	1988	1989
1 Cortadora	1 050 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000	105 000
3 Cosedoras	2 400 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000	240 000
3 Volteadoras	150 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
1 Cortadora	2 000 000			200 000	200 000	200 000	200 000
1 Cosedora	2 200 000				220 000	220 000	220 000
1 Cosedora	3 000 000					300 000	300 000
1 Volteadora	192 000					19 200	19 200
SUMA MAQUINARIA	10 992 000	360 000	360 000	560 000	780 000	1 099 200	1 099 200
2 Camionetas Panel	4 000 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	
2 Camionetas Panel	21 000 000						4 200 000
SUMA EQUIPO TRANSPORTE	25 000 000	800 000	800 000	800 000	800 000	800 000	4 200 000
2 Escritorios	100 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
1 Máquina de Escribir	150 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
2 Sumadoras	100 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
1 Escritorio	98 000			9 800	9 800	9 800	9 800
1 Sumadora	98 000			9 800	9 800	9 800	9 800
1 Escritorio	192 000					19 200	19 200
1 Máquina de Escribir	800 000					80 000	80 000
SUMA EQUIPO OFICINA	1 538 000	35 000	35 000	54 600	54 600	153 800	153 800
Primera Instalación	400 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000	40 000
Segunda Instalación	1 000 000					100 000	100 000
SUMA GASTOS INSTALACION	1 400 000	40 000	40 000	40 000	40 000	140 000	140 000

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA 1985-1989

<u>CEDULA " E "</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
3 Volteadores	\$ 147 000	206 000	288 000	403 000	565 000
3 Cosedores	147 000	206 000	288 000	403 000	565 000
1 Cortador	56 000	78 000	110 000	154 000	215 000
1 Cortador	56 000	78 000	110 000	154 000	215 000
1 Cosedor		68 000	96 000	133 000	187 000
1 Cosedor			96 000	133 000	187 000
1 Volteador			96 000	133 000	187 000
SUMA MENSUAL	406 000	636 000	1 084 000	1 513 000	2 121 000
IMPORTE ANUAL	<u>4 872 000</u>	<u>7 632 000</u>	<u>13 008 000</u>	<u>18 156 000</u>	<u>25 452 000</u>
IMPORTE TOTAL	5 278 000	8 268 000	14 092 000	19 669 000	27 573 000

G U T S A

PRESUPUESTO DE SUELDOS 1985- 1989

<u>CEDULA " F "</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
1 Contador \$	84 000	117 000	165 000	230 000	323 000
1 Secretaria	56 000	78 000	110 000	154 000	215 000
1 Chofer	48 000	67 000	94 000	131 000	184 000
1 Auxiliar Contabilidad	56 000	78 000	110 000	154 000	215 000
1 Chofer	48 000	67 000	94 000	131 000	184 000
1 Secretaria			110 000	154 000	215 000
SUMA MENSUAL	292 000	407 000	683 000	954 000	1 336 000
IMPORTE ANUAL	<u>3 504 000</u>	<u>4 884 000</u>	<u>8 196 000</u>	<u>11 448 000</u>	<u>16 032 000</u>
IMPORTE TOTAL	3 796 000	5 291 000	8 879 000	12 402 000	17 368 000

G U T S A

PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION 1985-1989

<u>CEDULA " G "</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Depreciación de Maquinaria (Cédula D)	360 000	560 000	780 000	1 099 200	1 099 200
Luz	1 400 000	1 960 000	3 567 000	4 994 000	6 992 000
Renta	1 680 000	2 352 000	6 586 000	9 220 000	12 908 000
Teléfono	336 000	470 000	724 000	1 013 000	1 419 000
Impuestos (Cédula E)	974 400	1 526 400	2 818 400	3 631 200	5 090 400
Amortización de Gastos de Instalación (Cédula D)	40 000	40 000	40 000	140 000	140 000
Varios	1 120 000	1 568 000	2 195 000	3 073 000	4 303 000
Otros (Aguinaldo, Mano de Obra, Cédula E)	<u>406 000</u>	<u>636 000</u>	<u>1 084 000</u>	<u>1 513 000</u>	<u>2 121 000</u>
Suma Gastos Indirectos Fijos	6 316 400	9 112 400	17 794 400	24 683 400	34 072 600
+ Gastos Indirectos Variables	<u>2 772 000</u>	<u>4 346 500</u>	<u>6 937 000</u>	<u>11 266 000</u>	<u>18 612 000</u>
=SUMA TOTAL GASTOS INDI- RECTOS.	9 088 400	13 458 900	24 731 400	35 949 400	52 684 600

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA 1985-1989

<u>CEDULA " H "</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Depreciación Equipo de Transporte (Cédula D)	\$ 800 000	800 000	800 000	800 000	4 200 000
Depreciación Equipo de Oficina (Cédula D)	35 000	54 600	54 600	153 800	153 800
Luz	280 000	392 000	603 700	845 200	1 183 200
Renta	840 000	1 176 000	3 292 800	4 610 000	6 454 000
Teléfono	168 000	235 200	362 200	507 000	710 000
Sueldos (Cédula F)	3 796 000	5 291 000	8 879 000	12 402 000	17 368 000
Impuestos (Cédula F)	700 800	976 800	1 639 200	2 289 600	3 206 400
Varios	<u>560 000</u>	<u>784 000</u>	<u>1 097 600</u>	<u>1 536 600</u>	<u>2 151 300</u>
=SUMA GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTA	7 179 800	9 709 600	16 729 100	23 144 200	35 426 700

G U T S A

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR 1985-1989

<u>CEDULA " I "</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Saldo Inicial (Cédula 7) \$	2 550 000	3 465 000	5 433 120	8 671 390	14 083 770
+ Ventas Anuales (Cédula A)	<u>46 200 000</u>	<u>72 441 600</u>	<u>115 618 440</u>	<u>187 783 510</u>	<u>310 291 500</u>
= TOTAL CUENTAS POR COBRAR	48 750 000	75 906 600	121 051 560	196 454 900	324 375 270
- Cobranza Anual	42 735 000	67 008 480	106 947 050	173 699 740	287 019 630
- Cobranza Saldo Inicial	<u>2 550 000</u>	<u>3 465 000</u>	<u>5 433 120</u>	<u>8 671 390</u>	<u>14 083 770</u>
= SALDO FINAL	3 465 000	5 433 120	8 671 390	14 083 770	23 271 870

G U T S A

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR 1985-1989

<u>CEDULA " J "</u>	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Saldo Inicial (Cédula 12) \$	2 197 834	2 454 904	3 507 517	6 211 130	10 863 129
Materia Prima (Cédula C)	9 324 000	14 633 360	23 596 880	38 434 560	63 634 640
Gastos Indirectos (Cédula G)	8 282 400	12 222 900	22 827 400	33 197 200	49 324 400
Gastos de Admon. y Venta (Cédula H)	2 548 800	3 564 000	6 995 500	9 788 400	13 704 900
Maquinaria (Cédula D)	2 000 000	2 200 000	3 192 000		
Equipo de Oficina (Cédula D)	196 000		992 000		
Equipo de Transporte (Cédula D)				21 000 000	
Segunda Instalación (Cédula D)			1 000 000		
= TOTAL CUENTAS POR PAGAR	24 549 034	35 075 165	62 111 297	108 631 290	137 527 069
- PAGO ANUAL	<u>22 094 130</u>	<u>31 567 647</u>	<u>55 900 167</u>	<u>97 768 161</u>	<u>123 774 359</u>
= SALDO FINAL	2 454 904	3 507 517	6 211 130	10 863 129	13 752 710

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS 1985 - 1989CEDULA " K "1 9 8 51 9 8 6

	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
Inventario Inicial (Ced.C)	7 500	\$ 100	\$ 750 000	7 500	\$ 140	\$ 1 050 000
+ Compras(Cédula C)	66 600	140	9 324 000	74 660	196	14 633 360
-Inventario Final (Céd. C)	7 500	140	<u>1 050 000</u>	7 500	196	<u>1 470 000</u>
= COSTO DE MATERIA PRIMA			9 024 000			14 213 360
+ Mano de Obra (Cédula E)	66 600	73	4 872 000	74 660	102	7 632 000
+ Gastos Indirectos (Cédula G)	66 600	136	<u>9 088 400</u>	74 660	180	<u>13 458 900</u>
= COSTO DE PRODUCCION			22 984 400			35 304 260
+ Inventario Inicial de Artículos Terminados				600	349	209 400
- Inventario Final de Artículos Terminados (Cédula B)	600	349	<u>209 400</u>	1 340	478	<u>640 520</u>
= COSTO DE VENTAS			22 775 000			34 873 140

1 9 8 7			1 9 8 8			1 9 8 9		
UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
7 500	\$ 196	1 470 000	8 510	\$ 274	2 331 740	9 870	\$ 384	3 790 080
86 120	274	23 596 880	100 090	384	38 434 560	118 280	538	63 634 640
8 510	274	<u>2 331 740</u>	9 870	384	<u>3 790 080</u>	11 650	538	<u>6 267 700</u>
		22 735 140			36 976 220			61 157 020
85 110	153	13 008 000	98 730	184	18 156 000	116 500	218	25 452 000
85 110	291	<u>24 731 400</u>	98 730	364	<u>35 949 400</u>	116 500	452	<u>52 684 600</u>
		60 474 540			91 081 620			139 293 620
1 340	478	640 520	2 180	718	1 565 240	3 157	932	2 942 324
2 180	718	<u>1 565 240</u>	3 157	932	<u>2 942 324</u>	4 307	1 208	<u>5 202 856</u>
		59 549 820			89 704 536			137 033 088

G U T S A
ESTADOS DE RESULTADOS PROFORMA POR LOS EJERCICIOS 1985 - 1989

CEDULA " L "

	<u>1985</u>	<u>1986</u>	<u>1987</u>	<u>1988</u>	<u>1989</u>
Ventas (Cédula A)	\$ 46 200 000	72 441 600	115 618 440	187 783 510	310 291 500
-Costo de Ventas (Ced. K)	<u>22 775 000</u>	<u>34 873 140</u>	<u>59 549 820</u>	<u>89 704 536</u>	<u>137 033 088</u>
= Utilidad Bruta	23 425 000	37 568 460	56 068 620	98 078 974	173 258 412
- Gastos de Administración y Venta (Cédula H)	7 179 800	9 709 600	16 729 100	23 144 200	35 426 700
+ Productos Financieros	<u> </u>	<u>4 680 000</u>	<u>9 360 000</u>	<u>13 320 000</u>	<u>19 080 000</u>
= Utilidad en operación	16 245 200	32 538 860	48 699 520	88 254 774	156 811 712
- ISR y P.T.U.	<u>8 122 600</u>	<u>16 269 430</u>	<u>24 349 760</u>	<u>44 127 387</u>	<u>78 405 856</u>
= Utilidad Neta	8 122 600	16 269 430	24 349 760	44 127 387	78 405 856

G U T S A

PRESUPUESTO DE CAJA 1985 - 1989

138

CEDULA " M "

INGRESOS	<u>1 9 8 5</u>	<u>1 9 8 6</u>	<u>1 9 8 7</u>	<u>1 9 8 8</u>	<u>1 9 8 9</u>
Saldo Inicial (Céd. 12)	11 958 834	2 599 704	3 381 337	2 711 480	3 863 929
+ Cuentas por Cobrar (Cédula I)	45 285 000	70 473 480	112 380 170	182 371 130	301 103 400
+ Productos Financieros		<u>4 680 000</u>	<u>9 360 000</u>	<u>13 320 000</u>	<u>19 080 000</u>
= TOTAL DE INGRESOS	57 243 834	77 753 184	125 121 507	198 402 610	324 047 329

E G R E S O S

Cuentas x pagar (Ced.J)	22 094 130	31 567 647	55 900 167	97 768 161	123 774 359
+ ISR y PTU	5 238 000	8 122 600	16 269 430	24 349 760	44 127 387
+ Pago de Dividendos	5 238 000	8 122 600	16 269 430	24 349 760	44 127 387
+ Sueldos (Cédula F)	3 796 000	5 291 000	8 879 000	12 402 000	17 368 000
+ Mano de Obra (Céd.E)	<u>5 278 000</u>	<u>8 268 000</u>	<u>14 092 000</u>	<u>19 669 000</u>	<u>27 573 000</u>
= EGRESOS TOTALES	41 644 130	61 371 847	111 410 027	178 538 681	256 970 133
INGRESOS - EGRESOS	15 599 704	16 381 337	13 711 480	19 863 929	67 077 196
- INVERSIONES	<u>13 000 000</u>	<u>13 000 000</u>	<u>11 000 000</u>	<u>16 000 000</u>	<u>60 000 000</u>
= SALDO FINAL	2 599 704	3 381 337	2 711 480	3 863 929	7 077 196

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA POR EL EJERCICIO 1985A_C_T_I_V_OCirculante

Caja y Bancos	\$	2 599 704	
Inversiones		13 000 000	
Almacén de Ar- tículo terminado		209 400	
Almacén de Materia prima		1 050 000	
Cuentas por Cobrar		<u>3 465 000</u>	

\$ 20 324 104

Fijo

Maquinaria	\$	5 600 000	
Depreciación Acumu- lada.	(720 000)	4 880 000	
Equipo de Transporte	4 000 000		
Depreciación Acumulada	(1 600 000)	2 400 000	
Equipo de Oficina	546 000		
Depreciación Acumulada	(70 000)	<u>476 000</u>	

\$ 7 756 000

Diferido

Gastos pagados por Anticipado		300 000	
Gastos de Instala- ción	400 000		
Amortización	(80 000)	<u>320 000</u>	

\$ 620 000

SUMA ACTIVO

\$28.700.104

PASIVO

Cuentas por pagar	\$	2 454 904	
ISR y PTU		<u>8 122 600</u>	
SUMA PASIVO			\$ 10 577 504

CAPITAL CONTABLE

Capital Social		10 000 000	
Utilidad del Ejercicio		<u>8 122 600</u>	

SUMA CAPITAL CONTABLE \$ 18 122 600

SUMA PASIVO+CAPITAL CONTABLE

\$28.700.104

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA POR EL EJERCICIO DE 1986A_C_T_I_V_OCirculante

Caja y Bancos	\$	3 381 337	
Inversiones		26 000 000	
Almacén de Artículos Terminados		640 520	
Almacén de Materia Prima		1 470 000	
Cuentas por cobrar		<u>5 433 120</u>	

\$ 36 924 977

Fijo

Maquinaria	\$	7 800 000	
Depreciación Acumulada.	(<u>1 280 000</u>)	6 520 000
Equipo de Transporte		4 000 000	
Depreciación Acumulada.	(<u>2 400 000</u>)	1 600 000
Equipo de Oficina		546 000	
Depreciación Acumulada.	(<u>124 600</u>)	<u>421 400</u>

\$ 8 541 400

Diferido

Gastos pagados por Anticipado		300 000	
Gastos de Instalación		400 000	
Amortización	(<u>120 000</u>)	<u>280 000</u>

\$ 580 000

SUMA ACTIVO

\$ 46 046 377P_A_S_I_V_O

Cuentas por pagar		3 507 517	
ISR y PTU		<u>16 269 430</u>	
SUMA PASIVO			\$ 19 776 947

CAPITAL CONTABLE

Capital Social		10 000 000	
Utilidad del Ejercicio		<u>16 269 430</u>	

SUMA CAPITAL CONTABLE

\$ 26 269 430

SUMA PASIVO + CAPITAL CONTABLE

\$ 46 046 377

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA POR EL EJERCICIO DE 1987A_C_T_I_V_OCirculante

Caja y Bancos	\$	2 711 480	
Inversiones		37 000 000	
Almacén de Artículos Terminados.		1 565 240	
Almacén de Materia Prima		2 331 740	
Cuentas por Cobrar		<u>8 671 390</u>	
			\$ 52 279 850

Fijo

Maquinaria	\$	10 992 000	
Depreciación Acumulada	<u>(2 060 000)</u>	8 932 000	
Equipo de Transporte	4 000 000		
Depreciación Acumulada	<u>(3 200 000)</u>	800 000	
Equipo de Oficina	1 538 000		
Depreciación Acumulada	<u>(179 200)</u>	<u>1 358 800</u>	
			\$11 090 800

Diferido

Gastos pagados por Anticipado		300 000	
Gastos de Instalación	1 400 000		
Amortización	<u>(160 000)</u>	<u>1 240 000</u>	
			\$ 1 540 000

SUMA ACTIVO

\$ 64 910 650P_A_S_I_V_O

Cuentas por pagar	6 211 130		
ISR. Y PTU	<u>24 349 760</u>		
SUMA PASIVO			\$30 560 890

CAPITAL CONTABLE

Capital Social	10 000 000		
Utilidad del Ejercicio	<u>24 349 760</u>		

SUMA CAPITAL CONTABLE

\$34 349 760

SUMA PASIVO + CAPITAL CONTABLE

\$ 64 910 650

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA POR EL EJERCICIO 1988

A C T I V O

Circulante

Caja y Bancos	\$	3 863 929	
Inversiones		53 000 000	
Almacén de Artículos Terminados		2 942 324	
Almacén de Materia Prima		3 790 080	
Cuentas por Cobrar		<u>14 083 770</u>	
	\$		77 680 103

Fijo

Maquinaria		10 992 000	
Depreciación Acumulada	<u>(3 159 200)</u>		7 832 800
Equipo de Transporte.		21 000 000	
Depreciación Acumulada.	<u>(00 000 000)</u>		21 000 000
Equipo de Oficina		1 538 000	
Depreciación Acumulada.	<u>(333 000)</u>		1 205 000
			\$ 30 037 800

Diferido

Gastos pagados por Anticipado		300 000	
Gastos de Instalación		1 400 000	
Amortización	<u>(300 000)</u>		1 100 000
			\$ 1 400 000

SUMA ACTIVO

\$ 109 117 903
=====

P A S I V O

Cuentas por pagar	\$	10 863 129	
ISR Y PTU		<u>44 127 387</u>	
SUMA PASIVO	\$		54 990 516

CAPITAL CONTABLE

Capital Social		10 000 000	
Utilidad del Ejercicio		<u>44 127 387</u>	

SUMA CAPITAL CONTABLE \$ 54 127 387

SUMA PASIVO + CAPITAL CONTABLE

\$ 109 117 903
=====

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PROFORMA POR EL EJERCICIO 1989

A C T I V O

Circulante

Caja y Bancos	\$	7 077 196	
Inversiones		113 000 000	
Almacén de Artículos Terminados		5 202 856	
Almacén de Materia Prima		6 267 700	
Cuentas por Cobrar		<u>23 271 870</u>	
	\$		154 819 622

Fijo

Maquinaria	10 992 000		
Depreciación Acumulada	<u>(4 258 400)</u>	6 733 600	
Equipo de Transporte.	21 000 000		
Depreciación Acumulada.	<u>(4 200 000)</u>	16 800 000	
Equipo de Oficina	1 538 000		
Depreciación Acumulada.	<u>(486 800)</u>	1 051 200	
			\$ 24 584 800

Diferido

Gastos pagados por Anticipado		300 000	
Gastos de Instalación	1 400 000		
Amortización	<u>(440 000)</u>	<u>960 000</u>	
			\$ 1 260 000

SUMA ACTIVO

\$180,664,422

P A S I V O

Cuentas por pagar	\$	13 752 710	
ISR y PTU		<u>78 405 856</u>	
SUMA PASIVO			\$ 92 158 566

CAPITAL CONTABLE

Capital Social		10 000 000	
Utilidad del Ejercicio		<u>78 405 856</u>	

SUMA CAPITAL CONTABLE \$ 88 405 856

SUMA PASIVO + CAPITAL CONTABLE

\$180,664,422

CONCLUSIONES

1.- Los problemas que tiene que afrontar una empresa en sus inicios, para operar como tal, son llevar a cabo una serie de requisitos para constituirse en sociedad, realizar - los movimientos que la Ley indica para ejercer legalmente , determinar el lugar más apropiado para establecerse y analizar los aspectos técnicos y económicos relacionados con su giro, para de esa manera planear su actuación futura.

2.- La sociedad anónima, tiene actualmente un auge grandioso, tanto en las grandes como en las pequeñas organiza--ciones, debido a sus ventajas en cuanto a prestigio, amplitud de mercado, facilidad en la obtención de créditos, rapidez en cualquier tipo de tramitación, etc.

3.- Establecer una compañía en el lugar indicado es tan importante, que esto determinará si tendrá éxito o fracaso, por el simple hecho de que dicho lugar debe combinar disponilidad de servicios, amplitud de mercado y abatimiento - de costos, condiciones esenciales para el éxito de toda organización lucrativa.

4.- 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. También puede decirse en forma más simple que la planeación - financiera es un procedimiento para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados en tres fases: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

5.- Para planear lo que se quiere hacer se tienen que - determinar los objetivos y los cursos de acción que han de tomarse, seleccionando y evaluando cual será la mejor opción para el logro de los objetivos propuestos, bajo que políticas de empresa, con qué procedimientos y bajo qué programas.

6.- Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución y dirección. La organización es un requisito indispensable en el proceso presupuestado que conceptualmente identifica y lista las actividades que se requieren - para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, a las que se les debe definir claramente su grado de autoridad y

responsabilidad. Existiendo una buena organización, se requiere la ejecución por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo; la ejecución incluye una buena política de personal, así como las facilidades con que contará cada cual para el desempeño de sus funciones.

Al hablar de ejecución se requiere necesariamente "dirección", que es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

7.- Para verificar la eficiencia de cómo se hizo, se requiere el "control" de las actividades, para saber si se están realizando las acciones (cuándo, dónde y cómo) de acuerdo con los planes. Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surja cualquier variación o discrepancia con el fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que se está obteniendo.

8.- Toda empresa que no utiliza técnicas administrativas de planeación, está en peligro de no lograr sus objetivos institucionales y de verse afectada por los diversos factores económicos que inciden en su desarrollo, como pueden ser, inflación, devaluación, competencia, recesión, escasez de recursos financieros, etc.

9.- 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 realización de las utilidades, que es la finalidad preponderante de toda empresa.

10.- Los presupuestos para que sean útiles, deben ser flexibles y elásticos: se debe asignarles márgenes y tolerancias, según lo indique la experiencia y el juicio. De esta manera puede hacerse frente a condiciones variables, que quizá ocurran durante el período del presupuesto, sin necesidad de cambiar lo estimado.

11.- El presupuesto es un valioso auxiliar para los di-

rectores de las empresas, ya que por medio de ellos se controlan mejor las operaciones, evitando despilfarros en materiales, tiempo, etc. El presupuesto presenta por anticipado los costos requeridos, los distribuye entre los diferentes departamentos de la empresa, para que empleen la cantidad que se les ha asignado, y provee verificaciones para -- salvaguardar esas erogaciones, de tal manera, que cualquier renglón en particular no exceda la cantidad que se ha presupuestado.

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

- 1 .- ELEMENTOS DE DERECHO MERCANTIL MEXICANO. Rafael de Pina
Vara - Editorial Porrúa.
- 2 .- DERECHO MERCANTIL. Roberto Martilla Molina - Editorial
Porrúa.
- 3 .- ADMINISTRACION DE PRODUCCION, SISTEMAS Y SINTESIS. Mar
lin K. Starr - Editorial PHI.
- 4 .- ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION. Franklin G. Moore. -
Editorial Diana.
- 5 .- ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION. Gustavo
Velazquez Mastretta - Editorial Limusa.
- 6 .- COSTOS I. Cristobal del Rio - Editorial Ecasa.
- 7 .- INVESTIGACION DE MERCADOS, TEXTO Y CASOS. H. W. Boyd -
Jr. - Editorial Uteha.
- 8 .- DIRECCION DE MERCADOTECNIA. Phillip Kotler - Editorial
Diana.

- 9 .- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA. Lawrence J. Gitman - Editorial Harla.
- 10.- ADMINISTRACION FINANCIERA. Robert W. Johnson - Editorial Cecsá.
- 11.- CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS. Héctor Salas - Editorial Porrúa.
- 12.- REVISTA EJECUTIVOS DE FINANZAS, No. 6, JUNIO 1979.