

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



6
20

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

**IMPORTANCIA DE LA PLANEACION
DENTRO DE LA EMPRESA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A
FRANCISCO JAVIER ESPARZA CERVANTES

GUADALAJARA, JALISCO 1990



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Página

INTRODUCCION	1
--------------------	---

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES DE LA PLANEACION	4
1.1 Importancia de la planeación	5
1.2 Conceptos	8
1.3 Propósitos	10
1.4 Características	11
1.5 Principios	14
1.6 Ventajas y Desventajas	15
1.7 Beneficios	19

CAPITULO II

PRINCIPALES COMPONENTES DE LA PLANEACION	20
2.1 Objetivos	21
2.2 Políticas	26
2.3 Procedimientos	32
2.4 Método	36
2.5 Presupuesto	37
2.6 Programa	41

CAPITULO III

PASOS PRINCIPALES EN LA PLANEACION	44
3.1 Pasos del proceso de planeación	45
3.2 Planeación estratégica y táctica	48
3.3 Planeación a corto y a largo plazo	51

CAPITULO IV

LA PLANEACION APLICADA A LAS PRINCIPALES AREAS DE LA EMPRESA	53
4.1 Ventas	54
4.2 Producción	58
4.3 Finanzas	61
4.4 Recursos Humanos	64

CAPITULO V

EL PRESUPUESTO EN LA EMPRESA	68
5.1 Definición	70
5.2 Aspectos que deben considerarse en su preparación	72
a) Presupuesto de Ventas	74
b) Presupuesto de Producción	77
c) Presupuesto de Compras	79
5.3 Características del Proyecto	82
5.4 Presupuesto de Ventas	85
5.5 Presupuesto de Producción	87
5.6 Presupuesto de Compras	89
CONCLUSIONES	91
BIBLIOGRAFIA	94

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

Mi investigación de Seminario de Investigación es de suma importancia porque he creído hablar de un tema tan importante, como lo es el elemento de Planeación función fundamental de la Administración.

Estuve investigando mucho sobre el tema que desarrollaría para elaborar mi tesis profesional, y así obtener el título de Licenciado en Administración.

Así mismo me vi interesado a iniciar y desarrollar este tema, lo más completo posible.

En la actualidad, las empresas se enfrentan a ciertos acontecimientos que tienen gran influencia en la supervivencia de las mismas, tales como: Falta de coordinación, -- una administración costosa, inutilidad de los objetivos, etc.

Para hacer frente a todas estas fallas, las empresas cuentan con una herramienta administrativa importante -- que es la Planeación, cuya función es la de pensar anticipadamente para futuras realizaciones, con el objeto de lograr los resultados deseados.

Se han creado nuevas empresas, pero algunas han fra

casado, y esto ocasiona para el país una pérdida.

Queriendo profundizar más en este problema nos daremos cuenta que en las empresas que fracasan, podemos encontrar las siguientes causas:

- Por la mala Administración:
 - . Falta de conocimiento en el campo específico.
 - . Inexperiencia en la Administración.
 - . Experiencia sin equilibrio.
 - . Incompetencia.
- Por Negligencia.
- Por Fraude.
- Por Desastre.

Tomando en consideración estas deficiencias, debemos notar que los esfuerzos de todo hombre de negocios deben ir encaminados hacia la obtención de una mayor productividad o sea al logro de las utilidades.

La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo.

Ya que el objetivo principal de este seminario de investigación es tener un conocimiento más amplio y dar a conocer la importancia que tiene la planeación de las empresas, ya que es una de las herramientas más importantes con que --

uenta el administrador de empresas, para poder administrar de forma eficiencia la empresa.

Espero que este tema denominado "Importancia de la Planeación dentro de la Empresa", sirva para lograr una contribución pequeña y ayude a acrecentar los conocimientos -- existentes, ya que este tema habla de los capítulos que consisten en: I.- Aspectos generales de la planeación, II.- Principales componentes de la planeación, III.- Pasos principales en la planeación, IV.- La planeación aplicada a las -- principales áreas de una empresa, V.- El Presupuesto en la - Empresa.

C A P I T U L O I

ASPECTOS GENERALES DE LA PLANEACION

1.1 IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

La Planeación es función ejecutiva de superlativa - importancia, dentro del proceso administrativo. Con toda seguridad puedo afirmar que viene a constituir el pilar básico sobre el cual descansan las demás funciones administrativas, es decir, la organización, la ejecución, la dirección y el control. Porque sin la previa determinación de las actividades, por medio de la planeación, es lamentable decirlo, pero así es, no habrá absolutamente nada que organizar, no habrá personal para ejecutar los planes, nadie aconsejará y dirigirá lo ejecutado, y finalmente, nada habrá que necesite control.

Esta nos permite elaborar de antemano un patrón o - modelo completo del trabajo a realizar y en este sentido suministra la base alrededor de la cual giran las otras funciones administrativas. Y así los esfuerzos de organización -- irán de acuerdo con los planes elaborados porque de lo contrario habrá repelencia entre lo planeado que será distinto de lo organizado, y así el desarrollo de personal, dirección y el control, irán de acuerdo con los planes pre-estableci - dos.

También nos proporciona antes de la actividad, la - guía y los cursos de acción que requieren los gerentes para alcanzar sus objetivos.

Es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

Otras consideraciones demuestran la importancia de la planeación. Por ejemplo en el aspecto dinámico de las actividades cambiantes en el tiempo y en el espacio, permite que el dirigente se enfrente al futuro y a los cambios. La incertidumbre aumenta en proporción directa con el tiempo, para el que se ha elaborado el plan.

Aún cuando los factores correspondientes parezcan ser estables, lo más recomendable es elaborar una serie de planes alternativos. De esta manera un gerente podrá enfrentarse con una gama numerosa de incertidumbres futuras. Obliga también al gerente a formular modelos de acciones que contrarresten lo que se prevea para el futuro, pero al mismo tiempo exige al gerente adherirse al mismo curso de acción por mucho tiempo y sin efectuar los cambios necesarios de acuerdo con lo que vaya sucediendo.

A pesar de la incertidumbre que existe o se presente, esta resulta muy útil y ventajosa para el administrador, porque constituye la luz que alumbra la obscuridad del caos futuro y le permite darse cuenta qué habrá de hacer para alcanzar los resultados deseados, cuáles serán esos resultados y qué elementos básicos se requieren para estar en una posi-

ción que razonablemente debe suponerse mejor y así alcanzar el éxito deseado, el cual no se alcanzaría si se estuviera planeando en el momento en que se dan las cosas, porque entonces estaría adivinando unas veces y errando en otras.

Aún más, es importante porque ayuda a reducir los costos. Se obtienen costos relativamente bajos como resultado de una buena coordinación interna, que viene a ser el producto de una buena planeación que resuelva las diferencias entre los departamentos y se logre que todos los esfuerzos se encaminen hacia fines comunes.

También ayuda a lograr resultados que se desean. Por medio de ella se facilita alcanzar las metas predeterminadas, obtener los resultados favorables y coordinar las operaciones. Los resultados deseados se tienen presentes constantemente y se minimiza la preocupación excesiva sobre los problemas inmediatos y relativamente menores.

1.2 CONCEPTOS

Dentro de la planeación, cabe hacer notar las definiciones de excelentes autores, como son:

X¹ - Agustín Reyes Ponce.- "Planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que ha de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización"¹.

X¹ - Billy E. Goetz.- "Planeación es hacer que ocurran cosas que, de otro modo no habrían ocurrido"¹.

X² - George R. Terry.- "Planeación es escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados"².

X³ - Samuel C. Certo.- "Planeación es el proceso que se sigue para determinar cómo la organización puede llegar a donde pretende llegar"³.

X¹ Administración de empresas, teoría y práctica.
Agustín Reyes Ponce.
Ed. LITUSA. Primera edición. 1966. Pág. 165.

X² Principios de administración
George R. Terry
Ed. C.E.C.S.A. Primera edición. 1972. Pág. 202.

X³ Administración Moderna
Samuel C. Certo
Ed. Interamericana. Segunda edición. 1984. Pág. 85.

x⁴ - Koontz y O'Donnell.- "Planeación es la selección entre cursos diversos y futuros de acción, para la empresa - como un todo y para cada departamento o sección de ella"⁴.

Ahora para mí, la mejor definición es la de:

x⁵ - J. Rodríguez Valencia.- "Planeación: es un proceso que implica establecer anticipadamente lo que ha de hacerse y cómo. Implica también la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, procedimientos y programas y presupuestos para lograrlos"⁵.

Esto quiere decir que planear es dar normas que -- orienten el criterio de aquellos que quieren alcanzar dichas metas, es dirigir por políticas; es encauzar la acción colectiva sistemáticamente, por medio de sistemas y procedimientos preestablecidos y de programas elaborados de antemano.

x⁴ Administración
Koontz/O'Donnell
Ed. McGraw Hill. Octava edición. 1988. Pág. 110.

x⁵ Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas
J. Rodríguez Valencia.
Ed. ECASA. Primera edición. 1985. Pág. 91.

1.3 LOS PROPOSITOS.

x⁶ "Los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social"⁶.

Toda organización debe establecer los propósitos como base para la formulación de un plan, ya que éstos son permanentes, porque permanecen existentes durante todo el ciclo de vida de la empresa, pero algunos pueden sufrir modificaciones debido a los retos cambiantes.

La importancia que tiene los propósitos es que sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como también permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes. Ya que éstos no deben utilizarse para intereses personales, sino para el bienestar de la organización.

Uno de los principales propósitos de la planeación es el de minimizar el riesgo reduciendo las incertidumbres que rodean a las condiciones de los negocios, elevar el nivel de éxito organizacional, establecer un esfuerzo coordinado dentro de la organización, otro propósito más es el ayudar a la organización al logro de sus objetivos.

x⁶

Fundamentos de administración
Munch Galindo - García Martínez
Ed. Trillas. Cuarta edición. 1982. Pág. 70.

1.4 CARACTERISTICAS DE LA PLANEACION.

Las características de la planeación son:

a) "La planeación incluye la identificación personal u organizacional": Esto consiste en que la persona se sienta parte integral de la empresa, para que desempeñe bien sus funciones y haga mejor su trabajo.

b) "La planeación se relaciona con las condiciones de la certidumbre y la incertidumbre relativas": La probabilidad de que suceda un evento o eventos, o la certidumbre, es dominante para ciertas condiciones para las cuales se crea la planeación. Otras condiciones representan la condición de incertidumbre, o la probabilidad de que no suceda un evento o eventos.

c) "La planeación es intelectual por naturaleza" : Esto quiere decir que no requiere esfuerzo físico, básicamente es un trabajo mental. Aquí se utiliza el pensamiento reflexivo, la imaginación y la previsión.

d) "La planeación implica el futuro": La planeación siempre supera hacia el futuro, no se debe de ver hacia atrás, sino ver hacia adelante y por lo tanto implica un al-

to grado de riesgo. Aquí también se trazan las actividades y proporcionan una secuencia ordenada para el logro de los - objetivos.

e) "La planeación es continua y abarca a toda la - empresa": Todo gerente tiene una función de planeación que ejecutar, y la planeación es una importante función de la gerencia y es continua; es una actividad sin fin de un gerente. La planeación está previendo soluciones y es una actividad del administrador.

1.5 PRINCIPIOS DE PLANEACION.

Cada etapa del proceso administrativo se rige por una serie de principios cuya aplicación es indispensable para lograr una administración racional, porque sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa.

Estos principios son los siguientes:

a) "El principio de precisión": La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente. Cuando carecemos de planes precisos, el fin buscado será impreciso y los medios que coordinamos serán ineficaces, por eso cuanto mejor fijemos los planes, será menor ese campo de lo eventual, ya que todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste.

b) "El principio de flexibilidad": Al elaborar un plan, es conveniente establecer márgenes que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

c) "El principio de la unidad": Todos los planes específicos de la empresa deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

1) IBID, pág. 166 "

1.6 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACION.

A pesar de que en muchas ocasiones existe la incertidumbre respecto a las operaciones que se realizarán en períodos futuros, la planeación siempre resulta muy útil y ven tajosa para cualquier empresa, como son:

Ayuda a los administradores a estar orientados ha -
cia el futuro. Estos se ven forzados a mirar más allá de --
sus problemas normales cotidianos para proyectar lo que po -
dría suceder en el futuro. Los administradores que miran --
tan sólo el presente y descuidan el futuro, éstos van diri -
giéndose hacia un seguro fracaso.

Ayuda a los administradores en sus esfuerzos por --
coordinar sus decisiones. Una decisión no debería tomarse -
al día, sin tener alguna idea de la forma en la que afectará
a una decisión que tenga que tomarse el día de mañana. La -
planeación en todas las actividades de una empresa, tiende a
impulsar los trabajos en una forma clara y completa, ayudando
a la obtención de una mejor comprensión de cada una de --
las actividades, permitiendo al mismo tiempo apreciar de una
manera clara una mejor coordinación de las mismas.

Pone en relieve los objetivos organizacionales. --
puesto que los objetivos organizacionales son el punto de --
partida para la planeación, los administradores se ven cons-

tantemente forzados a recordar con exactitud lo que su organización está tratando de lograr.

Constituye las bases de su actuación futura en su supervivencia y su éxito, lo cual le permitirá saber cuál es la actuación necesaria para alcanzar los resultados adecuados, y cuáles son los elementos básicos que se necesitan.

También es ventajosa en la reducción de los costos. Ya que permite una organización adecuada de todos los procesos, en virtud de que reduce el trabajo improductivo y los movimientos inútiles, permitiendo llevar a cabo solamente el trabajo que es necesario, así como el tiempo en el cual debe realizarse.

La planeación es básica para poder controlar, en virtud de que establece cuáles son los puntos de partida y de terminación de una actividad, permitiendo al mismo tiempo una supervisión efectiva de las actividades.

Se puede determinar en forma anticipada, cuáles serán los recursos, maquinaria y equipo, mano de obra, materiales, gastos, etc., necesarios para que la empresa opere en forma eficiente y de esta manera obtener los resultados adecuados.

Otra de las ventajas, es que proporciona una base -

para el control. El cual se ejecuta para cerciorarse de que la planeación está produciendo los resultados que se esperaban.

DESVENTAJAS O LIMITACIONES

La planeación, siendo un mecanismo de gran valía en la administración científica, tiene ciertas limitaciones. Una de ellas es que nos limita a conocer el futuro; no se puede contar con la información, ni con los datos precisos en relación con el futuro, como ya se ha mencionado, la planeación se refiere a la actividad futura.

Un programa de planeación exagerado podría requerir demasiado tiempo de los administradores. Los administradores deben de obtener un equilibrio adecuado entre el tiempo que dedican a la planeación y el tiempo que pasan en sus demás funciones: organización, ejecución, control, etc. Si no hacen esto, algunas actividades que son importantes para el éxito de la organización pueden ser descuidadas.

También limita la iniciativa de hacer cambios en las actividades. Cuando se presentan actuaciones de carácter accidental, no podrán resolverse en el momento, ni obtenerse soluciones de inmediato. Pero es necesario comprender de manera clara y lógica, que aquellas personas que emprenden cualquier tipo de trabajo con poca o ninguna planeación,

Las toma mayor tiempo y como consecuencia costos más altos - que aquellos que planearon de una manera racional, sistemática y adecuada.

No falta tampoco opositores que creen que los mejores resultados se obtienen por medio de hacer las cosas "así nomás", por medio de un tipo de operación, en el cual cada situación se resuelve cuando se presenta y como sea necesario para su solución inmediata. Los seguidores de esta doctrina manifiestan que pocos planes se siguen como se pensó y para el fin para el cual se formularon. En respuesta a esto comenzaremos por reconocer que algunos dirigentes obtienen resultados que valen la pena, con muy poca planeación; con la buena planeación aumenta la certeza y disminuye la incertidumbre. A la larga, lo más probable es que quienes actúan con poca o ninguna planeación, emplean más tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, que aquellos que en relación a las actividades futuras sí las planifican.

El administrador, en un momento dado, puede convertirse en una persona negativa, provocando ciertas barreras psicológicas. Una barrera que prevalece es que la gente tiene más interés por el presente, que por el futuro, el presente es más deseable y es cierto, el futuro significa cambios y ajustes a nuevas situaciones y condiciones. Otros piensan que la planeación es un proceso lento.

1.7 BENEFICIOS

Con una adecuada planeación se obtiene una serie de beneficios muy importantes y que son los siguientes:

- . Define la acción que ha de seguirse y se interesa tanto -- por evitar las acciones incorrectas.
- . Reduce los riesgos y fracasos y aprovecha las oportunida - des.
- . Reduce la actividad dispersa y facilita la coordinación.
- . Refuerza los objetivos, elaborando planes que puedan eje - cutarse.
- . Reduce la actividad dispersa, reduciendo los tiempos y mo- vimientos inútiles y costosos.
- . Vitaliza la organización, facilitando el control.
- . Crea nuevas oportunidades, superando al personal.
- . Da éxito al dirigente.

C A P I T U L O I I

PRINCIPALES COMPONENTES DE LA PLANEACION

2. PRINCIPALES COMPONENTES DE LA PLANEACION

La planeación entendida tal y como se expresa cada autor, sin duda alguna, posee en esencia un pensamiento co - mún, que es el de pensar anticipadamente para futuras realizaciones.

Una vez que se ha definido la planeación, enumerare mos sus componentes, los cuales son los siguientes:

- 2.1. Objetivos.
- 2.2. Políticas.
- 2.3. Procedimientos.
- 2.4. Métodos.
- 2.5. Presupuestos.
- 2.6. Programas.

A continuación hablaré de cada uno de los componentes.

- 2.1. **OBJETIVOS:** Son los más importantes y lo verdaderamente fundamental en la planeación y a los cuales - se les define como la meta administrativa, es un re - sultado que se fija, y que requiere de un campo de acción definido. También son los fines hacia los - cuales están encaminadas todas las actividades de - la empresa.

La importancia de los objetivos es que de la fi -
ji -
ción de estos dependerá el éxito de la empresa.

A continuación mencionaré algunas reglas prácticas
para su determinación:

- . Deben ser posibles de obtenerse y de ser factible en su realización.
- . Deben ser una fuerza productiva y creadora en la sociedad.
- . Deben incluir la forma concreta en que contribu -
yan al progreso de la empresa.
- . Producir artículos que sean suficientemente atrac -
tivos en cuanto a calidad y precio, para que los
clientes los compren.
- . Producir artículos sobre bases de eficiencia y --
bajo costo, de tal manera que puedan ser vendidos
con utilidad, en un mercado fuertemente competi -
tivo.
- . Proporcionar empleo y oportunidades a los trabaja -
dores.

Ahora mencionaremos las características de los obje -
tivos:

- Es lo primero que se establece del proceso admi -
nistrativo.

- Para evitar confusiones y hacer comparaciones deben hacerse por escrito.
- Se deben de establecer en orden de importancia.
- Los objetivos generales y los secundarios deben estar interrelacionados.
- Son el principio y fin de toda acción administrativa. Principio, porque se establecen dentro de la planeación y fin, porque son las metas a cumplir.

"En una empresa o en un organismo social los objetivos son múltiples en los diferentes niveles jerárquicos y también en cuanto al tiempo, por eso los vamos a clasificar de la siguiente manera:

- a) Objetivos Generales. - Son aquellos que por su amplitud e importancia, deben estar en primer lugar. Estos toman a la empresa como una sola unidad o un todo.
- b) Objetivos Funcionales. - Son aquellos que se refieren a los objetivos orientados hacia funciones específicas dentro de la empresa, por ejemplo finanzas, personal, compras, ventas, etc.
- c) Objetivos Departamentales. - Son aquellos que se refieren a un departamento en común o una sección o parte de la empresa.

- d) **Objetivos Mediatos e Inmediatos.**- Los mediatos se relacionan con una cosa por un intermediario; ejemplo: elaborar productos deseados por los consumidores. Y los inmediatos son los que no tienen un intermediario; ejemplo: conservar el bien estar de los empleados.
- e) **Objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo.**- Son aquellos que se establecen en función del tiempo en que se pretende alcanzarlos. Algunos objetivos deben de lograrse al fin de un período relativamente largo, mientras que otros deben realizarlos en una fecha próxima.
- f) **Objetivos Individuales.**- Son aquellos que se refieren principalmente a las satisfacciones de su trabajo, económicas, psicológicas y sociales. - Ejemplo: coser conjuntos a un promedio de 20 diarios, trabajando 40 hrs. por semana." (5)

Existe una gama numerosa de objetivos y entre ellos se encuentran los siguientes:

- Producir artículos deseados por los consumidores.
- Alcanzar un alto volumen de producción.

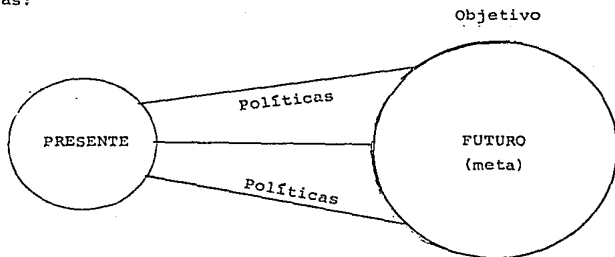
(5) - IBID, pág. 97.

- Conservar la salud de los trabajadores.
- Evitar el desperdicio de recursos materiales.
- Mantenerse en el puesto como gerente.
- Lograr que la empresa sea la más importante y -- grande de la competencia.
- Incrementar constantemente las ventas.
- Obtener ganancias razonables para seguir prestando el mejor servicio al público consumidor.
- Fomentar buenas relaciones públicas.
- Conservar el bienestar de los trabajadores.

2.2 POLITICAS

Una perfecta planeación no termina con predetermi -
nar el objetivo, ya que éste sólo es el punto de partida que
nos dice hacia donde queremos ir. Es indispensable que des-
pués de prefijar las metas, coloquemos las diferentes guías
o caminos que nos lleven hacia el punto que hemos escogido.
Estos caminos, estas guías que unen el objetivo con nuestro
pensamiento, son precisamente las políticas.

La siguiente gráfica, nos proporcionará una idea --
descriptiva y sencilla de comprender entre objetivos y polí-
ticas:



Como ya se mencionó anteriormente, el objetivo fija
las metas, en tanto que las políticas dirigen el orden para
lanzarse a conseguirlas, señalando algunos medios genéricos
para llegar hasta ellas.

Una política es una guía general del pensamiento de los directivos, escritas o verbales, o sobreentendidas que orientan en la toma de decisiones y ejecución de un trabajo y que vienen a reflejar el objetivo. Esto quiere decir que una política establece las normas generales que dan la orientación que debe seguir la administración. Las políticas ayudan a mantener las actividades dentro de los límites que marcan los planes.

Las políticas son guías amplias, generales y dinámicas, y también fijan los límites sobre los cuales deben desempeñar la acción. En otras palabras, en las políticas está el criterio de la dirección; indican el modo de actuar, instruyen a los subordinados sobre cómo se ha de llevar a cabo su actuación, en términos muy amplios y generales, por medio de los cuales puedan tomar decisiones que estén acordes a los planes de la empresa.

También dan estabilidad y transmiten confianza en los esfuerzos de planeación. Dan significado a los objetivos, ya que una meta puede estar expresada en términos tan generales que prácticamente carezcan de significado para los integrantes de una organización, pero mediante las políticas las metas adquieren una expresión significativa e individual.

Son importantes igualmente porque ayudan a coordinar los esfuerzos de un grupo, y por medio de ellas se esta-

blece una delegación de autoridad bien definida dentro de --
las organizaciones.

Sus principales características son:

- . Tienden a ser amplias; o sea que las políticas tienden a abarcar lo más de la empresa.
- . Deben ser propias de una empresa; las políticas deben ser particulares de una empresa, es imposible que una empresa tenga las mismas reglas que la otra empresa, serán parecidas pero no iguales.
- . Deben ser consistentes; con respecto a los objetivos que ya tengan establecidos.
- . Deben ser dinámicas y flexibles; deben cambiar de acuerdo a las circunstancias que se vayan presentando y que las - afecten.
- . Deben de ser claras; para ser entendidas y comprendidas - por quienes deben utilizarlas, y así podríamos evitar con flictos y confusiones.
- . Deben de emanar de los más altos niveles de la empresa; - son generalmente desarrolladas por la junta de directores de la compañía, o por un comité ejecutivo.
- . No deben cambiar con frecuencia.
- . Por lo regular deben redactarse por escrito.
- . Deben revisarse periódicamente.

Existen dos tipos de políticas:

1.- Políticas escritas; sus ventajas son:

Proporcionan un lineamiento más fuerte, son más forma --
les, y se evitan conflictos y malos entendidos dentro de
la empresa.

- Sus desventajas de estas políticas son:

En un momento dado les pueden limitar la acción, tienen
un poco de inflexibilidad, y puede que los empleados la
tomen como reglas, o ley.

2.- Políticas no escritas; - ventajas:

Proporcionan flexibilidad para el cambio, es menos for -
mal y los empleados la toman con más orgullo.

- Y sus desventajas son:

Una palabra puede cambiar todo el sentido de la política
que se les va a decir a los empleados, y es muy difícil
unificar criterios.

Las clases de políticas que puede haber en una em -
presa, depende del tipo de objetivos establecidos para alcan
zar una meta común. Si una empresa tiene como objetivos --
principales la de producir, la de vender, la de financiar y
la de desarrollar personal, sus políticas también serán: po
líticas de producción, de ventas, de finanzas y políticas de
personal.

"En cuanto a su origen, las políticas pueden ser:

- 1.- ~~Externas~~.- Cuando se originan por factores externos a la empresa, por ejemplo la competencia, el gobierno, los sindicatos, las asociaciones comerciales e industriales, asociaciones profesionales, proveedores, clientes, etc.
- 2.- Consultadas.- Normalmente, dentro de una empresa existen actos esporádicos que dan lugar a que el personal tenga que recurrir a su jefe inmediato para poder solucionar un problema, originándose así estas políticas.
- 3.- Formuladas.- Son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.
- 4.- Implícitas.- Son aquellas que se originan en la costumbre y que se dan por aceptadas en virtud de que se aplican, aunque no estén oficializadas por escrito." (6)

(6) IBID, pág. 90.

A continuación mencionaré algunos ejemplos de políticas de las funciones de una empresa:

- Ventas: . Hacer publicidad exclusivamente en radio.
 . Conservar la preeminencia que la empresa ha obtenido a base de la alta calidad de los productos.

- Producción: . Medir la productividad en cada línea de producción.
 . Externar y afinar los sistemas de control de calidad usados.

- Finanzas: . Extender crédito sólo a empresas de reconocido prestigio.
 . Invertir el capital que no sea inmediatamente necesario.

- Personal: . Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.
 . Los incentivos deben otorgarse sobre bases objetivas y ser proporcionales al esfuerzo realizado.

2.3 PROCEDIMIENTOS.

Uno de los más importantes tipos de planes, es el procedimiento; ya que, por medio de ellos, todo el personal encargado de realizar una actividad determinada, sabe cuales son los pasos definidos para efectuar una actividad específica.

Los procedimientos "es una serie de tareas o pasos conectados o unidos que forman el orden cronológico y la forma establecida de ejecutar el trabajo que deba hacerse". Incluye cómo deben ejecutarse las labores, cuándo y quién debe realizarlas. También deben fijarse límite de tiempo para cada paso o tarea del procedimiento.

La importancia del procedimiento, como todos los planes, deben basarse en hechos concretos sobre una situación en particular y no en suposiciones o deseos. En cada paso hay que tomar en cuenta los recursos humanos, tipo de trabajo, recursos materiales y el objetivo. También determinan el orden lógico que deben seguir las actividades, promoviendo la eficiencia y especialización.

Unas de las principales características de los procedimientos son:

(5) - IBID, pág. 240.

- . Deben basarse en hechos concretos, tomando en cuenta a to dos los miembros de la organización, el tipo de trabajo y el objetivo.
- . Deben ser sucesivos y complementarios. Que estén estableci dos en forma crónológica. Un conjunto de procedimiento s nos llevan al logro de los objetivos deseados.
- . Al igual que las políticas, los procedimientos deben ser propios de una empresa.
- . Los procedimientos deben ser estables pero a la vez flexibi les. Estables, porque deben tener una firmeza del curso establecido, el cual sólo sufrirá cambios cuando se prese nten modificaciones fundamentales en los factores que afecten la operación del procedimiento. Y flexibles, se hace ajuste temporal por crisis o emergencia.
- . Deben ser revisados periódicamente para su posible modifica ción.

Establecer procedimientos no es cosa tan sencilla - como parece a simple vista, sino que éstos deben ser el producto de un estudio concienzudo, de una investigación científica del espacio con que contamos, del equipo y herramienta, de la maquinaria y del personal que tengamos a nuestra disposición. Todos estos elementos deben ser estudiados cuidado-

samente para concluir y formular procedimientos que valgan la pena, ya sea para reducir costos, aprovechar mejor los materiales, que la producción sea de mejor calidad y que nuestro volumen de productos alcancen las metas más insospechadas.

Como sucede en las políticas, los procedimientos -- van en todos los niveles de la organización; sin embargo, -- siempre deben ser menos numerosos y más generales en los altos niveles ejecutivos, multiplicándose y haciéndose más concretos y detallados a medida que descienda la escala de la organización o sea en los puestos inferiores.

En la preparación de los procedimientos es necesario considerar lo siguiente:

- . Los procedimientos deben ser cuidadosamente planeados, de acuerdo con la ciencia y las técnicas con que se relacionan.
- . Debe cuidarse siempre evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos, así como estudiarlos para obtener su amplificación.
- . Deben ilustrarse claramente las actividades que implican, debiendo especificarse los recursos necesarios utilizables, los gastos, el tiempo y los esfuerzos requeridos.

- . Su tendencia debe estar encaminada a obtener una especialización, para que por medio de ella se pueda aprovechar el incremento en las habilidades, los conocimientos y las experiencias de los trabajadores.
- . Es necesario que se redacten por escrito de una manera -- clara y precisa, evitando confusiones para fácilmente dar se cuenta de lo que sobra, lo que falta o bien lo que es factible de combinarse o mejorarse.

2.4 METODO

Un plan que viene a complementar a los procedimientos, es precisamente el método. Este tipo de plan es importante, ya que nada se puede hacer correctamente si no se sabe de antemano la manera de ejecutar un trabajo.

El método es la manera de cómo cada trabajador o miembro de la empresa deberá ejecutar cada paso o tarea del procedimiento. Es la forma prescrita para realizar un trabajo determinado. Es la manera de efectuar un trabajo, tomando en cuenta el objetivo, las facilidades disponibles y el gasto total y el procedimiento y esfuerzos.

El objetivo principal del método es el de minimizar esfuerzos humanos, evitar desperdicios, altos costos, pérdida de tiempo en la ejecución de las labores.

Las características de los métodos son las siguientes:

Deben basarse en hechos concretos, tomando en cuenta a todos los miembros de la empresa, el tipo de trabajo y el objetivo; deben ser sucesivos y complementarios; al igual que las políticas y los procedimientos, los métodos deben ser propios de una empresa; deben ser estables pero a la vez flexibles; y deben de ser revisados periódicamente para su posible modificación.

2.5 PRESUPUESTOS

Otro de los planes fundamentales, dentro de la actividad administrativa es la elaboración de presupuestos. No cabe duda que uno de los principales medios para prever y -- controlar posteriormente las actividades, es el estableci -- miento de presupuestos, ya que éstos dan unidad de acción a los pensamientos y determinan de una manera clara, precisa y amplia, los objetivos y políticas bajo un aspecto cuantitati -- vo. Es evidente que las acciones si no se determinan numéri -- camente mediante estándares, nunca podrán ser alcanzadas efi -- cientemente.

El presupuesto es un plan expresado en términos numéricos.

Los presupuestos precisan en números los resultados que se quieren obtener en el futuro. Por medio de los presu -- puestos los dirigentes tienen la facilidad de encararse con el futuro, y por lo tanto les proporciona la comodidad de an -- ticiparse a los resultados negativos o desfavorables, o posi -- tivos.

El presupuesto de una empresa es un plan que deta -- lla la forma en que los fondos serán gastados en mano de -- obra, materia prima, bienes de capital, así como la forma en que se obtendrán los fondos para estos gastos.

Los presupuestos consisten en datos arreglados lógicamente y que prestan las expectativas razonables para un período dado: cuánto nos va a costar lo que estamos planeando, qué es lo que vamos a ocupar y qué costo vamos a cubrir nosotros; o sea, convierte los planes en unidades de medida comparables y también es un medio de control que permite controlar operaciones, presentando por anticipado los gastos en -- que incurrirán las actividades.

Las principales características de los presupuestos son:

- . Estos son incluyentes porque pueden comprender a toda una empresa o solamente a una unidad de la misma.
- . Establece objetivos para cada actividad por lo que debe ser relativamente detallado; y se deben de hacer los presupuestos en base a los objetivos que tengamos.
- . Siempre deben de explicarse a un período determinado.
- . Representan una base sólida para el control, reduciendo -- al mínimo los costos y evitando compras innecesarias.

"Todas las actividades de una empresa, deben estar presupuestadas anticipadamente, y por consiguiente mencionaremos la clasificación de los presupuestos:

- a) Presupuestos Específicos.- Consiste en que se fija una suma de dinero como límite a gastar o a invertir en de terminada actividad o programa.
- b) Presupuestos Fijos.- Implican un plan que no cambia aunque las ventas o el plan de producción cambien; la norma o la unidad de medida no cambia.
- c) Presupuestos Flexibles.- Permite revisar los gastos y -- costos de operación y las utilidades estimadas por cam -- bios en la venta y volúmenes de producción. Están diseñados para usarse en el control de los costos y gastos -- relacionados directamente con la producción y las ven -- tas." (5)

A continuación mencionaré algunos ejemplos de presu puestas:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción.
- Presupuesto de caja.
- Presupuesto de costo de venta.
- Presupuesto de gastos de venta.
- Presupuesto de finanzas.
- Presupuesto de compras.

(5) = IBID. pág. 115.

- Presupuesto de otros gastos y otros productos.
- Presupuesto de gastos diversos.
- Presupuesto de maquinaria y equipo.
- Presupuesto de edificios y construcciones.

Aquí sólo expongo un número relativo de presupues -
tos que pueden elaborarse para controlar las actividades, pe
ro cada empresa en particular desarrollará los presupuestos
necesarios para cada actividad.

2.6 PROGRAMA

Otro tipo de planes de importancia, para que los dirigentes puedan controlar las actividades de una empresa, --son los programas.

X⁷ Un programa "es un plan que incluye el uso futuro - de diferentes recursos en un esquema integrado y que establece una secuencia de acciones en orden cronológico para el logro de los objetivos deseados." Establece las acciones que habrán de entenderse quién, cuándo y dónde habrán de reali - zarlas.

Los programas son el compendio de los objetivos, --procedimientos y métodos que tienen como esencial el tiempo. Diseñado de tal manera que suministren cursos de acción favorable para alcanzar una meta predeterminada.

Por medio de los programas se evitan duplicidad de esfuerzos, también se determina el tiempo de iniciación y --terminación de las actividades a realizar. Un programa, antes que todo, tiene como principal esencia el tiempo en que el objetivo, los métodos y los procedimientos tienen que realizarse. Recordemos que el tiempo es uno de los principales factores que afectan a la planeación y por lo tanto, es evi-

X⁷ Auditoría Administrativa
L.A.E. María Elena Monroy Luna, M.A.
Ed. I.E.C.I.C., A.C. segunda edición. 1988. pág. 35.

dente que un tipo de plan trate de investigar a fondo el -- tiempo necesario para llevar a cabo cada actividad, y una -- vez investigado, programarlo adecuadamente.

Los programas mantienen en orden las actividades a realizar y se orienta a los trabajadores sobre las actividades que deben realizar, identificando a la persona responsable de llevarlo a cabo. Desde luego los programas vienen a precisar los objetivos y políticas; pero esta precisión debe ser, más bien en tiempo. Una vez establecidos los objetivos y políticas, aún sigue existiendo cierta duda, cierta obscuridad en el pensamiento de los gerentes, pero con el establecimiento de programas, se va perfilando con más claridad la idea de éstos.

El número y calidad de los programas depende del número y de la índole de actividades que se tengan que realizar en una empresa. Así podremos hablar de programas de ventas, programas de producción, de financiamiento o bien de personal.

Al llevar a cabo la elaboración de programas, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Los programas tanto departamentales como seccionales, deben servir de antecedente para la formulación del programa integral, con el objeto de hacer más sencilla la rela-

- ción de este último y obtener mayor facilidad en la coordinación de todos los programas.
- . Se deben describir con precisión, las actividades que deberán realizarse, señalando las fechas de iniciación, terminación, lugar, tiempo, etc.
 - . Es necesario hasta donde sea posible todas las incertidumbres.
 - . Es necesario tomar en cuenta que el curso completo de acción, puede determinarse por la necesidad de llevar a cabo un trabajo con un plazo y costo previamente determinado.

C A P I T U L O I I I

PASOS PRINCIPALES EN LA PLANEACION

3.1 PASOS DEL PROCESO DE PLANEACION.

Por lo regular casi todo trabajo de planeación se caracteriza por varios pasos fundamentales que se enumeran y se analizan a continuación:

- a) " Formalización de objetivos organizacionales. Se necesita un claro planteamiento de los objetivos organizacionales para que empiece la planeación, puesto que la planeación se centra en la forma en que el sistema administrativo alcanzará esos objetivos.
- b) Listado de las diferentes alternativas para alcanzar los objetivos. Una vez que los objetivos organizacionales han sido claramente planteados, los administradores deben hacer una lista de todas las alternativas que estén disponibles para alcanzar esos objetivos.
- c) Desarrollo de las premisas en las cuales se basa cada alternativa. En gran medida, la factibilidad de usar cualquier alternativa para alcanzar los objetivos organizacionales se determina por las premisas o suposiciones en las cuales se basa la alternativa. Por ejemplo, dos alternativas que los administradores podrían generar para alcanzar el objetivo organizacional de aumentar la utilidad podrían ser: (1) incrementar las ventas de los productos que actualmente se están produciendo --

ciendo, o (2) producir y vender un producto completa - mente nuevo. La alternativa 1 se basaría en la premisa o suposición de que la organización obtendría una - participación más grande en un mercado existente. La - alternativa 2 se basaría en la premisa de que un nuevo producto para la organización capturaría una porción - significativa de un mercado nuevo. Los administradores - deben listar todas las premisas para cada alterna - tiva.

- d) Elección de la mejor alternativa para el logro de los objetivos. Al evaluar las alternativas deben evaluarse también las premisas en las cuales se basan dichas alternativas. Los administradores encontrarán frecuente - mente que las premisas en las cuales se basan algunas - alternativas están equivocadas y por lo tanto deber - rán excluirse de cualquier consideración posterior. Este - proceso de eliminación ayuda a los administradores a determinar qué alternativa sería mejor para el logro de los objetivos organizacionales.
- e) Desarrollo de planes para la consecución de la alternativa - elegida. Después de que una alternativa ha sido elegida, los administradores empiezan a desarrollar -- sus planes en la realidad. Los planes estratégicos - (a largo plazo) y los planes tácticos (a corto plazo) se formulan en este momento.

- f) Puesta en marcha de los planes. Una vez que los planes han sido desarrollados, se encuentran listos para ser puestos en marcha. Los planes deben proporcionar a la organización instrucciones para las actividades a corto y a largo plazo." (3)

(3) - IBID. pág. 98.

3.2 PLANEACION ESTRATEGICA Y TACTICA.

Comenzaremos en dar una definición de las estrategias y tácticas.

Las estrategias "son programas generales de acción y despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos generales."

Las tácticas "son planes de acción por medio de los cuales se ejecutan las estrategias." (4)

Estas estrategias sirven como base para lograr los objetivos, y ejecutar la decisión, y facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados, estableciendo otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallas en la estrategia decidida.

La planeación estratégica es una identificación sistemática de oportunidades y amenazas en el futuro las cuales en combinación con otros datos relevantes proveen la base para que una empresa pueda tomar mejores decisiones en el presente con el fin de explotar las oportunidades y hacer frente o evitar las amenazas.

(4) IBID. pág. 737.

La planeación estratégica es un proceso que comienza con el establecimiento de objetivos, define estrategias y políticas para alcanzarlos, y desarrolla planes para asegurar la implementación de las estrategias. Es un proceso para definir qué clase de esfuerzo de planeación se debe tomar, cuándo se debe hacer, como tiene que hacerse, quién lo tiene que hacer y qué hacer con los resultados.

El planeamiento estratégico es un proceso relacionado con la formulación de planes y políticas estratégicas a largo plazo, que determinan o cambian el carácter o la dirección de la organización. En una empresa industrial, ese proceso comprende un planeamiento que afecta los objetivos de la firma; la adquisición y distribución de las principales instalaciones divisionales o filiales; políticas de todo tipo; los mercados por atender y los canales de distribución para atenderlos, la estructura organizativa, entre otros.

Las decisiones de planeamiento estratégico afectan el esquema físico, financiero y organizativo en que se realizan las operaciones.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo y la planeación táctica abarca períodos más breves. Se necesitan ambos tipos de planeación, pues los dos se complementan.

En la planeación a largo plazo los administradores están tratando de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un período de tres años o más hacia el futuro. Cuantas más funciones de las actividades de una organización sean afectadas por un plan, más estratégico será, o sea que tiene una perspectiva amplia. Contar con una amplia gama de estrategias o alternativas por seleccionar, ayuda a elegir la más adecuada para minimizar dificultades en el logro de los objetivos.

En tanto la planeación táctica trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse los objetivos específicos. También se usan para describir lo que las diversas partes de la organización deben hacer para que la empresa tenga éxito en algún momento dentro de un año hacia el futuro.

Los administradores necesitan programas de planeación táctica y estratégica, pero estos programas deben estar relacionados para tener éxito.

3.3 PLANEACION A CORTO Y A LARGO PLAZO.

La planeación a corto plazo se considera un período hasta de 2 años.

Unas de las principales ventajas de esta planeación es que existe un menor grado de incertidumbre, proporciona una base para la planeación a largo plazo y proporciona una mayor flexibilidad para posibles cambios.

Ahora veremos algunas de sus desventajas como son : Resulta muy costosa y quita mucho tiempo, y también resulta un poquito incómoda para los empleados por aquello de los -- continuos cambios, y no permite una visualización completa -- de los factores que pueden afectar a la planeación.

La planeación a largo plazo se considera un período de 2 años en adelante.

Unas de sus ventajas, es que tiene una visualiza -- ción más completa de los factores que pueden afectar a la -- planeación, ayudan a orientar a la gerencia hacia las condiciones actuales y se obtiene un punto de vista general integrado.

Sus desventajas de esta planeación es que no es -- flexible, requiere una cantidad de tiempo considerable , tam

bién es muy riesgosa y tiene más probabilidad de error, que las de corto plazo.

C A P I T U L O I V

LA PLANEACION APLICADA A LAS PRINCIPALES AREAS DE LA EMPRESA

4.1 VENTAS.

La planeación en ventas, ejerce una influencia di -
recta y decisiva sobre las demás funciones.

Al ejercer esta influencia sobre las demás funciones, por lo cual es necesario decir con ello que es el punto de vista de venta lo que tiene que tomarse en cuenta de manera especial para planear la producción, las finanzas y también aspectos muy importantes de la rama de personal.

Constituye la actividad propia de la empresa, y tiene como tarea poner a disposición del público consumidor, -- los artículos y/o servicios que produce con objeto de tener ingresos. Sus principales actividades son: dirección en ventas en almacenes y/o por zonas, control de existencias, publicidad para sus productos, formulación de precios de ventas, estudio de mercados, planeación y desarrollo del producto como: empaque, marca, etc., distribución, etc.

En la planeación de ventas, deberán de tomarse en cuenta los siguientes elementos:

- . El consumidor, que en este aspecto es el punto de partida y el punto final.
- . La planeación e investigación del mercado, con la cual se

obtienen datos tales como: quienes serán nuestros clientes, en dónde se localizan, qué tipos de satisfactores necesitan, dónde y cómo van a adquirirlos, qué precio pueden pagar, etc.

- . La elaboración de un plan general, que nos permita conocer el volumen de ventas, utilidades, calidad, costos, -- precios, su potencialidad, su localización, etc.

Las ventas son un punto importante dentro de la mercadotecnia además de la investigación de mercados.

En la planeación del departamento de ventas se establece un curso concreto de acción a seguir, así como los -- principios que habrán de orientarlos, se hará una secuencia de operaciones y la determinación de tiempo y números para -- su realización.

El departamento de ventas se hace en tres princi -- pios fundamentales:

- 1.- **Precisión:** Consiste en determinar con precisión los planes a desarrollar, las políticas que se van a seguir.
- 2.- **Flexibilidad:** Deben de tenerla porque están tratando -- con el elemento más variable que es el --

elemento humano se deben adecuar al criterio de cada cliente.

- 3.- Unidad: Los planes de venta deben ser sólo uno y encaminado a las ventas. Debe ser un -- plan maestro y debe estar encaminado y -- coordinado con todos los planes de los -- departamentos de la empresa y con los -- planes generales y además con las políticas de la empresa.

Para integrar el departamento de ventas se necesita:

- 1.- Elemento humano (con quién).
- 2.- Elemento material (con qué).

Se integran por un objetivo principal que es el de vender pero se debe integrar el elemento humano adecuado al tipo de empresa en el que se va a trabajar.

Para integrar al elemento humano se necesita:

- . Reclutar
- . Seleccionar
- . Contratación
- . Inducción
- . Capacitación

Objetivos y políticas del departamento de ventas:

- Tratar de ganar, de preferencia los mercados que no están actualmente en manos de la competencia.
- Planear siempre las ventas sobre la base de una investigación de mercados y análisis de la fuerza de la competencia.
- Seleccionar técnicamente, y dar un adiestramiento sistemático a los agentes vendedores.
- Supervisar en forma más directa la actividad de éstos, por medio de los agentes de zona y el su - pervisor o promotor de ventas.
- Realizar campañas de publicidad en los tiempos -- que se escojan como más eficaces, y medir su efec - tividad.
- Atender con mayor detalle la función de ventas al menudeo, buscando dar ayuda, servicio y orienta - ción al último distribuidor (minorista).

4.2 PRODUCCION.

En una adecuada planeación de la producción, es evidente que se debe tomar como base, cuáles son las condiciones reales que imperan en el mercado y en un conocimiento -- profundo de las ventas. Desde este punto de vista, deben señalarse los objetivos generales de la producción, en lo que respecta al tipo de producto, calidad, volumen y producción.

Es obvio que los antecedentes mencionados sirvan para la elaboración de las políticas concretas sobre materia prima, utilización de maquinaria, equipos especiales, elaboración directa de componentes del producto o su adquisición, etc.

Tiene como objetivo elaborar los productos para su venta, mediante la transformación de materias primas, la utilización de mano de obra y la erogación de los gastos indirectos necesarios.

Sus principales actividades son: Investigación y diseño de productos, diseño de instalaciones, mantenimiento y control de equipo, estudio de métodos, planeación de inventarios, programación de producción, estándares, almacén, entrenamiento al personal, supervisión y mantenimiento de la fábrica, etc.

En estrecha relación con lo que antecede, está la - determinación de los procedimientos de fabricación, respecto de los cuales cabe mencionar los siguientes: las disposiciones técnicas relativas al acondicionamiento de la planta, mé todos de elaboración, estándares de calidad, etc.

También es necesario mencionar que con apoyo en todos los elementos citados, la planeación se concreta en los programas de producción propiamente dichos, en los cuales se debe precisar cuáles son las necesidades de equipo, material, mano de obra, financiamiento, tiempo necesario para la produc ción, con la determinación de los costos correspondientes y estableciendo al mismo tiempo las medidas necesarias y ado - cuadas de control.

El ciclo de la fabricación empieza con la planea -- ción de la producción, que debe basarse en los mejores pro - nósticos de ventas que el departamento de ventas pueda pro - porcionar. Si la planeación de la producción ha de surtir - efectivamente las necesidades de la empresa, debe haber un - equilibrio entre los planes de producción y la capacidad de los recursos humanos y de las máquinas. Para lograr tal -- equilibrio, los responsables de la planeación deben hacer su posiciones realistas. Esto requiere de una información con - tinua, con el doble propósito de proporcionar una base de -- control efectivo e informal al que planea la producción.

Objetivos y políticas del departamento de producción:

- Coordinar las actividades de producción con las de ventas del modo más eficiente posible, a base de juntas, reuniones, consultas, etc.
- Investigar constantemente nuevos productos, tipos, etc., sobre todo en relación con los avances de la industria.
- Tratar de conseguir siempre el máximo aprovechamiento de las maquinarias y equipo, en forma de que estén inactivos el menor tiempo posible.
- Extender y afinar los sistemas de control de calidad usados.
- Dar gran importancia a la selección, adiestramiento y motivación de los supervisores inmediatos, por su influencia decisiva en la producción.
- Fijar y revisar los niveles de inventarios de materias primas, herramienta, etc., buscando que no sobrecarguen innecesariamente los costos, ni se retrasen o dificulten exigencias imprevistas de producción.

4.3 FINANZAS.

En estrecha coordinación con la planeación de ven -
tas y con la planeación de producción, por medio de las cua-
les se obtiene un estudio tecnológico sobre cuáles son las -
necesidades y requerimientos para la fabricación de sus pro-
ductos.

La planeación financiera, necesariamente tendrá que
determinar cuáles serán los recursos con que deberá contar,
así como las fuentes de que provendrán para hacer posible la
realización de los planes previamente establecidos.

Además, la planeación en este campo debe estudiar -
los períodos o fechas de inversión, así como los del cumpli-
miento de sus obligaciones y todos los aspectos que se consi-
deren necesarios y básicos dentro de la programación y con-
trol financieros tendientes a obtener una mayor rotación del
capital como base principal para la obtención de mejores uti-
lidades.

El objetivo del área de finanzas, es el máximo apro-
vechamiento y administración de los recursos financieros. Ya
que los recursos financieros son los elementos monetarios --
propios y ajenos con que cuenta una empresa y éstos son in-
dispensables para la ejecución de sus decisiones. Los recur-
sos financieros propios pueden ser: dinero en efectivo, ac -

ciones, utilidades. Y los recursos financieros ajenos son : préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios, - omisiones de valores (bonos).

"Concretamente, la planeación financiera abarca los siguientes aspectos:

- Pronosticar tendencias económicas que constituyan un fondo contra el cual debe operar la empresa.
- Expresar los objetivos generales de la empresa en términos financieros, calculando los recursos financieros requeridos y elaborando un programa para llegar a tales objetivos.
- Seleccionar las fuentes de obtención de fondos, algunas de tipo interno y otras de tipo externas.
- Decidir sobre la mejor utilización y asignación de fondos.
- Preparar las relaciones más efectivas de utilidad-volumen -costo." (5)

(5) - *IBID.* pág. 207.

Objetivos y políticas del departamento de finanzas:

- Tratar de obtener una mayor rotación del capital, como base principal para lograr mejores utilidades.
- Dar una mejor atención al establecimiento y operación de registros financieros, contables, estadísticos, etc., con la finalidad principal de utilizarlos como medio de control, y para que sirvan a la vez como base de previsión para formular pronósticos.
- Tratar de mejorar y ampliar los presupuestos, llevándolos con el mayor detalle posible, por departamento, sección, etc., coordinándolos todos en un presupuesto general.
- Fijar el máximo de créditos que puedan concederse, tanto en general, como por zonas, vendedores, clientes, etc., buscando sobre todo que no se recarguen los costos.
- Tratar de conseguir para la empresa la situación financiera más apropiada.

4.4 RECURSOS HUMANOS.

La planeación implica actividades futuras, y con cierne a las acciones que se propone, mediante ella. Los funcionarios tratan de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse a las contingencias y proyectar las actividades ordenadamente para lograr el objetivo.

La planeación del departamento de recursos humanos, es el proceso para anticipar y formular preparativos para enfrentarse a aquellas condiciones que puedan afectar la organización de una empresa, junto con sus operaciones y actividades; y de ser posible hacer que ocurran las condiciones -- que nosotros esperamos, determinando los objetivos y las funciones que deben de ser ejecutadas para asegurar que éstas - se lleven a cabo.

Tomando en cuenta que la planeación de este departamento está relacionada primordialmente con el futuro de la - empresa, se deben de utilizar datos pasados como base para - proyectar las tendencias, metas y sucesos futuros.

La planeación en este departamento presenta una serie de preguntas que es necesario planear:

En primer término, ver si es realmente necesario -- contar con este departamento de la empresa que se vaya a ad-

ministrar.

En segundo término, si la inversión que se haga con relación a dicho departamento va encaminado a nuestro objeti
vo, y

Tercero, el contar con el apoyo deseado por parte - de los funcionarios y empleados para la realización del pro
yecto.

En base a lo anterior, nos conviene llevar a cabo - un análisis profundo sobre las posibilidades de establecerlo y analizar los costos que ocasionará su establecimiento, para de esta forma determinar si el proyecto es factible o no.

Un factor importante dentro de este departamento, - es que se establecerá una programación sistemática de las ac
tividades que se realicen en él. Esto da margen a investi
gar de una forma más detenida y con precisión sobre las nece
sidades que tenga la empresa, y el contar con el apoyo de -- los empleados para el establecimiento y formarnos un críte
rio sobre su futura implantación, evitando arranques en falso, gastos innecesarios y a la vez tiempo y esfuerzo desperdiciados.

Unas de las ventajas de este departamento son: los planes formulados con cuidado y que son entendidos por com -

pleto, sirven de base para organizar y coordinar las actividades de los empleados y para aclarar sus relaciones inter - personales. También contribuye a la creación de un clima -- más favorable para las relaciones humanas. Como resultado - de esta planeación cuidadosa, es más probable que los emplead os sean colocados en aquellos puestos en los cuales puedan rendir sus mayores contribuciones y derivar la máxima satis - facción por su trabajo. Muchos de los problemas del personal , que en otra forma podrían desarrollarse hasta llegar a quejas mayores o casos disciplinarios, pueden ser evitados, o al menos minimizarlos, si son anticipados por medio de esta planeación.

Sus principales funciones de este departamento son: Contratación y empleo, capacitación y desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales, contratos colectivos de trabajo, prestaciones, higiene y seguridad industrial, etc.

Al tratar de convencer a la gerencia sobre las ventajas que tiene la implantación de un departamento de personal, debemos de conocer de antemano el hecho de que los trabajadores no pondrán resistencia al cambio, obteniendo de -- ellos su mayor aportación y participación para que éste se - lleve a cabo.

De inmediato la gerencia no podrá conseguir utilida des tangibles, pero sí con el transcurso del tiempo se dará

cuenta del valor y del rendimiento que trae consigo los servicios que proporciona dicho departamento.

Se está consciente que existirán problemas y graves dificultades como en todas las empresas, lo que se pretende es el tratar de evitarlos y proporcionar una mayor satisfacción al empleado, proporcionando servicios efectivos y rápidos a la empresa, de operación o a individuos particulares y a la vez mayores rendimientos y utilidades a la empresa.

La planeación en este departamento prevé los fundamentos para organizar, asignar y controlar todas las actividades de los trabajadores de la empresa.

Con la atención adecuada que se le preste a la planeación del departamento de recursos humanos, muchos problemas del elemento humano pueden anticiparse, evitarse o al me nos minimizarse a través de una acción correctiva en el tiempo indicado.

C A P I T U L O V

EL PRESUPUESTO EN LA EMPRESA

La técnica presupuestal es evidente que se utiliza en todos y cada uno de los elementos o funciones que comprenden de la administración científica, es decir, lo mismo sirve en la planeación, que en la organización, en la integración, en la dirección o en el control.

Aun cuando es necesario notar que en donde destaca el uso de la técnica presupuestal es en la planeación y en el control, cabe señalar que la canalización de su utilidad depende de manera indiscutible, de la exactitud y de la contingencia con que se haga la planeación.

Es importante señalar que toda planeación es una -- elección; esto es, que todo plan presupone necesariamente, -- la capacidad de escoger entre varias alternativas, lo que se considera lo más conveniente, por lo tanto cualquier plan -- tiene que referirse a una actividad futura y en este caso en particular, a la creación de una nueva empresa, cumpliendo -- la técnica del control presupuestal.

Es obvia la relación que existe entre los presupuestos y la planeación, ya que todo presupuesto debe basarse en una planeación previa de todos y cada uno de los elementos -- que puedan afectarlo.

Con motivo del estudio de los presupuestos, mencio-

naré enseguida unas definiciones de este concepto:

5.1 DEFINICION.

El Presupuesto: "Es una descripción de los planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos." (4)

El Presupuesto: "Es un plan de entradas y salidas, o de ambas, de dinero, personal, compra de artículos, venta de artículos, o de cualquier otro efecto, acerca del cual el gerente quiere que se determine el curso de acción a seguir, y que le ayudará en sus esfuerzos administrativos." (2)

El Presupuesto: "Es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y la asignación de los recursos de la empresa, para un período específico." (6)

Por medio de las definiciones anteriores, nos damos cuenta que los presupuestos son medios de planeación, que -- permiten a una empresa reseñar sus actividades durante un período de manera anticipada, en forma tal, que se conozcan anticipadamente sus objetivos, resultados y tiempo de ejecución, la cual en forma simultánea nos permite la vigilancia de la gestión de la empresa, por medio de la comparación sis

(4) - IBID. pág. 740

(2) - IBID. pág. 250

(6) - IBID. pág. 96

temática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de los presupuestos funcionales, con los datos correspondientes registrados en la contabilidad durante el mismo período, determinando también la responsabilidad de las personas que intervienen en cada función.

Por lo anteriormente expuesto, los presupuestos no deben basarse en estimaciones arbitrarias sino que más bien en exploraciones que técnicamente se hagan del futuro, con el objeto de determinar el mayor grado de aproximación posible, como deberán desarrollarse los hechos basándose en los antecedentes, las tendencias y las probabilidades que existan.

5.2 ASPECTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE EN SU PREPARACION.

1.- Los presupuestos siempre deben tener como base la política general de la empresa, la cual debe estar debidamente planeada por la dirección y aprobada por el Consejo de Administración, en caso de existir.

Dicha política, deberá mostrar en forma clara y precisa, cuál es el camino a seguir en la preparación más adecuada y correcta de cada uno de los presupuestos de los distintos departamentos de la empresa.

2.- Al existir en cada departamento una persona -- responsable de su funcionamiento, es ella quien deberá integrar su propio presupuesto, con base a la información obtenida de sus subordinados y a la vez lo pondrá a disposición -- del director responsable quien dará sus puntos de vista y lo modificará en su caso, debiendo también escuchar la opinión de sus jefes de departamento, a fin de formar el presupuesto de su sección, el cual finalmente se le propondrá al Director General, quien será en última instancia, el responsable del presupuesto general de la empresa. Por medio de este enfoque, se permitirá responsabilizar del manejo de la empresa, no sólo al director general, sino a todo el equipo completo, por no preparar sus presupuestos y controlarlos adecuadamente.

3.- Es ventajoso al llevar a cabo la elaboración de los presupuestos, tomar en cuenta que la información que se obtendrá deberá iniciarse en los niveles más bajos, a efecto de que se vaya canalizando hacia los niveles más altos, es decir, que cada persona responsable de cada departamento, deberá tomar en cuenta cuáles son los objetivos generales de la empresa y los de su propio departamento, a fin de que en estrecha coordinación con los objetivos generales, pueda fijar sus propios planes, los cuales necesariamente deberán -- ser revisados y en su caso modificados por su inmediato superior, pero siempre escuchando la opinión de los responsables de los presupuestos.

4.- Es necesario que cuando se proceda a formular los presupuestos, exista la intervención de todos los departamentos involucrados en los niveles que se pretendan controlar, es decir, que cada persona responsable que intervenga en la elaboración de los presupuestos, siempre será coordinada por alguien que se encargue de dirigirlos; así mismo, -- siempre deberá estar consciente de la responsabilidad que -- acepta, haciéndole notar que deberá tener en cuenta la necesidad de ajustar su presupuesto parcial con el presupuesto general de la empresa.

5.- Siempre la elaboración de presupuestos deberá ir encaminada hacia una tendencia realista, ya que de otra forma forzarán sus proyecciones, lo que traería como conse-

cuencia que al hacer la comparación con los resultados realmente obtenidos, se tendrán desviaciones desproporcionadas, lo que podría afectar el ánimo de las personas encargadas de este sistema y que lógicamente sus efectos se harían sentir en la buena marcha de la empresa.

6.- Es recomendable que al elaborar los presupues -
tos exista flexibilidad, a fin de no entorpecer las funcio -
nes de la empresa y que permitan una comparación más fácil y
adecuada con los datos reales.

7.- Es preciso tomar en cuenta que los presupuestos
pueden ser utilizados a corto y a largo plazo, de acuerdo co
mo se requieran y siempre acordes a las necesidades de la em
presa de que se trate.

Es evidente que todos los aspectos que se conside -
ran en la elaboración de los presupuestos, de los cuales ha-
cemos referencia, son de carácter general y no deberán ser -
interpretados en forma particular, ya que en la formulación
de cada presupuesto ya sea de ventas, compras, necesariamen-
te tendremos que tomar en cuenta otros factores que son ele-
mentales para su preparación y que a continuación detallaré:

a.- Presupuesto de Ventas: Dentro de este presu --
puesto, debemos tomar en consideración que es la Gerencia de
Ventas la indicada para su preparación y que posteriormente

habrá de aplicarlo, al hacer la comparación con lo realmente obtenido.

Para tal efecto, deberán estimarse tanto las ventas totales como sus disminuciones para obtener las ventas netas que se desean lograr. Este presupuesto (de ventas), deberá formularse después de considerarse los siguientes factores:

- a) Volumen de ventas del ejercicio inmediato anterior, tratándose de empresas en marcha; cuando son de nueva creación, es necesario recurrir a datos de carácter externo.
- b) Condiciones generales del ramo de la empresa y de la actividad económica en general.
- c) Posición del producto que elabora o que piensa producir o vender la empresa, en relación al ingreso nacional, -- por capital, así como también las demandas de trabajo, - precios y producción nacional.
- d) Cual es la utilidad neta esperada por cada producto o líneas de producto.
- e) Estudio de investigación de mercados.
- f) Políticas de precios.

- g) Programas de promoción y publicidad.
- h) Cuáles serán los rendimientos de la fuerza de ventas.
- i) Estado que guarda la competencia.
- j) Variaciones de carácter estacional.
- k) Capacidad de producción.
- l)Cuál será la tendencia en el futuro de las ventas de cada producto o líneas de producto.

Normalmente, se deben seguir tres pasos para la preparación de este presupuesto:

Primero.- Cuáles son las metas estimadas por los -vendedores.- Para esto, es necesario preparar un formulario con todos los datos que se necesiten conocer de los vendedores, supervisores y gerentes de ventas; a través de discusiones con las personas antes mencionadas, se pueden llegar a -obtener estimaciones adecuadas para determinar este cálculo. Debe primero determinarse las ventas en cantidades y después valorizarse con el objeto de poder determinar cuál es la proporción guardada del aumento o disminución de las mismas, pudiendo determinarse en cuanto al volumen y precio.

Segundo.- La necesidad de preparar cuadros estadísticos.- Las tendencias, el ciclo económico, las variaciones estacionales, son solamente factores determinantes para cualquier estimación de ventas, sin embargo, es necesario considerar que el inicio y opinión del gerente de ventas, deben influir estos informes de carácter estadístico en la preparación de los presupuestos.

Tercero.- Obtener la aprobación de los ejecutivos de las diversas funciones.- Es necesario que los gerentes de Producción, Finanzas, y desde luego el Gerente General, expresen su opinión respecto al Presupuesto de Ventas presentado por el Gerente de esa función, con el fin de conocer si existe algún factor que no fue considerado y que por su importancia, pueda afectarlos en forma substancial.

b.- Presupuesto de Producción: Este presupuesto debe elaborarse por cada clase de producto y por departamento o sección, claro está, siempre que lo permita la cantidad de renglones de la empresa y el tipo de organización que se haya adoptado; los cálculos deberán practicarse computando unidades físicas y costo de elaboración, además tomando en consideración:

- a) Capacidad de trabajo, volumen máximo y mínimo de fabricación, cantidad de horas máquina de producción.
- b) Los procedimientos y métodos de fabricación.

- c) El producto que se fabrica o se desea producir.
- d) Mano de obra directa necesaria.
- e) Mercado de trabajo, así como la cantidad de obreros, nivel de salarios y horas-obrero de producción.
- f) Los costos indirectos, ya sean fijos o variables, de conformidad con el volumen de producción probable.
- g) Un sistema de costos adecuado, para el control presupestal.

En toda empresa de tipo industrial, debe fijarse como un objetivo primordial, que la planta y equipo rindan a - su máxima capacidad de trabajo; a tal efecto, es necesario - que se lleven a cabo planes de producción que permitan la obtención de un costo de producción lo más bajo posible; esto depende, como es plenamente conocido, por la influencia in-versamente proporcional de los gastos fijos, según la conocida ley de la productividad creciente.

La productividad de una empresa, es creciente cuando a un aumento de la producción le corresponde una disminución en los costos y esto es lógico que debemos pensar que - existe cierto tipo de erogaciones que permanecen fijas, pero hasta cierto límite que se considera el volumen óptimo de -- producción; pero una vez alcanzado éste, cualquier aumento o superación repercute en un aumento en las instalaciones, maquinaria, así como la realización de una serie de gastos proprios de estas expansiones, todo lo cual acentúa la reperc-

sión a la influencia de los gastos fijos en los costos; por tal motivo, la productividad de la empresa se transforma en decreciente, hasta en tanto se eleve nuevamente la producción de la industria.

No debemos olvidar que al llevar a cabo la formulación del presupuesto de producción, debemos tener en mente - que tenemos que poner en marcha todos los medios, materiales, métodos y procedimientos existentes o por crear, con el fin de asegurar el potencial de fabricación necesario para la -- realización en los plazos previamente determinados de los objetivos fijados por el presupuesto de ventas.

c.- Presupuesto de Compras y Existencias: El presupuesto de aprovisionamientos y de las existencias en almacén, está íntimamente ligado con los presupuestos de producción y de ventas, por lo cual es necesario tomar en cuenta - que las adquisiciones deben estar de acuerdo con los planes que se hayan adoptado para las ventas, pues de lo contrario se corre el riesgo de que las existencias sean excesivas, insuficientes o inadecuadas, con respecto a las necesidades de la producción, es decir, que las compras se realicen en concordancia con los presupuestos de producción que a su vez - debe subordinarse a las posibilidades de las ventas, por lo - tanto es necesario tomar en consideración los aspectos si -- guientes:

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- a) La compra de materias primas o materiales necesarios para la producción presupuestada.
- b) Que la compra de materiales de consumo, piezas, suministros y materiales diversos, se efectúe en las mejores -- condiciones de plazo, calidad y precio.
- c) Asegurarse de la regularidad de los aprovisionamientos, de acuerdo con el presupuesto de producción, a fin de -- evitar paros o perturbaciones en la marcha normal del -- proceso de fabricación.
- d) Mantener el volumen de las existencias a un nivel que se considera normal, evitando de este modo la inmoviliza -- ción del capital al mínimo.
- e) Tomar en cuenta al tratar de hacer cualquier adquisición de materiales, cuál es la superficie y capacidad de los almacenes.
- f) Cuáles serán las necesidades de materiales de las seccio -- nes o departamentos de producción, ya sea por meses, bi -- mestres, trimestres, etc.
- g) Conocer cuáles son los medios materiales con los que -- cuenta la empresa para satisfacer las necesidades de su -- ministros en los plazos previstos.

- h) Determinar el tiempo o plazos en que se obtenga la entrega de materiales comprados.

Cabe mencionar que en efecto, las compras deben -- efectuarse de acuerdo con la producción y ventas, pero no -- queriendo decir con esto, que tengan que seguir siempre un -- ritmo proporcional al volumen de operaciones ya que en forma genérica los niveles de materiales deben preverse pensando -- en las variaciones estacionales que existen en las empresas. Esto es viable que suceda cuando hay que preparar los nive -- les de materiales y suministros con cierta anticipación para atender las necesidades de las distintas temporadas de pro -- ducción y ventas.

También es necesario tomar en consideración que -- cuando se prevean dificultades futuras en el abastecimiento de materiales y suministros, será necesario que se hagan adquisiciones en forma abundante aún cuando en este caso no se encuentren en relación con la producción y ventas, lo cual -- es plenamente justificable. Este mismo caso puede acontecer cuando se efectúan compras en cantidades elevadas, con el ob -- jeto de obtener mejores precios y bonificaciones.

5.3 CARACTERISTICAS DEL PROYECTO

La empresa X, S.A. a efectos de tener una adecuada planeación de sus actividades que se inician el 1º de enero de 1989, decide planificar unas de sus operaciones a base de presupuestos y una vez hechos los estudios necesarios, se obtienen los siguientes datos:

1.- La empresa fabricará un solo artículo, del cual es necesario producir:

1000 uds. los primeros 6 meses y
1300 uds. los 6 meses siguientes

El costo de producción estimado de dicho artículo es el siguiente:

a) Materia prima	\$ 1,000
b) Mano de obra	300
c) Cargos indirectos	<u>100</u>
SUMA DE COSTO DE FABRICACION:	\$ 1,400

2.- Las materias primas por necesidades de la producción, deben adquirirse en 30 días antes de su inicio y tomando siempre en consideración que el margen adecuado para la inversión en inventarios será de 30 días y que nuestro proveedor nos otorga las siguientes condiciones de compra:

50% al contado y el resto a 30 días.

3.- La mano de obra se pagará por periodos semana rios.

4.- El 70% de los gastos de fabricación deberá li quidarse cada fin de mes.

5.- Los gastos de operación se estiman en un 50% -- del costo de producción de los cuales un 95% se pagará en -- efectivo, cada fin de mes.

6.- Se calcula que el ciclo de producción es de 30 días lista para su entrega.

7.- Mediante los estudios de mercado llevados a cabo, se estima que de acuerdo con las variaciones estaciona les, las ventas serán las siguientes:

- a) 900 uds. los primeros 6 meses
- b) 1200 uds. los 6 meses siguientes

8.- Las ventas serán al contado comercial (30, 60, y 90 días), tomando en cuenta que el margen de inversión para clientes morosos será de 10 días de venta.

9.- También se calcula un margen de inversión para

otros renglones de activo, deudores diversos, pagos anticipados y otros activos, de \$ 144,000.00.

10.- La utilidad planeada de operación que se obtenga, será del 10% sobre el precio de venta.

CIA. "X", S.A."

PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL AÑO DE: 1989.

MES	Nº DE UDS. PRESUP.	\$ DE VTA. PRESUP.	TOT. DE VTAS. PRESUPUESTO
Enero	900	1,633.32	1'469,988.00
Febrero	900	1,633.32	1'469,988.00
Marzo	900	1,633.32	1'469,988.00
Abril	900	1,633.32	1'469,988.00
Mayo	900	1,633.32	1'469,988.00
Junio	900	1,633.32	1'469,988.00
Julio	1200	1,633.32	1'959,984.00
Agosto	1200	1,633.32	1'959,984.00
Septiembre	1200	1,633.32	1'959,984.00
Octubre	1200	1,633.32	1'959,984.00
Noviembre	1200	1,633.32	1'959,984.00
Diciembre	<u>1200</u>	1,633.32	<u>1'959,984.00</u>
SUMA TOTAL:	11,700		\$ 20'579,832.00

La determinación del precio de venta se obtiene con la fórmula siguiente;

$$P.V = \frac{C \times \%utilidad}{100 - \%utilidad} ; \quad \frac{1,470 \times .10}{100 - 10\%} = \$ 1633.32$$

SIGNIFICADO DE LAS LITERALES:

P.V = Precio de Venta Unitario

C = Costo de Venta Unitario

% = Utilidad Planeada por Unidad

NOTA: El costo de ventas unitario se obtiene aumentando -
al costo de producción el % de gastos de operación.

$$C = 1400 \times 1.05 \% = \$ 1470 \quad \text{Cto. de Vta. Unit.}$$

CIA. " X, S.A. "

PRESUPUESTO DE PRODUCCION PARA EL AÑO DE 1989

MES	Nº DE UDS.	MAT. PRIMA	MANO DE O.	GTOS. DE FAB.	TOTAL
Enero	1,000	\$ 1'000,000	\$ 300,000	\$ 100,000	1'400,000
Febrero	1,000	1'000,000	300,000	100,000	1'400,000
Marzo	1,000	1'000,000	300,000	100,000	1'400,000
Abril	1,000	1'000,000	300,000	100,000	1'400,000
Mayo	1,000	1'000,000	300,000	100,000	1'400,000
Junio	1,000	1'000,000	300,000	100,000	1'400,000
Julio	1,300	1'300,000	390,000	130,000	1'820,000
Agosto	1,300	1'300,000	390,000	130,000	1'820,000
Septiembre	1,300	1'300,000	390,000	130,000	1'820,000
Octubre	1,300	1'300,000	390,000	130,000	1'820,000
Noviembre	1,300	1'300,000	390,000	130,000	1'820,000
Diciembre	<u>1,300</u>	<u>1'300,000</u>	<u>390,000</u>	<u>130,000</u>	<u>1'820,000</u>
SUMAS	13,800	13'800,000	4'140,000	1'380,000	19'320,000

El Costo de Producción Unitario es de \$ 1400.-

El presupuesto fue elaborado en en estrecha rela --
ción con el presupuesto de ventas, con el objeto de evitar -
una sobre inversión en inventarios, que repercutirá directa -
mente sobre la situación financiera de la empresa, dejando al
mismo tiempo, un margen en la producción a fin de que se ab-
sorban las posibles desviaciones.

CIA. " X, S.A. "

PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA EL AÑO 1989

MES	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
AÑO	PRESUP.	UNITARIO	PRESUP.
1988			
Diciembre	1,000	1,000	1'000,000.-
1989			
Enero	1,000	1,000	1'000,000.-
Febrero	1,000	1,000	1'000,000.-
Marzo	1,000	1,000	1'000,000.-
Abril	1,000	1,000	1'000,000.-
Mayo	1,000	1,000	1'000,000.-
Junio	1,300	1,000	1'300,000.-
Julio	1,300	1,000	1'300,000.-
Agosto	1,300	1,000	1'300,000.-
Septiembre	1,300	1,000	1'300,000.-
Octubre	1,300	1,000	1'300,000.-
Noviembre	1,300	1,000	1'300,000.-
Diciembre	<u>1,300</u>	1,000	<u>1'300,000.-</u>
Egresos X			15'100,000.-
Compras.	15,100		
(-) Las compras de Dic/89			
que corresponden a producción			
de enero de 1990.			
	<u>1,300</u>	1,000	<u>1'300,000.-</u>
TOTAL:	13,800		13'800,000.-

Para finalizar es necesario puntualizar que el he -
cho de planear a base de presupuestos no quiere decir que con
ello se hayan subsanado todos aquellos problemas que pudie -
ran existir al encontrarse la empresa en marcha, sino que re
sulta decisivo que se obtenga una estrecha colaboración y su
pervisión de todas y cada una de las personas que forman la
empresa.

C O N C L U S I O N E S

CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación he comprendido la gran importancia que tiene la planeación dentro de una empresa, porque por medio de ésta, se está previniendo a la empresa de los posibles cambios que serán necesarios para el futuro y así llegar a la meta elegida.

Observe que las empresas que planean, llegan a lograr mejores resultados que aquellas que no planean con anticipación. Porque estamos previendo algunas de esas circunstancias desfavorables o evitando aquellos factores que afectan la productividad de las empresas, ayudando a los administradores en sus esfuerzos por coordinar sus decisiones, permitiendo de esta manera elevar el nivel de éxito de la empresa y obteniendo resultados que valen la pena. Y quienes actúan con poca o ninguna planeación, éstos emplean más tiempo y esfuerzo y por lo mismo costos más altos en la realización del trabajo, porque sus objetivos trazados serán imprecisos, teniendo un nivel elevado de incertidumbre. Porque tampoco tendrán una base sólida en qué basarse y no sabrán qué elementos serán necesarios para su realización de ese trabajo. Porque con la buena planeación aumenta la certeza y disminuye la incertidumbre.

También considero que por medio de la planeación se puede establecer objetivos realistas, desarrollando poli

ticas para guiar la ejecución de los planes, estableciendo procedimientos y métodos para llevar a cabo la secuencia de las operaciones y estableciendo un control para los ajustes necesarios en la ejecución y modificación de los planes. Todo esto para llegar a la meta deseada y para que el funcionamiento de la empresa sea eficiente.

De todo lo anteriormente mencionado, pongo de manifiesto que desde el punto de vista administrativo, la planeación da una vista panorámica e impulsa todo el proceso de trabajo en forma clara y completa, ya que esta posibilidad de abarcar todo el cuadro es de gran valor para el dirigente, porque le permite apreciar realizaciones importantes, obtener una mejor comprensión de cada una de las actividades y apreciar las bases en que se fundan sus acciones como administrador.

Nunca debemos olvidar que hoy en día, no basta que la empresa tenga artículos o servicios que el consumidor desea y al precio que está dispuesto a pagar, sino que una buena administración debe preocuparse por obtener un aprovechamiento racional y sistemático de todos aquellos recursos disponibles, tanto propios como ajenos, eliminando al máximo los desperdicios e incrementando de una manera óptima la coordinación y productividad de los mismos.

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

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

- Administración de Empresas, Teoría y Práctica
Agustín Reyes Ponce
Ed. Limusa. Primera edición.
1966.

- Principios de Administración
George R. Terry
Ed. C.E.C.S.A. Primera edición.
1972.

- Administración Moderna
Samuel C. Certo
Ed. Interamericana. Segunda edición.
1984.

- Administración
Koontz / O'Donnell
Ed. Mc Graw Hill. Octava edición.
1988.

- Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas
J. Rodríguez Valencia
Ed. E.C.A.S.A. Primera edición.
1985.

- Fundamentos de Administración
Munch Galindo - García Martínez
Ed. Trillas. Cuarta edición.
1982.

- Auditoría Administrativa
L.A.E. María Elena Monroy Luna
Ed. I.E.C.I.C., A.C. Segunda edición.
1988.