

119

Zy.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN



PLANEACION Y ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODERNAS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PRESENTAN

**JUAN / RODRIGUEZ ESCAMILLA
EDUARDO MARTINEZ LOMAS**

ASESOR: L. C. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO 1998

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

266561



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 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Jaime de Anda Montañez
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Planeación y Estrategias en la Administración de Empresas Modernas".

que presenta el pasante: Juan Rodríguez Escamilla
con número de cuenta: 7229672-3 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración

Considerando que dicho tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de México, a 3 de febrero de 199 8

PRESIDENTE	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Mario López</u>	

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA F.E.S.-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Jaime de Anda Montañez
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S.-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Planeación y Estrategias en la Administración de Empresas Modernas".

que presenta el pasante: Eduardo Martínez Lomas,
con número de cuenta: 7626360-8 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 3 de febrero de 199 8

PRESIDENTE	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
VOCAL	<u>L.A. Alvaro González Mendoza</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u>	
RIMER SUPLENTE	<u>L.A. Angélica Hernández Araiza</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Mario López</u>	

A la memoria de

Doña Filibertha, mi madre
Mi abuelo Carlos
Mi madre abuela Esther
Don Mario Ayluardo

Quienes con su amor, consejos y ejemplo
siempre me guiaron por
el camino de la superación.
A todos ellos mi mayor respeto,
admiración y agradecimiento.

A Elvia y Miguel Angel

Gracias por ser mis hermanos.

A mis Hijos:

Edgar, Liz, Carlos y Naty
Porque representan mi oportunidad
de guiarlos por el camino
que a mí me enseñaron.

A mi Esposa:

Fior
Por tu amor, apoyo y confianza.
Gracias.

Juan Rodríguez Escamilla

Gracias a Dios

A mi mamá Raquel y mi Abuelita Polita

Por su ejemplo siempre honesto y amoroso.
Gracias.

A mi mamá Yolanda y mi papá Antonio

Por el amor sin condiciones que me han regalado.
Gracias.

**A mis hermanos Saul, Sergio, Marco Antonio,
Yolis y Chio**

Por que sin su apoyo no lo hubiera logrado.
Gracias.

Eduardo Martínez Lomas

**A la Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán**

Por habernos brindado la oportunidad de
adquirir una formación personal y profesional
Gracias.

A todos nuestros profesores

Quienes con verdadera vocación
nos transmitieron sus conocimientos.
Gracias.

Al L.C. Francisco Alcántara Salinas

Por su disposición, paciencia y orientación
en la culminación de este trabajo.
Gracias.

Al Lic. y C.P. Benjamín Martínez Morales

Nuestro especial agradecimiento por su confianza,
amistad y apoyo en nuestra formación profesional.
Mil gracias.

**Juan Rodríguez Escamilla
Eduardo Martínez Lomas**

PLANEACION Y ESTRATEGIAS EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS MODERNAS.

INDICE

Introducción	1
Capítulo 1 ADMINISTRACION GENERAL	4
1.1 Concepto	5
1.2 Teoría Clásica	6
1.3 Teorías Modernas	14
1.3.1. La Administración por Objetivos	19
1.3.2. La Administración Gerencial	21
1.4 Las Finanzas y el Departamento de Compras, Pilares de las Empresas Modernas	23
Capítulo 2 LA OPERATIVIDAD DE LAS EMPRESAS MODERNAS	27
2.1 Conceptualización Teórica	28
2.2 El Control Presupuestal	29
2.3 La Optimización de las Funciones Gerenciales	42
Capítulo 3 LAS FUNCIONES DE LAS AREAS OPTIMAS DE:	46
3.1 Ventas	47
3.2 Producción	54
3.3 Finanzas	59
3.4 Recursos Humanos	67
3.5 Compras	75
Capítulo 4 CASO PRACTICO DE LA APLICACION DE ESTRATEGIAS EN AREAS DIVERSAS	87
4.1 Ventas	88
4.2 Producción	91
4.3 Finanzas	94
4.4 Recursos Humanos	97
4.5 Compras	99
Anexos 1 - 26	
Conclusiones	101
Bibliografía	105

Introducción

El adelanto tecnológico y el desarrollo económico de nuestro país, han tenido como consecuencia, entre otras, que los negocios hayan transformado el desarrollo de sus actividades. Estas no solo se han multiplicado, también se han hecho mas complejas.

Al crearse nuevas industrias y al desarrollarse las ya existentes, se ha dado origen a la creación de nuevas técnicas tendientes a lograr una buena administración dentro de las empresas

La implementación de nuevos sistemas y procedimientos se encuentra encaminada a proporcionar a la dirección, los elementos necesarios para desenvolverse con resultados óptimos. Dichos elementos son: una mejor planeación, una mejor organización, una dirección mas eficiente, una coordinación mas armónica y un control mas efectivo de las operaciones que se realizan en la empresa.

Toda actividad industrial exige materiales y suministros para su funcionamiento. Antes de que un engrane pueda empezar a girar dentro del proceso fabril deben tenerse los materiales al alcance de la mano y la seguridad de que el abastecimiento de dichos materiales será continuo, a fin de hacer frente a las necesidades y programas de

la producción. La calidad de los materiales debe ser la adecuada para el objeto a que se destina y la conveniente para el proceso y equipo utilizados. el hecho de no cumplir con algunos de estos requisitos puede implicar costosa demoras, producción deficiente, producto de mala calidad, incumplimiento en las entregas y descontento en los clientes.

Para mantener una posición vendedora favorable, susceptible de hacer frente a la competencia y rendir beneficios satisfactorios, hay que procurarse los materiales al precio mas bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio. El precio de la obtención de estas materias y el de almacenamiento de las existencias deberán mantenerse también a un nivel económico.

Estas consideraciones elementales constituyen uno de los fundamentos de nuestra investigación.

Por otra parte sabemos, que los recursos humanos con que cuenta la administración moderna son un factor determinante para el éxito de la empresa. El avance tecnológico también ha sido un factor decisivo con gran repercusión en el elemento humano, pues ha dado origen a la especialización en su sentido mas amplio.

No solo han tenido que especializarse los operarios, sino todos los elementos de los diferentes niveles de la organización, por ejemplo, lo que en un principio fue el departamento de ventas, a evolucionado a un departamento de mercadotecnia, y lo que antes solo era contabilidad se ha transformado en un completo y especializado departamento de finanzas.

Ahora bien, el control, que es uno de los postulados administrativos, enfatiza ciertos puntos sobre el control presupuestal, pues éste constituye una de las herramientas más eficaces con las cuales cuenta el administrador moderno para el mejor desempeño de su labor.

Por su campo de aplicación tan extenso, y sus resultados tan satisfactorios, el control presupuestal, ha recibido una aceptación definitiva, razón por la cual, su aplicación en la empresa moderna es básica para el logro de los objetivos propuestos.

La implantación de un sistema de control presupuestal, y los beneficios que de éste se desprenden constituye el segundo fundamento de este trabajo.

CAPITULO 1

CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION

Administración General

1.1 Concepto

Definición etimológica.- La palabra administración se forma del prefijo *ad*, hacia, y de *ministratio*. Esta última palabra viene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación.¹

Así la terminología de *minister*, es totalmente opuesta a la de *magister*, de *magis*, comparativo de superioridad.

Si *magister*, magistrado, señala una función de preminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función, *minister* expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

Por lo anteriormente expuesto, la etimología nos brinda la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Concluimos entonces que el factor subordinación, es el principal elemento obtenido.

¹ Reyes Ponce Agustín. "Administración de empresas. Teoría y Práctica". Editorial Limusa. Mexico. 1986. p.41.

Por otra parte, el empleo que los técnicos en la materia han hecho de la palabra, ha sido muy variable, ésto, por tratarse de una disciplina de reciente estudio y aún en periodo de formación. Para acreditar lo anterior baste citar el hecho, de que aún se discute si la administración es una parte de la organización o viceversa.

1.2 Teoría clásica

Diferentes autores han brindado diversas definiciones, basandose fundamentalmente en los elementos que la integran.

Henry Fayol señala que la administración es una función que se reparte como las demás funciones especiales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social.

Para **George R. Terry** la administración *"consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno"*.²

Koontz y O'Donnell refieren que administración *"es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundado en la habilidad de conducir a sus integrantes"*.³

El maestro **Agustín Reyes Ponce** en su libro *Administración de Empresas*, sostiene que lo esencial es que la administración trata de objetivos dirigidos a la acción pero con el fin de coordinar la fase mecánica.

² Reyes Ponce, Agustín, Op., cit., p.15.

³ Reyes Ponce, Agustín, Op., cit., p.15.

antes de la fase dinàmica. Es decir primero el aspecto estructural y despues el aspecto operacional.

Lo anterior no quiere decir que la administración pueda ser segmentada o dividida, por el contrario, forma un continuo inseparable, pero desde el punto de vista conceptual metodológico y con el fin didáctico de dar una explicación de los elementos que la forman, si es conveniente dividirla.

Previsión

Consiste en la fijación de objetivos, la investigación de las condiciones futuras de una empresa y la determinación de los diversos cursos de acción posible.

Con la fijación de los objetivos se establece el fin que se persigue, considerando los factores que influirán en su logro, y determinando los medios mas convenientes para alcanzarlo.

Una vez centrados los objetivos, debemos buscar los diversos cursos alternativos de acción, que coadyuven a lograr la mas eficiente adaptación de los medios, y para ello debemos auxiliarnos de ciertas técnicas y métodos como son:

1. La formulación del problema.
2. La construcción matemática del modelo.
3. El análisis del modelo.

4. La comprobación del modelo y de una solución posible.
5. El establecimiento de controles para la solución.
6. Iniciación del nuevo modelo o solución a que se llegó.

Planeación

Es la consolidación del curso alternativo de acción elegido, estableciendo los principios que habrán de orientar la secuencia de las operaciones a realizar y la determinación de tiempos y costos.

Así pues, la planeación como elemento de la administración, descansa en principios como la precisión, la flexibilidad y la unidad; en la que los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas sino, por el contrario, deben ser con la mayor exactitud posible, en virtud de que van a regir acciones concretas, con cierto margen para los cambios por los imponderables.

Tampoco es conveniente hacer diversos planes, por el contrario, debe existir uno solo para cada función, integrados en un plan general, siempre considerando las políticas, ya que éstas orientan a la acción y son indispensables para una adecuada delegación de autoridad.

Cuando en un plan las acciones son señaladas cronológicamente, se denominan procedimientos, éstos tienden a formar las rutinas de las actividades, consiguiendo con esto que aún el trabajo de gente muy calificada, pueda encomendarse a otros carentes de la misma preparación.

Si a un procedimiento le agregamos los tiempos requeridos para cada acción, tenemos como resultado un programa. Estos, pueden ser a corto y largo plazo, generales y particulares, según el tiempo y espacio que abarque su aplicación.

Organización

Se define como el proceso de combinar, el trabajo que los individuos deberán efectuar, con los elementos materiales necesarios para su ejecución.

Toda organización tiene dos consecuencias básicas que son: partes y relaciones.

Consideramos como las partes de la organización, a los puestos necesarios para el desarrollo de los trabajos.

Como relaciones, debemos entender el resultado de la distribución del trabajo entre los puestos y del trabajo entre las personas.

Refiriendonos a la segunda consecuencia, debemos decir que, para lograr una debida organización en las labores de cualquier empresa, es necesario aplicar ciertos principios administrativos como son: el de la división del trabajo, de autoridad, de la disciplina, de la unidad de mando, de la unidad de dirección, de la jerarquía, de equidad, etc., conjugados todos éstos, entre el personal y los elementos disponibles

para lograr que el trabajo se desarrolle de una manera eficiente y económica, lo que implica, necesariamente delegar autoridad y compartir la responsabilidad dentro de cada línea, determinando así, los niveles jerárquicos.

Integración

Se puede definir como la materialización de las formas organizativas en los recursos económicos y en los elementos humanos necesarios para que lo previsto, planeado y organizado, se ponga en marcha.

En los tres primeros elementos de la administración, la previsión nos señala que puede hacerse; la planeación que debe hacerse; y la organización como y donde deben hacerse.

Toca a la integración el obtener y articular los elementos que nos han señalado, para que el organismo social funcione adecuadamente, es decir, será la que llene los cuadros técnicos elaborados en la fase mecánica del proceso administrativo.

La formación de estos cuadros, desde el punto de vista humano, requiere de ciertos principios como: la adecuación de hombres y funciones, la precisión de elementos administrativos, la importancia de la inducción adecuada, etc.

Su aplicación será mas fácil, si seguimos reglas o técnicas que nos ayuden como, la inducción y el desarrollo.

A través de la etapa de selección, hacemos del reclutamiento de un extraño, la selección de un candidato.

Por medio de la inducción, se puede hacer de un empleado común, un empleado sobresaliente.

Desde el punto de vista de las cosas, los principios aplicables son entre otros; del carácter administrativo, del abastecimiento oportuno, del mantenimiento adecuado y de la delegación de control.

Dirección

Constituido el cuerpo social, y puesto en marcha su funcionamiento, toca a la dirección, como razón o esencia de la administración, el lograr los objetivos previstos y planeados, a través de los diferentes jefes de las empresas, con autoridad y responsabilidad en su unidad.

Koontz y O'Donnall, la definen como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados.

Todo buen jefe debe comprender los modos de enfocar la dirección que consisten en dirigir y supervisar, ya que le corresponde inculcar a los subordinados una aguda apreciación de los objetivos y planes de la empresa, enseñar la estructura de la organización, estrechar las relaciones entre los departamentos y las personas, familiarizarlo con sus deberes y el ejercicio de su trabajo, etc., ayudando de esta manera a que se sujete, siempre, a las políticas establecidas.

Todo esto se logra a través de ciertas cualidades personales y el conocimiento general de los principios de la dirección que tienden a facilitar el trabajo. Entre éstos, mencionaremos cuatro de los mas importantes:

Alcanzar el objetivo

El jefe o dirigente, tiene la obligación básica de ver que los planes de trabajo sean comprensibles, para que su grupo alcance las metas fijadas.

Coordinar los intereses

El fin común se logra con mas facilidad, cuando mejor se armonizan los intereses del grupo y de quienes participan para lograrlo.

Impersonalidad de mando

La autoridad, como requisito previo para todo dirigente, debe ejercerse como producto de una necesidad de todo organismo social, que consiste en el derecho de ordenar al subordinado que realiza un servicio o desarrolla una actividad, mas no como un resultado exclusivo de mandar.

Via Jerárquica

Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin razón o en forma excepcional.

Control

Toca a este elemento cerrar el ciclo de la administración, como medida de los resultados actuales y pasados, Joseph L. Massie refiere que "el control es el método que mide la ejecución normal y la guía hacia una meta predeterminada, su esencia está en cotejar las acciones existentes contra los resultados deseados"

De hecho, el control como medida lo encontramos en cada uno de los elementos de la administración, vigilando que se cumplan las finalidades del organismo social, para lo cual debe: crear y conservar las normas de organización y de procedimientos, proteger los bienes y propiedades de la empresa, hacer que los resultados comprendan a las previsiones de: costo, eficacia, ganancia y desviaciones, poniendo el remedio adecuado, comprobando si todo ocurre de acuerdo con los programas adoptados, a las ordenes dadas y a los principios admitidos.

⁴Massie, Joseph L. "Bases Esenciales de la Administración", p.103.

1.3 Teorías modernas

Se considera esencial la participación del factor humano para el funcionamiento de cualquier organización, y su buena marcha está condicionada a la voluntad de éste. De ahí que sea de vital importancia la atención que se le deba prestar, considerando que a diferencia de otros recursos, nadie puede ser obligado a realizar una tarea sin que tenga el pago justo a su trabajo y sin su plena voluntad, a excepción claro, de los casos de condena o servicios a la patria.

Las labores que realizan son voluntarias y solo si existe una adecuada interacción entre los objetivos de la empresa y los objetivos personales, pondrán su máximo esfuerzo. Por el contrario, si no existe la adecuación de objetivos, no se contará con el rendimiento adecuado de los integrantes.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles y solo se manifiestan, a través del comportamiento personal en el trabajo. Se ha pensado que esta intangibilidad no tiene valor alguno, que no cuesta, por lo tanto, muchos empresarios le dedican poca atención y, como consecuencia, han perdido grandes sumas de dinero.

En los últimos años de este siglo, se han desarrollado bases científicas de gran validez para el mejor empleo del factor humano. En nuestro

país, influenciados por la corriente literaria norteamericana, que hablaba de estos conceptos administrativos, hizo que despertara una serie de inquietudes entre los estudiosos, quienes también se habían dado cuenta de la importancia que representaba el ser humano como persona, y la necesidad de aplicar otras disciplinas al estudio de la persona como elemento de la administración. Entre esas disciplinas tenemos:

La sociología industrial

Esta rama de la sociología general, estudia la estructura y la dinámica de los sistemas sociales denominados empresas, considerandolas unidades funcionales, en las cuales la actividad es un flujo continuo y el proceso de adaptación a los cambios una acción constante. Todos sus miembros, se desarrollan como entes, dentro del escenario socioeconómico del cual forman parte y donde tienen una estructura interna, perfectamente integrada.

La sociología industrial, ayuda a lograr que la empresa pueda convertir el personal, en un conjunto de equipos leales y esforzados. Se dice, que esta ciencia se forjó en los estudios Hawthorne y sus aportaciones más importantes fueron:

1. El estudio de grupos formales e informales, dentro de la empresa.
2. Estudios técnicos sociométricos para integrar buenos equipos de trabajo.
3. Análisis de actividad, burocracia, movilidad, etc.

La Ingeniería Industrial

Esta rama de la ingeniería, estudia el control de los inventarios, las condiciones de seguridad y el control de costos, el entrenamiento para la superintendencia a los programas de selección, inducción y desarrollo; estudio de movimientos, etc., aspectos que se desarrollarán, mediante la aplicación de la investigación inductiva a las operaciones industriales.

Psicología

Trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a las personas, dentro de la organización.

Ha contribuido a señalar la complejidad de las necesidades emocionales que debe satisfacer una persona; tanto morales, sociales, como económicas.

La psicología, es de gran ayuda en las áreas de: selección de personal, entrenamiento y capacitación, orientación profesional, modelos de motivación, resolución de conflictos, adecuación de objetivos, entre otros.

Derecho

Ciencia, enfocada a la vida social, plasmando en sus diferentes ordenamientos como deben regir, entre otras, las relaciones obrero-patronales.

Su aplicación ha hecho necesario el uso de técnicas administrativas, con el objeto de que marche paralelamente al desarrollo mismo, dando seguridad al individuo por las normas mismas del derecho.

Economía

El concepto más sencillo que se refiere a la actividad del ser humano, para producir sus medios de subsistencia, es el trabajo. Como tal, debe ser considerado en su forma natural o universal, y el de su calidad social o histórica.

La primera, es la de una "actividad deliberada, dirigida a apropiarse de los objetos naturales de una forma u otra". En ésta, el trabajo es una condición natural de la existencia humana, una condición del metabolismo del hombre y la naturaleza, independientemente de todas las formas sociales, que produce objetos que satisfacen las necesidades mismas del hombre. En su calidad social, hay leyes que regulan la producción, la distribución y el consumo de los bienes y servicios.

Matemáticas

Los modelos analógicos de la realidad y la simulación de su comportamiento, han significado una gran aportación para la toma de decisiones sobre el factor humano. Han ayudado a resolver problemas de valuación de puestos, de programación lineal, transportación, entre otros, y dentro de las técnicas mas avanzadas la computación se ha tomado indispensable.

La administración del factor humano, ha establecido tal influencia, que se ha llegado a definir como una disciplina específica, con características, reglas y técnicas propias.

De poco o nada servirían las mejores máquinas; los sistemas mas modernos; los mas grandes capitales, si son manejados con apatía y desgano o indolencia, por descontento del personal.

De lo previamente expuesto, es posible establecer que la administración del factor humano es una disciplina propia, aplicada al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, y las habilidades de los integrantes de la estructura orgánica, en beneficio del individuo, de la empresa y del país en general.

1.3.1 La administración por objetivos

Los estilos de administración han cambiado de acuerdo a su momento histórico, así, nos encontramos con la corriente empírica, la corriente industrial, y más recientemente la corriente humanista por citar algunas. El entorno económico también es determinante para decidir el tipo de administración a seguir o las áreas de mayor peso específico dentro de la empresa, como pueden ser ventas, finanzas, compras, producción, recursos humanos, etc.

Dentro de estas tendencias o modas es fácil para el empresario o administrador perder de vista el objetivo que le da sentido a la empresa, a saber *la sobrevivencia económica sigue siendo la exigencia fundamental que se hace a la administración, y todas las demás medidas de la actuación de la empresa deben seguir esta meta y adecuarse a ella*⁵

Hacemos esta reflexión porque es muy común en nuestros días escuchar un sinnúmero de responsabilidades de tipo comunitario y social que la empresa debe hacer suyas.

Consideramos sin embargo que en el momento en que la empresa ha conseguido su objetivo fundamental, es decir el económico, deberá atender sus responsabilidades adicionales.

⁵ S. Odiome George. "Administración por Objetivos Nuevo Sistema para la Administración". Ed. Limusa, México, 1992, p.96.

Debemos ser administradores de la riqueza y no administradores de la pobreza.

Muchas empresas equivocan el orden de los objetivos, y pretendiendo ser empresas de *vanguardia* anteponen el objetivo social al objetivo económico, derivando en empresas improductivas y de corta vida.

Una de las técnicas que nos puede ayudar a conseguir el equilibrio de la empresa en este aspecto, es la administración por objetivos, que definiremos como: El sistema que transforma los intereses individuales de la empresa y del empleado, en objetivos comunes, asignando responsabilidades, con la idea permanente de medir y premiar la actuación personal.

Establecimiento del sistema

1. Identificación de las metas comunes.
2. Clara definición del organigrama, enfatizando en las líneas de autoridad y responsabilidades.
3. Definición de los objetivos individuales a alcanzar.
4. Revisión previa o por avance.
5. Medición de los resultados definitivos.

Errores mas comunes

1. Fijar metas inalcanzables generando frustración y desencanto.
2. Fijar metas demasiado bajas que no promueven el esfuerzo personal.
3. No definir claramente la autoridad y responsabilidades propiciando duplicidad de mando.
4. Dejar al empleado solo "*es su problema*".
5. No definir fechas para la revisión previa o de avances.

6. No reforzar positivamente la actuación exitosa.
7. No sancionar o corregir la actuación deficiente.

Ventajas:

1. Mide objetivamente los resultados.
2. Define el trabajo a realizar y los resultados esperados.
3. Mejora la comunicación entre jefe y subordinado.
4. Sirve como base objetiva para asignación de sueldos y promociones

1.3.2 La administración gerencial

Conviene precisar que el gerente es ante todo un líder que administra, su propósito es lograr que lo que realice mediante otras personas produzca el mayor beneficio posible.

Importa recalcar que la función del gerente es obtener resultados, para ello, el debe contar con un tipo de mente ordenada y sensible, tiene que ser una combinación entre un idealista y un hombre práctico y constructivo, requiere también saber improvisar y en ocasiones ser intuitivo al dar una solución, cuando los planes no funcionan.

Asimismo, el gerente debe tener capacidad para introducir nuevos métodos, ideas o técnicas y a la vez realizar día con día las múltiples actividades de muy diversa índole que su trabajo le demanda.

Resulta muy interesante mencionar con respecto del trato con la gente, que requiere también saber encontrar las mejores cualidades y obtener los mayores esfuerzos de los demás.

Por tanto, es necesario que el gerente gane y conserve la mejor voluntad de aquellos que le rodean, por la compleja responsabilidad que tiene, debe ayudar a que los demás logren el reconocimiento y autorealización de su trabajo, considerando la importancia que éste tiene.

Consideramos que el gerente debe ayudar a su personal a comprender mejor sus planes, hablandoles a su nivel, así, puede interesarlos en sus ideas y en el propósito de utilizarlas, asegurándose especialmente en escuchar atentamente sus opiniones y aprender de sus sugerencias.

Como regla de carácter general, según nuestro criterio, siempre será mejor el convencer y persuadir, que el obligar y dominar.

El gerente necesita delegar en forma efectiva la responsabilidad por dos motivos:

1. Es una técnica necesaria para obtener el desarrollo y crecimiento futuro de los subordinados.
2. Se libera de los trabajos rutinarios permitiéndole concentrarse en actividades más constructivas, importantes y útiles para la empresa.

La administración gerencial enfrenta grandes retos, sus problemas son variados y complejos, y especialmente su responsabilidad le distingue sobre cualquier otra actividad humana. Y es que el gerente es líder, un conductor de personas que confían en él y lo que es más, muchas veces dependen de él en gran parte de su desarrollo como individuos.

1.4 Las finanzas y el departamento de compras, pilares de las empresa modernas

Las finanzas

Finanzas es la función encargada de la obtención, custodia y correcta utilización de los recursos económicos.

Por su naturaleza informativa mantiene estrecho contacto con las demás áreas de la empresa, nos informa como estuvimos, como estamos, y como estaremos en el corto y largo plazo.

Las empresas modernas no deben manejarse empíricamente, los años en que "todo se vendía" han pasado. La competencia en los negocios, se ha tornado reñida y abundante, es muy arriesgado salir al mercado sin un plan de acción previamente diseñado, somos administradores no aventureros, por lo cual es necesario contar una administración profesional basada en los presupuestos y el consiguiente control presupuestal.

Un presupuesto es sencillamente un plan financiero, es el documento numérico que traduce en valores los objetivos de la empresa, y el control presupuestal es el sistema de revisión, supervisión y control de las partidas, es en resumen, la comparación periódica de los resultados reales con los presupuestados.

Para evitar que los presupuestos se conviertan en letra muerta, es necesario que sean flexibles y sobre todo actualizables, es decir deben mostrar la situación futura, pero al transcurrir los meses deben ser capaces de incorporar los hechos reales y proyectar las nuevas tendencias. Si esto lo apoyamos con un adecuado y oportuno control presupuestal estaremos transformando la simple información, en lo que debe ser, una poderosa herramienta para la toma de decisiones de calidad.

Las compras

Las compras forman parte del plan de organización funcional, por lo que resulta necesario definir las tareas específicas de este departamento, además de precisar la relación del mismo con los demás departamentos o áreas, con el propósito de que la dirección general y el funcionamiento conjunto de la empresa, puedan coordinarse adecuadamente.

La función principal del departamento de compras es ayudar a producir mas utilidades para la empresa.

El departamento de compras de la empresa deberá estar formado por profesionales y especialistas expertos en la obtención de materiales, abastecimientos, herramientas y servicios requeridos por todos los demás grupos de la empresa en el proceso completo de agregar valor.

Dado que comprar es una función económica, las compras en cualquier organización son una función comercial.

Sus objetivos son el bienestar y supervivencia de la organización de la cual forman parte.

En consecuencia, el objetivo de utilidades está implícito en el concepto de obtener de su proveedor los materiales apropiados, al mejor precio, en la cantidad solicitada, y en el momento preciso.

Toda vez que otro de los objetivos esenciales de compras es apoyar el programa de operación de la organización, podemos establecer que a largo plazo, la cooperación entre los departamentos operativos y las actividades de compras puede dar por resultado llevar al máximo la contribución del departamento de compras al servicio y a las utilidades. Incluso compras debe perseguir siempre el valor óptimo de los bienes y servicios que deben comprarse.

La destacada función del departamento de compras debe ser organizada para abarcar todos los aspectos de la función de compras y puede incluir también, el control de inventarios, los almacenes y el control general de materiales. La administración tiene la certeza de que el departamento de compras cumplirá responsablemente con su tarea de asegurar los materiales precisos, al precio adecuado, en el momento oportuno y que mantendrá buenas relaciones con los proveedores.

En suma, podemos apuntar que compras posee una función global. Una compra con éxito no se improvisa. No hay fórmula mágica para comprar el bien requerido al precio correcto, para lograr ese objetivo se requiere de un proyecto sistemático de estudio, análisis y

razonamiento directo, por un personal y una organización competentes.

Hay que admitir que compras ha avanzado mucho desde los días en que era meramente un trabajo mecánico de obtener unas cuantas ofertas competitivas y firmar una orden de compra a la oferta mas baja. En aquellos días, compras hacia muy poco por modificar las especificaciones, sugerir material sustituto, participar en la adquisición de equipo o estar presente en las discusiones de la alta gerencia. En la actualidad, la administración se preocupa de que compras proporcione información rápida, exacta y real, por medio de métodos modernos que contribuyen a mejorar su toma de decisiones a través de una mejor selección de las fuentes, y a estimular su participación completa en el mejoramiento de costos de sus productos.

CAPITULO 2

**LA
OPERATIVIDAD
DE
LAS
EMPRESAS
MODERNAS**

La operatividad de las empresas modernas

2.1 Conceptualización teórica

Definimos a la empresa como "la unidad productiva o de servicios , que constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".⁶

Cuando pensamos en empresas modernas, muchas veces, pensamos en famosas transnacionales, y olvidamos que en nuestro país más del 95% de las empresas son micro, pequeñas y medianas, que éstas generan más del 50% del empleo nacional.

Existen muchos criterios para definir a la pequeña y mediana empresa pero pareciera que la constante es que sus recursos económicos financieros, técnicos y humanos son muy limitados, y que han hecho de la improvisación su "herramienta de trabajo".

Son extremadamente vulnerables, el margen de error es escaso, y administrarlas es el arte de aprovechar al máximo lo mínimo.

⁶ Fernandez Arena José Antonio. "El Proceso Administrativo" Editorial Diana. S.A., México. 1977, p.85

Estas son nuestras empresas modernas, no son un mal necesario, son la posibilidad de trabajo y realización de millones de mexicanos, son nuestra oportunidad de estabilizarlas, hacerlas crecer y consolidarlas.

2.2 El control presupuestal

Se trata de establecer un sistema de previsión, supervisión y control de las partidas presupuestales, con objeto de que éstas, sean ejercidas de acuerdo a la planeación, dentro de las necesidades de la organización.

Para lograr lo anterior es necesario definir, previamente, todas las variables, parámetros y límites que tendrán las distintas partidas para que se les considere dentro del rango de aceptación que el presupuesto determine.

Objetivo del control presupuestal

Que la administración de la empresa cuente con elementos de análisis para saber en que renglones de su operación está fallando; para lo cual se formularán comparaciones entre los presupuestos y la actuación real, acompañados de la explicación de las desviaciones.

Así, el gerente general o jefe de departamento, por ejemplo, se sentirán mas seguros acerca de la administración de su empresa al contar con una sola hoja de papel en la que se resume la operación de ésta, enfatizando en la misma, los renglones que se han salido de lo planeado por algún problema no previsto, inmediatamente después de haber cerrado las operaciones del mes.

Con el control presupuestal se obtiene ésto y más: "Se podrá contar siempre con una fotografía inmediata de las operaciones de la empresa realizadas y las que se debieron realizar, con toda la comprobación que se requiera para poder tomar decisiones estratégicas oportunas y de calidad".⁷

Cabe anotar que para que el presupuesto sea de utilidad, el control presupuestal tendrá que ser de calidad. La misma relevancia tienen el presupuesto y su control, ya que éste es el corolario de aquél y en el que se basarán una gran cantidad de decisiones estratégicas.

El sistema de control presupuestal

Antes de implantar con éxito un sistema presupuestal, es necesario considerar los siguientes requisitos:

1. Total apoyo de la alta gerencia.
2. Motivación y entrenamiento a todo el personal de nivel gerencial.
3. Estructura de la organización básica claramente definida.
4. Sistema adecuado de contabilidad y costos.
5. Tener establecido, previamente planeado, un calendario rígido para la obtención de los reportes, diarios en algunos casos, semanales y mensuales en otros, para poder llevar a cabo las comparaciones que se requieran y obtener así las desviaciones.

Respecto de los numerales **1 y 2**, o sea los relativos al apoyo que es necesario recibir de la alta gerencia para la implantación de un

⁷ Haime Levy, Luis, "Planeación Financiera en la Empresa Moderna". Ediciones Fiscales I.S.E.F. S.A., México, 1989, p.122.

sistema presupuestal y la motivación y entrenamiento que se requiere efectuar a todo el personal que interviene de una manera directa o indirecta en la preparación de los presupuestos, a menudo se encuentran en la práctica dos casos muy comunes:

- a. Cada vez son mas los casos en que la solicitud de la instalación de un sistema presupuestal proviene de la propia alta gerencia, en cuyo caso no existe problema alguno, ya que lógicamente, el apoyo será plenamente proporcionado por los mas altos ejecutivos de la organización.
- b. En cambio, en el proceso mismo de la evolución de la dirección, todavía es frecuente encontrarse con negocios de gran éxito en los años pasados, dirigidos por un solo hombre, que hicieron crecer una pequeña negociación.

Es en estos casos donde la intervención del ejecutivo financiero, puede ayudar a vender la idea de lo que es un sistema presupuestal, porqué se necesita y cuales son las bondades y beneficios que se obtendrán del mismo. Ahora bien, si la idea no fue vendida en su totalidad a la alta gerencia, los esfuerzos que se realicen, en la mayoría de los casos, no darán los frutos esperados.

En algunas empresas se crea un comité de instalación de presupuestos, que normalmente dirige el ejecutivo financiero de la negociación como encargado de la coordinación y ensamble de todos los presupuestos departamentales, que entre sus primeras funciones se encuentran las de entrenar debidamente a los supervisores y tratar detalladamente la mecánica de la instalación

presupuestal, promoviendo la discusión de casos específicos, fomentando el interés en la conciencia de costos, etc. En algunas empresas se ha encontrado conveniente establecer cursos formales de capacitación, formando grupos o distintos niveles administrativos. Ahora bien, no necesariamente el comité encargado de la instalación será el que posteriormente se constituya para la coordinación y manejo del presupuesto ya implantado el sistema, pero esto sería una política sana por los resultados prácticos que se pueden obtener, sin embargo, habrá que atender a las políticas establecidas por cada empresa en lo particular y deberá seguirse para la implantación del sistema que mas se apegue a dichas políticas.

3. Referente a la definición de la organización básica, se puede indicar que, con motivo de definir las áreas de responsabilidad, es necesario estudiar cuidadosamente el organigrama básico de la organización y todos los organigramas departamentales que de él emanen.

En aquellas empresas en donde existen cuadros de organización, en las cuales se definen claramente la autoridad en cada nivel del cuadro, la asignación de áreas de responsabilidad no es, ni constituye un problema, aunque esto es verdaderamente excepcional.

Por el contrario aquellas empresas en que las líneas de autoridad y responsabilidad no coinciden exactamente con las diseñadas en el cuadro básico de organización, es imprescindible que se prepare un cuadro, en el cual si se diseñe y especifique claramente cada nivel de autoridad, que líneas de autoridad lo unen con los subordinados, con sus superiores, cual es la descripción del puesto, etc.

En la preparación de cada presupuesto deberá hacerse intervenir a todo el personal de cada división del negocio, en todos los niveles, aunque resulta conveniente señalar que la labor de los subordinados, jefes de sección, o subjefes, etc., es vital; puesto que a la postre, las medidas de control que se diseñen llegarán hasta los niveles mas bajos del cuadro de organización.

Pórqúe, ¿de que serviría hacer responsable al gerente de ventas si los jefes de territorio, de zona, de líneas de producto, etc. no están concientes de las estimaciones y asignaciones que han sido aprobadas? ¿y de que serviría, si al explicarse las desviaciones de sus presupuestos al gerente de ventas, los subordinadas, además de no conocer las cifras de su presupuesto, no han sido responsabilizados de las metas fijadas?. Lógicamente que los subordinados no tomarán el debido curso de acción para lograr unas metas que ellos desconocen.

El presupuesto, entendido como un todo, nunca funcionará si no se cuenta con una cooperación incondicional de cuanta persona interviene en su elaboración y manejo.

4. Este requisito constituye la piedra angular para el establecimiento de un sistema presupuestario, es el reallivo a los sistemas de contabilidad que se tengan establecidos en la empresa, que servirá de base para efectuar las estimaciones de cada presupuesto.

Básicamente, el presupuesto está ligado con los registros historicos de las operaciones, tanto para tomar la información necesaria de ellos al

prepararla, como para efectuar las comparaciones periódicas con los presupuestos ya elaborados. Cada negocio en lo particular, de acuerdo con su especialidad, volumen de operaciones, entre otros, debe contar con los sistemas de registro adecuados a sus necesidades, para tener la contabilidad prácticamente informando al día y obtener en esa forma los reportes analíticos, oportuna y verazmente, que permitan hacer comparaciones periódicas y medir que tan cerca o lejos se está de alcanzar las metas fijadas.

En cuanto al sistema de contabilidad, es necesario hacer hincapie en que, la persona que instala un sistema presupuestal, debe cerciorarse de que existe un catálogo de cuentas y un instructivo de contabilidad claro y preciso, con motivo de que las personas encargadas de efectuar los registros, tengan un criterio uniforme y siempre se efectuen los registros de las operaciones bajo los lineamientos de los instructivos.

El grado de detalle del catálogo de cuentas y la cantidad de información que se espera obtener de los registros, depende del tamaño del negocio o del volumen de sus operaciones, de su complejidad y de los requerimientos de la gerencia para la planeación de sus estrategias de dirección de la empresa.

En un negocio pequeño, con un solo producto en un territorio limitado de ventas, una sola cuenta de mayor puede ser adecuada para el registro de ventas, en una empresa grande y compleja deben existir sub-cuentas o mayores auxiliares en que se muestren los análisis de ventas por territorio, por clientes, por productos, por canales de distribución, por la planta que manufactura el producto que se distribuye, etc.

Respecto del sistema de costos que deberá ser predeterminado, es conveniente referirse a las políticas y conceptos del control de costos que es necesario establecer en un sistema de presupuestos:

a. Los costos y gastos deben medirse en diferentes volúmenes de actividad y de esta manera obtener un significado claro de las variaciones resultantes entre los estándares y los costos históricos, se debe asentar, como primer punto, que deben existir perfectamente predeterminados los estándares de manufactura, en la base de segregar los costos y gastos en fijos y variables.

b. Específicamente, dicha segregación permite analizar separadamente las variaciones atribuibles a los diferentes niveles de actividad, dicha segregación indica en forma mas precisa el monto de las variaciones atribuibles a cada área de responsabilidad.

c. Además, esta segregación facilita la preparación de una amplia variedad de datos para ayudar a la toma de decisiones, sin requerir un análisis complicado con un gran consumo de tiempo. Como ejemplo, se puede citar la comparación de costos entre dos diferentes divisiones del negocio, la preparación de gráficas de punto de equilibrio, la predeterminación de márgenes por líneas de productos, modificaciones a los presupuestos, evaluación de las diversas areas de mercados, etc.

Los estándares deben prepararse, con efecto de reflejar metas que sean razonablemente susceptibles de ser alcanzadas bajo las condiciones eficientes de operación.

En ningún caso deben instalarse estándares idealistas, ya que en la práctica, están tan lejos de la realidad que los hombres clave, los jefes de departamento, etc., pierden todo el interés y consideran que es una pérdida de tiempo el explicar las diferencias, en lugar de hacer planes para, efectivamente mejorar la operación de sus departamentos.

Por otra parte, y no obstante que los estándares deben ser computados con el fin de reflejar metas que se pueden lograr mediante condiciones eficientes de operación, hay ocasiones en que, se conoce de antemano que existen sobrecargos a costos debido a eventualidades que no son posible eliminar durante el periodo de costos en que se aplican dichos estándares, pero que, sin embargo, en el subsecuente periodo de costos, dichas ineficiencias pueden quedar eliminadas, como por ejemplo, el cargo de mano de obra directa por determinados problemas laborales, o bien, el costo de determinada materia prima, etc. Es en estos casos que los mencionados sobrecargos deben ser presupuestados en forma separada, como variaciones anticipadas y de esta manera no incluirlas en el costo estándar, con objeto de no alterar nuestro costo por una situación que podrá remediarse en el siguiente periodo de costos.

Por último, estos sobrecargos a costos tienen que tomarse en cuenta en las políticas de fijación de precios, ya que de otra manera, el margen esperado por productos no será realista y, por ende, las decisiones pueden ser equivocadas.

El establecimiento de estándares adecuados, es uno de los pasos mas delicados en un control de costos, ya que representa el meollo o parte mas importante de la planeación, o sea la base del control, antes de que suceda el hecho.

Es esencial una cuidadosa revisión de estos estándares, ya que solamente las desviaciones significativas que resulten en la realidad deben ser reportados de manera regular. Una práctica muy sana, si se ha logrado desarrollar una buena conciencia de costos, es la de pugnar porque los departamentos reduzcan sus costos a niveles inferiores a los estándares aprobados, con lo que se obtendrán variaciones mínimas. Es conveniente subrayar que la clasificación detallada de estos estándares debe coincidir con los procedimientos contables en la recolección de información histórica, ya que de otra forma, no pueden hacerse comparaciones razonables.

Dado el empleo de las palabras pronóstico y presupuesto es conveniente distinguirlas: **El pronóstico económico** es el cálculo de una situación futura a los resultados de acciones futuras, con base en el análisis de todos los hechos conocidos o probables eventos futuros; en tanto que **el presupuesto** incluye además del pronóstico de los resultados probables para determinado periodo o periodos, el desarrollo de un plan, la coordinación de las funciones del negocio, el control de las variaciones y las necesarias modificaciones al plan, con el fin de lograr los mejores resultados.

Mecánica del control presupuestal

Uno de los elementos fundamentales es el establecimiento de un

calendario de control presupuestal, el cual es imprescindible para lograr la sincronización y coordinación de todos los aspectos de la planeación presupuestal. Es necesario precisar las fechas en que la información y estimaciones de cada departamento deben estar disponibles para cada uno de los demás departamentos y el papel que juega el comité de presupuestos en dichas coordinaciones.

Un valioso auxiliar para el control de las actividades, y que tiene aplicación no solamente en este campo, puede ser la implantación de un sistema de redes de actividades, lo que da la oportunidad de observar con detenimiento el ordenamiento lógico de cada actividad y los puntos críticos en que se requiere la atención del coordinador.

Siendo el director del presupuesto el coordinador de las actividades presupuestarias, es responsabilidad de éste ejecutivo la emisión de los manuales e instructivos en que se señalen con toda objetividad las fechas en que los departamentos o miembros del comité de presupuestos deben emitir o recibir la información.

La preparación del presupuesto anual requiere una serie de pasos consecutivos, que se pueden sintetizar como sigue:

1. Inicia normalmente con una reunión a alto nivel, en la cual, el gerente o director general de a conocer las perspectivas generales de la compañía para el próximo ejercicio presupuestario. En dicha reunión se fijan también las metas generales sobre las inversiones de capital requeridas.

2. La información que emana de la dirección general se evalúa por el comité de presupuestos, quién coordina los intereses de las diversas áreas o divisiones del negocio. La coordinación de este punto es decisiva, ya que se determinará, en forma general, si los objetivos de ventas se pueden cumplir con la capacidad instalada, el personal necesario para llevar a cabo alguna expansión, los programas de inventarios, el capital de trabajo requerido, etc.

3. Con la información anterior, el contralor es responsable de ampliar la información y emitir un boletín en que señalen los objetivos y metas, y en general, los planes del gerente o director de la empresa. Este boletín se emite conjuntamente con instructivos y formularios detallados, y se envía a los funcionarios responsables de cada área de operación de la empresa, bien sea ventas, producción, ingeniería, etc.

4. Con estos formularios, los gerentes de cada división del negocio deben tener reuniones con sus principales subordinados en que expliquen los planteamientos del gerente general, y establezcan sus propias metas con relación a rendimientos, productividad esperada, personal requerido, etc.; se comentan los principales factores que serán afectados por el plan que se traza, por ejemplo se discute el programa de inventarios de productos terminados y su relación con ventas, las materias primas requeridas para cumplir con los objetivos de producción y, en general, todas aquellas fases básicas e importantes en la utilización racional de los recursos de la empresa.

5. En este punto, los ejecutivos de nivel medio se reúnen con los supervisores departamentales para explicarles las bases del

presupuesto y entregarles los antecedentes y cuestionarios que utilizarán en su preparación.

Se proporciona información detallada y estadística de los costos y gastos incurridos en ejercicios anteriores con el fin de que los supervisores departamentales tengan la información histórica necesaria que les permita estimar, en forma razonable, los gastos de su departamento que consideren indispensables para lograr las metas trazadas. El desglose de costos y gastos deberá ser tan amplio como sea necesario y deberá coincidir, por lógica, con la agrupación contable con que se cuenta en las hojas de costos emitidas periódicamente por cada área de responsabilidad.

6. Posteriormente, los formularios con la información detallada se hacen llegar al director del presupuesto para efectuar la evaluación necesaria y cerciorarse de que no existen discrepancias por deficiencias de comunicación ante los diversos departamentos. Efectuadas las correcciones, se prosigue con el ensamble de todos los presupuestos departamentales con el fin de emitir el presupuesto general tentativo o plan financiero que fundamentalmente queda concentrado en los estados financieros proforma.

7. Una vez preparado el presupuesto tentativo, éste es discutido por el comité de presupuestos, con el gerente o director general, quien recomienda las modificaciones pertinentes y se cerciora que, los objetivos originalmente trazados, se encuentren plasmados en forma razonable en los presupuestos referidos en el punto anterior.

8. Con las recomendaciones del gerente o director general, el comité de presupuestos discute las modificaciones al presupuesto tentativo y el director de presupuestos procede a efectuar las correcciones y cambios necesarios para emitir el presupuesto oficial.

9. Este presupuesto oficial se distribuye a la gerencia general y a los gerentes divisionales y a la parte conducente relativa a cada departamento se segrega con el fin de repartirla individualmente a cada departamento en particular. Es en este momento cuando el área responsable de costos tiene ya la aprobación final de su presupuesto y con esto podrá efectuar las comparaciones con los hechos reales en la medida que se sucedan y explicar las razones de las variaciones. Con respecto de este punto en particular, es donde el presupuesto tiene su aplicación óptima, al prever los gastos y costos a los diferentes volúmenes de actividad y dejar claramente establecidos los gastos controlables, lo que permite un control dinámico de esos gastos, sin que existan explicaciones ambiguas de las variaciones resultantes por lo volúmenes de operación, que en muchos casos no son responsabilidad de los departamentos operativos.

Un control presupuestal, bajo los lineamientos del presupuesto flexible, está reconocido como una de las herramientas mas efectivas con que cuenta la gerencia para la obtención de su objetivo mas importante, o sea la realización de las utilidades, sin embargo, también es necesario hacer incapié que un control presupuestal, no obstante ser tan valioso auxiliar de la gerencia, no reemplaza a una buena administración, pero si pone en manos de los encargados de la misma una norma o patrón cuyo buen uso permite que las decisiones que se tomen puedan hacerse con mayor seguridad y certeza.

2.3 La optimización de las funciones gerenciales

El éxito en los negocios depende, en gran medida, de la efectividad con que los funcionarios de la empresa planean, dirigen y coordinan los diferentes aspectos operativos, administrativos e industriales de la misma. Esta actividad puede ser muy satisfactoria y conducir al éxito si se dispone de información adecuada en cuanto al progreso de los planes, los resultados reales y las eficiencias logradas o por lograr. Es obvio que el valor de los reportes y registros, relativos a información de esta naturaleza, depende casi completamente de su exactitud, de lo adecuado que sean y de la claridad con que se destaquen los hechos importantes y proporcionen a los funcionarios la información que les haga sentir la necesidad de actuar correctamente.

En consecuencia, los documentos y reportes, que reflejan la eficiencia o ineficiencia de cada fase de la actividad, son tan esenciales a un administrador inteligente como lo son las buenas herramientas y maquinarias en la obtención de un producto de buena calidad, y se mencionan reportes de eficiencia, en virtud de que constituyen un elemento estadístico de importancia que permitirá, en determinado momento, conocer como se ha llegado a la obtención de los logros previstos.

Con esta información, los funcionarios pueden realizar las acciones necesarias para corregir los problemas o asegurar la continuidad de

las eficiencias logradas y operar la administración por responsabilidades.

Los reportes de eficiencias son mas útiles cuando la información se arregla y presenta en forma sumaria y se acompaña por los comentarios interpretativos pertinentes. Al diseñar y utilizar los reportes, dos de los objetivos principales deben tenerse en mente:

1. Los formularios de planes, programas y cédulas de operación.
2. La implantación de los planes, programas y cédulas.

Al planear la distribución de los reportes, es conveniente, como parte integrante de dicha planeación, establecer la jerarquía de los reportes, por cuanto se refiere a la información que proporcionan y hacia quién va dirigida. En una empresa bien organizada, con la motivación y moral adecuadas, la mayoría del personal está interesado en el éxito de los planes de la empresa. Por lo tanto, los funcionarios y supervisores y los empleados que puedan influir en la eficiencia deben ser entrenados y animados a utilizar los reportes de desempeño. Además de lo efectos principales ya mencionados, este estudio contribuirá a la formulación de mejores presupuestos en el futuro y dará origen a sugerencias para la mejor coordinación de las actividades, operando bajo un sistema presupuestal. Al centralizarse la atención en las excepciones y desviaciones se elimina la innecesaria revisión de operaciones que siguen una rutina planeada.

Desde el punto de vista de responsabilidades, se reconoce como axiómático que los reportes guardan una relación paralela con la

estructura de la organización y la delegación de responsabilidades. Al mas alto nivel de funcionarios le concierne el análisis de resultados, eficiencias y problemas de mayores segmentos de la organización. El control de los detalles debe delegarse, siendo necesario que la responsabilidad se defina claramente, en consecuencia, no deben existir huecos en los que las operaciones no estén debidamente controladas.

En una empresa no se debe limitar el uso de un solo medio de comunicación para la presentación de reportes al personal a quién concierne la información. Es frecuente que se utilicen distintos medios con diferente frecuencia.

La selección del medio apropiado depende de factores tales como: tipo de reporte, datos involucrados, nivel de la administración que utilizará el reporte, objetivo del reporte, peculiaridades del destinatario y la naturaleza de las operaciones reportadas. El Contador, por lo general, está mas habituado al uso de información tabulada y estados financieros, pero es frecuente que se pueda lograr mejor comunicación utilizando gráficas acompañadas de breves comentarios. En algunas empresas se mantienen libro de hojas sustituibles que contienen los últimos reportes que conciernen a cada funcionario, en este caso es frecuente que se coloquen las gráficas a la izquierda y los textos o cifras detalladas a la derecha, en forma tal, que tenga visibilidad simultanea la gráfica y la información relativa a la misma.

Hay altos funcionarios que prefieren sumarios narrativos y que las palabras pueden transmitir mejor la historia que un simple detalle de cifras sujetas a interpretación.

La presentación oral de reportes ocupa una posición importante del tiempo dedicado a la actividad de reportes. Este tipo de presentación es muy importante, pues permite interpretación, comentarios y énfasis que podrían faltar en otro tipo de comunicación, permite preguntas y aclaraciones, así como discusión de alternativas, asegurando en consecuencia una buena comunicación. La presentación oral y explicaciones de los reportes se efectúa en forma simultánea a varios funcionarios, ahorrando tiempo y esfuerzo.

CAPITULO 3

LAS
FUNCIONES
DE
LAS
AREAS
OPTIMAS

Las funciones de las areas óptimas

3.1 Ventas

La comercialización es una de las funciones principales en el desarrollo de una empresa, ya que representa el factor clave para colocar los productos en el mercado de consumo para de esta forma obtener utilidades y además satisfacer las necesidades de los consumidores.

Para una mejor comprensión de esta función, algunos autores la dividen en Precio, Promoción, Producto, Plaza; otras tendencias mencionan Cliente, Conveniencia, Comunicación, Calidad; y algunos otros enuncian Mercado, Producto, Distribución y Promoción, a saber:

Mercado

El mercado se define como el conjunto de personas o consumidores que están dispuestos o se les puede persuadir a adquirir un producto o servicio.

El mercado se puede segmentar en dos: el mercado real y el mercado potencial.

Mercado real es aquel donde efectivamente se están adquiriendo bienes y servicios.

Mercado potencial es el lugar donde los consumidores tienen las características y la capacidad de compra y donde existe la posibilidad de vender bienes y servicios.

Tipos de mercado

El industrial está formado por consumidores que compran para producir o revender.

El de consumo se constituye por personas que compran para satisfacer una necesidad inmediata.

Segmentación.

Su importancia radica en que a través de los distintos segmentos de un mercado puede ser mejor aprovechado por la empresa y consiste en la división en partes o grupos que tienen las mismas características o necesidades.

Conocimiento del consumidor.

Uno de los aspectos de mayor interés para las ventas es conocer los motivos que tienen los consumidores para adquirir un producto determinado, para así tratar de satisfacer sus necesidades y aprovechar este conocimiento para una mayor productividad y beneficios para la empresa.

¿Porque compra?

Para diseñar el producto de acuerdo a sus necesidades

¿Donde compra?

Para elegir los distribuidores y su localización geográfica.

¿Cuando compra?

Para ofrecer oportunamente el producto al consumidor.

¿Como compra?

Para determinar la forma de venta

¿Quién compra?

Para dirigir la publicidad y la promoción.

Investigación de mercados.

Es la reunión, registro tabulación y análisis de datos relacionados con las distintas actividades de comercialización.

Su objetivo principal es proporcionar la mayor información posible que sirva para tomar una decisión.

Las principales areas de estudio son:

1. En cuanto al mercado: Tamaño, localización y características
2. Perfil del consumidor: comportamiento, hábitos de compra, preferencias, etc.
3. Publicidad y promoción: Eficacia, selección de medios, etc.

4. Información específica: Información sobre la competencia, etc.

Los beneficios que la investigación de mercados aporta a la empresa son:

1. Señala quienes son los compradores del producto o servicio.
2. Localiza nuevos hábitos permitiendo el lanzamiento de nuevos productos.
3. Descubre las preferencias del consumidor.
4. Verifica si los productos existentes en el mercado son los adecuados.
5. Da a conocer la imagen de la empresa al consumidor.

Competencia.

En un sentido comercial es la existencia de dos o más empresas antagónicas que ofrecen un producto similar o igual al mismo mercado.

Los datos de los competidores que es necesario conocer y analizar para que un producto pueda comercializarse favorablemente en el mercado son:

1. Número e importancia.
2. Sus productos y características
3. Sus canales de distribución

4. Sistema de ventas
5. Organización interna
6. Publicidad y promoción
7. Costo de productos competitivos.

Producto.

El producto es una combinación o conjunto de características unidas en una forma fácilmente, que el consumidor puede aceptar como algo que le sirve para satisfacer sus deseos y necesidades.

Los aspectos principales del producto son:

El precio es el valor de un producto o servicio expresado en dinero.

La marca es el nombre o símbolo que se da a los productos para distinguirlos y localizarlos entre los demás, facilitando a los consumidores su identificación.

Con la marca se distingue al producto de los de la competencia, ayudando a crear una imagen propia dando seguridad, garantía y publicidad al producto.

El envase es cualquier objeto material que encierra, protege o guarda un producto, pero no forma parte integral del mismo.

El envase debe ser económico, atractivo, ergonómico y que se adapte al producto.

El empaque es cualquier material o cosa, con o sin envase que guarda un artículo con fin de facilitar su entrega a la clientela, y que debe ser ligero económico, seguro y fácil de manejar.

Garantía es dar al consumidor la seguridad de que el producto o servicio cumplirá con las características que espera encontrar en él.

Servicio es la atención que se da al consumidor para mantener en buenas condiciones el producto que ha adquirido.

Distribución.

La distribución es como llegan los productos del fabricante al consumidor mientras los distribuidores vinculan a los productores con los usuarios finales.

Los distribuidores exitosos dependen de la rapidez, la innovación, la disciplina y de una visión clara del futuro para diferenciarse de la competencia.

Aunque la entrega de la mercancía es su propósito fundamental, ahora la distribución ofrece una amplia gama de servicios de respaldo, como el financiero y logístico, ayuda a reducir los costos, aumentar la productividad, modernizar las operaciones y consolidar la información.

El éxito de una empresa depende de la efectividad de la distribución sino se puede entregar la mercancía una vez que se ha creado la demanda, hay que retirarse de los negocios.

Los canales de distribución pueden proporcionar acceso inmediato a mercados específicos para cualquier tipo de producto.

También cumplen otras funciones importantes como es el almacenamiento y transporte de los productos, la comunicación de las necesidades de los consumidores ayudan a los servicios de mercadotecnia, y proporcionan crédito a los compradores. La selección de un canal de distribución es una decisión importante para la empresa.

Los canales de distribución mas comunes son:

Mayoristas son generalmente empresas grandes con capital y recursos elevados por lo que pueden mantener gran cantidad de mercancía en su almacén, tienen su propia fuerza de ventas que por lo general no vende directamente al consumidor final.

Minoristas son empresas o personas que no teniendo grandes recursos económicos compran pequeños volúmenes y se encargan de vender directamente al consumidor final.

Distribución directa del fabricante al consumidor.

Promoción.

Es el conjunto de actividades encaminadas a motivar de manera directa al consumidor para que efectue la compra de un producto o servicio.

Los principales objetivos de la promoción de ventas son:

1. Aumentar la efectividad de los distribuidores.
2. Atraer la atención de los consumidores.

3. Ayudar a la publicidad y a la venta personal.
4. Mejora la imagen del producto y de la empresa.

La promoción de ventas normalmente incluye una serie de actividades como, la participación en exposiciones, exhibiciones, demostraciones y muestras de productos, ofertas, regalos, descuentos especiales concursos, rifas, catálogos, folletos, carteles y todos los demás materiales impresos que ayuden a la venta.

La promoción de ventas requiere de personal especializado para el empleo de argumentos que estimulen a los consumidores a efectuar la compra.

Por todas las ventajas que representa, es una de las actividades mas importantes y de mayor auge en la comercialización.

3.2 Producción

Se deduce que toda organización está dedicada a la producción, ya sea de un bien físico o de un servicio.

Los bienes comprenden cosas tales como por ejemplo, automóviles, vestidos, casas, alimentos, etc.

Los servicios están representados por el resultado de actividades realizadas por individuos como médicos, abogados, reporteros, camareros, etc.

Con referencia a los bienes , diríamos que la producción es la fabricación de un objeto físico por medio del uso de hombres materiales y equipo.

Los servicio, diríamos que es la ejecución de una función que tiene alguna utilidad.

Se puede decir que todo individuo, tiene cuatro responsabilidades básicas en la elaboración de los productos o servicios de la empresa de manera que:

1. Las necesidades de cantidades se satisfagan.
2. Se cumplan las fechas de terminación y entrega.
3. Se llenen los requisitos de calidad.
4. Se seleccionen y apliquen los métodos mas económicos para llevar a cabo lo anterior.

Es poco probable que la fecha de entrega deseada por el cliente pueda cumplirse, a menos que esten a la mano todos los factores de producción requeridos en el momento en el que se recibe la orden para una cantidad determinada.

Las necesidades de cantidad y fechas establecidas, deberán reflejar las demandas de los consumidores de los productos o servicios de la empresa. Para satisfacer estas demandas, el personal deberá planear y programar la actividad de producción con anterioridad a las fechas ofrecidas al cliente.

Los programas de producción resultantes pueden ajustarse para eliminar posibles fluctuaciones

Si este no fuera el caso, con frecuencia se encontraría que estaba produciendo y comprando en cantidades de lotes no económicos y sufriendo amplias fluctuaciones en la capacidad de producción requerida.

En su forma final los programas suministran al director de manufactura una información sobre la clase y cantidad de materiales, mano de obra y facilidades de producción que se van a necesitar en diferentes fechas futuras.

Además del cumplimiento de los requisitos de cantidad y las fechas de entrega, el encargado de producción también es responsable, por la calidad de los productos. La calidad de los bienes y servicios pueden mantenerse si se emplean medidas que aumenten la probabilidad de que el producto este de acuerdo con las especificaciones establecidas.

Por último, se espera que el personal de operaciones produzca bienes y servicios de la operación no solamente en las cantidades, fechas y calidades requeridas sino también en la forma más económica.

En consecuencia, se deben hacer análisis de métodos de las formas alternativas en las cuales se pueden producir los artículos con el fin de determinar el más eficiente de estos métodos alternativos de trabajo.

También se crea la necesidad de manejo de materiales y del análisis de distribución de planta y oficinas, cuyo propósito es desarrollar un sistema de manejo y una disposición de los departamentos y estaciones de trabajo que sirvan para reducir al mínimo el costo relacionado con el movimiento de personal y materiales de un sitio a otro.

Para continuar, es indispensable establecer un sistema de control de inventarios que permita mantener los niveles óptimos de materias primas, materiales, suministros refacciones y artículos terminados para evitar los riesgos por escasez, o los costos excesivos por materiales obsoletos.

Mas aun, se deben aplicar técnicas de medidas de trabajo para confirmar la cantidad de tiempo que se requiere para llevar a cabo la tarea de tal manera que los costos de trabajo generados por la actividad de producción puedan controlarse, y en muchos casos, el costo de las operaciones puedan reducirse aun mas, mediante el uso de incentivos de salario que motiven al personal de producción a elevar su eficiencia por medio de una relación entre sus ganancias y la cantidad y calidad de su producción.

Para resumir todo esto, los responsables de la producción deben preocuparse por una variedad de actividades interrelacionadas, el orden en que las hemos considerado son:

1. Planeación de la producción.
2. Control de la producción.
3. Control de calidad.

4. Análisis de métodos.
5. Manejo de materiales.
6. Distribución de la planta.
7. Control de inventarios.
8. Medición del trabajo.
9. Incentivo de salarios.

Y podrían también estar involucrados en la toma de decisiones de:

1. Localización de la planta
2. Diseño del edificio
3. Desarrollo de productos

También, debido a que las decisiones tomadas en las áreas de mercadotecnia, finanzas y personal afectarán la actividad de producción y viceversa, se espera que los responsables de producción contribuyan a la solución de problemas.

3.3 Finanzas

La función financiera

Podemos comenzar definiendo al ejecutivo de finanzas:

"Es el principal responsable de la administración de los recursos financieros de la empresa y por lo tanto miembro del grupo de dirección general de la misma. Como tal, participa en la definición de objetivos y políticas generales de la empresa, a fin de lograr que la asignación de los recursos sea a aquellos proyectos que ofrezcan la mejor mezcla de rendimiento y liquidez, promoviendo el uso eficiente de estos recursos para mantener su productividad".

"Tiene a su cargo la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con la tesorería, la contratoría, auditoría interna y frecuentemente los de informática y coordinación de la planeación. Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa".⁹

Asimismo el Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. contempla que el ejecutivo de finanzas debe cubrir, por lo menos, las siguientes funciones básicas dentro de la institución, sea productiva o de servicios.

⁹Transcripción Textual de los Estatutos, Objetivos y Funciones del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

Tesorería

Objetivos, políticas y planes financieros

Propone objetivos y políticas financieras sobre inversiones permanentes, de capital de trabajo, de administración de fondos y de fuentes de obtención de recursos. Analiza coordina y sugiere el nivel de apalancamiento de la empresa en función de los riesgos de operación y financieros.

Relaciones con inversionistas

Mantiene relaciones permanentes con accionistas, banqueros, inversionistas, casas de bolsa, y en general con los intermediarios financieros, a fin de facilitar la obtención del capital de riesgo y deuda requerido, en los montos y plazos necesarios para la ejecución y cumplimiento de los planes en operación y programas de expansión.

Obtención de recursos

Negocia la obtención de los recursos financieros necesarios en los mercados financieros o directamente con los inversionistas, celebrando los convenios, contratos y programas correspondientes y para ello se mantiene informado sobre las condiciones de los mercados financieros nacionales e internacionales, costos de dinero, liquidez e instrumentos disponibles, así como sobre mercados cambiarios.

Administración de capital de trabajo

Promueve una eficiente administración del capital de trabajo, proponiendo políticas generales y particulares a este respecto, y establece sistemas de administración de efectivo, niveles de inventarios y políticas de crédito y cobranzas, así como de pasivo de corto plazo que permitan optimizar el uso de los recursos financieros.

Inversiones

Con base en planes de la empresa, cuantifica requerimientos de inversiones y determina necesidades de recursos, analiza alternativas de obtención de recursos con base en las prioridades asignadas y programas establecidos, gestiona su obtención y los administra, evaluando rendimientos, liquidez, riesgos financieros y cambiarios de los recursos asignados a cada proyecto

Administración de riesgos

Identifica áreas y actividades sujetas a riesgos de pérdidas. Cuantifica, evalúa y propone políticas de administración de riesgos en términos de su eliminación, reducción y transferencia, coordinando y desarrollando esta función.

Planeación fiscal

Propone y coordina la política fiscal de la empresa, buscando minimizar la carga fiscal y cumpliendo con las leyes respectivas.

Es responsable de la administración de ésta política, y establece procedimientos para que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales y tenga una imagen favorable ante las autoridades hacendarias.

Relaciones gubernamentales

Mantiene relaciones y comunicaciones con funcionarios de las dependencias gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal. Establece políticas y procedimientos formales y los controles necesarios en todo lo relacionado con la preparación y envío de información a dependencias gubernamentales.

Contraloría**Registro e información de la situación financiera**

Establece los registros y sistemas que permitan obtener, veraz y oportunamente, la información financiera sobre los resultados de operación y posición financiera de la empresa, de tal manera que el proceso de toma de decisiones pueda ser llevado a cabo contando con información confiable y útil. Asegurándose de la oportuna y correcta presentación de los estados financieros y de su correcta interpretación.

Coordinación e integración de los presupuestos

Coordina e integra los presupuestos de la empresa en todo lo referente a ingresos, costos, gastos e inversiones, con base en la definición y objetivos de la planeación y necesidades de control presupuestal.

Control presupuestal

Compara los resultados y la situación financiera con los presupuestos de operación, financieros y programas de inversiones, analizando desviaciones y desarrollando pronósticos y estimados, con base en las acciones correctivas y supuestos del ámbito socio-económico establecidos por el cuerpo de dirección.

Sistemas y procedimientos

Establece, desarrolla e implementa los sistemas y procedimientos de registro y control de las operaciones financieras que salvaguarden los activos de la empresa.

Auditoría interna

Implementa programas de la auditoría financiera, administrativa y operacional para evaluar la vigencia, viabilidad y cumplimiento de la política, normas, sistemas y procedimientos, protegiendo los activos de la empresa.

Relaciones con auditoría externa

Coordina y mantiene comunicación con los auditores externos en la búsqueda de mayor eficiencia y menor costo de esta actividad.

Cumplimiento de obligaciones fiscales

Tiene a su cargo el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales de acuerdo con la planeación fiscal establecida.

Coordinación e integración de la planeación

Coordinación e integración

Coordina e integra las actividades de planeación de corto y largo plazo; define estrategias, objetivos, políticas y programas, traducidos en planes de operación, inversión y financieros.

Optimización de recursos

Propone sistemas y métodos de planeación que tiendan a la optimización de todos los recursos, estableciendo sistemas y métodos de simulación, pronósticos y estimados, para actualizar planes en función a los cambios tanto externos como internos.

Evaluación de resultados

Mide y evalúa resultados y desviaciones a los planes y programas y sugiere acciones correctivas y establece métodos de control y seguimiento en la ejecución de los planes aprobados.

Condiciones del entorno

Analiza y evalúa constante y permanentemente condiciones del ámbito socio-económico-político y su impacto en las operaciones y planes de la empresa. Sugiere escenarios con base en diferentes supuestos del entorno socio-económico-político para efectos de planeación estratégica.

Informática

Coordinación e integración

Coordina e integra con los usuarios las necesidades de información de las diferentes áreas operativas y de apoyo, en sus diferentes niveles, en cuanto a características, contenido y periodicidad de los informes requeridos por el proceso de toma de decisiones y control operacional y financiero de las actividades que realiza la empresa.

Implantación de sistemas de información

Propone, desarrolla e implementa sistemas integrales de información de los aspectos internos y externos relacionados con las actividades de la empresa.

Procesamiento de la información

Coordina, integra e implanta la captura, procesamiento y reporte de informes para el proceso de toma de decisiones y control de las operaciones.

Auditoría interna

Implanta programas de trabajo de auditoría financiera y operacional, enfocando su actividad a revisar el cumplimiento del control interno.

Como se puede observar, la importancia del ejecutivo de finanzas en la empresa es relevante, dada la diversidad de funciones que abarcan

casi la totalidad de las áreas de la institución, sobre todo en lo concerniente a la planeación, salvaguarda del patrimonio, administración y control de todas las operaciones de la organización.

A continuación enunciamos algunos objetivos comunes en materia de finanzas, señalando que estos cambiarán dependiendo de las circunstancias propias de cada empresa:

1. Mejorar la rotación de capital.
2. Reducir los costos generales.
3. Disminuir los costos de producción y distribución.
4. Disminuir los días de recuperación de cartera.
5. Conseguir que todos los presupuestos queden aprobados en las fechas acordadas.
6. Exigir un cumplimiento mas exacto de los presupuestos establecidos, para que al fin del periodo, no existan desviaciones.
7. Obtener el mejor rendimiento sobre las inversiones.
8. Obtener que el flujo de caja opere con tal precisión, que no requiera financiamientos emergentes.

3.4 Recursos humanos

No obstante los objetivos que la empresa persiga a través de la disciplina del personal, es indiscutible que no los conseguirá, si los trabajadores no reciben lo que buscan al trabajar dentro de la misma. Si por el contrario, no se menosprecia su labor y no se busca su explotación irracional, siempre estará dispuesto a dar su máximo esfuerzo.

¿Que posibilidad real tienen los altos directivos para conocer, tratar y resolver directamente los problemas de todo el personal de la empresa?

En la pequeña empresa lo característico es que el dueño o gerente conozcan a todos sus trabajadores, están en la posibilidad de identificarlos, los tratan con frecuencia y tan de cerca, que podrían de suyo calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.

En la gran empresa, por el contrario, resulta físicamente imposible que los altos directivos, que toman las decisiones fundamentales, puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal en razón de su número. Están imposibilitados para tratar y resolver sus problemas, probablemente ni siquiera conozcan sus nombres, y tal vez muchos empleados o trabajadores no conozcan personalmente a esos altos directivos, para ellos la empresa se identifica con sus jefes inmediatos.

Objetivos del factor humano

Es nuestra obligación estudiar que es lo que el trabajador busca como finalidades principales, que es lo que espera de una buena administración.

Salario

Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo o servicio que haya prestado o deba prestar en virtud de un contrato de trabajo, verbal o escrito.

Podría decirse que es la principal finalidad de todo obrero, empleado o jefe al trabajar en una empresa, aun cuando muchos autores lo consideran una motivación de orden secundario frente a otras, pero esto encierra un sofisma "cuando se supera el nivel esencial requerido y cuando mas lo exceda, baja la jerarquia de motivos que inducen a las persona a laborar. Si se suprimiera el pago de salarios, prácticamente nadie seguiria trabajando, ya que es, principalmente, el deseo de recibir ese salario, el motivo que induce a la gente a trabajar".

Medio ambiente

En muchos casos no basta recibir un salario justo y que se considere apropiado el desempeño del trabajo, también las condiciones sociales, físicas, morales o administrativas, pueden ser de igual o mayor importancia para el desarrollo de las actividades. El trabajador buscará, ante todo, que sus jefes le den un trato acorde con la

dignidad humana, y seguridad en la empresa que le permita el aprovisionamiento de satisfactores para él y su familia, buscará el reconocimiento a su colaboración, a su esfuerzo, a sus sugerencias; que la empresa le brinde la oportunidad de progresar, y sobre todo, la independencia de su vida familiar, religiosa, política, social, etc., ya que esto influirá de manera definitiva en la eficiencia que brinde a la empresa.

Se debe buscar la máxima coordinación posible, de los intereses del empresario con los de sus trabajadores, para que exista un verdadero bienestar social.

Dentro de esa gama interminable de conjugación de intereses, consideramos que los prioritarios son los que a continuación mencionamos:

De la subsistencia empresarial

El trabajador y el empresario, deben coordinar sus intereses con el objeto de evitar la desaparición o cierre de la empresa.

Del mayor rendimiento

El trabajador y el empresario, deben tener mas interes en lograr su mejor esfuerzo, para que ambos reciban, sueldos mas elevados y mayores utilidades.

Del cuidado y conservación de los equipos, maquinaria e instalaciones

El trabajador y el empresario, saben que en la medida en que los bienes de activo se cuiden y conserven, se abatirán los costos, se

aumentará la producción, se evitarán los desperdicios, logrando un trabajo mas fluido y traduciendo en mejores rendimientos para ambos.

Del desarrollo del personal

Cuando mejor se capacita al factor humano en las labores específicas que debe realizar dentro de cada puesto, éste tendrá mayores posibilidades de ascenso, mejor salario, etc., y el empresario obtendrá mayor capacidad de personal, que se traduce en utilidades para la empresa.

De la higiene y seguridad personal

Constituye un interés para ambos, para el trabajador es obvio y no se explica, para el empresario, contar con personal cuya integridad corporal, salud y estado de ánimo son óptimos, se traduce en ausencia de riesgos y enfermedades, evitando pago de indemnizaciones, aumento de primas del seguro social, etc.

De la convivencia amable y satisfactoria

El ambiente y la confianza mutua en las relaciones constituyen también un interés común, ya que la labor que juntos realizan, será desarrollada con mayor agrado para todos.

Planeación

La planeación aplicada al factor humano, como parte integrante de la administración, prevee los fundamentos para organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades del personal de la empresa, con el fin de determinar por anticipado que trabajo deberán realizar, cómo debe

ser realizado y el costo que represente el ejecutar las labores por todos y cada uno de los integrantes.

Por lo anterior, podemos definir a la planeación del factor humano, como: El proceso administrativo de escoger los mejores métodos que habrán de ponerse en práctica por los integrantes de la empresa, para la selección, contratación, introducción, conducción y control de los recursos humanos; en base a los programas, políticas y procedimientos determinados y poder lograr así, los objetivos deseados.

Los componentes de la planeación

Cuando no existe una planeación en recursos humanos, o ésta es defectuosa, los resultados son una serie de problemas que se resuelven en forma equivocada, o no se resuelven, por ejemplo:

Cuando los empleados desconocen el origen de las normas que orientan el desempeño de su trabajo, aun cuando por rutina realizan sus labores, tienen la necesidad de consultar, dando origen a una serie de quejas hacia los superiores.

Cuando los departamentos carecen de objetivos o programas, o bien, éstos no se compaginan con los otros departamentos o se contraponen con los de la empresa en general, se originan problemas.

Cuando los empleados no se llegan a identificar plenamente con la empresa, no conocen a fondo los programas que se proponen realizar o no advierten toda la importancia de su labor, se sienten como que no forman parte del cuerpo de la organización misma.

Es por eso, que a través de la planeación del factor humano, se deberá prever el desarrollo de una guía para el desempeño de las actividades o funciones necesarias, estableciendo y definiendo las políticas, procedimientos, programas y presupuestos, para que la empresa o departamento cumpla eficientemente su cometido.

Políticas

Son las guías de carácter general, marcadas por los directivos, a seguir por los empleados para desarrollar las funciones. Constituyen, por lo tanto, una serie de principios que van condicionando la actuación del personal hacia el cumplimiento de los objetivos, establecen los marcos de referencia en que deben realizarse las decisiones tomadas por los superiores para la consecución de los fines. El no observarlas, dará por resultado que los subordinados realicen sus tareas según sus propios criterios, a su capricho o conveniencia, lo que dará lugar a una completa anarquía y los fines nunca se cumplirán. Por el contrario, con el establecimiento de las políticas, estos pueden gozar de un mayor sentido de seguridad y confianza, dado que conocen el tratamiento que pueden esperar de una situación en particular. Su formulación, implica una verdadera participación, tanto de los jefes como de los subordinados, quienes adquieren una responsabilidad total que se refleja en su actuación.

Las políticas deben ser formuladas por escrito, para dar facilidad a su interpretación en cualquier tiempo, sobre todo porque al nuevo personal le servirán de orientadoras en las dudas que tenga para la consecución de los planes, así como para administrar la acción

disciplinaria y resolver las quejas presentadas a los sindicatos, cuando se encuentran conflictos.

Procedimientos

Son los nervios de un sistema operativo de labores dentro del organismo, y sirven como guías para la acción mas que para el pensamiento, porque detallan la manera exacta en que deben realizar las labores todos y cada uno de los integrantes del cuerpo social. Su esencia, es la secuencia cronológica de las operaciones de las diferentes actividades que realiza, para cumplir con los propósitos del plan. Su constitución debe ser tan dinámica, que permita su continuo perfeccionamiento. Su elaboración implica lo siguiente:

Deben ser cuidadosamente estructurados de acuerdo con las técnicas.

Deben ilustrar claramente las actividades que suponen, especificando recursos, costos, tiempos y esfuerzos requeridos.

Deben tender a la especialización, para aprovechar el incremento de las habilidades, los conocimientos y las experiencias en áreas operativas.

Deben estar en constante estudio, para simplificar o eliminar las duplicidades en el trabajo.

Programas

Como instrumento de la planeación, determina a su vez, los resultados que se desean obtener, la conducta a seguir, las etapas por superar y los medios a emplear. Son generalmente la conjugación de las políticas y procedimientos, constituyendo una determinación sistemática y anticipada a los fines productivos y de los medios necesarios para obtenerlos de la manera mas económica y racional.

Los programas deben estar combinados con los presupuestos, que es la cuantificación de éstos para apoyarlos. Eliminar, hasta donde sea posible, los elementos de incertidumbre. Cuando los procedimientos se establezcan a largo plazo, deben comprender programas intermedios, elaborados a mayor detalle, pero sin descuidar los márgenes de tolerancia que la propia experiencia dicta.

3.5 Compras

Las actividades de compras tienen el objetivo fundamental de facilitar los medios para realizar el trabajo de otros departamentos. A veces se considera como una simple función de servicios, por ello, puede decirse que no es un fin en si mismo.

Desde el punto de vista moderno, el papel del área de compras debe coordinarse con los de otras grandes fases de la actividad de la empresa, ni subordinándose ni dominando, sino trabajando fuertemente con otros departamentos hacia un objetivo común de funcionamiento benéfico para la empresa.

Cuando el funcionario encargado de realizar las compras se integra como miembro del equipo dirigente y existe un constante incentivo hacia el perfeccionamiento de los métodos y funciones de comprar, nos encontramos ante la compra como una función directiva.

Lo anterior implica la dirección de la afluencia de materiales desde la creación de depósitos y conductos, pasando por los grandes almacenes hasta los lugares definitivos en donde se utilizan. En cada una de estas fases, hay decisiones que tomar en cuanto a calidad, cantidad, periodicidad, punto de origen y costo. Y estas decisiones deben estar en consonancia con las circunstancias siempre cambiantes de la economía y el comercio, circunstancias que alteran los objetivos inmediatos y las políticas de toda compra, de mes en mes y hasta de día en día.

Objetivos de la compra

Suele definirse la misión compradora, como la compra de materiales de calidad adecuada, en cantidad adecuada, en el momento adecuado, al precio adecuado y del proveedor mas adecuado. Esto implica una amplia generalización que señala el alcance de la función compradora, así como decisiones de política y análisis de las distintas posibilidades antes de realizar el acto de comprar. En este punto interesan lo objetivos que se deben alcanzar.

Los objetivos básicos de toda compra por cuenta de una industria fabril se resumen de la siguiente manera:

1. Mantener la continuidad de abastecimiento con el fin de enfrentar al programa de fabricación.
2. Hacerlo con la inversión mínima en existencia de materiales compatible con la seguridad y el provecho económico.
3. Evitar duplicaciones, desperdicios e inutilización de los materiales.
4. Mantener los niveles tipo de la calidad en los materiales, basandose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.
5. Procurarse materiales al costo mas bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos.
6. Mantener la posición competitiva de la empresa en su industria y

conservar el nivel de sus beneficios, en lo que a costos de materiales se refiere.

Cabe subrayar que con ligeras variaciones, los mismos principios tienen igual aplicación a las compras efectuadas en otros ramos que no sean la industria fabril.⁹

Significado de la función de compras

La función del departamento de compras es la de ayudar a **producir más utilidades para la empresa.**

En la moderna empresa industrial, para ejecutar las tareas del agente de compras se requieren los esfuerzos de varias personas, sus esfuerzos están adecuadamente organizados en un departamento de compras.

El departamento de compras lo entendemos como el grupo de profesionales y especialistas expertos en la obtención de materiales, abastecimientos, herramientas y servicios requeridos por todos los demás grupos de la empresa en el proceso completo de agregar valor.

Ahora bien, la creación de un departamento de compras representa el reconocimiento de las compras como una actividad organizada. Como actividad organizada, la función de compras tiene objetivos de carácter específico, como los siguientes:

La reducción de costos y obtención de utilidades.

⁹ Heinritz, Stuart F. "Las compras, Principios y Aplicaciones. Ediciones Omega, S.A., Barcelona, 1962, p.26

El control de compromisos financieros relacionados con el área.

El control de las negociaciones.

La provisión de información y asistencia en el campo especializado de la compra, a la administración y grupos.

Cabe recordar que estas clases de objetivos son interdependientes. "A largo plazo, todos estos tipos de objetivos deben ser reconocidos y perseguidos si las compras quieren lograr un máximo de economía y efectividad reales".¹⁰

Hay que considerar también que una de las funciones esenciales del departamento de compras es la de actuar como una línea de comunicación entre los departamentos que compran, especifican o usan los materiales y servicios. Dicha comunicación debe mantenerse, mediante la transmisión de información a través del departamento de compras o preparando juntas entre las partes interesadas.

La secuencia de actos que se llevan o se siguen en un ciclo completo en un negocio, comprenden muchas funciones además de la compra, pero la función de compras está llamada a formar parte en cada paso. El grado de formalidad y los detalles del procedimiento pueden variar en cada empresa y de los artículos de cada firma pero la transacción está sujeta a la siguiente secuencia típica.

Consideración original de la compra

Antes de que un artículo pueda ser comprado alguien debe decidir si debe o no comprarse, esa persona decidirá específicamente que es lo que debe de comprarse de acuerdo con el grado de importancia.

¹⁰ Aljian, Geroge W. "Manual de Compras", Editorial Diana, México., 1981, p.18.

El rastreo es la tarea mas onerosa para el departamento de compras, es una necesidad en el descargo satisfactorio de su responsabilidad, ver que las necesidades del solicitante sean satisfechas a tiempo.

Recepción e inspección

La función de recibir y de manejar físicamente los materiales entregados, conjuntamente con la verificación de que las entregas correspondan exactamente al valor especificado en la orden de compra, se ejecuta normalmente por un grupo especializado independiente de las compras, que trabaja en conjunto con las funciones asociadas de almacenamiento y de manejo de materiales.

La inspección varía desde el conteo simple y la verificación de lista de empaque o del talón de entrega hasta las pruebas de laboratorio preescritas para la verificación de la calidad especificada y para elaborar las inspecciones técnicas y las demostraciones de su ejecución.

Las instrucciones para las inspecciones pueden ser especificadas por el solicitante, convirtiéndose por lo tanto en responsabilidad del agente de compras llevar a cabo los arreglos apropiados. Es responsabilidad del agente de compras ver que el aspecto de inspección no se omita o se descuide durante el proceso de compra.

Verificación de facturas y pagos

Es una función de contabilidad generalmente reconocida, verificar la corrección de las facturas y sobre todo, transmitir el pago al proveedor. Las facturas requieren tres verificaciones:

1. Verificar por comparación con los documentos de recibo que el material facturado ha sido recibido completo y en condiciones apropiadas.
2. Verificar por comparación con la orden de compra, que los precios y términos están de acuerdo con el compromiso establecido con el agente de compras.
3. La verificación mecánica en cuanto a su corrección aritmética y fiscal
4. Obtener los descuentos por pronto pago de acuerdo a la negociación previa del agente de compras.
5. Informar de todas las variaciones entre las facturas y la negociación de compras y remitir tales casos al agente de compras para su corrección o renegociación apropiada.

Una operación efectiva de compras requiere de un control completo de las ordenes abiertas, la notificación de los recibos de materiales, los pagos de facturas y la comparación entre la factura y los términos de la orden de compra.

Control de materiales y de inventarios

La función de controlar los materiales en existencia puede ser ejecutada, ya sea por un grupo especializado, por el personal con responsabilidad en el manejo y almacenamiento físico, o por el

departamento de compras, las tres funciones relacionadas pueden integrarse en una función de manejo de materiales. La elección de la organización depende de la naturaleza de la empresa en cuestión.

La función de materiales e inventarios, independientemente de donde se asigne es la de asegurar el abastecimiento suficiente, pero no excesivo, de todos los materiales con la calidad apropiada esencial para la empresa.

Las cantidades de reordenes deben estar determinadas dentro de la capacidad de un almacenamiento satisfactorio y económico, y con debida atención a las óptimas economías de compra. Los niveles de inventario deben ser mantenidos entre un límite de existencia adecuado para asegurar la continuidad de las operaciones y un máximo determinado por las limitaciones de espacio, de capital de trabajo, y las cantidades óptimas de compra.

Análisis de valor e investigación de compras

Obtener valor por su dinero en el abastecimiento, debe ser uno de los principales objetivos de la empresa, ya que solo si puede comprar al precio correcto se podrá vender al precio adecuado. El negocio está en la compra.

La creciente complejidad de los negocios y las industrias modernas ha incubado la invención de métodos especializados y organizados para analizar valores. términos tales como "análisis del valor", "investigación de compras", y "análisis de compras" han evolucionado hasta denotar el esfuerzo organizado de un grupo específico para el mejoramiento de las compras.

Los especialistas en la investigación de compras, trabajando , ya sea dentro del departamento de compras mismo, o separadamente como grupo asociado, buscan descubrir "la mejor forma" de la empresa para procurar sus materiales y abastecimientos necesarios.

Tal esfuerzo se concentra en artículos comprados repetitivamente, con prioridad asignada de acuerdo a su importancia en dinero.

El análisis de compra empieza con la determinación de lo que se compra, su costo, porqué se compra, y que artículos o alternativas podrían ser usados, como se venden esos artículos alternativos y cuales son los métodos óptimos de adquisición, y finalmente, cual es la "mejor manera" para la empresa de obtener ese abastecimiento en particular. En una empresa de cualquier tamaño y como quiera que esté organizada, el agente de compras es aquel quien ejecuta la investigación y que en último análisis, utiliza los resultados de la investigación haciendo sus compras de acuerdo con ésta.

Disposición de sobrantes y desperdicios

Lo usual es que esta función se asigne al departamento de compras por razones de facilidad, a pesar de que la disposición de sobrantes y desperdicios es esencialmente una venta en lugar de una función de compras, su relación con el departamento de ventas es mas distante que la que tiene el departamento de compras.

Hay tres destinos principales para tales materiales: reutilización por algun otro sector de la compañía, devolución al proveedor, y venta a comerciantes de materiales usados u otros usuarios.

Clases de reportes

1. El valor en dinero de las compras; dividido por categorías de inventario (materias primas, refacciones, partes, etc.)
2. Los costos operativos del departamento de compras
3. Análisis de la ejecución del departamento de compras.
 - a. Número de ordenes emitidas y su importe en dinero.
 - b. Número de facturas procesadas y el valor en dinero de los pagos a proveedores.
4. Actuación y estado del inventario:
 - a. Cifras de agrupación de inventarios totales y por categorías.
 - b. Comparación de los inventarios reales y los programados.
 - c. Inventarios sobrantes e inactivos.
5. Ejecución de los descuentos por pronto pago
 - a. Descuentos totales posibles por pronto pago
 - b. Descuentos totales obtenidos por pronto pago.
6. Actuación del proveedor y responsabilidad del comprador:
 - a. Porcentaje de entregas atrasadas.
 - b. Porcentaje de defectos en materiales entregados.
7. Logros en valor y en reducción de costos:
 - a. Índices de precios realmente pagados en el periodo, comparados

con el índice de precios del mercado.

b. Resultado del programa de reducción de costos.

Reportes especiales.

1. Estado actual de los inventarios.

a. Escasez crítica de materiales

b. Sobrantes y antigüedad de materiales.

c. Tamaño actual del inventario y tamaño programado del mismo.

2. Cambio Inminentes en costos.

a. En materiales y mercancías.

b. En tarifas de fletes y manejo de materiales

3. Desarrollo de mercados y materiales actuales.

a. Desarrollo significativos de mercados y acontecimientos que puedan afectar la seguridad del aprovisionamiento.

b. Información concerniente a nuevos materiales y procesos significativos para la empresa.

CAPITULO 4

CASO PRACTICO

DE LA

APLICACION

DE

ESTRATEGIAS

EN

AREAS DIVERSAS

Caso práctico de aplicación de estrategia en áreas diversas

4.1 Ventas

Despues de considerar:

1. El análisis de las estadísticas de ventas en unidades y su tendencia de los últimos cinco años.
2. El análisis del punto de equilibrio a utilidad deseada.
3. El análisis de la estructura del departamento de ventas y de los factores internos de la empresa que inciden en las ventas.
4. El análisis del entorno económico de la empresa y del país en general
5. El análisis de fuerzas y debilidades de nuestros productos y la competencia, mercado real y potencial, nuestra participación en los diferentes segmentos del mercado ferretero a nivel nacional, considerando nuestro último estudio de mercado, nuestros canales de distribución actuales, y la necesidad de dar a conocer nuestros nuevos productos a los consumidores, reforzando nuestra imagen institucional.

Se concluyo que:

1. Se prevee que el año de 1998 será un ejercicio riesgoso e inestable , producto de la crisis economico-financiera mundial, que está orginando contracción en la demanda nacional, y por ende en la demanda de nuestros productos.
2. Las ventas en unidades crecerán en 2% respecto del año anterior.
3. Desde el mes de enero se lanzará al mercado la mascarilla dos trompas contra gases acidos y vapores orgánicos.
4. Las cifras actuales consideran la ditribución del casco de seguridad de alto impacto, en tanto no se concluya con nuestro proyecto de nuestra producción interna.

Para lograr lo anterior es necesario:

1. Sostener nuestros precios actuales
2. Otorgar mayores descuentos por volumen y pronto pago.
3. Participación en la Expo-Ferretera 1998 en la ciudad de Guadalajara.
4. Participación en la Expo-Seguridad 1998 en la Ciudad de Mexico.
5. Intensificar la campaña de comunicación con nuestros clientes, via correo directo

6. Aplicación estricta del programa de ofertación y demostración en cadenas de autoservicio.
7. Colocación de exhibidores en ferreterías.
8. Actualización de catálogo de productos y folletos publicitarios.
9. Incrementar la línea de selladores y línea de protección para las manos en autoservicio.
10. Contratación de dos promotores de autoservicio con sueldo base más comisiones.
11. Contratación de un vendedor de mayoreo con sueldo base más comisiones para el interior de la República.
12. Renovación del equipo de reparto en dos unidades.

4.2 Producción

Despues de considerar:

1. Los requerimientos en unidades del departamento de ventas.
2. Los niveles de inventarios de materias primas y de producto terminado autorizados por la dirección.
3. El análisis de nuestra capacidad instalada, y nuestros diagramas de flujos de los procesos de manufacturara.
4. El grado de exigencia de los estandares de calidad de acuerdo a las normas oficiales mexicanas aplicables a nuestros productos.

Se concluyo que:

1. Si es factible cumplir con los requerimientos del area comercial.
2. Es factible cumplir en un 60% las normas oficiales mexicanas aplicables a nuestros productos, al termino del presente ejercicio, el 40% restante podría ser concluido en el primer semestre del siguiente ejercicio.
3. El proyecto de lanzamiento de la mascarilla de dos trompas contra gases ácidos y vapores orgánicos, será finalizado en tiempo.

4. El proyecto de casco de seguridad de alto impacto, será necesario reprogramarlo para ser concluido en el sexto mes del presente ejercicio.

Para lograr lo anterior es necesario:

1. Incrementar en 30% la asignación de piezas inyectadas de polietileno a maquiladoras l
2. Modificar la distribución de la línea de ensamble de protección respiratoria.
3. Reubicar el almacén de materia prima.
4. Renovar la troqueladora a más tardar en un plazo de 30 días.
5. Contratar tres ayudantes generales para la línea de ensamble.
6. Contratar 1 ayudante general para la línea de herramientas.
7. Sustituir al responsable de mantenimiento de planta, en virtud de los limitados resultados obtenidos hasta la fecha.
8. Aplicar estrictamente el programa de mantenimiento preventivo y renovación de equipo aprobado para este ejercicio.
9. Ajustar los estándares de calidad aprobados para las materias primas.

10. Concluir el estudio de tiempos y movimientos en las líneas de ensamble y herramientas.

11. Actualizar los incentivos para el personal de producción, tanto eventual como de base.

4.3 Finanzas

Despues de considerar:

1. El análisis de los estados financieros de los ultimos cinco años.
2. Conociendo que en el ejercicio anterior el consumo de materia prima ascendio a \$ 14'678.00 equivalente al 77% de sus ventas.
3. Que en este ejercicio el area de compras presupuesta disminuir el costo de la materia prima en 3%, es decir en \$ 372.00
4. La información proporcionada en los presupuestos de las areas de Ventas, Producción, Recursos Humanos y Compras.
5. Los gastos de operación de la empresa.
6. El análisis del entorno económico, financiero, fiscal y político del país.

Se concluyo que:

1. Coincidiendo con la opinión del area comercial se prevee que el año de 1998 será un ejercicio riesgoso e inestable , producto de la crisis economico-financiera mundial, que está orginando entre otros, alza en las tasas de interes, inestabilidad cambiaria, restricción crediticia, falta de liquidez en el mercado, y endurecimiento de la política fiscal. nacional

No obstante lo crítico del panorama anteriormente analizado, financieramente el proyecto es viable

2. La utilidad antes de impuestos se prevee en \$ 1'199.00.
3. La inversión en cartera se prevee aumentará de \$ 2' 233.00 a \$3'067.00.
4. La inversión en almacenes se prevee aumentará de \$ 1'690.00 a \$2'236.00
5. El nivel de endeudamiento se prevee disminuirá de \$ 1'335.00 a \$933.00
6. El nivel de proveedores se prevee aumentará de \$ 1'690.00 a \$2'236.00

Para lograr lo anterior es necesario:

1. Que el area de compras implemente su programa de reducción de costos propuesto.
2. Que todas las responsables de area cumplan estrictamente lo previsto en sus respectivos presupuestos.
3. Que se eficiente la recuperación de cartera, mediante el cumplimiento estricto de las políticas y procedimientos del area de crédito y cobranzas.

4. Que las necesidades de financiamiento, sean cubiertas con préstamos de los accionistas, calculando los intereses correspondientes a tasas preferenciales de mercado.

5. Que las partidas de endeudamiento presupuestadas sean puntualmente abonadas.

4.4 Recursos Humanos

Despues de considerar:

1. Las necesidades de contratación de personal de la empresa.
2. El grado de especialización que se requiere para cumplir con los requerimientos de cantidad y calidad de nuestros productos.
3. Las buenas relaciones y ambiente laboral que priva en la empresa.
4. La abundante oferta de mano de obra existente en el mercado.
5. La necesidad de incrementar la productividad y eficiencia del personal
6. La última encuesta de salarios de mercado.

Se concluyo que:

1. Existe la real posibilidad de contratar al personal requerido por las diferentes areas para el proyecto 1998.

Para lograr lo anterior es necesario:

1. Aprobar e implementar el programa de incentivos, calificación de méritos y bono de productividad.

2. La aprobación del tabulador de sueldos y salarios propuesto.
3. Cumplimiento estricto del programa de capacitación y adiestramiento.
4. La dotación oportuna de uniformes e implementos de trabajo.
5. Remodelación de las áreas de comedor y servicios sanitarios.
6. Mayor colaboración de todas las áreas con objeto de disminuir los riesgos y accidentes de trabajo.

4.5 Compras

Despues de considerar:

1. La imperiosa necesidad de implementar un agresivo programa de reducción de costos, analisis de valor y sustitucion de materiales, con el objetivo de contribuir sustancialmente al incremento de las utilidades.
2. Los requerimientos de materias primas y materiales de empaque del area de producción.
3. Los requerimientos de maquinaria y equipo.
4. Los requerimientos de mantenimiento y readaptaciones en planta y edificio.
5. Los requerimientos de renovacion de equipo de transporte.
6. Los requerimiento de diversos articulos y materiales.

Se concluyo que:

1. Si es factible contribuir en la reduccion del costo de materias primas en un promedio anual de \$ 372.00 equivalente aproximadamente al 2% de la venta global.

Para lograr lo anterior es necesario:

1. Que el area de ventas y producción participen activamente en las pruebas de mercado y de laboratorio que sean necesarias para la sustitución de materias primas y materiales, y el rediseño de producto terminado propuestas por esta area.

2. Que exista una mayor flexibilidad en las especificaciones técnica sin menoscabo de la calidad.

3. Que el area financiera apoye totalmente en el pago oportuno de los compromisos adquiridos por compras, para un óptimo aprovechamiento de los plazos pactados, descuentos por volumen y pronto pago negociados.

4. Que los niveles de inventario preupuestados sean aprobados.

ANEXOS



CAPITULO 4	INDICE DE ANEXOS CASO PRACTICO	
4.1 Ventas		
	Presupuesto de Ventas en unidades	Anexo 1
	Cédula de precios de venta	Anexo 2
	Cédula de descuentos autorizados	Anexo 3
	Presupuesto de Ventas en pesos	Anexo 4
4.2 Producción		
	Presupuesto de Producción en unidades (Modelo)	Anexo 5
4.3 Finanzas		
	Presupuesto de Mano de Obra	Anexo 6
	Presupuesto de Cargos Indirectos	Anexo 7
	Presupuesto Gastos de Operación	Anexo 8-9
	Presupuesto de Consumo Materia Prima	Anexo 10
	Presupuesto de IVA e Impuesto al Activo	Anexo 11
	Presupuesto de Cobranza	Anexo 12-14
	Flujo de Efectivo Proforma	Anexo 15
	Estado de Resultados Proforma	Anexo 16-17
	Estado de Posición Financiera Proforma	Anexo 18
	Estado de Cambios en la Posición Financiera	Anexo 19
	Gráfica de Indicadores Financieros	Anexo 20
4.4 Recursos Humanos		
	Cédula de Sueldos y Salarios Mano de Obra	Anexo 21
	Cédula de Sueldos y Salarios Cargos Indirectos	Anexo 22
	Cédula de Sueldos y Salarios Gastos de Operación	Anexo 23
4.5 Compras		
	Presupuesto de Compras de Materias Primas y materiales en unidades y pesos (Modelo)	Anexo 24-25
	Cédula de Costos Unitarios de Materia Prima	Anexo 26

PRESUPUESTO DE VENTAS EN PESOS 1998

ARTICULO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
PROTECCION RESP													
Mascarilla Blanca	36,900	36,900	38,130	38,130	38,130	38,130	38,130	38,130	38,130	38,130	38,130	38,130	455,102
Mascarilla Autoterv	10,822	10,822	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160	11,160	133,249
Mascarilla Grs	9,836	9,836	9,836	9,836	9,836	9,836	9,836	9,836	9,836	9,836	9,836	9,836	118,033
Mascarilla Nanarita	21,095	21,095	21,095	21,095	21,095	21,095	21,095	21,095	21,095	21,095	21,095	21,095	253,137
Mascarilla 1010	63,512	59,512	62,488	62,488	62,488	62,488	62,488	62,488	62,488	62,488	62,488	62,488	743,899
Mascarilla 1030	10,092	10,092	10,566	10,566	10,566	10,566	10,566	10,566	10,566	10,566	10,566	10,566	125,841
Mascarilla 1400	96,596	96,596	99,997	99,997	99,997	99,997	99,997	99,997	99,997	99,997	99,997	99,997	1,193,160
Mascarilla 2 Trompas	96,782	96,782	96,782	96,782	96,782	96,782	96,782	96,782	96,782	96,782	96,782	96,782	1,161,389
SUMA	341,638	341,638	350,054	4,183,819									
PROTECCION FACIAL													
Goggles S-1	5,841	5,841	6,012	6,012	6,012	6,012	6,012	6,012	6,012	6,012	6,012	6,012	71,804
Goggles S-2	2,822	2,822	2,822	2,822	2,822	2,822	2,822	2,822	2,822	2,822	2,822	2,822	33,860
Monogoggles Suave	28,416	28,416	28,416	28,416	28,416	28,416	28,416	28,416	28,416	28,416	28,416	28,416	316,995
Protector Facial	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Carrera Soldador	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA	35,078	35,078	35,250	422,658									
PROTECCION CABEZA													
Casco Aromatico	6,815	6,815	6,166	6,166	6,166	6,166	6,166	6,166	6,166	6,166	6,166	6,166	75,293
Casco Azul	3,633	3,633	3,852	3,852	3,852	3,852	3,852	3,852	3,852	3,852	3,852	3,852	45,728
Casco Blanco	5,879	5,879	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	6,023	71,584
Casco Nanarita	3,882	3,882	4,116	4,116	4,116	4,116	4,116	4,116	4,116	4,116	4,116	4,116	48,828
Casco Rojo	2,939	2,939	3,117	3,117	3,117	3,117	3,117	3,117	3,117	3,117	3,117	3,117	37,044
Casco Verde	2,822	2,822	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	2,993	35,573
SUMA	24,786	24,786	26,267	312,210									
PROTECCION MANOS													
Guantas Lona Doble Pa	15,803	15,803	16,480	16,480	16,480	16,480	16,480	16,480	16,480	16,480	16,480	16,480	196,498
Guantas Tipo Japonese	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	13,641	163,888
Guantas Antraz Neg	8,213	8,213	8,624	8,624	8,624	8,624	8,624	8,624	8,624	8,624	8,624	8,624	102,667
Guantas Antraz Nar	6,160	6,160	6,468	6,468	6,468	6,468	6,468	6,468	6,468	6,468	6,468	6,468	77,000
Guantas Palma/Carnez	12,177	12,177	13,079	13,079	13,079	13,079	13,079	13,079	13,079	13,079	13,079	13,079	155,144
SUMA	55,994	55,994	58,292	694,905									
HERRAMIENTAS													
Martillo 15	8,368	8,368	8,368	8,368	8,368	8,368	8,368	8,368	8,368	8,368	8,368	8,368	100,420
Martillo 20	17,068	17,068	17,068	17,068	17,068	17,068	17,068	17,068	17,068	17,068	17,068	17,068	204,816
Martillo 250	20,188	20,188	20,188	20,188	20,188	20,188	20,188	20,188	20,188	20,188	20,188	20,188	241,856
Mezco de Hule	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	6,216	74,598
Arco 2	17,815	17,815	18,593	18,593	18,593	18,593	18,593	18,593	18,593	18,593	18,593	18,593	221,185
Arco 3	19,136	19,136	19,716	19,716	19,716	19,716	19,716	19,716	19,716	19,716	19,716	19,716	235,145
SUMA	88,592	88,592	90,151	1,078,689									
REFACC PROT RESP													
Filtro Lana 1010	4,868	4,868	4,868	4,868	4,868	4,868	4,868	4,868	4,868	4,868	4,868	4,868	55,995
Filtro Lana 1030	859	859	859	859	859	859	859	859	859	859	859	859	10,308
Filtro Lana 1400	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	1,010	12,123
Cartucho FC-1	4,784	4,784	4,784	4,784	4,784	4,784	4,784	4,784	4,784	4,784	4,784	4,784	57,408
Cartucho FC-3	6,483	6,483	6,483	6,483	6,483	6,483	6,483	6,483	6,483	6,483	6,483	6,483	77,795
Facelint 2	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	2,434	29,206
SUMA	20,236	242,835											
REFACCIONES HTAS													
Cabezas 15 N	1,516	1,516	1,516	1,516	1,516	1,516	1,516	1,516	1,516	1,516	1,516	1,516	18,195
Cabezas 20 N	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	2,492	29,907
Cabezas 250 N	4,317	4,317	4,629	4,629	4,629	4,629	4,629	4,629	4,629	4,629	4,629	4,629	53,023
Cabezas 15 B	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	648	7,772
Cabezas 20 B	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	1,281	15,368
Cabezas 250 B	1,051	1,051	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	1,102	13,284
SUMA	11,905	11,905	11,568	138,284									
KOLALOXA													
K-1	328,898	328,898	362,852	362,852	362,852	362,852	362,852	362,852	362,852	362,852	362,852	362,852	4,282,297
K-1M	1,140	1,140	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	1,267	14,947
PL-20	10,213	10,213	16,646	16,646	16,646	16,646	16,646	16,646	16,646	16,646	16,646	16,646	186,885
PL-40	122,571	122,571	176,108	176,108	176,108	176,108	176,108	176,108	176,108	176,108	176,108	176,108	2,096,222
SUMA	460,812	460,812	556,873	6,490,350									
SILICON													
Uso General 20	17,275	17,275	17,659	17,659	17,659	17,659	17,659	17,659	17,659	17,659	17,659	17,659	211,145
Uso General 70	35,201	35,201	35,201	35,201	35,201	35,201	35,201	35,201	35,201	35,201	35,201	35,201	422,417
Uso General 300	178,428	178,428	180,952	180,952	180,952	180,952	180,952	180,952	180,952	180,952	180,952	180,952	2,162,376
Uso General 300 Negro	15,988	15,988	15,988	15,988	15,988	15,988	15,988	15,988	15,988	15,988	15,988	15,988	181,023
781	90,995	90,995	103,281	103,281	103,281	103,281	103,281	103,281	103,281	103,281	103,281	103,281	1,232,090
781 Negro	2,362	2,362	2,439	2,439	2,439	2,439	2,439	2,439	2,439	2,439	2,439	2,439	29,117
Acrylic	23,308	23,308	23,993	23,993	23,993	23,993	23,993	23,993	23,993	23,993	23,993	23,993	288,549
732 70 Transparente	2,045	2,045	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	25,114
732 70 Blanco	2,045	2,045	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	25,114
732 70 Negro	2,045	2,045	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	2,102	25,114
732 300 Transparent	16,788	16,788	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	206,829
732 300 Blanco	16,788	16,788	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	206,829
732 300 Negro	16,788	16,788	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	17,323	206,829
738 70	2,010	2,010	2,062	2,062	2,062	2,062	2,062	2,062	2,062	2,062	2,062	2,062	24,638
738 300	20,444												

PRESUPUESTO DE PRODUCCION 1998

ENERO, 1998

ARTICULO	INV INIC	PRELIP VITAS	ISTOCK	PROD PRESUP	INV FINAL	COSTO UNIT	COSTO LF.
PROTECCION RESPIRATORIA							
Mascarilla Blanca	18,250	27,955	27,955	39,659	27,955	0.98	26,748
Mascarilla Blanca Autoservicio	3,234	0	0	0	2,024	5.19	10,500
Mascarilla Gris	3,572	1,894	1,894	0	1,872	2.43	4,589
Mascarilla Naranja	180	3,632	3,632	7,074	3,632	2.43	8,834
Mascarilla 1010	1,308	4,865	4,885	6,422	4,865	4.49	21,627
Mascarilla 1030	1,662	770	770	0	892	4.62	4,031
Mascarilla 1400	1,658	5,518	5,518	9,474	5,516	6.01	33,323
Mascarilla 2 Trompas	1,321	2,820	2,820	4,319	2,820	11.55	32,683
SUMA	27,885	47,251	47,251	89,949	49,593		142,202
PROTECCION FACIAL							
Goggles S-1	250	390	390	531	390	7.82	2,976
Goggles S-2	1,357	338	338	0	1,019	3.22	3,292
Morogogle Suave	199	2,859	2,859	5,519	2,859	6.09	17,425
Protector Facial	0	0	0	0	0	0.29	0
Careta Soldador	0	0	0	0	0	82.78	0
SUMA	1,806	3,587	3,587	6,050	4,269		23,681
PROTECCION CABEZA							
Casco Amarillo	7	307	307	608	307	20.04	6,160
Casco Anaranjado	83	192	192	301	192	20.04	3,848
Casco Azul	158	300	300	442	300	20.04	6,016
Casco Blanco	126	205	205	281	205	20.04	4,112
Casco Rojo	98	155	155	213	155	20.04	3,113
Casco Verde	199	149	149	99	149	20.04	2,990
SUMA	674	1,309	1,309	1,944	1,309		28,240
PROTECCION MANOS							
Guante Lona Cooke Palma	256	2,565	2,565	4,876	2,565	5.38	13,793
Guante Tipo Japones	2,092	3,100	3,100	4,108	3,100	3.26	10,408
Guante Antirresbalante Neg	1,170	1,187	1,187	1,163	1,187	6.23	7,384
Guante Antirresbalante Nar	1,621	875	875	229	875	6.23	5,448
Guante Palma/Camaza	4	1,025	1,025	2,046	1,025	11.23	11,507
SUMA	6,043	8,732	8,732	12,421	8,732		48,417
HEPPLAMIENTAS							
Martillo 15	622	501	1,001	880	1,001	10.12	10,131
Martillo 20	1,809	847	1,293	331	1,293	15.44	19,850
Martillo 250	1,902	439	888	297	888	29.23	25,935
Mazo de Hule	2,161	372	744	0	1,786	9.31	14,873
Arco 2	523	556	1,112	1,095	1,112	17.77	19,787
Arco 3	733	859	1,318	1,244	1,318	17.77	23,417
SUMA	6,700	3,187	6,333	3,846	7,379		113,450
REFACCIONES PROT RESP							
Filtro Lona 1010	15,800	17,105	94,210	35,515	34,210	0.08	2,814
Filtro Lona 1030	11,800	2,593	5,005	0	8,098	0.10	855
Filtro Lona 1400	12,400	3,703	7,407	0	8,897	0.08	664
Cartucho FC-1	0	908	1,812	2,715	1,812	1.14	2,063
Cartucho FC-3	40	1,052	2,105	3,109	2,105	1.27	2,667
Faceliet 2	12,545	3,254	6,508	0	9,291	0.21	1,918
SUMA	52,393	28,623	57,047	41,342	65,212		10,790
REFACCIONES HTAS							
Cabezas 15 N	32	466	931	1,385	931	0.99	922
Cabezas 20 N	890	393	787	190	787	1.70	1,339
Cabezas 250 N	572	481	962	871	962	3.48	3,347
Cabezas 15 B	1,982	199	398	0	1,183	0.99	1,171
Cabezas 20 B	675	202	404	0	473	1.70	805
Cabezas 250 B	576	117	234	0	459	3.48	1,597
SUMA	4,227	1,858	3,716	2,426	4,795		9,182
KOLALOKA							
K-1	14,455	61,762	30,876	78,172	30,876	5.41	187,039
K-M	918	200	100	0	718	5.79	4,157
PL-20	150	2,258	1,129	3,236	1,129	6.89	7,651
PL-40	2,289	16,933	8,467	25,111	8,467	9.47	80,180
SUMA	17,812	81,143	40,571	104,620	41,169		258,926
SILICON							
Uso General 20	3,881	3,858	1,828	1,603	1,828	3.84	7,023
Uso General 70	8,515	3,529	1,784	0	2,986	7.83	23,391
Uso General 300	2,420	6,817	4,306	10,505	4,308	16.67	71,808
Uso General 300 Negro	1,847	0	0	0	1,847	16.67	27,450
781	2,848	4,471	2,236	3,881	2,238	18.33	40,885
781 Negro	892	2,176	1,088	2,372	1,088	18.33	19,849
Acrylic	2,232	2,176	1,088	1,032	1,088	8.75	9,221
732 70 Transparente	1,061	184	82	0	877	9.08	7,951
732 70 Blanco	1,256	556	278	0	700	9.08	6,339
732 70 Negro	481	165	83	0	296	9.08	2,689
732 300 Transparente	498	556	278	337	278	24.76	6,874
732 300 Blanco	264	165	83	0	89	24.76	2,450
732 300 Negro	422	330	165	73	165	24.76	4,084
738 Alta Temp 70	1,023	165	83	0	858	9.04	8,529
739 Alta Temp 300	464	330	165	41	185	49.50	8,188
Baños y Cocinas 70	1,188	349	175	0	808	8.97	7,088
Baños y Cocinas 300	610	384	187	80	197	18.75	3,689
Plastico, Metal 300	345	120	60	0	225	16.87	3,760
Espejos, Vidrio 300	239	120	60	0	115	22.08	2,528
Espejos, Vidrio 300	263	120	60	0	143	23.08	3,301
Plastico Cuaternario	658	1,658	828	1,628	828	11.70	9,689
SUMA	29,040	28,834	14,917	21,734	20,939		277,264
TOTAL UNIDADES CABEL	98,724	54,423	127,876	138,875	141,278		373,963
TOTAL UNIDADES DC	17,812	81,143	40,571	104,620	41,169		258,926
TOTAL UNIDADES KKL	29,040	28,834	14,917	21,734	20,939		277,264
TOTAL UNIDADES GENERAL	145,580	205,404	183,464	265,232	203,407		610,154

ROMA, S.A.

PRESUPUESTO MANO DE OBRA
MILES DE PESOS
1998

1 SEMANA DE PTU
21 DIAS DE AGUINALDO

Anexo 6

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUM	%
FUERZA DE TRABAJO:														
Sujeto	20,322	20,322	20,322	20,322	20,322	20,322	20,322	20,322	20,322	20,322	20,322	20,322	223,541	67%
Gratificación	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	6,379	2%
Aguinaldo	1,175	1,175	1,175	1,175	1,175	1,175	1,175	1,175	1,175	1,175	1,175	1,175	12,923	4%
Prima Vacacional	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	113	1,248	0%
Cuota Imss	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	41,252	12%
5% Infonavit	926	926	926	926	926	926	926	926	926	926	926	926	10,186	3%
	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66	0%
2% Sar	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	4,114	1%
2% Estatal	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	374	4,114	1%
TOTAL	27,620	331,444	92%											
DIAS DEL MES	28	28	34	360										
A EDO RESULT Y FLUJO	25,779	25,779	31,303	331,444										

ROMA, S.R.

PRESUPUESTO DE CARGOS INDIRECTOS

MILES DE PESOS

1988

1 SEMANA DE GRATIFICACION (PTU)

21 DIAS DE AGUINALDO

1.00

Anexo 7

CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUM	%
FUERZA DE TRABAJO														
Sueldo Normal	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	2,610	31,320	10%
Gratificaciones	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	111	1,333	0%
Aguinaldo	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1,915	1%
Prima Vacacional	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120	0%
Cuota Imss	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	424	5,087	2%
5% Infonavit	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,440	0%
2% Sar	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	648	0%
2% Estatal	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54	648	0%
SUMA	3,543	42,512	13%											
DIAS	28	28	35	28	28	35	28	35	28	28	35	28	364	
BASE PARA PRESUP	3,306	3,306	4,133	3,306	3,306	4,133	3,306	4,133	3,306	3,306	4,133	3,306	42,984	
LOCAL Y OFICINAS														
	1.15													
Renta	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000	13%
Mantenimiento	3,842	3,842	3,842	3,842	3,842	3,842	3,842	3,842	3,842	3,842	3,842	3,842	46,106	14%
Materiales indirectos	2,105	2,105	2,105	2,105	2,105	2,105	2,105	2,105	2,105	2,105	2,105	2,105	25,254	8%
Depreciacion Financ	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	7,600	91,200	29%
Luz 50%	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	2%
Primas de Seguros	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	4%
Agua 80%	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	4%
SUMA	19,547	234,560	74%											
GENERALES														
Uniformes	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	4%
Papelaria	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Diversos	1,734	1,734	1,734	1,734	1,734	1,734	1,734	1,734	1,734	1,734	1,734	1,734	20,810	7%
Telefono	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Prov Comida 95 (15)	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688	688	8,250	3%
SUMA	3,422	41,060	13%											
TOTAL CARGOS IND	26,275	26,275	27,101	26,275	26,275	27,101	26,275	27,101	26,275	26,275	27,101	26,275	318,604	100%

ROMA, S.A.

PRESUPUESTO DE GASTOS OPERACION

MILES DE PESOS

1988

1 SEMANA DE GRATIFICACION

21 DIAS DE AGUINALDO

Anexo 8

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUM	%
FZA DE TRABAJO VENTAS														
Sueldo	58,968	58,968	58,968	58,968	58,968	58,968	58,968	58,968	58,968	58,968	58,968	58,968	707,618	23%
Gratificacion	1,147	1,147	1,147	1,147	1,147	1,147	1,147	1,147	1,147	1,147	1,147	1,147	13,759	0%
Aguinaldo	3,393	3,393	3,393	3,393	3,393	3,393	3,393	3,393	3,393	3,393	3,393	3,393	40,712	1%
Prima Vacacion	591	591	591	591	591	591	591	591	591	591	591	591	7,087	0%
Imss	2,427	2,427	2,427	2,427	2,427	2,427	2,427	2,427	2,427	2,427	2,427	2,427	29,126	1%
Infonavit	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	866	10,392	0%
2% Sar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
2% Estatal	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	258	3,096	0%
SUMA	67,907	814,885	27%											
FZA TRAB REPARTO ALMACEN Y REPARTO														
Sueldo	10,100	10,100	10,100	10,100	10,100	10,100	10,100	10,100	10,100	10,100	10,100	10,100	121,200	4%
Gratificacion	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	196	2,357	0%
Aguinaldo	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	581	6,973	0%
Prima Vacacion	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	1,312	0%
Imss	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	17,159	1%
Infonavit	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4,560	0%
1% S/Remuner	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
2% Sar	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1,824	0%
2% Estatal	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1,824	0%
SUMA	13,101	157,209	5%											
FZA DE TRABAJO COBRANZA														
Sueldo	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	11,900	142,800	5%
Gratificacion	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	231	2,777	0%
Aguinaldo	685	685	685	685	685	685	685	685	685	685	685	685	8,218	0%
Prima Vacacion	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1,436	0%
Imss	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	1,430	17,159	1%
Infonavit	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	380	4,560	0%
1% S/Remuner	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
2% Sar	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1,824	0%
2% Estatal	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1,824	0%
SUMA	15,050	180,598	6%											
FZA TRABAJO ADMINISTRATIVO														
Sueldo	37,300	37,300	37,300	37,300	37,300	37,300	37,300	37,300	37,300	37,300	37,300	37,300	447,600	15%
Gratificacion	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	725	8,703	0%
Aguinaldo	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	3,021	36,256	1%
Prima Vacacion	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,995	0%
Imss	2,615	2,615	2,615	2,615	2,615	2,615	2,615	2,615	2,615	2,615	2,615	2,615	31,383	1%
Infonavit	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695	695	8,340	0%
1% S/Remuner	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
2% Sar	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	3,336	0%
2% Estatal	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	278	3,336	0%
SUMA	45,412	544,950	18%											

ROMA, S.A.

PRESUPUESTO GASTOS DE OPERACION

MILES DE PESOS

1998

2 SEMANAS DE PTU

21 DIAS DE AGUINALDO

Anexo 9

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUM	%
GASTOS DE VIAJE 1.18														
Gastos de Viaje	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	107,640	4%
SUMA	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	107,640	4%
REPARTO														
Panel Azul	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	15,043	0%
Panel Amarilla	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	15,043	0%
Panel Blanca	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	1,254	15,043	0%
Fletes	5,483	5,483	5,483	5,483	5,483	5,483	5,483	5,483	5,483	5,483	5,483	5,483	65,798	2%
SUMA	9,244	9,244	9,244	9,244	9,244	9,244	9,244	9,244	9,244	9,244	9,244	9,244	110,927	4%
TRANSPORTE DE PERSONAL														
Vendedores	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	3,600	43,200	1%
Cobradoros	1,714	1,714	1,714	1,714	1,714	1,714	1,714	1,714	1,714	1,714	1,714	1,714	20,571	1%
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
SUMA	5,314	5,314	5,314	5,314	5,314	5,314	5,314	5,314	5,314	5,314	5,314	5,314	63,771	2%
PUBLICIDAD Y PROMOCIONES														
Publicidad	15,337	15,337	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	196,266	6%
SUMA	15,337	15,337	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	196,266	6%
LOCAL Y OFICINAS														
Renta	7,774	7,774	7,774	7,774	7,774	7,774	7,774	7,774	7,774	7,774	7,774	7,774	93,288	3%
Mantenimiento	5,345	5,345	5,345	5,345	5,345	5,345	5,345	5,345	5,345	5,345	5,345	5,345	64,140	2%
Depreciacion	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971	1,971	23,652	1%
Luz 50%	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	0%
Seguros	1,048	1,048	1,048	1,048	1,048	1,048	1,048	1,048	1,048	1,048	1,048	1,048	12,572	0%
Aqua 20%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
SUMA	16,638	16,638	16,638	16,638	16,638	16,638	16,638	16,638	16,638	16,638	16,638	16,638	199,652	7%
HONORARIOS														
Honorarios	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	33,000	1%
SUMA	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	33,000	1%
GENERALES														
La Fundacion	15,337	15,337	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	196,266	6%
Peceateria	3,052	3,052	3,052	3,052	3,052	3,052	3,052	3,052	3,052	3,052	3,052	3,052	36,625	1%
Diversos	15,060	15,060	15,060	15,060	15,060	15,060	15,060	15,060	15,060	15,060	15,060	15,060	180,725	6%
Telefono 100%	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	42,987	1%
Comida 25 Pers	1,198	1,198	1,198	1,198	1,198	1,198	1,198	1,198	1,198	1,198	1,198	1,198	14,375	0%
BVM	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000	6%
SUMA	53,229	53,229	54,452	54,452	54,452	54,452	54,452	54,452	54,452	54,452	54,452	54,452	650,976	21%
GTOS OPERAC	252,952	252,952	255,397	255,397	255,397	255,397	255,397	255,397	255,397	255,397	255,397	255,397	3,059,874	100%

PRESUPUESTO DE COBRANZA 1996

MILES DE PESOS

MES	FACT AUTO	F.ENE	F.FEB	F.MAR	F.ABR	F.MAY	F.JUN	F.JUL	F.AGO	F.SEP	F.OCT	F.NOV	F.DIC	TOTAL
<i>Sdos Anteriores</i>	95,884	85	34											100
Jan	101,820	80	14	5										100
Feb	204,731	87	34	6	3									100
Mar	160,490	85	20	12	2	1								100
Abr	265,931	0	85	20	12	2	1							100
1996	13%													
Ene	229,292	0	0	0	71	29								100
Feb	229,292	0	2	20	42	19	17							100
Mar	247,582	0	0	0	1	89	4	8						100
Abr	247,582	0	0	0	0	38	57	5						100
May	247,582	0	0	0	0	0	8	81	11	2				100
Jun	247,582	0	0	0	0	0	0	12	63	35				100
Jul	247,582	0	0	0	0	0	0	1	83	16				100
Ago	247,582	0	0	0	0	0	0	1	3	64	18			78
Sep	247,582	0	0	0	0	0	0	0	0	5	42			47
Oct	247,582	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			7
Nov	247,582	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2		2
Dic	247,582	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
CARTxCOB AUTO	3,762,818													

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
<i>Sdos Anteriores</i>	85,884	32,270	32,584	0	0	0	0	0	0	0	0	0	95,884	
Jan	101,820	81,298	14,227	8,097	0	0	0	0	0	0	0	0	101,820	
Feb	204,731	118,897	69,898	12,284	8,142	0	0	0	0	0	0	0	204,731	
Mar	160,490	104,318	32,098	19,259	3,210	1,808	0	0	0	0	0	0	160,490	
Abr	265,931	0	172,855	63,186	31,912	5,318	2,859	0	0	0	0	0	265,931	
1996														
Ene	229,292	0	0	0	182,790	88,492	0	0	0	0	0	0	229,292	
Feb	229,292	0	4,588	45,858	88,295	42,584	38,978	0	0	0	0	0	229,292	
Mar	247,582	0	0	0	2,476	220,330	9,902	14,854	0	0	0	0	247,582	
Abr	247,582	0	0	0	0	94,073	141,110	12,378	0	0	0	0	247,582	
May	247,582	0	0	0	0	0	0	14,854	200,525	27,232	4,951	0	247,582	
Jun	247,582	0	0	0	0	0	0	29,707	131,298	88,847	0	0	247,582	
Jul	247,582	0	0	0	0	0	0	0	2,476	205,478	39,610	0	247,582	
Ago	247,582	0	0	0	0	0	0	0	2,476	7,427	133,883	44,581	189,147	
Sep	247,582	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12,378	103,978	118,354	
Oct	247,582	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,854	2,476	17,329	
Nov	247,582	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,851	4,851	
Dic	247,582	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CARTxCOB AUTO	3,762,818	365,581	321,382	85,412	246,910	172,180	380,826	204,844	267,484	183,391	304,501	200,525	165,984	2,851,789

ROMA, S.A.

Anexo 13

PRESUPUESTO DE COBRANZA 1998

MILES DE PESOS

MES	COB	F.ENE	F.FEB	F.MAR	F.ABR	F.MAY	F.JUN	F.JUL	F.AGO	F.SEP	F.OCT	F.NOV	F.DIC	TOTAL
Edos Anteriores														
Sep	4,284	100				100								100
Oct	19,755	100												100
Nov	38,139	50	50											100
Dic	263,094	80	10	10										100
1998														
Ene	414,088	12	52	35	0	1								100
Feb	414,088		12	52	35	0	1							100
Mar	447,101			15	60	24	0	0	1					100
Abr	447,101				81	30	6	2						99
May	447,101					25	70	5						100
Jun	447,101						40	43	1	0	1	6		100
Jul	447,101							52	40	8	1			101
Ago	447,101								81	36	2			99
Sep	447,101									42	44	12		98
Oct	447,101										76	12	6	98
Nov	447,101											89	24	93
Dic	447,101												42	42
CART x COB CoD	8,822,440													
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DC	TOTAL	
Edos Anteriores														
Sep	4,284	4,284	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,284	
Oct	19,755	19,755	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19,755	
Nov	38,139	18,070	18,070	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38,139	
Dic	263,094	210,476	28,306	28,309	0	0	0	0	0	0	0	0	263,094	
1998														
Ene	414,088	49,691	215,328	144,931	0	4,741	0	0	0	0	0	0	414,088	
Feb	414,088	0	49,691	215,328	144,931	0	4,741	0	0	0	0	0	414,088	
Mar	447,101	0	0	87,066	268,261	107,304	0	4,471	0	0	0	0	447,101	
Abr	447,101	0	0	0	272,732	134,130	28,826	8,942	0	0	0	0	442,830	
May	447,101	0	0	0	0	111,775	312,071	22,356	0	0	0	0	447,101	
Jun	447,101	0	0	0	0	0	218,080	192,253	4,471	0	4,471	28,826	447,101	
Jul	447,101	0	0	0	0	0	232,493	178,840	35,769	4,471	0	0	451,672	
Ago	447,101	0	0	0	0	0	0	272,732	160,956	9,942	0	0	442,830	
Sep	447,101	0	0	0	0	0	0	0	187,782	199,724	53,852	0	438,159	
Oct	447,101	0	0	0	0	0	0	0	0	339,797	53,852	35,788	429,217	
Nov	447,101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	308,600	107,304	415,804	
Dic	447,101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	187,782	187,782	
CART x COB CoD	8,822,440	302,284	309,396	463,631	885,923	357,351	563,017	456,043	480,514	384,507	654,405	442,630	330,855	8,300,627

PRESUPUESTO DE COBRANZA 1988

MILES DE PESOS

MES	FACT DIA	F.ENE	F.FEB	F.MAR	F.ABR	F.MAY	F.JUN	F.JUL	F.AGO	F.SEP	F.OCT	F.NOV	F.DIC	TOTAL
Sdos Anteriores		100												100
Sep	7,387	33	33	34										100
Oct	172,317	40	20	20	20									100
Nov	285,818	75	10	5	5	6								100
Dic	615,113	75	18	3	1	1	1							100
1988	88%													
Ene	1,058,226	16	39	27	14	1	1							101
Feb	1,058,226		28	23	41	2	1							93
Mar	1,142,592			8	53	35	3							100
Abr	1,142,592				14	80	4	2			0			100
May	1,142,592					81	27	3			0			100
Jun	1,142,592						58	29	7	2	1			100
Jul	1,142,592							12	67	14	7			100
Ago	1,142,592								14	53	28	5		100
Sep	1,142,592									13	88	17	3	99
Oct	1,142,592										17	44	18	79
Nov	1,142,592											15	33	48
Dic	1,142,592												19	19
CART X COB FERRE	14,822,884													
MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
Sdos Anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Sep	7,387	2,431	2,431	2,506	0	0	0	0	0	0	0	0	7,387	
Oct	172,317	88,927	34,483	34,483	34,483	0	0	0	0	0	0	0	172,317	
Nov	285,818	214,384	28,582	14,291	14,291	0	0	0	0	0	0	0	285,818	
Dic	615,113	481,326	116,871	18,453	8,151	8,151	0	0	0	0	0	0	615,113	
1988														
Ene	1,058,226	201,063	412,708	285,721	148,152	10,582	10,582	0	0	0	0	0	1,068,808	
Feb	1,058,226	0	288,303	222,227	432,872	21,185	10,582	0	0	0	0	0	884,150	
Mar	1,142,592	0	0	88,558	605,574	434,185	34,278	0	0	0	0	0	1,142,592	
Abr	1,142,592	0	0	0	159,983	914,073	45,704	22,852	0	0	0	0	1,142,592	
May	1,142,592	0	0	0	0	102,832	698,981	308,500	34,278	0	0	0	1,142,592	
Jun	1,142,592	0	0	0	0	0	67,130	839,851	331,352	79,981	22,852	11,428	1,142,592	
Jul	1,142,592	0	0	0	0	0	0	137,111	785,538	159,983	79,981	0	1,142,592	
Ago	1,142,592	0	0	0	0	0	0	159,983	605,574	319,928	57,130	0	1,142,592	
Sep	1,142,592	0	0	0	0	0	0	0	148,537	754,111	134,241	34,278	1,131,188	
Oct	1,142,592	0	0	0	0	0	0	0	0	194,241	502,740	205,887	902,847	
Nov	1,142,592	0	0	0	0	0	0	0	0	0	171,389	377,055	548,444	
Dic	1,142,592	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	217,092	
Cobranza Ferre	14,822,884	848,119	891,359	848,218	1,402,468	1,503,280	881,408	1,108,314	1,291,123	994,055	1,371,110	938,925	834,052	12,788,472
Cobranza CoD	5,822,440	302,254	309,396	453,831	885,923	357,351	583,917	458,043	480,514	384,807	554,405	442,830	330,855	6,300,527
Cobranza Auto	3,762,816	385,581	321,382	95,412	248,910	172,180	360,828	204,844	257,464	183,391	304,501	200,525	155,984	2,851,789
COBRANZA TOTAL	24,008,238	1,615,956	1,622,137	1,195,259	2,338,299	2,039,821	1,785,051	1,769,201	2,009,107	1,541,852	2,230,016	1,580,080	1,320,911	20,940,789
Descuentos/CoB	1,609	18,180	16,221	11,953	23,383	20,324	17,851	17,852	20,091	15,420	22,300	15,801	13,200	209,408
COBRANZA PRESUP MES	1,509,795	1,508,915	1,183,307	2,314,918	2,012,492	1,767,200	1,761,500	1,089,018	1,528,533	2,207,718	1,584,379	1,307,701	20,731,381	
COBR REAL MES													0	
DIFERENCIA		-1,609,795	-1,508,915	-1,183,307	-2,314,918	-2,012,492	-1,767,200	-1,761,509	-1,969,016	-1,528,533	-2,207,718	-1,584,379	-1,307,701	
COBRANZA PRESUP ACU	1,509,795	3,108,710	4,290,017	6,604,935	8,617,428	8,817,428								
COBR REAL ACUM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
DIFERENCIA		-1,509,795	-3,108,710	-4,290,017	-6,604,935	-8,617,428	-8,817,428							
SALDO INICIAL	2,322,503													
BALDO EN CARTERA	2,318,144	2,487,604	3,139,599	2,838,554	2,442,988	2,405,191	2,563,244	2,391,392	2,686,604	2,293,932	2,551,108	3,067,450	834,947	

FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA 1998

(miles)

	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	2.50%	
TASA INTS BM	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	1.04%	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ACUM				
SALDO INIC	-21,648	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	
INGRESOS:																	
Cobranza	1,599,795	1,506,915	1,183,307	2,314,918	2,012,492	1,787,200	1,751,509	1,989,018	1,526,533	2,207,716	1,564,278	1,307,701	20,731,381				
Otros Ingresos (Dev Gastos)													0				
TOTAL INGR	1,599,795	1,506,915	1,183,307	2,314,918	2,012,492	1,787,200	1,751,509	1,989,018	1,526,533	2,207,716	1,564,278	1,307,701	20,731,381				
DISPONIBLE	1,578,147	1,528,915	1,203,307	2,334,918	2,032,492	1,787,200	1,771,509	2,009,018	1,548,533	2,227,716	1,584,278	1,327,701					
EGRESOS:																	
Proveedores	1,822,204	1,375,787	1,529,653	1,247,926	1,323,614	1,383,986	1,393,848	1,373,041	1,345,164	1,395,340	1,326,326	718,578	18,233,448				
Caja Chica	46,697	46,697	46,697	46,697	46,697	46,697	46,697	46,697	46,697	46,697	46,697	46,697	46,697				
Raya Semanal	22,932	22,932	22,932	22,932	22,932	22,932	22,932	22,932	22,932	22,932	22,932	22,932	22,932				
Nomina Quinc	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268	118,268				
Gastos Viaje	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970	8,970				
Gastos BM	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000				
Inss	12,078	12,078	12,078	12,078	12,078	12,078	12,078	12,078	12,078	12,078	12,078	12,078	12,078				
Iva	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Impac	9,659	9,659	12,281	10,533	10,533	10,533	10,533	10,533	10,533	10,533	10,533	10,533	10,533				
2% Sar, Inton	4,635	4,635	4,635	4,635	4,635	4,635	4,635	4,635	4,635	4,635	4,635	4,635	4,635				
2% Estatal	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268	1,268				
Luz	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000				
Renta	11,274	11,274	11,274	11,274	11,274	11,274	11,274	11,274	11,274	11,274	11,274	11,274	11,274				
Telefono	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582	3,582				
Seguro	2,048	2,048	2,048	2,048	2,048	2,048	2,048	2,048	2,048	2,048	2,048	2,048	2,048				
La Fundacion	15,337	15,337	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559				
Honorarios	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750	2,750				
Licencias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Uniformes	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000				
Gratificacion	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991	2,991				
Publicidad	15,337	15,337	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559	16,559				
Prov Deprec	9,571	9,571	9,571	9,571	9,571	9,571	9,571	9,571	9,571	9,571	9,571	9,571	9,571				
Prov Aquinid	10,457	10,457	10,457	10,457	10,457	10,457	10,457	10,457	10,457	10,457	10,457	10,457	10,457				
Prov Comida	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885	1,885				
SUMA EGRES	2,138,940	1,692,523	1,851,457	1,587,981	1,643,670	1,704,021	1,713,903	1,693,096	1,665,220	1,715,395	1,646,382	1,038,633	20,089,220				
OTROS EGRES:																	
Gtos Finan Bco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Gtos Finan BM	13,906	20,101	22,244	29,435	21,961	18,346	17,881	17,676	14,778	16,376	11,418	12,393	216,518				
CarpoS Banco													0				
SUMA OTROS	13,906	20,101	22,244	29,435	21,961	18,346	17,881	17,676	14,778	16,376	11,418	12,393	216,518				
TOTAL EGRES	2,152,847	1,712,624	1,873,701	1,597,416	1,665,631	1,722,369	1,731,784	1,710,772	1,679,997	1,731,771	1,657,800	1,049,026	20,285,738				
INGR-EGRES	-574,699	-185,708	-670,394	737,500	368,861	64,831	39,725	298,244	-133,484	495,945	-73,521	278,675					
FINAN NECES:	594,699	205,708	690,394	-717,500	-346,861	-44,831	-19,725	-278,244	153,484	-475,945	93,521	-258,675	-403,994				
Selec Fin Bco	0	0	0	-717,500	-346,861	-44,831	-19,725	-278,244	0	-475,945	0	-258,675	-2,141,781				
Selec Fin BM	594,699	205,708	690,394	0	0	0	0	0	153,484	0	93,521	0	1,737,787				
SALDO FINAL	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000				
ENDEUDAM	1,335,000																
BANCOS:																	
Deuda Inv Bco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Finan Mes Bco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
Deuda Fin Bco	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0				
BM:																	
Deuda Inic BM	1,335,000	1,929,699	2,135,408	2,825,802	2,108,302	1,761,441	1,716,610	1,696,865	1,418,641	1,572,105	1,098,161	1,189,681					
Finan Mes BM	594,699	205,708	690,394	-717,500	-346,861	-44,831	-19,725	-278,244	153,484	-475,945	93,521	-258,675					
Deuda Fin BM	1,929,699	2,135,408	2,825,802	2,108,302	1,761,441	1,716,610	1,696,865	1,418,641	1,572,105	1,098,161	1,189,681	931,006	-403,994				
Finan Tot Mes	594,699	205,708	690,394	-717,500	-346,861	-44,831	-19,725	-278,244	153,484	-475,945	93,521	-258,675					
Deuda Fin Tot	1,929,699	2,135,408	2,825,802	2,108,302	1,761,441	1,716,610	1,696,865	1,418,641	1,572,105	1,098,161	1,189,681	931,006	-403,994				

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA 1998

MOLES DE PESOS

	ENE	%	FEB	%	MAR	%	1 tri	%	ABR	%	MAY	%	JUN	%	2 tri	%	Acu	%
VENTAS CABEL	578	38%	578	38%	592	36%	1,747	37%	592	36%	592	36%	592	36%	1,775	36%	3,522	37%
VENTAS DC	495	33%	495	33%	507	31%	1,498	32%	507	31%	507	31%	507	31%	1,522	31%	3,019	31%
VENTAS KKL	461	30%	461	30%	557	34%	1,478	32%	557	34%	557	34%	557	34%	1,671	34%	3,149	33%
DESCTOS COB	14	1%	13	1%	10	1%	38	1%	20	1%	18	1%	18	1%	54	1%	91	1%
VTAS TOTALES	1,520	100%	1,520	100%	1,646	100%	4,686	100%	1,638	100%	1,638	100%	1,640	100%	4,914	100%	9,600	100%
CONS MP CABEL	298	51%	298	51%	296	50%	887	51%	298	50%	298	50%	298	50%	887	50%	1,775	50%
CONS MP DC	402	81%	402	81%	402	79%	1,207	81%	402	79%	402	79%	402	79%	1,207	79%	2,414	80%
CONS MP KKL	419	91%	419	91%	511	92%	1,348	91%	511	92%	511	92%	511	92%	1,522	92%	2,880	91%
CONSUM TOTAL	1,117	73%	1,117	73%	1,209	73%	3,442	73%	1,209	74%	1,209	74%	1,209	74%	3,627	74%	7,069	74%
CONTRIB CABEL	282	68%	282	68%	296	66%	860	67%	298	66%	298	66%	298	66%	888	66%	1,748	67%
CONTRIB DISTRIB	93	22%	93	22%	105	23%	291	23%	105	23%	105	23%	105	23%	315	23%	605	23%
CONTRIB DISTRIB	42	10%	42	10%	46	10%	130	10%	46	10%	46	10%	46	10%	139	10%	269	10%
CONTRI TOTAL	417	100%	417	100%	447	100%	1,281	100%	447	100%	447	100%	447	100%	1,341	100%	2,622	100%
MANO DE OBRA	26	2%	26	2%	31	2%	83	2%	26	2%	26	2%	31	2%	83	2%	168	2%
CGOS INDIRECT	26	2%	26	2%	27	2%	80	2%	26	2%	26	2%	27	2%	80	2%	159	2%
Fza Trabajo	3	0%	3	0%	4	0%	11	0%	3	0%	3	0%	4	0%	11	0%	21	0%
Arrendamiento	4	0%	4	0%	4	0%	11	0%	4	0%	4	0%	4	0%	11	0%	21	0%
Mantenimiento	4	0%	4	0%	4	0%	12	0%	4	0%	4	0%	4	0%	12	0%	23	0%
Materiales Ind	2	0%	2	0%	2	0%	6	0%	2	0%	2	0%	2	0%	6	0%	13	0%
Depreciación	8	1%	8	0%	8	0%	23	0%	8	0%	8	0%	8	0%	23	0%	46	0%
Luz	1	0%	1	0%	1	0%	2	0%	1	0%	1	0%	1	0%	2	0%	3	0%
Seguros	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	6	0%
Agua	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	6	0%
Uniformas	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	6	0%
Papelaría	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Diversas	2	0%	2	0%	2	0%	5	0%	2	0%	2	0%	2	0%	5	0%	10	0%
Teléfono (20%)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Prov Comida (15	1	0%	1	0%	1	0%	2	0%	1	0%	1	0%	1	0%	2	0%	4	0%
COSTO DE VTAS	1,169	77%	1,169	77%	1,267	77%	3,605	77%	1,261	77%	1,261	77%	1,267	77%	3,789	77%	7,394	77%
UTILID BRUTA	351	23%	352	23%	378	23%	1,081	23%	375	23%	377	23%	373	23%	1,125	23%	2,206	23%
GTOS OPERAC	253	17%	253	17%	255	16%	761	16%	255	16%	255	16%	255	16%	786	16%	1,527	16%
FZA TRAB VTAS	68	4%	68	4%	68	4%	204	4%	68	4%	68	4%	68	4%	204	4%	407	4%
FZA TRAB ALM/R	13	1%	13	1%	13	1%	39	1%	13	1%	13	1%	13	1%	39	1%	79	1%
FZA TRAB COB	15	1%	15	1%	15	1%	45	1%	15	1%	15	1%	15	1%	45	1%	90	1%
FZA TRAB ADMON	45	3%	45	3%	45	3%	138	3%	45	3%	45	3%	45	3%	136	3%	272	3%
GASTOS DE VIAJE	9	1%	9	1%	9	1%	27	1%	9	1%	9	1%	9	1%	27	1%	54	1%
FLETES Y REP	9	1%	9	1%	9	1%	28	1%	9	1%	9	1%	9	1%	28	1%	55	1%
TRANSPORTE	5	0%	5	0%	5	0%	16	0%	5	0%	5	0%	5	0%	16	0%	32	0%
PUBLICIDAD	15	1%	15	1%	17	1%	47	1%	17	1%	17	1%	17	1%	50	1%	97	1%
LOCAL Y OFICINAS	19	1%	19	1%	19	1%	58	1%	19	1%	19	1%	19	1%	58	1%	116	1%
Renta	7.77	1%	7.77	1%	7.77	0%	23	0%	7.77	0%	7.77	0%	7.77	0%	23	0%	47	0%
Mantenimiento	5.35	0%	5.35	0%	5.35	0%	16	0%	5.35	0%	5.35	0%	5.35	0%	16	0%	32	0%
Depreciación	1.97	0%	1.97	0%	1.97	0%	6	0%	1.97	0%	1.97	0%	1.97	0%	6	0%	12	0%
Luz	0.50	0%	0.50	0%	0.50	0%	2	0%	0.50	0%	0.50	0%	0.50	0%	2	0%	3	0%
Seguros	1.05	0%	1.05	0%	1.05	0%	3	0%	1.05	0%	1.05	0%	1.05	0%	3	0%	6	0%
Agua	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0	0%	0	0%
Honorarios	3	0%	3	0%	3	0%	8	0%	3	0%	3	0%	3	0%	8	0%	17	0%
GENERALES	38	3%	38	3%	39	2%	116	2%	39	2%	39	2%	39	2%	118	2%	234	2%
Fundación	15.34	1%	15.34	1%	16.56	1%	47	1%	16.56	1%	16.56	1%	16.56	1%	50	1%	97	1%
Licencias	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0	0%	0	0%
Papelaría	3.05	0%	3.05	0%	3.05	0%	9	0%	3.05	0%	3.05	0%	3.05	0%	9	0%	18	0%
Diversas	15.08	1%	15.08	1%	15.08	1%	45	1%	15.08	1%	15.08	1%	15.08	1%	45	1%	90	1%
Teléfono	3.58	0%	3.58	0%	3.58	0%	11	0%	3.58	0%	3.58	0%	3.58	0%	11	0%	21	0%
Comida	1.20	0%	1.20	0%	1.20	0%	4	0%	1.20	0%	1.20	0%	1.20	0%	4	0%	7	0%
BMM	15	1%	15	1%	15	1%	45	1%	15	1%	15	1%	15	1%	45	1%	90	1%
UTIL OPERAC	98	6%	99	6%	123	7%	319	7%	119	7%	122	7%	118	7%	359	7%	678	7%
GTOS FIN BCOS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
GTOS FIN BMM	14	1%	20	1%	22	1%	56	1%	29	2%	22	1%	18	1%	70	1%	126	1%
TOT GTOS FIN	14	1%	20	1%	22	1%	56	1%	29	2%	22	1%	18	1%	70	1%	126	1%
GTOS TOTALES	267	18%	273	18%	278	17%	819	17%	285	17%	277	17%	274	17%	836	17%	1,653	17%
UTILID FINAN	84	6%	79	5%	101	6%	263	6%	90	5%	100	6%	89	6%	280	6%	552	6%

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA 1998
MILES DE PESOS

	JUL	%	AGO	%	SEP	%	3 tri	%	Acu	%	OCT	%	NOV	%	DIC	%	4 tri	%	Acu	%
VENTAS CABEL	592	38%	592	38%	592	36%	1,775	36%	5,298	36%	592	36%	592	36%	592	36%	1,775	36%	7,073	36%
VENTAS DC	507	31%	507	31%	507	31%	1,522	31%	4,541	31%	507	31%	507	31%	507	31%	1,522	31%	6,063	31%
VENTAS KOL	557	34%	557	34%	557	34%	1,671	34%	4,820	33%	557	34%	557	34%	557	34%	1,671	34%	6,490	33%
DECTOS COB	15	1%	17	1%	13	1%	46	1%	137	1%	19	1%	14	1%	11	1%	45	1%	182	1%
VTAS TOTALES	1,641	100%	1,638	100%	1,643	100%	4,922	100%	14,521	100%	1,637	100%	1,642	100%	1,644	100%	4,823	100%	19,445	100%
CONS MP CABEL	298	50%	298	50%	298	50%	887	50%	2,882	50%	298	50%	298	50%	298	50%	887	50%	3,550	50%
CONS MP DC	402	79%	402	79%	402	79%	1,207	79%	3,821	80%	402	79%	402	79%	402	79%	1,207	79%	4,828	80%
CONS MP KOL	511	92%	511	92%	511	92%	1,532	92%	4,412	92%	511	92%	511	92%	511	92%	1,532	92%	5,944	92%
CONSUM TOTAL	1,209	74%	1,209	74%	1,209	74%	3,627	74%	10,898	74%	1,209	74%	1,209	74%	1,209	74%	3,627	74%	14,322	74%
CONTRB CABEL	298	66%	298	66%	298	66%	888	66%	2,838	67%	298	66%	298	66%	298	66%	888	66%	3,524	66%
CONTRB DISTRIB	105	23%	105	23%	105	23%	315	23%	920	23%	105	23%	105	23%	105	23%	315	23%	1,235	23%
CONTRB DISTRIB	46	10%	46	10%	46	10%	139	10%	408	10%	46	10%	46	10%	46	10%	139	10%	548	10%
CONTRI TOTAL	447	100%	447	100%	447	100%	1,341	100%	3,963	100%	447	100%	447	100%	447	100%	1,341	100%	5,304	100%
MANO DE OBRA	26	2%	26	2%	31	2%	83	2%	249	2%	26	2%	26	2%	31	2%	83	2%	331	2%
OGOS INDIRECT	26	2%	27	2%	26	2%	80	2%	239	2%	26	2%	27	2%	26	2%	80	2%	319	2%
Fza Trabajo	3	0%	4	0%	3	0%	11	0%	32	0%	3	0%	4	0%	3	0%	11	0%	43	0%
Arrendamiento	4	0%	4	0%	4	0%	11	0%	32	0%	4	0%	4	0%	4	0%	11	0%	42	0%
Mantenimiento	4	0%	4	0%	4	0%	12	0%	35	0%	4	0%	4	0%	4	0%	12	0%	46	0%
Materiales Ind	2	0%	2	0%	2	0%	6	0%	19	0%	2	0%	2	0%	2	0%	6	0%	25	0%
Depreciación	8	0%	8	0%	8	0%	23	0%	68	0%	8	0%	8	0%	8	0%	23	0%	91	0%
Luz	1	0%	1	0%	1	0%	2	0%	5	0%	1	0%	1	0%	1	0%	2	0%	6	0%
Seguros	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	9	0%	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	12	0%
Agua	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	9	0%	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	12	0%
Uniformas	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	9	0%	1	0%	1	0%	1	0%	3	0%	12	0%
Papelaría	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Diversos	2	0%	2	0%	2	0%	5	0%	18	0%	2	0%	2	0%	2	0%	5	0%	21	0%
Teléfono (20%)	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Prov Comida (15)	1	0%	1	0%	1	0%	2	0%	6	0%	1	0%	1	0%	1	0%	2	0%	8	0%
COSTO DE VTAS	1,261	77%	1,262	77%	1,268	77%	3,789	77%	11,183	77%	1,261	77%	1,262	77%	1,268	77%	3,789	77%	14,972	77%
UTILID BRUTA	380	23%	377	23%	376	23%	1,132	23%	3,338	23%	376	23%	380	23%	378	23%	1,134	23%	4,472	23%
GTOS OPERAC	255	16%	255	16%	255	16%	766	16%	2,294	16%	255	16%	255	16%	255	16%	766	16%	3,080	16%
FZA TRAB VTAS	68	4%	68	4%	68	4%	204	4%	611	4%	68	4%	68	4%	68	4%	204	4%	815	4%
FZA TRAB ALM/R	13	1%	13	1%	13	1%	39	1%	118	1%	13	1%	13	1%	13	1%	39	1%	157	1%
FZA TRAB COB	15	1%	15	1%	15	1%	45	1%	135	1%	15	1%	15	1%	15	1%	45	1%	181	1%
FZA TRAB ADMON	45	3%	45	3%	45	3%	138	3%	409	3%	45	3%	45	3%	45	3%	138	3%	545	3%
GASTOS DE VIAJE	9	1%	9	1%	9	1%	27	1%	81	1%	9	1%	9	1%	9	1%	27	1%	108	1%
ARETES Y REP	9	1%	9	1%	9	1%	28	1%	83	1%	9	1%	9	1%	9	1%	28	1%	111	1%
TRANSPORTE	5	0%	5	0%	5	0%	16	0%	48	0%	5	0%	5	0%	5	0%	16	0%	64	0%
PUBLICIDAD	17	1%	17	1%	17	1%	50	1%	147	1%	17	1%	17	1%	17	1%	50	1%	198	1%
LOCAL Y OFICINAS	19	1%	19	1%	19	1%	58	1%	174	1%	19	1%	19	1%	19	1%	58	1%	233	1%
Renta	7.77	0%	7.77	0%	7.77	0%	23	0%	70	0%	7.77	0%	7.77	0%	7.77	0%	23	0%	93	0%
Mantenimiento	5.35	0%	5.35	0%	5.35	0%	16	0%	48	0%	5.35	0%	5.35	0%	5.35	0%	16	0%	64	0%
Depreciación	1.97	0%	1.97	0%	1.97	0%	6	0%	18	0%	1.97	0%	1.97	0%	1.97	0%	6	0%	24	0%
Luz	0.50	0%	0.50	0%	0.50	0%	2	0%	5	0%	0.50	0%	0.50	0%	0.50	0%	2	0%	8	0%
Seguros	1.05	0%	1.05	0%	1.05	0%	3	0%	9	0%	1.05	0%	1.05	0%	1.05	0%	3	0%	13	0%
Agua	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0	0%	0	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0	0%	0	0%
Honorarios	3	0%	3	0%	3	0%	8	0%	25	0%	3	0%	3	0%	3	0%	8	0%	33	0%
GENERALES	39	2%	39	2%	39	2%	118	2%	353	2%	39	2%	39	2%	39	2%	118	2%	471	2%
Fundación	16.58	1%	16.58	1%	16.58	1%	50	1%	147	1%	16.58	1%	16.58	1%	16.58	1%	50	1%	198	1%
Licencias	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0	0%	0	0%	0.00	0%	0.00	0%	0.00	0%	0	0%	0	0%
Papelaría	3.05	0%	3.05	0%	3.05	0%	9	0%	27	0%	3.05	0%	3.05	0%	3.05	0%	9	0%	37	0%
Diversos	15.08	1%	15.08	1%	15.08	1%	45	1%	138	1%	15.08	1%	15.08	1%	15.08	1%	45	1%	181	1%
Teléfono	3.58	0%	3.58	0%	3.58	0%	11	0%	32	0%	3.58	0%	3.58	0%	3.58	0%	11	0%	43	0%
Comida	1.20	0%	1.20	0%	1.20	0%	4	0%	11	0%	1.20	0%	1.20	0%	1.20	0%	4	0%	14	0%
BMM	15	1%	15	1%	15	1%	45	1%	135	1%	15	1%	15	1%	15	1%	45	1%	180	1%
UTIL OPERAC	124	8%	121	7%	121	7%	368	7%	1,044	7%	120	7%	125	8%	123	7%	368	7%	1,412	7%
GTOS FN BOOS	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
GTOS FN BMM	18	1%	18	1%	15	1%	50	1%	176	1%	18	1%	11	1%	12	1%	40	1%	217	1%
TOT GTOS FIN	18	1%	18	1%	15	1%	50	1%	176	1%	18	1%	11	1%	12	1%	40	1%	217	1%
GTOS TOTALES	273	17%	273	17%	270	16%	817	17%	2,470	17%	272	17%	267	16%	268	16%	806	16%	3,276	17%
UTILID FINAN	108	8%	104	8%	108	8%	318	8%	868	8%	104	8%	114	7%	110	7%	328	7%	1,198	8%

BDMB, S.R.

ESTADO DE POSICION FINANCIERA PROFORMA

MALES DE PESOS

1998

Anexo 18

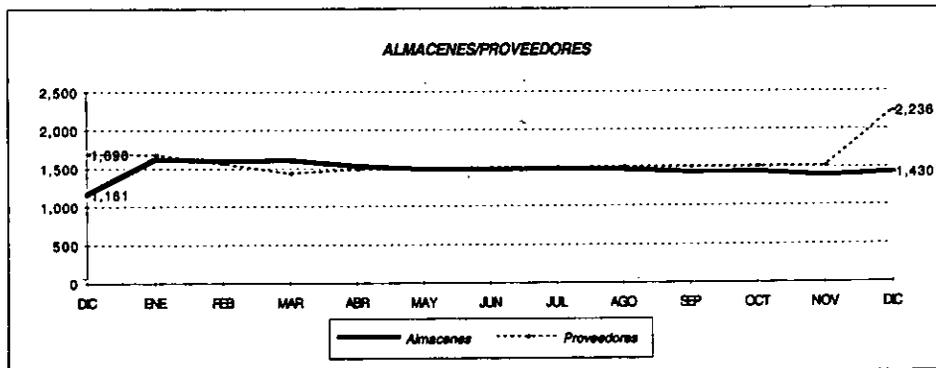
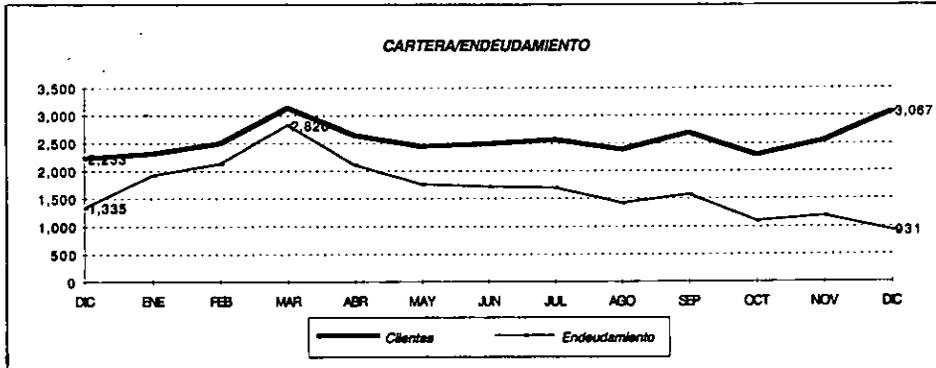
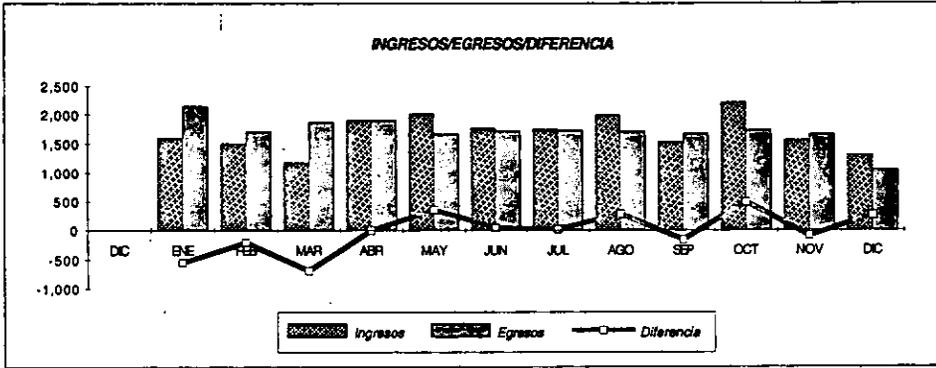
EDO POSICION FINANCIERA	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
INVERSIONES A CORTO PLAZO													
Tesorería	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
Bancos	-22	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Inversión/Reserva Deprec		10	19	29	36	48	57	67	77	86	96	105	116
Bancos BM	1,154	1,154	1,154	1,154	1,154	1,154	1,154	1,154	1,154	1,154	1,154	1,154	1,154
Cientes	2,233	2,318	2,498	3,140	2,839	2,443	2,495	2,563	2,391	2,687	2,294	2,551	3,087
Cientes BM	1,810	1,810	1,810	1,810	1,810	1,810	1,810	1,810	1,810	1,810	1,810	1,810	1,810
Cuentas por Cobrar	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45
Almacenes	1,181	1,823	1,601	1,810	1,532	1,488	1,487	1,494	1,480	1,441	1,448	1,390	1,430
Almacenes BM	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140
SUMA	6,261	6,860	7,027	7,688	7,118	6,888	6,948	7,033	6,857	7,123	6,744	6,956	7,521
INVERSIONES INMOVILIZADAS													
Activo Fijo	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339	2,339
Depreciación		-10	-19	-29	-38	-48	-57	-67	-77	-86	-96	-105	-116
SUMA	2,339	2,330	2,320	2,311	2,301	2,291	2,282	2,272	2,263	2,253	2,244	2,234	2,224
CARGOS DIFERIDOS													
Gastos Anticipados Depositos	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Gastos Anticipados Impac	502	511	521	533	544	554	565	575	586	597	607	618	628
SUMA	581	591	601	613	624	634	645	655	666	676	687	697	708
TOTAL ACTIVO	9,182	9,780	9,948	10,611	10,043	9,814	9,875	9,960	9,785	10,052	9,674	9,887	10,453
PASIVO A CORTO PLAZO													
Proveedores	1,680	1,683	1,567	1,438	1,490	1,508	1,510	1,515	1,517	1,517	1,517	1,517	2,238
Proveedores BM	1,633	1,633	1,633	1,633	1,633	1,633	1,633	1,633	1,633	1,633	1,633	1,633	1,633
Cuentas por Pagar	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Cuentas por Pagar BM	-1,249	-1,249	-1,249	-1,249	-1,249	-1,249	-1,249	-1,249	-1,249	-1,249	-1,249	-1,249	-1,249
Iva por Pagar		-71	-89	-72	-64	-60	-62	-85	-66	-62	-65	-59	-67
Endudamiento	1,335	1,930	2,135	2,826	2,108	1,761	1,717	1,697	1,419	1,572	1,098	1,190	937
TOTAL PASIVO	3,542	4,059	4,150	4,709	4,052	3,726	3,683	3,664	3,387	3,544	3,065	3,185	3,617
CAPITAL													
Capital Social Fijo	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
Capital Social Variable	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778	2,778
Resultado Ejerc Anteriores	2,853	2,853	2,853	2,853	2,853	2,853	2,853	2,853	2,853	2,853	2,853	2,853	2,853
Utilidad del Ejercicio		84	182	263	353	453	552	659	762	868	972	1,086	1,196
TOTAL CAPITAL	5,638	5,722	5,800	5,901	5,991	6,091	6,190	6,297	6,400	6,508	6,610	6,724	6,834
PASIVO MAS CAPITAL	9,180	9,781	9,951	10,610	10,043	9,818	9,873	9,981	9,787	10,050	9,676	9,888	10,451

RDMA, S.R.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICION FINANCIERA PROFORMA
MILES DE PESOS
1998

Anexo 19

ESTADO DE CAMBIOS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ORIGENES												
Tesorería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bancos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversión/Reserva Deprac	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bancos BM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cientes BM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Almacenes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Almacenes BM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	10	19	29	38	48	57	67	77	86	96	105	115
Gastos Anticipados Depositos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Impac	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	546
Proveedores BM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar BM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iva por Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Endeudamiento	595	800	1,491	773	426	382	382	84	237	0	0	0
Capital Social Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social Variable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Ejerc Anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad del Ejercicio	84	162	263	353	453	552	659	762	869	972	1,086	1,196
SUMA	688	982	1,783	1,164	927	991	1,087	822	1,191	1,068	1,191	1,857
APLICACIONES												
Tesorería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bancos	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42
Inversión/Reserva Deprac	10	19	29	38	48	57	67	77	86	96	105	115
Bancos BM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cientes	86	265	907	406	210	263	331	159	454	61	319	835
Cientes BM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Almacenes	462	440	449	371	327	325	332	319	280	284	229	268
Almacenes BM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Activo Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Depreciación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Depositos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados Impac	10	19	32	42	53	63	74	84	95	105	116	126
Proveedores	7	123	252	200	184	180	175	173	173	173	173	0
Proveedores BM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar BM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Iva por Pagar	71	69	72	64	60	62	65	66	62	65	59	67
Endeudamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	239	145	404
Capital Social Fijo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital Social Variable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Ejerc Anteriores	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad del Ejercicio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA	688	978	1,783	1,163	923	992	1,086	819	1,192	1,066	1,188	1,857



ROMA, S.A.

Anexo 21

CEDULA DE SUELDOS Y SALARIOS MANO DE OBRA

MILES DE PESOS

1988

NOMBRE	DIAS VAC	SUELDO DIC-86	SUELDO PRES-87	% INCREM	SUELDO TOTAL	18.82% BSS	5% INF	2% SAR	2% EST	AGUI MES	PRM VAC	GRATIF. CACION	TOTAL	
ENSAMBLE:														
Nueva	0	1,000	1,300	30%	1,300	188	50	0	20	20	75	0	25	1,679
Nueva	0	1,000	1,300	30%	1,300	188	50	0	20	20	75	0	25	1,679
Nueva	0	1,000	1,300	30%	1,300	188	50	0	20	20	75	0	25	1,679
Lupita	0	1,000	1,300	30%	1,300	188	50	0	20	20	75	0	25	1,679
Araceli	0	1,000	1,300	30%	1,300	188	50	0	20	20	75	0	25	1,679
Olga	6	1,000	1,300	30%	1,300	188	50	0	20	20	75	6	25	1,685
Maribel Cruz	8	1,000	1,300	30%	1,300	188	50	0	20	20	75	6	25	1,685
Bertha Alicia Santil	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	0	48
Francisca Pedro	6	1,000	6	-99%	5	188	50	0	20	20	0	0	0	284
Juana Esperanza	6	1,000	6	-99%	5	188	50	0	20	20	0	0	0	284
Norma Sandoval	14	1,250	1,700	36%	1,700	263	70	0	28	28	98	20	33	2,240
SUMA PARCIAL		10,256	10,818	5%	10,818	1,963	526	6	214	214	628	38	210	14,618
HERRAMIENTAS:														
Vacante	0	800	1,300	63%	1,301	245	50	0	20	20	75	0	51	1,761
Miguel Angel	6	800	1,300	63%	1,301	245	50	0	20	20	75	6	51	1,767
Artemio Reyes	6	800	1,300	63%	1,301	245	50	0	20	20	75	6	51	1,767
Israel Gallegos	6	800	1,400	75%	1,401	263	60	0	24	24	81	7	54	1,914
Eduardo Moreno	16	1,445	2,000	38%	2,000	376	90	0	36	36	115	26	78	2,758
SUMA PARCIAL		4,645	7,300	57%	7,303	1,373	300	0	120	120	420	46	284	9,967
INYECCION:														
Juan Reyes	16	1,500	2,200	47%	2,200	414	100	0	40	40	127	29	86	3,036
SUMA PARCIAL		1,500	2,200	47%	2,200	414	100	0	40	40	127	29	86	3,036
SUMA TOTAL		16,401	20,316	24%	20,322	3,750	926	6	374	374	1,175	113	560	27,620

ADMA, S.B.

Anexo 22

CEDULA DE SUELDOS Y SALARIOS CARGOS INDIRECTOS

MILES DE PESOS

1998

NOMBRE	DIAS VAC	SUELDO DIC-97	SUELDO PRES-98	% INCREM	SUELDO TOTAL	18.82% MSS	5% INF	2% SAR	2% EST	AGUI MES	PRIM VAC	GRATIFICACION	TOTAL
115%													
MANTENIMIENTO													
Francisco Vargas	0	1,710	2,600	52%	2,600	414	110	44	44	150	0	101	3,463
SUMA PARCIAL		1,710	2,600	52%	2,600	414	110	44	44	150	0	101	3,463
VIGILANCIA													
Espindón Rubio	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	80
SUMA PARCIAL		10	10	0%	10	10	10	10	10	10	10	10	80
NUEVOS PRODUCTOS													
SUMA PARCIAL		0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUMA TOTAL		1,720	2,610	52%	2,610	424	120	54	54	160	10	111	3,543

RDMA, S.A.

Anexo 23

CEDULA DE SUELDOS Y SALARIOS GASTOS DE OPERACION

MILES DE PESOS

1998

EMPLEADO	DIAS VAC	SUELDO DIC-97	SUELDO PRES-98	% INCREM	SDO TOTAL	18.82% MSS	5% INF	2% SAR	2% EST	AGUI MES	PRM VAC	GRAT	TOTAL	
1.25														
VENTAS														
Juan Gasca	8	12,000	16,094	34%	16,094	301	301	0	32	32	928	106	313	18,105
Jorge Quezada	14	12,000	13,404	12%	13,404	301	80	0	32	32	771	154	261	15,036
Salvador Martinez	14	12,000	14,070	17%	14,070	301	80	0	32	32	809	162	274	15,760
Fidel Sanchez	16	4,200	4,200	0%	4,200	188	50	0	20	20	242	55	82	4,857
Jonathan Segov	12	2,200	2,200	0%	2,200	301	80	0	32	32	127	22	43	2,836
Rocio Martinez	10	3,600	3,600	0%	3,600	677	180	0	72	72	207	30	70	4,908
Emilia Garcia	14	5,400	5,400	0%	5,400	357	95	0	38	38	311	62	105	6,406
SUMA PARCIAL		51,400	58,968	15%	58,968	2,427	866	0	258	258	3,393	591	1,147	67,907
REPARTO Y ALMACEN														
Natividad Ganta	18	3,800	3,800	0%	3,800	564	150	0	60	60	218	56	74	4,983
Vicente Hdez	14	2,800	2,800	0%	2,800	376	100	0	40	40	161	32	54	3,604
Raul Gallegos	6	1,300	1,300	0%	1,300	188	50	0	20	20	75	8	25	1,685
Gonzalo Hdez	8	2,200	2,200	0%	2,200	301	80	0	32	32	127	14	43	2,829
SUMA PARCIAL		10,100	10,100	0%	10,100	1,430	380	0	152	152	581	109	196	13,101
COBRANZA Y FACTURACION														
Laura Gonzalez	14	7,000	7,000	0%	7,000	753	200	0	80	80	403	81	136	8,732
Jorge Lopez	16	2,700	2,700	0%	2,700	357	95	0	38	38	155	35	63	3,472
Vacante	2	2,200	2,200	0%	2,200	320	85	0	34	34	127	4	43	2,846
SUMA PARCIAL		11,900	11,900	0%	11,900	1,430	380	0	152	152	685	120	231	15,050
ADMINISTRATIVO														
Mary Carmen	12	10,000	10,000	0%	10,000	941	250	0	100	100	822	99	194	12,508
Jose Pedro	16	1,800	1,800	0%	1,800	263	70	0	28	28	104	24	35	2,352
Eduardo Miz	18	25,500	25,500	0%	25,500	1,411	375	0	150	150	2,096	377	496	30,555
SUMA PARCIAL		37,300	37,300	0%	37,300	2,615	695	0	278	278	3,021	500	725	45,412
SUMA TOTAL		98,800	106,368	8%	106,368	6,472	1,941	0	688	688	6,995	1,199	2,068	126,420

MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES

ENERO, 1998

MATERIA PRIMA	STOCK AUTORIZ		CONSUMO	NECESO	COMPRA	COMPRA	COMPRA	COSTO	COMPRA	EGRESOS CON IVA			IVY FN	COSTO	
	MES	UNID								MES	UNID	MINIMA			PRELUP
Aceitao	1.00	105	115	105	95	300	300	97.00	29.100	1	23.455	0	0	310	30.070
Barra Hexag 1/2	1.00	1,088	0	1,088	2,177	1,000	2,177	7.00	15,237	1	17,522	0	0	1,088	7,818
Bolsa 12X25	1.00	6,358	0	6,358	12,718	1,000	12,718	0.01	178	1	208	0	0	6,358	89
Bolsa 12X48 A-2	1.00	1,095	42,500	1,095	FALSO	1	FALSO	0.17	0	1	0	0	0	41,405	7,039
Bolsa 12X50 A-3	1.00	1,244	42,500	1,244	FALSO	1	FALSO	0.17	0	1	0	0	0	41,258	7,014
Bolsa 12X35 Imp	1.00	49,180	83,200	49,180	35,137	100,000	100,000	0.06	5,881	1	6,878	0	0	114,031	6,821
Bolsa 25X30	1.00	297	80,160	297	FALSO	1	FALSO	0.04	0	1	0	0	0	76,883	3,115
Bolsa 40X60	1.00	1,844	0	1,844	3,689	1	3,689	0.07	280	1	322	0	0	1,844	140
Cabo 15	1.00	880	3,200	880	FALSO	2,000	FALSO	2.80	0	1	0	0	0	2,321	6,497
Cabo 20	1.00	331	1,236	331	FALSO	2,000	FALSO	3.20	0	1	0	0	0	906	2,897
Cabo 250	1.00	297	1,650	297	FALSO	2,000	FALSO	3.55	0	1	0	0	0	1,353	4,605
Caja Ind Cristal R	1.00	0	511	0	FALSO	3,000	FALSO	0.54	0	1	0	0	0	511	278
Caja Ind FL-1010	1.00	353	1,423	353	FALSO	10,000	FALSO	0.54	0	1	0	0	0	1,068	677
Caja Ind FL-1030	1.00	0	953	0	FALSO	10,000	FALSO	0.54	0	1	0	0	0	953	513
Caja Ind FL-1400	1.00	0	6,312	0	FALSO	10,000	FALSO	0.54	0	1	0	0	0	6,312	3,408
Carbon FC-3 MG	1.00	365	231	365	498	250	498	18.85	9,886	1	11,369	0	0	365	7,236
Carbon FC-1 VEP	1.00	367	288	367	448	250	448	16.90	7,121	1	8,189	0	0	367	5,834
Caretta de Soldador	1.00	0	0	0	FALSO	100	FALSO	61.61	0	1	0	0	0	0	0
Casco Amantio	0.00	0	0	608	608	100	608	18.53	11,888	1	13,648	0	0	0	0
Casco Azul	0.00	0	0	442	442	100	442	19.53	8,630	1	9,935	0	0	0	0
Casco Blanco	0.00	0	0	281	281	100	281	18.53	5,484	1	6,315	0	0	0	0
Casco Naranja	0.00	0	0	301	301	100	301	18.53	5,670	1	6,760	0	0	0	0
Casco Negro	0.00	0	0	213	213	100	213	18.53	4,153	1	4,778	0	0	0	0
Casco Verde	0.00	0	0	99	99	100	99	18.53	1,853	1	2,246	0	0	0	13
Cenefa Arco 2	1.00	0	0	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	0	0
Cenefa Arco 3	1.00	0	0	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	0	0
Cenefa Cent FC-1	1.00	0	0	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	0	0
Cenefa Cent FC-3	1.00	0	0	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	0	0
Cenefa Facelat	1.00	0	0	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	0	0
Cenefa FL-1010	1.00	0	0	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	0	0
Cenefa FL-1030	1.00	0	0	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	0	0
Cenefa FL-1400	1.00	0	0	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	0	0
Cenefa Gooze S-1	1.00	531	2,977	531	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	2,446	615
Cenefa Gooze S-2	1.00	0	7,031	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	7,031	1,788
Cenefa Guante AA	1.00	229	8,000	229	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	7,771	1,954
Cenefa Guante AA	1.00	1,183	7,018	1,183	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	5,865	1,472
Cenefa Guante Car	1.00	0	0	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	0	0
Cenefa Guante Jap	1.00	4,108	4,031	4,108	4,186	10,000	10,000	0.25	2,514	1	2,891	0	0	9,923	2,495
Cenefa Guante Lon	1.00	4,875	12,040	4,875	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	7,185	1,801
Cenefa Guante PVC	1.00	2,048	9,710	2,048	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	7,864	1,927
Cenefa Masc Bca	1.00	0	2,007	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	2,007	505
Cenefa Masc Grs	1.00	0	18,610	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	18,610	4,879
Cenefa Masc Nara	1.00	7,074	14,696	7,074	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	7,022	1,916
Cenefa Mon Nueva	1.00	5,519	16,635	5,519	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	10,116	2,547
Cenefa Masc 1010	1.00	8,423	17,014	8,423	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	8,561	2,180
Cenefa Masc 1030	1.00	0	9,959	0	FALSO	10,000	FALSO	0.25	0	1	0	0	0	9,959	2,504
Cenefa Masc 1400	1.00	9,474	19,717	9,474	9,232	10,000	10,000	0.25	2,514	1	2,891	0	0	14,243	3,581
Cenefa Masc 2 Tr	1.00	4,319	8,300	4,319	4,281	10,000	10,000	0.19	3,893	1	4,477	0	0	13,881	5,404
Cinta FC-1	1.00	3,658	10,300	3,658	FALSO	12,500	FALSO	0.18	0	1	0	0	0	6,842	1,198
Cinta FC-3	1.00	3,624	18,550	3,624	FALSO	12,500	FALSO	0.18	0	1	0	0	0	13,028	2,345
Cristal Rect S-12	1.00	0	0	0	FALSO	1,000	FALSO	4.00	0	1	0	0	0	0	0
Cristal Circ Claro	1.00	0	0	0	FALSO	1,000	FALSO	1.10	0	1	0	0	0	0	0
Cristal Circ S-8	1.00	531	0	531	1,062	1,000	1,062	5.60	5,439	1	6,715	0	0	531	2,919
DC 1 Uso Gra 20	0.00	0	0	1,603	1,603	1,200	1,603	3.84	6,169	3	0	0	0	7,083	0
DC 2 Uso Gra 70	0.00	0	0	0	FALSO	2,400	FALSO	7.83	0	3	0	0	0	0	0
DC 3 Uso Gra 300	0.00	0	0	10,505	10,505	4,800	10,505	18.67	175,068	3	0	0	0	201,348	0
DC 3 Uso Gra Neg	0.00	0	0	0	FALSO	800	FALSO	16.67	0	3	0	0	0	0	0
DC 4 781 Neg	0.00	0	0	3,881	3,881	2,400	3,881	18.33	70,777	3	0	0	0	81,394	0
DC 4 781 Neg	0.00	0	0	2,372	2,372	800	2,372	18.33	43,494	3	0	0	0	50,618	0
DC 5 Acero 300	0.00	0	0	1,032	1,032	800	1,032	8.75	9,033	3	0	0	0	10,388	0
DC 6 732 70 Tre	0.00	0	0	0	FALSO	240	FALSO	9.08	0	3	0	0	0	0	0
DC 6 732 70 Bla	0.00	0	0	0	FALSO	240	FALSO	9.08	0	3	0	0	0	0	0
DC 6 732 70 Neg	0.00	0	0	0	FALSO	240	FALSO	9.08	0	3	0	0	0	0	0
DC 7 732 300 Tr	0.00	0	0	337	337	300	337	24.76	8,347	3	0	0	0	9,599	0
DC 7 732 300 Br	0.00	0	0	0	FALSO	300	FALSO	24.75	0	3	0	0	0	0	0
DC 7 732 300 Ne	0.00	0	0	79	79	300	300	24.75	7,426	3	0	0	0	8,539	227
DC 8 736 70	0.00	0	0	0	FALSO	240	FALSO	9.94	0	3	0	0	0	0	0
DC 8 736 300	0.00	0	0	41	41	300	300	49.50	14,850	3	0	0	0	17,078	259
DC 10 By C 70	0.00	0	0	0	FALSO	240	FALSO	8.67	0	3	0	0	0	0	0
DC 11 By C 300	0.00	0	0	80	80	300	300	18.75	5,825	3	0	0	0	8,489	220
DC 12 Vidrio 300	0.00	0	0	0	FALSO	120	FALSO	18.87	0	3	0	0	0	0	0
DC 13 Plasti 300	0.00	0	0	0	FALSO	120	FALSO	22.08	0	3	0	0	0	0	0
DC 14 Espejo 300	0.00	0	0	0	FALSO	120	FALSO	23.08	0	3	0	0	0	0	0
Elastico Blanco	1.00	2,759	13,000	2,759	FALSO	2,500	FALSO	1.20	0	1	0	0	0	10,241	12,243
Elastico Negro	1.00	17,070	36,384	17,070	FALSO	2,500	FALSO	1.30	0	1	0	0	0	19,314	25,025
Etiqueta Casco	1.00	0	0	0	FALSO	50,000	FALSO	0.07	0	1	0	0	0	0	0
Etiqueta Sin Auto	1.00	0	18,000	0	FALSO	50,000	FALSO	0.08	0	1	0	0	0	18,000	1,392
Facelat	1.00	17,897	27,100	17,887	8,694	5,000	8,694	0.21	1,784	1	2,062	0	0	17,887	3,872
Filtro Lana	1.00	530	543	530	517	500	517	10.00	5,171	1	5,847	0	0	530	5,301
Guante Anti Anera															

CONCLUSIONES

Conclusiones:

1. Todo ser humano, tiene una función importante que desempeñar dentro del mundo que habitamos, según los diversos grupos a los que pertenece. es de vital importancia la atención que se debe prestar al elemento humano dentro de la empresa, ya que constituye la parte activa de la misma. La administración, ha establecido bases científicas de gran validez, que se han llegado a definir como una disciplina específica con características, reglas y técnicas propias, que ayudan al mejor empleo del factor humano, para llevar a la empresa a la realización de los objetivos.

2. La globalización y la crisis financiera mundial han hecho que la actividad comercial en las empresas sea mucho mas compleja y la competencia mas agresiva y esto ha provocado que existan mas y muy diversas opciones de compra para los usuarios y consumidores.

Esto mismo hace que la actividad en el area de ventas deba ser realizada por personal capacitado con verdadera vocación, aptitudes, creatividad y sentido común.

3. La implantación de un sistema de control presupuestal en la empresa actual constituye una de las ideas mas acertadas por los beneficios que de él se obtienen; aún cuando es necesario hacer hincapié en que el control presupuestal, no obstante ser un valioso auxiliar de la

gerencia, no reemplaza definitivamente a una buena administración, aunque si pone en manos de los responsables de la misma los elementos necesarios para llevarla a cabo de manera mas eficaz.

4. La transformación de materias primas o el ensamble de piezas en la elaboración de productos de buena calidad a bajos costos, ha representado para muchas empresas la posibilidad de expandir sus mercados a nivel mundial.

Sin la colaboración de todos los departamentos que forman la empresa, aun los productos mas baratos y de buena calidad, por si mismos, no podrían colocarse en ningún mercado.

5. Las diversas alternativas para los consumidores obliga a las empresas de transformación o servicios a que sean cuidadosas en la calidad y costo de sus materias primas o insumos.

Esto mismo provoca que las personas dedicadas profesionalmente a realizar estas actividades sean especialistas en el ramo, ya que una compra mal realizada puede provocar severos daños económicos a la empresa.

6. En el desarrollo de la actividad de compras se requiere habilidad administrativa que será aplicada en un esfuerzo por reducir los costos de todo tipo, no mediante tácticas burdas y a ciegas, sino de acuerdo con los principios y técnicas modernas que reconocen la importancia del factor humano, y aunque no es la única función susceptible de control y reducción de costos, la cantidad mas grande del gasto en una empresa industrial está en los materiales comprados.

7. La función de compras merece día con día una atención mas cuidadosa, porque es una función que reporta utilidades, es decir, que el departamento de compras ha heredado la responsabilidad de las utilidades, porque un peso ahorrado es un peso en el renglón de utilidades.

8. Las compras como actividad profesional representan un generador de utilidades para la empresa, reiteramos que **el negocio está en la compra..**

9. Una efectiva administración moderna, es simplemente la forma correcta de hacer las cosas, basados en un plan y no de manera improvisada.

BIBLIOGRAFIA

Bibliografía

Aguilar Alvarez de Alba, Alfonso
"Elementos de la Mercadotecnia"
Compañía editorial Continental, S.A., Mexico, 1978.

Aljian, George W.
"Manual de Compras",
Editorial Diana, México 1981.

Fernández Arena José Antonio
"El Proceso Administrativo",
Editorial Diana, S.A., México, 1977

Haime Levy, Luis.
"Planeación Financiera en la Empresa Moderna",
Ediciones Fiscales I.S.E.F., México, 1989.

Hay, Edward J.
"Justo a Tiempo (Just in Time) la Técnica Japonesa que Genera Mayor Ventaja Competitiva",
Editorial Norma, Desarrollo Gerencial, Bogota, 1989.

Heinritz, Stuart F.
"Las Compras, Principios y Aplicaciones",
Ediciones Omega, S.A., Barcelona, 1962.

Latre, Sergio.
"Gerencia Ideas Ejecutivas en Acción",
Numeros 1 y 3, Editorial Sistema, México, 1967.

Latre, Sergio.

"Gerencia Ideas Ejecutivas en Acción"

Numeros 6 y 7, Editorial Sistema, México, 1968.

Latre, Sergio.

"Gerencia Ideas Ejecutivas en Acción"

Numeros 23, 25, 27 y 28, Editorial Sistema, México, 1969.

Latre, Sergio.

"Gerencia Ideas Ejecutivas en Acción"

Numeros 30, 31, 33, y del 39 al 43, Editorial Sistema, México, 1970.

Latre, Sergio.

"Gerencia Ideas Ejecutivas en Acción"

Numeros 44, 49, 51, 52, 55 y 64, Editorial Sistema, México, 1971, 1972.

Mayer Raymond R.

"Gerencia de Producción y Operaciones"

Editorial Mc Graw Hill, México, S.A., 1978.

Rio González Cristobal Del.

"Técnica Presupuestal"

Ediciones Contables y Administrativas, S.A., México, 1978.

Rodriguez Valencia J.

"Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas"

Ediciones Contables y Administrativas, S.A., México, 1993.

Skip Weitzen H.

"Hipercrecimiento"

Panorama Editorial, S.A., 1992.