

22/1



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Estudios Superiores "Cuautitlán"

Importancia de los Presupuestos en la Planeación Financiera de la Pequeña y Mediana Empresa

T E S I S

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a :

Antonio Alvarado Cortez

Director de Tesis: Lic. Juan Manuel Martínez de la Mora



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

Introducción	1
--------------------	---

CAPITULO 1

Método de Investigación.....	4
1.1 Objetivo de la Investigación	4
1.2 Consideraciones	4
1.3 Identificación del Problema	6
1.4 Demarcación del Fenómeno	6
1.5 Formulación de Hipótesis	6
1.6 Establecimiento de Objetivos	7
1.7 Determinación de Variables	8
1.8 Estudio de Muestreo y Probabilidades	9
1.9 Diseño de la Investigación	13
1.10 Análisis de Resultados	18
1.11 Comprobación de las Hipótesis	26
1.12 Evaluación Final	28

CAPITULO 2

La Pequeña y Mediana Empresa	30
2.1 Conceptos Generales	31
2.2 Características de este tipo de Empresas	41
2.3 Importancia Socioeconómica para el País	45

CAPITULO 3

La Planeación de los Presupuestos	51
3.1 Qué es la Planeación de los Presupuestos	51
3.2 Principios	61
3.3 Políticas	79
3.4 El Sistema de Presupuestos	83

CAPITULO 4

La Dirección en los Presupuestos	108
4.1 Características de los Dirigentes	108
4.2 Coordinación de los Departamentos	114
4.3 Su implementación	117

CASO PRACTICO

Caso Practico	122
Conclusiones	137
Bibliografía	140

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

A pesar de los cambios ocurridos en las condiciones socio-económicas del país. Pudiéndose mencionar inflación, devaluación, ingreso al Gatt, baja en los precios del petróleo, las grandes empresas han podido mantenerse en el mercado y algunas hasta han crecido gracias a la estructura organizativa que tienen y a las exportaciones que realizan, más es lógico pensar que las pequeñas y medianas empresas, no tienen la capacidad para adecuarse a las condiciones adversas, de ahí que estas empresas deben cambiar la mentalidad en la forma de operar.

Son muchas las organizaciones que no han actuado con la premura necesaria en la aplicación de las técnicas administrativas modernas y en la adopción de los sistemas administrativos que exigen los tiempos.

Puede decirse que cambio y crecimiento son aspectos que deben marchar al unísono, de ahí que " la esencia misma del crecimiento está en acabar con los viejos sistemas de actuar y en la implantación de nuevas tecnologías ".

En la gran mayoría de las empresas mexicanas y para precisar más en la pequeña y mediana empresa el uso de técnicas presupuestales es casi nula, es decir, no le dan la debida importancia a los presupuestos como instrumentos de planeación y control.

La deficiente presupuestación que se lleva en las empresas mexicanas hace que los recursos humanos, materiales y financieros no se utilicen de la mejor manera posible, repercutiendo esto en la productividad de las mismas.

Cabe mencionar que una de las causas principales que origina que no se elaboren y ejecuten presupuestos, una es la falta de gente con conocimientos relacionados sobre esta materia, y la otra es la mentalidad del dueño de la empresa, que si bien es cierto que algunas empresas obtienen utilidades sin necesidad de llevar presupuestos, las condiciones actuales proyectan un futuro muy incierto.

Es aquí, en la pequeña y mediana empresa en donde el estudiante o el egresado de la licenciatura en administración tiene la oportunidad de adquirir experiencia, es decir, puede comparar lo que ha estudiado con lo que realmente sucede en la práctica.

Además de que pueda observar los errores que se cometen en la vida diaria también tendrá la oportunidad de aportar soluciones y po-

der crecer junto con la empresa, cosa que no sucedería si entrara a una empresa grande en donde todo se encuentra ya definido.

Aunque es cierto que se vive una época muy difícil para las empresas es importante el tener una mentalidad positiva, ya que si la empresa no se adecua al cambio ésta puede desaparecer, más sería un reto y una satisfacción para el egresado en administración que sus conocimientos servirían para sacar a " flote " a la empresa.

CAPITULO 1

METODO DE INVESTIGACION

Cualquier investigación que se desee realizar si se lleva a través de un método, permitirá la certeza de que se sabe lo que se busca y como encontrarlo.

Por esta razón en este capítulo se encuentra una de las partes más importantes de este estudio, es decir, se fijan los objetivos, se identifica un problema, se formulan hipótesis, se reconocen las variables, se define el diseño de investigación, se obtienen y analizan resultados y a partir de estos se aceptan o rechazan las hipótesis, para finalmente dar una evaluación.

1.1 Objetivo de la Investigación

- Conocer en qué medida la utilización de presupuestos ayuda a la pequeña y mediana empresa en el logro de sus objetivos.
- Estimar el mercado de trabajo que tiene el licenciado en administración en este tipo de empresas.

1.2 Consideraciones

Antes de definir el problema materia de este estudio, es pertinente tomar en cuenta varios aspectos que son importantes.

1. En años anteriores las empresas podían llevar a cabo sus operaciones sin necesidad de tener una administración sofisticada.
2. El mismo dueño de la empresa podía elaborar sus presupuestos si así lo deseaba sin necesidad de recurrir a alguien que lo asesorara.
3. La competencia era menor y permitía que la persona con nivel jerárquico decisorio no tuviera la necesidad de preocuparse tanto por el medio ambiente.
4. Con los adelantos tecnológicos, las empresas que los adquirieron tuvieron la posibilidad de disminuir sus costos, originando ésto una ventaja comparativa en relación a las utilidades de las demás empresas.
5. Al incrementarse y volverse más complejas las operaciones y el querer obtener una productividad de los recursos, fué necesario que gente con conocimientos sobre recursos humanos, producción finanzas, ventas, etc., entrara a participar en la búsqueda de una administración eficiente y eficaz de las empresas.
6. Una de las gentes con los conocimientos necesarios sobre éstas materias es el licenciado en administración, el cual a través de la aplicación de sus conocimientos en la pequeña y mediana empresa permite el uso adecuado de los recursos.

1.3 Identificación del Problema

En base a lo expuesto anteriormente podemos concluir que existen dos problemas:

- La falta de un proceso presupuestario sistemático basado en conceptos firmes de planeación y control imposibilita a la pequeña y mediana empresa a la utilización eficiente de sus recursos humanos, materiales y financieros.
- La falta de una persona con conocimientos relacionados sobre presupuestos implica si éstos se llevan a cabo que se elaboren y ejecuten de una forma empírica.

1.4 Demarcación del Fenómeno

A través de observaciones y lecturas realizadas se pudo advertir que este fenómeno ocurre la mayor de las veces en empresas medianas y pequeñas, aunque no se descarta la posibilidad de que ocurra en empresas grandes puesto que como se mencionó en la introducción, mucho depende de la mentalidad que tenga el dueño de la empresa en el aspecto de llevar un sistema presupuestario.

1.5 Formulación de Hipótesis

- La elaboración de presupuestos en la pequeña y mediana empresa

permitirá la eficiente utilización de los recursos humanos, materiales y financieros en el logro de los objetivos.

- La participación del licenciado en administración en la implementación de presupuestos en la pequeña y mediana empresa originará su correcta aplicación.

1.6 Establecimiento de Objetivos

Al identificarse el problema y definirse las hipótesis se establecen como objetivos:

1. Determinar la diferencia en cuestión de eficacia (logro de objetivos) de las empresas que utilizan presupuestos y las que no lo hacen.
2. Señalar la importancia que tiene la participación del licenciado en administración dentro de la pequeña y mediana empresa en cuanto a la productividad de los recursos.
3. Estimar a partir de una muestra el porcentaje de empresas que utilizan presupuestos como un instrumento de planeación.
4. Motivar al estudiante o egresado de cualquier carrera de la importancia que representa en estos momentos su participa-

ción dentro de la pequeña y mediana empresa.

1.7 Determinación de Variables

Variable Independiente

La adecuada utilización de los presupuestos en la pequeña y mediana empresa permitirá o traerá como consecuencia:

Variable Dependiente

- Incremento en la eficiencia, puesto que se conocerá con anticipación que cantidad de recursos tanto humanos, materiales y financieros serán necesarios para llevar a cabo las operaciones.
- Crea espíritu de grupo, es decir, motiva a la gente a luchar por obtener los resultados deseados, dado que ésta participa en la elaboración de los presupuestos.
- Se crea una buena imagen de la empresa a través de la comunicación que se origina entre jefes y subordinados.

Variables de Control

Estas variables delimitan el área de trabajo y permiten centrarse solo en aquellas situaciones que dan la posibilidad de cumplir con los objetivos. En nuestro caso existen las siguientes variables:

1. Giro de la empresa
2. Antigüedad
3. Número de personal
4. Monto de capital social
5. Monto de activo total
6. Ingresos obtenidos
7. Niveles jerárquicos

Para efectos de este estudio, nos concentraremos en la variable - número de personal. Esto con el fin de hacer más fácil la recopilación de la información, ya que las demás variables las empresas pueden - considerarlas como confidenciales.

Entonces para efectos de nuestro estudio consideraremos como - pequeña y medianas empresas, aquellas que no tengan más de 300 y - menos de 50 personas laborando.

Cabe señalar que este rango entra dentro de alguno de los crite-- rios de los autores que en el capítulo siguiente veremos.

1.8 Estudio de Muestreo y Probabilidades

El objeto de efectuar un muestreo es obtener una idea del valor de uno o más de los parámetros de una población, como la media de la po- blación, la desviación estandar o la proporción de elementos en la po- blación que poseen cierta característica en común, es decir, se esti-

man los parámetros de la población a partir de los estadísticos de la muestra.

La probabilidad y el muestreo están estrechamente relacionados, y juntos constituyen la base de la teoría de la inferencia.

La inferencia estadística comprende el establecer ciertos juicios con respecto a algo después de examinar solamente una parte o muestra de ello.

Existe una gran variedad de métodos para tomar una muestra, quizá el más importante es el muestreo aleatorio.

Mientras que ningún plan de muestreo puede garantizar que una muestra será exactamente igual a la población de la que se ha tomado una muestra aleatoria permite estimar la cantidad de error posible.

En términos generales el muestreo aleatorio requiere que cada "elemento" de una población tenga la misma oportunidad de ser incluido en la muestra.

Cabe observar que cuando se selecciona una muestra al azar, el proceso de selección es el que es aleatorio y no los elementos de la muestra.

En nuestro caso, a partir de una muestra estimaremos en que proporción o porcentaje las empresas pequeñas y medianas utilizan presupuestos, es decir, estimaremos \hat{p} a partir de p .

$$\hat{p} = \frac{x}{n} = \frac{\text{número de favorables en la muestra}}{\text{tamaño de muestra}}$$

A este tipo de estimación se le denomina estimación de punto o puntual, sin embargo se sabe que las muestras aleatorias tienden a producir muestras en las que, por ejemplo, la proporción de la muestra no es igual a la de la población, aunque generalmente ambos valores están muy cercanos entre sí, debido a la variabilidad del muestreo se recomienda incluir una estimación de intervalo de los valores posibles para el parámetro de la población, y entonces tendríamos la siguiente formula:

$$p \pm e$$

En donde e es

$$Z \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}$$

Lo cual se conoce como error de estimación, es decir, la desviación (diferencia) entre el valor medio de la muestra y el de la población.

La variable Z se refiere al nivel de confianza que nosotros queremos.

La q es el complemento de p, es decir, si p es 0.60, q sería 0.40.

Uno de los usos más frecuentes de la fórmula del error, es la de terminación del tamaño muestral necesario para obtener un grado de precisión en la estimación de proporciones, lo cual es lo que estamos buscando, es decir, el número de empresas a encuestar.

Despejando la fórmula del error tenemos

$$n = \frac{Z^2 p q}{e^2}$$

Ahora bien si sustituimos a Z por 1.64 (90% de nivel de confianza) A p y q por 0.5 dado que es el intervalo más amplio posible - y A e lo consideramos como un error del 8% tenemos lo siguiente:

$$n = \frac{(1.64)^2 (0.5) (0.5)}{(0.08)^2} = 105$$

Este resultado nos indica que debemos visitar 105 empresas para tener un nivel de confianza del 90% con un error del 8%.

Después de haber obtenido el tamaño de muestra, el siguiente pa so es el determinar que empresas son las que se va a visitar.

Es necesario mencionar que la población o universo lo constituye la zona industrial y comercial de Naucalpan, la cual comprende las -

siguientes colonias: Lomas de Cantera, Parque Industrial Naucalpan, Ind. Tlatilco, Ind. Atoto, Ind. Naucalpan, Rosa de Castilla, Jardines del Molinito, El Olivar, San Esteban, San Esteban Huitzilasco, L. - Cárdenas, Sn. Fco. Cuautlalpan, El Conde, Alce Blanco y Atenco.

A esta zona la dividiremos en una cuadrícula y numeraremos ca da uno de los cuadros a fin de poder utilizar números aleatorios que nos indiquen que cuadros (calles, manzanas) deberemos visitar.

Cuando se esté en la calle o manzana, se procederá a numerar a las empresas que existan y se obtendrán números aleatorios a fin de determinar que empresa se visitará. Si en esta empresa elegida no se encuentra el número de personal para considerarse pequeña o mediana se volverán a utilizar números aleatorios.

1.9 Diseño de la Investigación

El estudio, investigación y análisis de un fenómeno o hecho, siem pre ha tenido como finalidad, esclarecer las causas que lo originan, para lo cual es necesario seguir ciertos métodos y técnicas de investi gación.

El esclarecimiento de los factores, que componen el objeto de es tudio señalado, se logra a través de diferentes técnicas de análisis, -

tales como:

- a) Investigación documental
- b) La observación
- c) La encuesta {
 Por cuestionario
 Por entrevista

En esta investigación para obtener los datos requeridos por el estudio, se utilizó la encuesta por cuestionario y la observación.

El hacer uso de este instrumento implicó en el punto anterior haber definido la población o universo y el tamaño de muestra.

Los pasos siguientes a esto son la formulación del cuestionario, la recolección y tabulación de datos y la interpretación o análisis de los resultados:

* Formulación del cuestionario.

CUESTIONARIO

Nombre de la empresa: _____

1. Giro de la organización.

- | | |
|------------------|------------------|
| (1) Industrial | (3) Comercial |
| (2) De servicios | (4) Distribución |

2. Número de empleados. _____

3. Antigüedad de la empresa.

- | | |
|----------------|-------------------|
| (1) 0 a 3 años | (3) 6 a 9 años |
| (2) 3 a 6 años | (4) más de 9 años |

4. Utilizan presupuestos.

- | | |
|--------|-----------------------------|
| (1) Si | (2) No - Pase a pregunta 10 |
|--------|-----------------------------|

5. La elaboración de presupuestos se hace de una forma integral, es decir, abarca a todas las áreas de la empresa ?

- | | |
|--------|--------|
| (1) Si | (2) No |
|--------|--------|

6. En su elaboración participa cada responsable de departamento ?

- | | |
|--------|-----------------------|
| (1) Si | (2) No; por qué _____ |
|--------|-----------------------|
- _____

7. Quién es el encargado de coordinarlos ?

(1) Contador . (2) Administrador (3) Otro. Especifique

8. En qué porcentaje cree que se aprovecharón los recursos al haber implantado un sistema de presupuestos ?

% $\frac{0}{0} \frac{10}{10} \frac{20}{20} \frac{30}{30} \frac{40}{40} \frac{50}{50} \frac{60}{60} \frac{70}{70} \frac{80}{80} \frac{90}{90} \frac{100}{100} + 100$

9. En el aspecto de personal qué beneficio se obtuvo ?

(1) Mayor comunicación (3) Control de gastos

(2) Mayor participación (4) Otro. Especifique _____

Pase a la pregunta 12

10. Por qué causa no se han implantado presupuestos ? _____

11. Qué profesionista considerará más idóneo para establecer un sistema de presupuestos ?

(1) Contador (2) Administrador (3) Otro. Especifique _____

12. Apoyaría ud. la idea de contratar estudiantes de la carrera de -
Administración y Contaduría para auxiliarle en aspectos de orga_
nización ?

(1) Si

(2) No, por qué _____

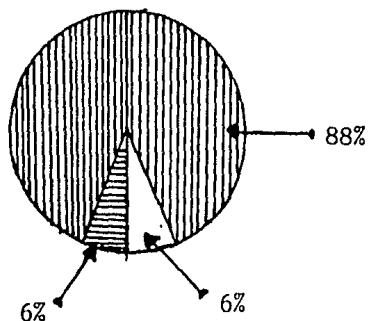
1.10 Análisis de Resultados.


Después de haber efectuado las entrevistas por cuestionario y organizado los datos se obtuvieron los siguientes resultados:

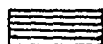
	<u>VALORES ABSOLUTOS</u>	<u>PORSENTAJE</u>
Empresas visitadas	105	100%
<u>Giro de las organizaciones</u>		
1. Industrial	93	88%
2. De servicios		
3. Comercial	6	6%
4. Distribución	6	6%

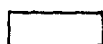
Como podemos ver, del total de empresas visitadas, el giro - que predominó fué el industrial, ésto se debió más que nada a la zona elegida para la encuesta.

En la gráfica siguiente se puede apreciar más claramente esto:



 Empresas Industriales

 Empresas Comerciales

 Empresas de Distribución

Como vemos, dentro del sector industrial están incluidas un gran número de empresas, motivo por el cual este sector es una de las principales fuentes generadoras de empleo.

Antigüedad de la empresa

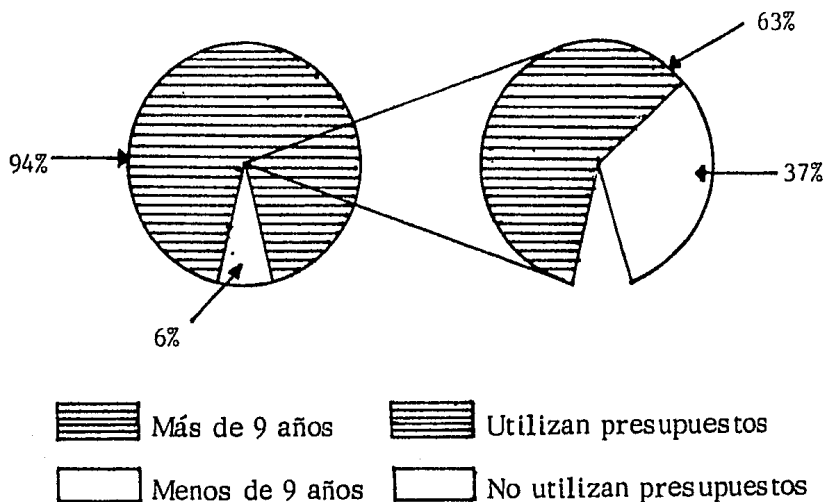
1. de 0 a 3 años		
2. de 3 a 6 años		
3. de 6 a 9 años	6	6%
4. más de 9 años	99	94%

Utilización de presupuestos

1. Utilizan presupuestos	67	64%
2. No utilizan presupuestos	38	36%

De las 105 empresas visitadas, el 94% de las mismas tenían más de 9 años en el mercado, motivo por el que podemos pensar que es tiempo suficiente para establecer un tipo de control presupuestal, más de este porcentaje, es decir, 99 empresas, el 37% no lo tenía establecido.

Cabe decir que en algunas empresas se menciona que la mentalidad del dueño o de los dirigentes influye en la forma de operar de la empresa. Si bien es cierto esto, también es cierto que si existiera en la empresa una persona con los conocimientos, iniciativa y entusiasmo de realizar las cosas técnicamente y supiera vender sus ideas, quizá los dueños tendrían un mayor interés en el control de gastos y no solo en las ventas.



Persona que se encarga de coordinarlos

1. Contador	19	28%
2. Administrador	24	36%
3. Director Financiero	24	36%

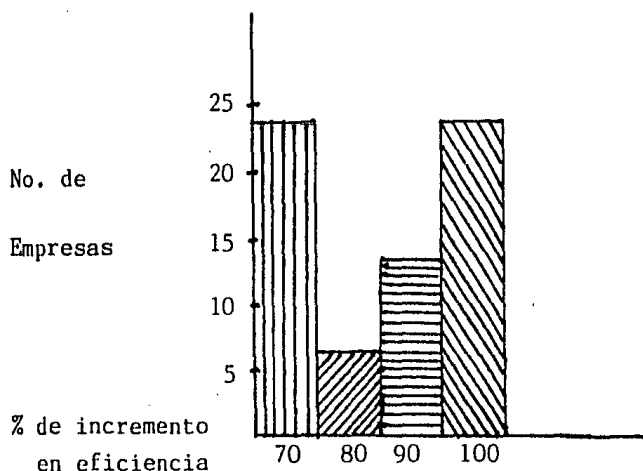
De las 67 empresas que llevaban un sistema presupuestal, la persona que en la mayoría de ellas fungía como coordinador era el administrador o el director financiero. Hay que hacer notar que el puesto de director financiero bien lo puede ocupar el contador o el administrador.

Lo importante de esto es considerar que sí el licenciado en administración desea tener esta función, tendrá que tener sólidas bases de contabilidad y finanzas. Esto lo ratificamos sí

consideramos que en algunas empresas nos comentaron que el administrador debe tener el apoyo del contador para el buen desempeño de su puesto.

Porcentaje en que se aprovecharon los recursos...

La siguiente gráfica muestra el incremento en eficiencia que se obtuvo según los encuestados al haber implantado el sistema presupuestal:



En esta gráfica se puede apreciar que en más del 70% se incrementó la eficiencia con el uso de los presupuestos. Además como vemos en algunas empresas inclusive llegaron al 100% de eficiencia en comparación a su sistema de operación anterior.

Beneficio que se obtuvo en el aspecto de personal.

1. Mayor comunicación.

2. Mayor participación.

3. Control de gastos 61 91%

4. Otros 6 9%

La mayoría de las empresas coincidieron en afirmar que a corto plazo el principal beneficio fue el control de gastos, y esto es lógico si consideramos que la comunicación y participación no se obtienen sólo con implantar un sistema, sino que implica otros aspectos como lo es la motivación.

En algunas empresas contestaron que habían obtenido benefi---cios tales como conocer la utilidad*, posibilidad de otorgamiento de crédito, productividad de los recursos materiales, más -no señalaron alguna ventaja en aspecto de personal.

Por qué no se han implantado presupuestos ?

Las principales causas que señalaron las personas entrevista-
das fueron las siguientes:

*Por anticipado.

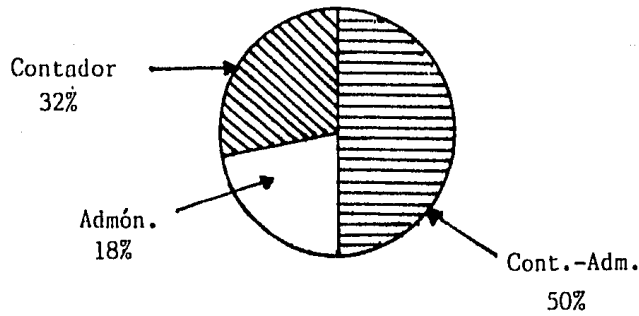
- Se trabaja a base de pedidos.
- Empresa familiar. Se siguen ciertas políticas.
- La situación económica no permite llevar presupuestos.
- No existe una organización.
- Muy pequeña la empresa.
- Constantes cambios en el mercado.
- Difícil la elaboración de los presupuestos.

Si nos damos cuenta, algunas de estas causas son las que originan que en una empresa se elaboren presupuestos. Lo que es cierto es que en estas empresas muchas veces no existe una persona con los conocimientos necesarios para enfrentar estos problemas.

Profesionista más idóneo...

En esta pregunta incluimos solo a las empresas que no utilizan presupuestos.

1. Contador	12	32%
2. Administrador	7	18%
3. Contador-Administrador	19	50%



Como vemos, en estas empresas considerarán que lo mejor para desempeñar la función de coordinación es la unión del contador y administrador.

En los siguientes capítulos veremos que esto es posible siempre y cuando sea un comité el encargado de llevar a cabo la coordinación de los departamento que intervienen en la ejecución del plan, ya que de esta forma podrán formar un equipo.

Cabe señalar que podrá ser solo una persona la encargada de la función de coordinación, en este caso sería el director de presupuestos que bien podrá ser el contador, pero deberá apoyarse en el administrador o viceversa, es decir, algunas empresas contestaron que el administrador era el profesionalista idóneo, ya que conocía todas las áreas de la empresa, pero debería estar asesorado por el contador.

Contratar Estudiantes...

Si	86	82%
No	19	18%

La mayoría de las empresas contestaron que "si" contratarían a un estudiante; aunque hay que hacer notar que en la realidad cuesta mucho trabajo que un estudiante sin experiencia logre entrar a trabajar.

Las empresas que no estuvieron de acuerdo en contratar a un estudiante señalaron que éste no tiene la experiencia y a veces ni el tiempo necesario para contratarse.

Si consideramos lo anterior, podríamos pensar que el egresado de cualquier carrera nunca conseguiría trabajo, ya que carecería de la experiencia siempre negada de obtener en las empresas que la solicitan.

1.11 Comprobación de las hipótesis.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas y a la interpretación y análisis de los mismos tenemos la siguiente información que permite fundamentar a las hipótesis:

1. - La eficiencia en la utilización de los recursos en las empresas que utilizan presupuestos se incremento entre un 70% y 100% en comparación a su sistema de operación anterior. en estas empresas el principal beneficio que se obtuvo fué el control de gastos, lo cual origino

que se aprovecharán al máximo los recursos.

Con base en estos porcentajes tenemos la pauta para aprobar la hipótesis y decir que:

"La elaboración de presupuestos en la pequeña y mediana empresa permite la eficiente utilización de los recursos humanos, materiales y financieros en el logro de los objetivos".

2. - De las 67 empresas que tenían un sistema presupuestal, el 36% tenía como coordinador al administrador, además en otro 36% el puesto lo desempeñaba el director financiero, que bien podía ser administrador o contador.

De las empresas que no tenían un sistema presupuestal, el 18% consideraron que el administrador era la persona indicada para desempeñar el puesto. Y en un 50% afirmaron que la unión del administrador-contador era lo ideal.

Si consideramos los porcentajes tanto de empresas que utilizan presupuestos como las que no, podemos inferir lo siguiente:

"La participación del licenciado en administración en la implementación de presupuestos en la pequeña y mediana empresa origina su correcta aplicación".

1.12 Evaluación final:

En la actual situación económica en la que se encuentra el país es necesario que en las empresas se adopte una mentalidad más agresiva, es decir, el de tratar de ganar la carrera a la crisis. Una forma de lograrlo es el tener gente preparada con los conocimientos necesarios para anticiparse a los hechos.

Durante la realización de la encuesta desafortunadamente nos encontramos con una empresa en la que estaba cerrando sus puertas debido a que no había podido afrontar la crisis.

Comentaron que era muy fácil el decir que hay que tener una mentalidad positiva desde nuestro lado, pero ellos que eran los que tenían que afrontar directamente la situación era muy difícil.

Si bien es cierto esto, también es cierto que si hubieran estado preparados para enfrentarse a los problemas, no habrían tenido que cerrar sus puertas.

Gracias a la investigación de campo se lograron obtener los -
objetivos planteados al inicio de la investigación, los cuales -
eran:

1. - Conocer en qué medida la utilización de presupuestos -
ayuda a la pequeña empresa en el logro de sus objetivos.
2. - Estimar el mercado de trabajo que tiene el licenciado -
en administración en este tipo de empresas.

En cuanto al primer objetivo, este se logro en base a los por-
centajes que se obtuvieron en lo referente al incremento en la
eficiencia.

Del segundo objetivo podemos decir que en base a las estadísti-
cas obtenidas el licenciado en administración tiene un buen -
mercado de trabajo siempre y cuando tenga cierta especializa-
ción en alguna área, en nuestro caso, si desea entrar a formar
parte de la coordinación de los departamentos en un sistema -
presupuestal deberá tener sólidas bases de contabilidad y fi---
nanzas ya que tendrá en ocasiones la competencia del contador
y en otras formará un equipo.

CAPITULO 2

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Hoy en día la Pequeña y Mediana Empresa constituye uno de los pilares de nuestra economía. Podemos decir que se debe a dos motivos principales: por una parte la mayoría de este tipo de empresas son el último eslabon de la cadena de producción-comercialización antes de llegar al consumidor y por otra está su función generadora de puestos de trabajo.

Por estos motivos y muchos otros las pequeñas y medianas empresas tienen una función fundamental que cumplir en el fortalecimiento de la estructura productiva de los países en desarrollo, de ahí que deban de recibir ayuda y estímulos por parte del sector público y privado a fin de reducir fracasos innecesarios, es decir, deberán de presentar asistencia técnica en las áreas de administración, de producción y de finanzas, además de otorgar capacitación y desarrollo a los directivos de estas empresas.

Es importante señalar que influye mucho el grado de preparación y mentalidad que tenga el dueño en cuanto a hacer productiva su empresa, ya que como se mencionó en la introducción pueden existir organismos de apoyo, pero si este se conforma con la obtención de utilidades sin fijarse en la cantidad de insumos que invierte, será difícil

cil convencerlo de que utilice estos instrumentos.

En este capítulo se tratarán algunos de los aspectos más importantes que influyen para que estas empresas se encuentren en la actual situación.

2.1 Conceptos Generales

Dentro de este punto veremos el concepto de pequeña y mediana empresa, problemas más comunes a los que se enfrentan, alternativas de solución y causas más frecuentes por las que fracasan las empresas.

Concepto de Pequeña y Mediana Empresa

En la actualidad no es fácil determinar cuales son las empresas pequeñas y medianas, es decir, no existe un criterio único que las defina y esto se debe a que todos los conceptos que se han tratado de establecer estan condicionados a ciertos fines y circunstancias, para ser más claros algunas veces se considera la clase de actividad, el capital invertido, el número de personas ocupadas, el volumen de la producción, así como el valor agregado a los insumos por el proceso de transformación.

A continuación veremos algunos de los criterios más importantes que se consideran en México para clasificar a las empresas co-

mo pequeñas o medianas.

* Criterio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Al ser una de sus funciones la recaudación de impuestos, es obvio pensar que esta Secretaría las defina como aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20'000,000.00 de pesos, pero tampoco inferiores a 1'500,000.00.

* Criterio de Nacional Financiera, S.A.

El concepto que maneja esta institución esta enfocado de acuerdo al tipo de crédito o programa que se otorgue o utilice la empresa, es decir, para los efectos de las operaciones del fondo de garantía y fomento a la industria mediana y pequeña (FOGAIN) quedan comprendidos en la clasificación de pequeños y medianos industriales todos aquellos que transformen materias primas en artículos terminados y que tengan un capital contable no menor de \$ 25,000.00 ni mayor de \$ 30'000,000.00. Además menciona que pueden tener acceso a los créditos las empresas con capital contable hasta de \$ 35'000,000.00 cuando por lo menos el 30% de su producción se destine a la exportación, o bien a la sustitución de importaciones.

Ahora bien, para efectos del programa nacional de fomento indus__

trial y comercio exterior se consideraron a las empresas de la siguiente manera:

- Microindustria, las empresas que ocupen hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas sea hasta de 30'000,000.00 de pesos al año.
- Industria Pequeña, las empresas que ocupen entre 16 y 100 personas y sus ventas netas sean superiores a los 30'000,000.00 y no mayores a 400'000,000.00 de pesos al año.
- Industria mediana, las empresas que ocupen entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas netas rebase los 400'000,000.00, sin exceder de 1'100,000.00 de pesos al año.

* Criterio del Instituto de Ejecutivos de Finanzas

Este Instituto considera para determinar la magnitud de una empresa el número de personal y el monto de capital social.

- Por el número de personal:
 - Pequeña empresa - menos de 25
 - Mediana empresa - entre 50 y 250
- Por el capital social:
 - Pequeña empresa - menos del 1 millón
 - Mediana empresa - entre 1 y 3 millones

* Criterio de Agustín Reyes Ponce

Este autor para clasificar a una empresa como pequeña o mediana considera la cantidad de personal ocupado y la complejidad de la organización.

En cuanto al aspecto de personal nos dice que se considera pequeña empresa aquella que de ordinario tiene un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y un máximo de 80, por lo tanto la mediana empresa sería la que tuviera entre 80 y 500 trabajadores.

Ahora bien, en cuanto a la complejidad de la organización esta dependería básicamente del número y diversidad de las funciones y del de niveles jerárquicos.

De ahí que se consideraría pequeña a aquella en la que existen tres grupos fundamentales: los destinados a la producción de bienes o servicios, los encargados de la distribución, colocación o venta de esos bienes o servicios y otras personas ocupadas en las funciones relativas a finanzas y su control y cuando a la vez existieran uno o dos niveles intermedios de jefes.

La mediana empresa por consiguiente nos dice este autor sería la que tuviera entre seis o diez funciones claramente distintas y de suyo no intercambiables, y una cantidad de tres, cuatro o hasta cinco niveles jerárquicos.

Como pudo advertirse aún después de haber citado los anteriores criterios resulta difícil determinar la magnitud de una empresa, puesto que como ya se menciono cada concepto tiene un fin determinado, pero lo importante no es el obtener una definición sino el tener una idea más clara de lo que es la pequeña y mediana empresa a fin de poder entender sus problemas, ventajas, limitaciones, etc.

Problemas a los que se enfrenta la pequeña y mediana empresa

En los últimos años la pequeña y mediana empresa ha venido acumulando una serie de problemas que han limitado su desarrollo.

Si bien es cierto que los problemas han sido de diversa índole las acciones instrumentos otorgados por parte del gobierno se han enfocado en mayor medida al aspecto financiero y fiscal, dejándose a un lado la tecnología con que debe contar una empresa así como el desarrollo del empresario.

Es justo agregar que no solo el gobierno es el responsable de apoyar a estas empresas, sino que el sector social y privado tienen también la obligación de ayudar con sus recursos a la permanencia de la empresa en el mercado.

A continuación tenemos algunos de los problemas a los que se enfrentan la pequeña y mediana empresa:

- Inestable y oneroso suministro de materias primas debido a una escasa y fluctuante demanda, es decir, compras de insumos en pequeñas cantidades y a elevados precios.
- Desaprovechamiento de la capacidad instalada, originada por un atraso en el conocimiento de nuevas técnicas y procedimientos tanto en actividades productivas como en lo que se refiere a instalaciones y maquinaria.
- Aplicación de una administración tradicional, originando dificultades para evaluar resultados y aplicar modernos métodos de costeo, producción y mercadeo.
- Carencia de personal técnico y administrativo calificado que se involucre en el estudio del medio ambiente a fin de adaptar la empresa a las condiciones imperantes.
- Limitado uso de los apoyos y estímulos por parte del gobierno, originado por insuficiente información, complicada tramitación y centralización administrativa.
- Dificultad para el otorgamiento de créditos por parte del gobierno como consecuencia de una débil estructura que sirva de garantía.
- Imposibilidad para negociar contratos con empresas grandes debido al poco volumen de producción.
- Limitada capacidad para concurrir a los mercados de exporta-

ción como consecuencia del bajo volumen y calidad de sus productos, así como la complejidad de sus trámites.

Estos son solo algunos de los tantos problemas a los que se enfrenta la pequeña y mediana empresa, de ahí la importancia que tenga el poder contar con el apoyo del sector público, privado y social.

Alternativas de solución

En la actualidad el empresario cuenta con la ayuda de una serie de programas de los fondos de fomento en los que Nacional Financiera es fiduciaria, pero muchas veces este no se interesa por obtener información a cerca de las ventajas que traería consigo el utilizar cierto programa. Podemos añadir que aquí es cuando se necesita una persona que tenga cierta preparación en el aspecto financiero, es decir, una persona que asesore al dueño y además se interese por levantar a la empresa.

Es aquí en donde las universidades podrían junto con el apoyo del gobierno aportar los recursos humanos necesarios para cada área de la empresa.

Porque considerando que el estudiante lo que necesita es adquirir experiencia, pues bien la podría obtener en éstas.

Más adelante trataremos este punto con más detalle.

Regresando al punto referente a los fondos de fomento para la pequeña y mediana empresa podemos decir que los principales instru-
mentos que en términos reales pueden influir para el progreso econó-
mico de la empresa lo constituyen los estímulos financieros y fisca-
les, el manejo arancelario, la disponibilidad de divisas y la capacita-
ción.

Es por esta razón que la pequeña y mediana empresa se ha visto favorecida con la creación de estos fondos, y así tenemos entre los -
principales.

- * Fondo de Garantía y Fomento a la Industria Mediana y Pequeña, -
el FOGAIN, quien tiene como objetivo descontar créditos para la
compra de equipo y maquinaria, de materias primas y pago de -
mano de obra.
- * Fondo Nacional de Fomento Industrial, el FOMIN quien aporta ca
pital de riesgo a las pequeñas empresas.
- * Fideicomiso para el Estudio y Fomento de Conjuntos, Parques, -
Ciudades Industriales y Centros Comerciales, el FIDEI.
- * Fondo Nacional de Estudios y Proyectos, el FONEP, quien apoya
los proyectos prioritarios tanto del sector público como privado.
- * Fondo de Información y Documentación para la Industria, el -

INFOTEC, quien apoya con servicios de consultoría acerca de nuevos productos y negocios.

Estos son solo algunos fondos con los que cuenta el empresario, más como lo mencioné al principio, de nada sirven si el empresario no tiene la capacidad técnica y administrativa. Porque podrán ofrecerle todas las ayudas económicas y técnicas, pero solamente podrán tener un efecto adecuado si este se encuentra en una disposición moral que permita la realización del esfuerzo necesario para llegar a un aumento de la productividad, es decir, "debe poner en tensión su voluntad y su espíritu de empresa para adaptarse a las circunstancias y posibilidades del momento, previendo además el desarrollo que puede alcanzar con los nuevos medios técnicos y económicos que se le ofrecen".

Por esta razón, muchas veces el factor limitativo clave es la insuficiente capacitación de los empresarios la cual en ocasiones es causa de quiebras. A continuación podemos ver un cuadro en el que se muestra el alto porcentaje que representa la incompetencia del gerente en lo relativo a causas por las que fracasan las empresas.

CAUSAS	PORCENTAJE
Incompetencia del gerente	46
Experiencia desbalanceada	21
Falta de experiencia directiva	18
Desconocimiento del sector	7
Negligencia	3
Fraude o deslealtad	2
Siniestros	1
Otras causas	2

Fuente: Biblioteca Práctica de Administración y Ventas
Ed. Oceano España 1985.

Como podemos observar la mayoría de las causas de fracaso en las empresas estan relacionadas con la preparación que tenga el dueño. De ahí la importancia que tiene el estar preparado con los conocimientos para afrontar las situaciones por muy adversas que parezcan.

Otra ayuda de mucha importancia es el programa de apoyo integral a la industria mediana y pequeña, mejor conocido como el PAI.

Este organismo tiene entre sus funciones: 1) Prestar asistencia técnica a las áreas de administración, de producción y finanzas; 2) Complementar la capacitación y desarrollo de directivos; 3) Desarrollar la capacidad de la banca para operar los fondos del fomento,

4) Promover adecuadamente la utilización de los recursos preferentes, y 5) Respalda financieramente los fondos de fomento.

Ahora bien refiriendonos al punto acerca del apoyo que pueden prestar las universidades a la pequeña y mediana empresa es imperativo señalar que más que nada son los estudiantes los que deben de interesarse por entrar a una de estas empresas, ya que en ellas se encuentra la experiencia tan buscada muchas veces en las grandes transnacionales, en estas últimas es cierto que se aprende mucho de los directivos pero son pocas las veces en las que el estudiante puede opinar acerca de una mejora, dado que casi todo se encuentra ya estructurado.

Las universidades en unión con Nacional Financiera podrían crear un programa de asistencia técnica en las áreas de ventas, producción, finanzas, recursos humanos, etc., en donde estarían los mejores estudiantes y a la vez podrían quizás cumplir con su servicio social.

Por último podríamos decir que si el empresario se interesara en utilizar estos instrumentos de apoyo, tendría mayor probabilidad de permanecer en este mercado tan complejo.

2.2 Características de este tipo de empresas

Entre las principales características podemos señalar las siguientes:

1. Sirven a un mercado limitado o dentro de un mercado más amplio, a un reducido número de clientes.
2. El tamaño de estas empresas corresponde al programa de producción limitado de cada una de ellas y a la capacidad de los empresarios para administrarlas.
3. Fabrican productos comunes, con tendencias a una cierta especialización, y usan procesos sencillos de producción.
4. Disponen de medios financieros limitados.
5. Sus equipos de producción y sus maquinarias son sencillos.
6. Capacita mano de obra de escaso o nulo nivel de calificación previa.
7. Utilizan materias primas locales de fácil acceso, promoviendo el desarrollo regional.
8. Los empresarios cooperan personalmente en la producción, o la supervisan directamente, o la dirigen mediante un número reducido de supervisores.

9. Los empresarios tienen a su cargo las ventas de los productos, o las supervisan personalmente.
10. Presenta una menor dependencia relativa del exterior, ya que aprovecha en mayor grado recursos, maquinaria y equipo del país.
11. Constituye un elemento de equilibrio en los mercados al alternar la competencia, lo que beneficia al aparato productivo y al consumidor.
12. Utiliza sistemas de contabilidad y control sencillos.

A continuación tenemos un cuadro en el que se muestra el porcentaje de participación de la industria mediana y pequeña en el sector manufacturero.

ENTIDAD	No. ESTABLE CIMENTOS	PERSONAL OCUPADO	VALOR AGREGADO (1)
Distrito Federal	29,136	301,419	29,929
México	10,097	122,823	13,361
Jalisco	9,261	90,026	4,936
Veracruz	6,034	22,826	689
Puebla	5,714	38,166	2,935
Michoacán	5,319	18,460	633
Guanajuato	5,155	35,031	1,474
San Luis Potosí	5,085	16,036	366
Nuevo León	4,500	56,206	5,153
Oaxaca	3,851	10,741	352
Yucatán	2,988	19,574	639
Tamaulipas	2,392	18,412	1,004
Tlaxcala	2,289	9,279	482
Guerrero	2,275	5,690	153
Zacatecas	<u>1,888</u>	<u>2,179</u>	<u>979</u>
T o t a l	90,096	766,868	61,046

(1) Millones de pesos

Estratificación basada exclusivamente en el factor empleo

Fuente: X Censo Industrial. 1976 S.P.P.

Como podemos apreciar en este cuadro, existen grandes diferencias de número de establecimientos, personal ocupado y valor agregado entre una entidad y otra, sin embargo, existen elementos comunes en la mayoría de las empresas, tanto por lo que se refiere a sus características intrínsecas, como a los problemas que las afectan, que permiten que se analicen en conjunto.

2.3 Importancia socioeconómica para el país

Hoy en día la pequeña y mediana empresa representa uno de los puntales del sistema económico de nuestro país.

Si bien un negocio pequeño desde el punto de vista individual quizá no represente mucha importancia, pero en conjunto es realmente grande, no solo en cifras sino por su contribución a la economía.

La importancia de la pequeña y mediana empresa no solo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan, por el valor de su producción, por el valor agregado, por las materias primas que consumen, por la formación de capital fijo, por los empleos que generan, y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

Para entender de una forma más clara la importancia de este ti-

po de empresas, a continuación tenemos algunas gráficas y cuadros.

Industria Mediana	60%	
Industria Pequeña	35%	5%

← Industria Grande

La Pequeña y Mediana Industria en México

Como podemos apreciar más del 95% de todas las empresas del país son pequeñas y medianas.

Industria Grande	42%
Industria Pequeña y Mediana	58%

Generación de Empleos

La pequeña y mediana empresa proporciona más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales.

INDUSTRIA PEQ. Y MED: Acapara 40% act. comer.
INDUSTRIA GRANDE Acapara 60% de las actividades comerciales.

Actividades Comerciales

A pesar que el porcentaje de acaparamiento comercial es menor para la pequeña y mediana empresa en comparación con la grande, - en importancia este es mayor, ya que estas empresas proporcionan - satisfactores primarios o inmediatos para la población.

MEDIANA IND. 35%	P. I. 9%
GRANDE INDUSTRIA 56%	

Producto Interno Bruto

MEDIANA IND. 35%	PEQUEÑA IND. 23%
GRANDE INDUSTRIA 42%	

Fuerza Total de Trabajo

En estas gráficas podemos observar que la pequeña empresa absorbe el 23% de la fuerza total de trabajo y representa el 9% del producto interno bruto generado por la industria. Por lo que respecta a - la mediana empresa ésta aporta el 35% de dicho producto y emplea el

35% de la fuerza laboral.

RAMAS DE ACTIVIDAD SELECCIONADA CON
MAYOR PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA
MEDIANA Y PEQUEÑA

- Muebles y accesorios
- Prendas de vestir
- Editorial, impresión y conexas
- Alimentos
- Calzado e industria del cuero
- Hule y plástico
- Productos metálicos
- Maquinaria y equipo no eléctrico
- Madera y corcho
- Productos de minerales no metálicos
- Textil

Fuente: X Censo Industrial 1976. S.P.P.

En este cuadro nos podemos dar cuenta de la participación que tiene la pequeña y mediana empresa en algunas ramas de la industria. Por lo general participan en la producción de bienes de consumo duraro y no duradero, así como en algunas ramas de bienes intermedios y de capital.

RAMAS DE ACTIVIDAD SELECCIONADAS CON
MENOR PARTICIPACION DE LA INDUSTRIA
MEDIANA Y PEQUEÑA

- Papel
- Química
- Bebidas
- Fabricación de maquinaria, equipos
aparatos y accesorios eléctricos y
electrónicos
- Producto de tabaco
- Petroquímica
- Equipo de transporte y sus partes
- Metálica básica

Fuente: X Censo Industrial 1976. S.P.P.

En este cuadro vemos que en algunas ramas de la industria la - participación de estas empresas es menor, principalmente las que - se refieren a la producción de ciertos bienes intermedios, de capital y en algunas de bienes finales.

Ahora bien, refiriendonos un poco más a la importancia social - que representa la pequeña y mediana empresa, podemos decir que al

incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano contribuye, por una parte, a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semidesocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con el. Por otra parte contribuye a crear y capacitar la mano de obra, que por la estructura educacional con que cuenta el país, hubiera sido difícil su implementación.

Para finalizar este capítulo, a manera de conclusión, podemos decir que es imprescindible el que tanto la iniciativa privada como el gobierno se unan en un solo esfuerzo para sacar adelante al país, pues como lo vimos, es realmente grande la importancia de estas empresas.

Sería bueno, como ya se mencionó, que el estudiante, y no solo de administración sino de cualquier carrera, se interesara por entrar a trabajar a este tipo de empresas y no tener siempre la idea de querer trabajar en una empresa de prestigio o transnacional, porque si bien podría obtener buenos ingresos y prestaciones, quedaría limitado en la adquisición de conocimiento y experiencia en una forma inmediata, ya que por el tamaño de estas empresas transnacionales, la división en el trabajo es mucha y es muy difícil tener una visión global de las operaciones más importantes del negocio.

CAPITULO 3

LA PLANEACION DE LOS PRESUPUESTOS

Antes de entrar de lleno en este capítulo en materia de presupuestos, es importante definir lo que es la planeación financiera, dado que forma parte del título de este estudio.

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

Una de las principales técnicas de planeación que se usan en los negocios son los presupuestos.

En base a lo anterior podemos decir que los presupuestos son la base de la planeación financiera para la obtención de un resultado y del control para aumentar al máximo las probabilidades de obtener ese resultado.

A lo largo de este capítulo veremos detalladamente los aspectos más importantes de que están inmersos los presupuestos.

3.1 Qué es la Planeación de Presupuestos ?

Para definir claramente lo que es la Planeación de Presupuestos,

la mejor forma es desglosar este término en sus partes, es decir, veremos lo que es la planeación y lo que son los presupuestos.

Existen diversas definiciones acerca de planeación, nosotros solo veremos algunas de estas.

" Es la función de un gerente, que implica una selección entre diversas alternativas, de los objetivos, políticas, procedimientos y programas".

Koontz y O'donnell.

" La planeación puede describirse como un proceso experimental. Visualiza inicialmente conceptos, espera el desarrollo de otros componentes, en su desarrollo todos se coordinan y pueden ser cambiados o eliminados o pueden permanecer intactos".

George R. Terry.

" La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlos y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización".

Agustín Reyes Ponce.

" Se entiende por planeación, el conocimiento del camino a seguir con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos".

Cristobal del Rfo.

De acuerdo con las definiciones anteriores podemos concluir que una planeación sistématica solo puede llevarse a cabo cuando exista una persona con la experiencia y los conocimientos suficientes sobre administración, puesto que la planeación implica que se determinen una serie de actividades que muestren el camino a seguir, es decir, el cómo se llegará al objetivo deseado.

Ahora bien, refiriendonos a lo que son los presupuestos, existen también una gran cantidad de definiciones que han sido formuladas por diversos autores, de los cuales tenemos las siguientes:

" Es un plan, un estado de resultados esperados, y expresados en términos numéricos".

Koontz y O'donnell.

" Es una estimación previa de las necesidades que afrontará una empresa en el futuro y la forma de satisfacerlas".

Herrera Herrera A.

" Un presupuesto es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado".

Cristobal del Río.

" El presupuesto consiste en datos arreglados lógicamente y representan las expectativas razonables para un período dado, para cada segmento de la empresa se forma el objetivo de lo que se va a alcanzar y, además, todos estos objetivos se coordinan en un plan más exclusivo".

Rodríguez Valencia J.

En base a las definiciones anteriores podemos concluir que el presupuesto es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, es decir, es un proceso de planeación, por consiguiente también de control.

Ahora bien contestando a la pregunta de lo qué es la planeación de presupuestos, podemos decir que es la determinación por parte del responsable de su implantación, de las acciones que deberán llevarse a cabo antes de entrar a la elaboración de los presupuestos.

Cabe hacerse ahora la pregunta de qué acciones deberán ser estas.

Como ya se mencionó, debe de existir una persona responsable de dirigir tanto la planeación como la elaboración de presupuestos, por tal motivo esta persona deberá ser alguien que posea amplios conocimientos y experiencia sobre la empresa y en este tipo de trabajos, alguien que esté compenetrado del sistema contable de la entidad, su organización, operaciones que realiza, etc., de ahí que el Contador Público o el Licenciado en Administración sean las personas idóneas para desempeñar este puesto.

A continuación veremos las principales acciones o actividades que deben llevarse a cabo antes de la elaboración de los presupuestos.

1. Conocimiento de la Economía en General de la Empresa.

La persona que se encuentre al cargo de la coordinación de los presupuestos deberá estar al tanto de las tendencias económicas e industriales, esto lo puede obtener a través de las páginas financieras

de diversas publicaciones, en donde aparecen los pronósticos de economistas, resumen de opiniones de empresarios, estadísticas, etc., de esta manera podrá estar al tanto de los cambios que ocurran en el medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa y así poder adecuarla.

Por lo que se refiere al segundo punto, los presupuestos deben de ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos, es decir, la adopción de un sistema presupuestario no puede hacerse siguiendo un patrón determinado aplicable a todo tipo de empresas.

2. Apoyo Directivo.

Es indispensable para la buena realización y desarrollo de los presupuestos, la voluntad y respaldo de los dirigentes.

Más hay que agregar que ningún sistema presupuestal puede alcanzar su valor potencial sin el apoyo absoluto y la comprensión no nada más de la alta gerencia, sino de cada uno de los supervisores y de todos los empleados y obreros.

3. El Período del Plan Financiero

La determinación de este período opera en función de diversos

factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones - de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, así como la mayor o menor exactitud de detalle que se desee, ya que a mayor período generalmente corresponde una menor exactitud y detalle, tanto por la inseguridad en cuanto a las situaciones cambiantes, como por la enorme cantidad de trabajo que representa preparar cuidadosas estimaciones para varios - años.

El número de meses o años que abarque el presupuesto depende- ra del uso a que se le destine, bien podrá ser a corto o largo plazo, - siendo el primero para cuestiones tácticas y el segundo para estraté- gicas.

4. Exposición del Plan

Es importante que se de a conocer a los miembros de la empresa el objetivo que se busca al implantar un sistema de presupuestos, da- do que los empleados serán los que directamente ejecuten el presu- - puesto. Esta información podrá comenzar dando un boletín en el que - se comunicará el objetivo, ventajas, perspectivas, etc., de la utiliza- ción de presupuestos.

La forma en que se logre interesar y motivar a la gente será de-

cisiva en las actividades posteriores a la elaboración de los presupuestos.

A fin de uniformar el trabajo que realicen los departamentos deberá elaborarse un manual en el que se muestren claramente en forma escrita las políticas, procedimientos, operaciones, etc.

En forma más detallada dicho manual deberá contener:

- a) Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos y la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- b) El período que abarcará el presupuesto.
- c) La organización necesaria para su administración.
- d) Los procedimientos para formular los presupuestos.
- e) El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.

5. Coordinación para la ejecución del Plan.

La persona que funja como director del presupuesto, deberá coordinar a todos los departamentos que intervengan en la ejecución del plan. Para lograr una efectiva sincronización deberá elaborar un calendario en el que se precisen las fechas en el que cada departameno

to deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

Concluidos los informes o cédulas, deberán de enviarse al director del presupuesto, el cual tiene la función de elaborar el presupuesto general, así como estados financieros presupuestados.

En base a esto podemos decir que es necesario que se delimite la autoridad, responsabilidad y jerarquía.

6. Definición de Responsabilidad y Autoridad.

El organigrama de la empresa deberá ponerse al día o bien prepararse, delimitando claramente la responsabilidad y autoridad de cada uno de los puestos, es decir, hay que tomar en cuenta el principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad, el cual establece que "debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".

Cabe hacer el comentario de que un gran porcentaje de empresas medianas y casi en la totalidad de pequeñas el uso de un organigrama es casi nulo, esto se debe en buena medida por carecer de una persona preparada en aspectos de organización.

Son muchas las ventajas que trae consigo el definir claramente la responsabilidad y autoridad de cada elemento de la organización, entre las principales tenemos:

1. El individuo que desempeña un cargo conoce sus deberes y puede actuar con decisión.
2. Los individuos que deben trabajar en conjunto saben las responsabilidades de cada uno, dejando así sentada una base sólida para una mejor colaboración.
3. El individuo que conoce sus responsabilidades no necesita consultar con terceros sobre ellas, ni aquellos deben de instruirlo a cada instante. En esta forma se ahorra tiempo de todos, se reduce el número y la duración de las entrevistas y se acelera la acción.
4. Se facilita el entrenamiento tanto para el cargo actual como los futuros.
5. Delimitada la responsabilidad y autoridad puede fácilmente calificarse la actuación del individuo, (calificación de méritos).

Hoy en día muchas empresas grandes utilizan lo que se ha denominado contabilidad por áreas de responsabilidad, en donde se conjugan los presupuestos y la contabilidad, permitiendo así conocer siempre a la persona a quien imputarle el éxito o fracaso en el logro de

determinadas metas.

Como pudimos ver en este punto, es indispensable que en una empresa exista gente con los conocimientos suficientes sobre adminis--tración y contabilidad, ya que esto implica que tendrá los conocimientos sobre planeación, organización, integración, dirección y control, es decir, una persona que tenga la capacidad para implementar for--mas de actuación más científicas.

3.2 Principios

Para realizar una obra o actividad importante, el hombre necesita de ciertos principios que le guíen en la dirección correcta hacia la obtención de un resultado.

Es tanta la importancia que representan los principios en la or--ganización, que Harrington Emerson nos dice en su obra " Los doce principios de la eficiencia " lo siguiente:

" Para crear una organización eficaz, es indispensable que se establezcan claramente los correspondientes principios. La aplicación de un principio bien comprendido pone al director mediocre en posi--bilidad de lograr tanta eficacia o más, que un llamado genio de la in--dustria que lo ignora ".

Ahora bien, qué son los principios entonces ?

Los principios son juicios de validez universal que constituyen el fundamento de nuestro pensamiento y a la vez expresan las leyes últimas a que está sujeta toda realidad.

Los principios son hipótesis de base experimental, pero que al mismo tiempo, prolongan esta base hasta el infinito.

Enfocándose al aspecto presupuestario, diremos que los principios son las guías o pautas que se deben tomar en cuenta antes de implementar un sistema de presupuestos, entre estos principios tenemos los siguientes:

1. Principio de la predictibilidad.

Este principio afirma que es posible hacer previsiones técnicas acerca de problemas y situaciones administrativas con cierta certeza, la cual será mayor, cuanto más pueda apoyarse en experiencia pasadas, propias o ajenas, y cuanto más puedan aplicarse a dichas experiencias métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

Esto lo afirma en base a que todo acto del hombre está determinado por motivos, o sea, que su conducta esta motivada por ciertos factores, de ahí la importancia que representa en una empresa la motivación.

Enfocandonos al aspecto presupuestario podemos decir que es determinante que se logre interesar o motivar al personal que directamente ejecuta el presupuesto ya que de esta forma los resultados estimados tendrán mayor probabilidad de ocurrir.

2. Principio de la determinación cuantitativa.

En relación con el principio anterior, este nos dice que las previsiones serán más seguras, en tanto se puedan apreciar en una forma no solo cualitativa sino también cuantitativa o susceptible de medirse.

Para que un presupuesto pueda considerarse como tal, es indispensable que los objetivos y metas a lograr esten claramente cuantificados, es por eso, que el común denominador de los presupuestos es el signo de pesos.

3. Principio del objetivo.

Este principio es uno de los más importantes no solo en la planeación presupuestal sino en la vida misma.

Gracias a los objetivos, el hombre tiene una razón de vivir, de existir. Lo mismo puede decirse de las organizaciones, las cuales a fin de poder funcionar necesitan satisfacer objetivos organizacionales, dados por el medio y la propia organización.

Para entender de una forma más clara el concepto anterior, a continuación tenemos el siguiente cuadro:

<u>Objetivo Institucional</u>	<u>Grupos a quienes satisface</u>
Producción y/o servicio	- Clientes o usuarios
Social	- Miembros de la propia organización. - Colectividad. - Gobierno.
Económico	- Acreedores - Dueños o accionistas - Misma organización

Como podemos ver, es enorme la importancia que representa una empresa a la sociedad, ya que en ella se canalizan los esfuerzos de mucha gente, todos enfocados hacia cierto objetivo.

En los presupuestos debe buscarse lo mismo, es decir, lograr el apoyo de toda la gente para que estos funcionen tal y como se planearon y por lo tanto llegar al objetivo deseado.

4. Principio de la precisión.

" Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas ".

Los presupuestos al ser planes de acción deben ser expresados en una forma precisa y concreta que eviten caer en vaguedades o malas interpretaciones.

Es lógico pensar que si los planes no están lo más preciso posible, las acciones encaminadas a lograrlos serán de la misma forma.

La precisión en los presupuestos debe dirigirse a la fijación de los objetivos y a las bases de las cuales se parte para llevar a cabo los mismos, porque será difícil que sean precisos en cuanto a resultados.

5. Principio de la flexibilidad.

En la actualidad es muy importante tomar en cuenta este principio, dado que las constantes fluctuaciones del mercado (competencia, alza en los costos, etc.) obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes en plazos relativamente breves, de ahí que sea necesario que los presupuestos permitan ciertos cambios o cierta elasticidad.

Parecería que este principio es contradictorio con el anterior, pero no lo es, ya que flexible es lo que tiene una dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial.

Los presupuestos tienen ciertas limitaciones una de ellas es el hecho de que cualquier presupuesto es una estimación predeterminada con mucha anticipación a los eventos que predice. Por lo tanto cualquier presupuesto es cierto solamente dentro de ciertas condiciones, que, no siempre se realizan en la forma en que se anticiparon.

6. Principio de la unidad.

En una organización los planes deben de ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

Para lograr esto, es necesario que la persona designada como coordinador de los presupuestos tenga un sólido conocimiento de la técnica contable en general, y de los procedimientos contables del negocio en particular, además deberá estar familiarizado con los costos, ya que en cierta forma al formularse el presupuesto de produc--

ción, de hecho se están estableciendo costos estimados o estándares contra los cuales se compararán los costos reales obtenidos. También deberá tener la facultad de poder ver al futuro para seguir e interpretar las tendencias, en vista de las circunstancias esperadas que puedan afectar la marcha de la empresa. Por último, debe tener habilidad para obtener la cooperación voluntaria de sus subordinados y superiores, tacto y diplomacia en el trato diario con el personal, conocimientos sobre organigramas, etc.

Para el buen funcionamiento de una organización se requiere de unidad de ideas y complementación de planes, con el fin de llevar a efecto las actividades y poder alcanzar los objetivos establecidos.

En el aspecto de los presupuestos, la unidad está representada por un plan financiero, el cual para llevarse a cabo se requiere de la integración de los diferentes departamentos. Dicha unidad debe tener un objetivo, que es la elaboración de los presupuestos.

7. Principio de la confianza.

Factor decisivo en la planeación y ejecución de los presupuestos es la confianza. Todo miembro de la organización debe estar plenamente convencido de la bondad del sistema presupuestario, así como el director del presupuesto deberá estar convencido de la capacidad de sus subordinados.

Más existen dos problemas: en ocasiones el dirigente o líder no delega responsabilidades y en otras los empleados o subordinados no las aceptan.

En los cuadros siguientes se muestran las causas que originan - esto.

POR QUE NO DELEGA UN LIDER

1. Incompetencia de los subordinados.
2. Carencia de una seguridad en el trabajo.
3. Temor a correr riesgos.
4. Falta de habilidad para dirigir.

POR QUE NO ACEPTA EL EMPLEADO LA RESPONSABILIDAD

1. Falta de confianza en si mismo.
2. Falta de información.
3. Temor a ser criticado.
4. Insuficientes incentivos.
5. Un ambiente agradable (temor a perderlo).

En base a estos cuadros podemos decir que es imprescindible que estas dos gentes reconozcan sus cualidades y defectos en una confrontación, es decir, una reunión en la que se vean problemas existentes, medidas de corrección y aspectos buenos.

Es muy importante el crear una confianza y sensación de triunfo en los presupuestos, así como cualquier plan que se realice, ya que el ánimo con que se emprendan los proyectos casi determinará por adelantado los resultados.

Ahora bien, al crear confianza en la planeación presupuestal, se creará un clima de confianza en toda la organización, lo cual traerá beneficios como los siguientes:

- Mayor rendimiento de la capacidad y esfuerzo personal.
- Se crea espíritu de grupo.
- Se incrementa la eficiencia en la empresa.

8. PRINCIPIO DE LA PARTICIPACION.

Mucha relación tiene este principio con el anterior, ya que a medida que se incrementa la confianza, la participación es mayor, tanto del dirigente como del empleado.

Es esencial que en la planeación de los presupuestos intervengan

desde el primero hasta el último de los supervisores de una empresa. Todo aquel que tenga mando sobre personas o cosas y que deba tomar decisiones en cuanto a la marcha de la empresa, debe participar en los presupuestos con objeto de que estos tengan el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación y la adhesión incondicional a sus propios planes.

Podría pensarse en base a los cuadros del principio anterior que a la gente no le interesa participar en las decisiones de la empresa, más esto sucede porque la gente no encuentra los "proveedores" que satisfagan sus necesidades, es decir en un estudio que realizó Frederick Herzberg encontró que existen factores que son considerados como proveedores de satisfacción, o sea satisfactores, como ejemplo de estos tenemos los siguientes:

1. Logro
2. Reconocimiento
3. El trabajo en sí
4. La responsabilidad
5. La promoción.

De este estudio, M. Scott Myers obtuvo las siguientes conclusiones:

1. Qué motiva a los empleados a trabajar bien ?

Los motiva un trabajo interesante que les proporcione un sentimiento de logro, de responsabilidad, de crecimiento, de promoción, del disfrute del trabajo en sí y de un reconocimiento bien ganado.

2. Qué no les gusta a los trabajadores ?

Factores que son periféricos a su trabajo: reglamentos de trabajo, la iluminación, los títulos, mala administración de salarios, malas relaciones con los supervisores inmediatos y cosas similares.

A manera de conclusión podemos decir que en todos los satisfactores está implícita la participación, de ahí la importancia que tiene el saber como hacer partícipes a los empleados en la planeación de los presupuestos.

9. Principio de la oportunidad.

Antes de que se inicie el período presupuesto, los planes deben estar concluídos para tener tiempo de tomar las medidas conducentes a los fines establecidos, es decir, debe haber un lapso en el que se preparen los recursos o materiales que serán utilizados durante el período, por ejemplo, para la adquisición de materias primas o maquinaria, se requiere de cierta anticipación en el pedido, lo mismo -

sucede con la contratación de personal, la cual requiere cierto tiempo para encontrar al candidato idóneo al puesto.

Para tener una mayor seguridad de que las actividades se realizarán conforme a lo planeado, pueden utilizarse técnicas de planeación y control como las gráficas de Gantt, la ruta crítica o técnica Pert, a través de estas se determina el día en que deberá estar concluída cierta actividad, así como actividades que se deben realizar simultáneamente.

10. Principio de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Para establecer en una empresa una contabilidad por áreas de responsabilidad se requiere hacer ciertas modificaciones en el sistema contable y en la estructura departamental, lo que permita evaluar las responsabilidades y logros de los individuos que dirigen y controlan las diferentes áreas de operación de la empresa.

Esta contabilidad debe de apoyarse en un catálogo de cuentas y en un manual que faciliten la uniformidad y consistencia en el registro de las transacciones y operaciones diarias de la compañía.

El presupuesto al hacerse por áreas de responsabilidad, tiene la ventaja de analizar las actividades con la persona previamente indicada o responsable del área.

11. PRINCIPIO DE LA COMUNICACION.

La comunicación en la administración y operación de una empresa es un problema administrativo de suma importancia. La comunicación se puede definir ampliamente como un intercambio de ideas o de información para llegar a un entendimiento mutuo entre dos o más partes.

A través de la comunicación se inyecta dinamismo a todas las estructuras sociales, de ahí la importancia que representa para la organización en el aspecto de la interacción existente entre sus departamentos.

En una empresa una comunicación efectiva con una comprensión real es muy rara debido a determinados factores como los siguientes:

1. Las personas no siempre se sienten con libertad para decir lo que realmente quieren decir.
2. Es difícil poner los sentimientos en palabras.
3. A veces los receptores están tan ocupados pensando en lo que van a decir después, que ni siquiera se ocupan en descifrar el mensaje del emisor, por lo que no logran entender.
4. Las mismas palabras tienen distintos significados para diferentes personas.

Ahora bien, Sheldon Zalkind y Timothy Costello nos dicen que para que se de una buena comunicación es importante la manera como la perciba el receptor, de ahí que:

1. El conocerse a sí mismo facilita el ver a otros correctamente.
2. Las características propias afectan las características que se tiende a ver en otros.
3. La persona que se acepta a sí misma tiene más probabilidades de ver los aspectos favorables de otras personas.
4. La precisión en la percepción de los otros no es una capacidad aislada (creemos que nada más nosotros entendemos las cosas).

Enfocandonos ahora al aspecto presupuestal diremos que, al ser los presupuestos una base para la planeación y a la vez un medio de comunicación dentro de la organización, estos deberán ser oportunos, concisos y por escrito.

Para finalizar este principio tenemos que el C.P. Héctor Salas en su libro "Control presupuestal de los negocios" recomienda lo siguiente para lograr una comunicación efectiva:

1. Mantengase dentro de la línea de organización que establece que las órdenes e instrucciones fluyan del alto nivel directivo hacia abajo, y los informes, sugerencias, recomendaciones, etc., fluyan a la inversa.

2. Mantenga la línea de organización abierta, es decir, el flujo de comunicación en los dos sentidos no debe nunca interrumpirse.
3. Mantenga informada a la línea de organización. Actúe en situaciones de emergencia cuando la línea de organización se interrumpa, pero hágase saber a los superiores y subordinados involucrados.

12. Principio de la autoridad.

Este principio podemos denominarlo también como principio de autoridad-responsabilidad, esto es, porque no puede concebirse la autoridad sin responsabilidad, es decir, sin una sanción, recompensa o castigo que acompañe al ejercicio del poder, la responsabilidad es la contrapartida de la autoridad.

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa, cada nivel jerárquico debe tener perfectamente señalado el grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedersele.

En ocasiones al otorgar autoridad a cierta persona, ésta puede adoptar cuatro formas que según Likert son las siguientes:

1. El explotador autoritario, que como característica tiene el no tener confianza en los subordinados.
2. El consultativo, el cual tiene una confianza sustancial pero no completa en los subordinados.
3. El benevolente autoritario, el cual tiene la misma confianza que el amo a su sirviente.
4. El participativo, que tiene plena confianza en los subordinados.

Como vemos, mucho depende de la forma en que se comporte un líder para dar confianza a los subordinados, ya que esto repercutirá en la participación que estos últimos tengan.

13. Principio de la conciencia de costos.

Hoy en día, el tener en mente este principio en la empresa es decisivo, ya que el constante incremento en los costos de materia prima, mano de obra y gastos indirectos origina que las utilidades sean menores.

Conviene señalar, que la crisis que enfrenta el país solo podrá soportarse si los directivos logran transmitir la importancia que tiene en estos momentos el ser productivo.

Cuando en una empresa el margen de utilidad empieza a disminuir y ya no es posible aumentar el precio de venta, la solución es

disminuir los costos. Mas esto implica que cada uno de los integrantes de la empresa tenga conciencia de costos.

Numerosos estudios demuestran que si los directivos tienen conciencia de costos, sus subordinados tenderán a seguir el ejemplo.

Cada supervisor debe comprender el impacto de sus decisiones sobre los costos y considerar las alternativas que se encuentran abiertas ante él, para que cada decisión que tome sea la más efectiva desde el punto de vista de la empresa.

Por último la conciencia de costos puede generarse por sugerencia de los niveles operativos, o bien por la persuasión que los niveles directivos hagan a su personal mostrandoles los beneficios que se obtendrían adoptando una conciencia sobre los costos de la organización.

14. PRINCIPIO DE LAS EXCEPCIONES.

Este principio se refiere a la importancia que representa el fijarse o interesarse sólo en los problemas excepcionales sin preocuparse por los asuntos que marchan de acuerdo a los planes.

El principio de las excepciones fué enunciado por el Sr. L.P. Alford en el libro " Laws of management applied to manufacturing " el cual dice: "la eficiencia se incrementa considerablemente al con

centrarse la atención del director solo en aquellos puntos ejecutivos - que significan variación en la rutina, plan o estandar ".

El responsable de llevar a cabo la evaluación de los resultados - obtenidos debe de concentrar sus esfuerzos en las variaciones que - sean significativas, es decir, aquellas situaciones en las que lo pla-- neado dista mucho de lo obtenido.

Cabe señalar, que es importante el saber reconocer cuando la - gente sobrepasa los resultados estimados, ya que esto implica una mo tivación para los subordinados.

15. Principio de las normas.

Una norma consiste en un plan de operaciones esbozado con los - suficientes detalles para establecer la pauta a seguir. Una norma pro vee a la administración de los elementos de control que necesita. Es- tos elementos lo constituyen los presupuestos, los cuales permiten - evaluar las actividades que se están realizando, y en su caso corregir si es que existen, variaciones significativas.

El establecer normas claras y precisas puede contribuir en for-- ma apreciable a las utilidades y a la obtención de otros beneficios, - como sería el que los subordinados pudieran actuar dentro de los limi tes que señala la norma sin tener una vigilancia estrecha por parte de

sus superiores.

Para concluir este punto acerca de los principios que rigen a los presupuestos, podemos decir que la debida aplicación de los principios en la planeación financiera permite tener mayor seguridad de obtener los objetivos deseados, así como la certeza de haber tomado en cuenta el aspecto humano.

3.3 POLITICAS

Dentro de este punto veremos el concepto de política, sus características e importancia que representan en los presupuestos.

Concepto

Una política es una guía de acción en forma verbal, escrita o implícita que limita el área dentro de la cual se deben tomar decisiones que sean coherentes con el objetivo de una empresa.

Para entender de una forma más clara el concepto, lo desglosaremos de la siguiente manera:

Primeramente nos dice que es una guía de acción, es decir, es una orientación o dirección por la que no debemos salirnos.

Nos dice que es en forma verbal, escrita o implícita, o sea, de estas tres formas puede establecerse una política, aunque de preferencia deberá ser por escrito, ya que permite tener una precisión en

el enunciado de la política, cosa que no sucede con las políticas verbales, las cuales conducen en ocasiones a malas interpretaciones. En lo que se refiere a las implícitas, estas existen por inferencia o por un comportamiento administrativo consistente en ciertas áreas.

Una política limita el área dentro de la cual se deben tomar decisiones, es decir, define el área, pero no da la decisión. Conservándose dentro de estos límites predeterminados, pero con libertad para decidir en las áreas estipuladas, el gerente ejecuta su trabajo de acuerdo con la planeación general de la empresa de la que forma parte.

Por último nos dice que las decisiones deben ser coherentes con el objetivo de la empresa, esto es importante porque las políticas dan significado al objetivo. Quizá un objetivo se haya expresado con poco significado para los miembros de una empresa, sin embargo la política traduce ese objetivo en términos que son comprensibles individuales e íntimos para los empleados.

Características.

1. Las políticas nacen del grupo de trabajo y de las circunstancias socio-económicas circundantes.
2. Necesitan de revisión periódica, difusión e integración integral.

3. Existen políticas sobre producción, finanzas, ventas, personal, etc., además sobre planeación, organización, ejecución y control.
4. Las políticas evitan consultas sobre asuntos fundamentales, favorecen la coordinación y el trabajo de grupo.

Después de haber analizado el concepto de política y haber visto algunas de sus características, podemos ahora determinar la importancia que representan en los presupuestos.

Importancia.

La importancia de las políticas en una empresa es decisiva, dado que son indispensables para la adecuada delegación, es decir, sería casi imposible que un subordinado pudiera adoptar una decisión sin contar con guías que lo orienten.

La fijación de políticas o su revisión es una fase importantísima en la implantación de un sistema presupuestal.

Cuando no existen en una empresa políticas definidas, estas deberán fijarse partiendo de los altos niveles jerárquicos, a fin de dictar las pautas sobre las que los demás departamentos deberán basarse en su formulación.

Si la empresa ya cuenta con políticas, es recomendable una revisión cuidadosa de cada una de ellas, porque quizá el ambiente en el que se desarrolló en el pasado, sea muy distinto al período que se intenta sujetar a presupuestos, por tal motivo deberá complementar algunas de estas.

Podemos señalar que las políticas constituyen uno de los instrumentos principales de coordinación y control para los administradores de la empresa. Ya que hacen posible la uniformidad de acción frente a situaciones y circunstancias iguales, sin esta uniformidad la operación corriente de la empresa no es eficaz porque se retarda su marcha al tener que estudiar y decidir sobre cada caso en particular, aún cuando se repitan constantemente los mismos problemas.

En la elaboración de los presupuestos, las políticas juegan un papel decisivo, ya que a partir de ellas se podrá elaborar el presupuesto respectivo de cada departamento. Y así tenemos que existe la política de ventas, producción, finanzas, compras y quizá alguna política sobre inversiones. Estas políticas deben estar acorde con el objetivo general de la empresa, es decir, las políticas departamentales deben de marcar la pauta o la guía a los responsables de su ejecución a fin de que al tomar una decisión estos sepan hasta que rango pueden moverse.

La política presupuestal general de la empresa casi siempre es una rotunda declaración que informa a todos los directores y gerentes que los presupuestos son parte de sus responsabilidades generales y que la evaluación de su desempeño se medirá, en algún grado de acuerdo a su capacidad para administrar sus presupuestos respectivos.

Un gerente, al hacer uso de las políticas de la compañía, puede tener la seguridad de que sus acciones están de acuerdo con los deseos de sus superiores y que estará apoyado por ellos.

Finalmente, dentro de la importancia de las políticas, podemos señalar que fomentan el desarrollo administrativo, debido a que desarrollan a quienes las aplican, es decir, fomentan el desarrollo de un buen criterio y el ejercicio de la autoridad de acuerdo con las limitaciones prescritas.

3.4 El sistema de presupuestos.

Al hablar de sistema de presupuestos, nos referimos al conjunto de presupuestos interrelacionados que tienen un propósito en común: el de planear las actividades que llevará a cabo una empresa en un período determinado.

El elemento más importante para aplicar el sistema presupuestal con eficacia es la adecuación del sistema al modo de operar de la

empresa, sus labores internas y su medio ambiente exterior.

A continuación veremos los principales presupuestos que por lo regular una empresa de tamaño mediano utiliza, aunque hay que aclarar que el número y tipo de presupuestos dependerá del tipo de empresa que sea, es decir, de servicios; comercial, industrial, etc.

- El presupuesto de ventas.

El plan de ventas es la base de la planificación periódica de una empresa, dado que casi toda la demás planificación de la compañía se construye sobre él. A menos que haya un plan de ventas realista, prácticamente todos los demás elementos o presupuestos individuales estarán en desajuste con respecto a la realidad. Las ventas constituyen la fuente primaria de fondos, las adiciones de capital necesarias, la cantidad de gastos a planear, los requisitos de mano de obra, el nivel de producción y otros importantes aspectos operacionales.

En base a lo anterior podemos decir que un factor importante que hay que considerar antes de la aprobación del plan de ventas es el de las capacidades internas de la compañía durante el período cubierto por el plan, de ahí que hay cuatro factores principales que pueden limitar el plan de ventas:

1. La capacidad de la planta
2. La disponibilidad del personal
3. Lo adecuado de las materias primas y suministros
4. La disponibilidad de capital

Aunado a estos factores, existen otros cuya importancia también es determinante en el plan de ventas, estos factores podemos clasificarlos de la siguiente manera:

- A).- Específicos de ventas
- B).- De fuerzas económicas generales
- C).- De influencia administrativas

A).- Factores específicos de ventas.

Estos a su vez se clasifican de la siguiente manera:

- a). De ajuste. - Se refiere a aquellos factores o hechos - accidentales y que se presumen no volverán a ocurrir.

Estos accidentes pudieron influir en una reducción o

en un aumento de las ventas del año en curso y cuya - naturaleza e importe es necesario conocer para proyectar las posibles ventas futuras.

Como ejemplo de factores de ajuste negativo tenemos: una huelga, un incendio, restricción de exportaciones, etc.

Entre los factores de ajuste positivo podemos señalar: productos de que no tuvieron competencia, ventas extraordinarias, contrato eventual con el gobierno, etc.

El factor de ajuste es por tanto, aquella cantidad que comprende todos los más y los menos de los volúmenes de venta que puedan razonablemente esperarse que no ocurran de nuevo y que, debido a que ocurrieron constituyeron un componente dado de las ventas del año anterior.

b). De cambio. - Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, entre estos cambios tenemos:

Cambios en el producto. - Rediseño, cambio de material, cambio de presentación, etc.

Cambios en el método de producción. - Puede ser mejorando instalaciones, maquinaria, etc.

Cambios en el mercado. - Cambios de moda, cambios en la actividad económica, desplazamiento de industria, etc.

Cambios en los métodos de venta. - Puede ser en precios, en servicios, en publicidad, etc.

- c). Normales de crecimiento. - Estos factores se refieren a la superación de las ventas tomando en cuenta el desarrollo o expansión efectuados por la propia industria a la que pertenece la empresa, así como al esfuerzo o dinámica que efectue a fin de aumentar el número de clientes.

B). - Fuerzas económicas generales.

Mientras los factores específicos ejercen influencia sobre ciertos negocios o ramos de la industria, las fuerzas económicas se dejan sentir en todos los negocios e industrias.

Son tan numerosas y complejas las fuerzas económicas, que en alguna forma afectan el volúmen de ventas de una empresa.

Algunas fuerzas económicas se conocen y sus variaciones pueden ser medidas a través de los índices que proporcionan las oficinas gubernamentales o instituciones privadas.

Entre los principales índices podemos señalar:

1. Ingreso nacional
2. Producto nacional
3. Ocupación
4. Poder adquisitivo de la moneda
5. Tasas de interés
6. Balanza comercial
7. La población y su composición por edades

Las empresas no necesariamente deben utilizar todos los índices, lo que sí es cierto es que la persona que se encargue de analizarlos debe tener conocimientos sobre estadística y economía principalmente, a fin de interpretarlos correctamente y determinar como afectan a la empresa, es decir, al presupuestar las ventas para el año siguiente, dicho presupuesto debe estar basado en predicciones sobre la dirección que seguirán las fuerzas económicas generales en dicho período y que afectarán nuestras ventas.

C). - Influencias administrativas.

Es determinante que las decisiones administrativas influyen directamente en las ventas. Las decisiones que tomen los directivos deben darse después de haber considerado los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales.

Puede decirse que el éxito o fracaso de una organización, es tá determinado en gran parte por la habilidad y tino con que se manejen las políticas de operación, es tal la influencia de las políticas administrativas sobre las ventas, que en ocasio nes aún en épocas de depresión, algunas empresas han podi- do incrementar sus ventas, mientras que otras, debido a una mala decisión han fracasado y desaparecido del mercado.

Con frecuencia los cambios del mercado exigen ajustes im-- portantes en las políticas y programas de ventas, en estos ca sos a los administradores les corresponde formular la estra tegia principal de las campañas de ventas y a los funcionarios ejecutivos prever el efecto de tales ajustes, es decir, estable cer las tácticas que permitirán a la empresa sortear los obs- taculos.

- Métodos para determinar el presupuesto.

1. Método basado en la opinión de los directores.

Este método se basa en la intuición y conocimiento del negocio a través de los años. En pequeñas compañías frecuentemente se utiliza, dado que no existe una información detallada.

2. Método basado en la experiencia de la fuerza de ventas.

Este método está determinado por la opinión de la fuerza de ventas, pero la responsabilidad recae sobre el director de ventas o gerente en su caso. La estimación de los vendedores está basada en datos históricos. La ventaja principal es que la estimación está preparada por gente que conoce el mercado, una desventaja sería que los vendedores pueden estimar pocas ventas a fin de poder cumplir con sus cuotas fácilmente.

3. Método de análisis estadístico.

Para llevar a cabo este método es necesario que participe gente que cuente con los conocimientos sobre varios aspectos como los siguientes:

- Información de las ventas del año base.
- Datos sobre los factores específicos de ventas (de ajuste, de cambio y de crecimiento).
- Conocimientos sobre las fuerzas económicas generales que prevalecen o que se estima existirán en lo futuro.

De lo que aquí se obtenga, se deberá de comparar contra las políticas, objetivos y estrategias de la empresa, a fin de determinar si cumple o no la estimación de las ventas.

- El presupuesto de inventarios

Una vez predeterminadas las ventas, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida, más ésto implica que se determine un inventario adecuado, lo cual no es fácil, ya que intervienen una serie de factores como son: la duración del período de producción y la fiidez de la fabricación.

En base a esto, es recomendable utilizar la técnica denominada rotación de inventarios, a fin de determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal manera que cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario.

El determinar un nivel de inventario adecuado es determinante ya que:

- Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, intereses, obsolescencia, etc.

- Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y por lo tanto baja en las ventas.

Hoy en día existen numerosas técnicas matemáticas que ayudan en la resolución de este tipo de problemas, estas técnicas se pueden

agrupar en lo que se ha denominado investigación de operaciones. A partir de simulaciones y modelos matemáticos se puede determinar que cantidad de material se requiere tener, cuando hacer un nuevo pedido, que probabilidad existe de quedarnos sin materia prima, etc.

La única desventaja y no de estas técnicas sino del responsable de la toma de decisiones es que no está preparado para aplicarlas.

Es cierto que el uso de las técnicas de administración científica no pueden asegurar al profesionalista que su decisión sea la correcta, pero si pueden darle la certeza de que la determinación que él tomó está basada en la mejor información disponible.

- Presupuesto de producción

Para calcular el presupuesto de producción se requiere primeramente conocer cual es el volumen de ventas para el año, cuál será el inventario al fin del año en curso, o dicho de otra manera, cuál será el inventario inicial del año que se está presupuestando, así como la rotación que la empresa haya fijado como política de inversión.

Después de haber desarrollado el presupuesto de producción, el siguiente paso es el determinar la distribución del total de la producción para el año, en cada uno de los meses, semanas, quincenas o períodos que se quieran presupuestar. Cabe señalar que es importante

planear la producción en tal forma que siempre se tengan productos para satisfacer las necesidades de ventas, no olvidando el producir artículos con buena calidad y con el costo mínimo posible.

Es importante tomar en cuenta al momento de elaborar el presupuesto de producción los siguientes factores:

1. La estabilización de la producción.
2. El nivel de inventarios
3. La duración del proceso de producción
4. La cantidad de maquinaria y equipo
5. La disponibilidad de materias primas
6. La disponibilidad de mano de obra

Antes de terminar este punto, es conveniente señalar que el presupuesto de producción no debe ser considerado como una orden de producción. En la fábrica se deberá seguir continuando con las formas de producción normales, es decir, por órdenes o por procesos.

- Presupuesto de materias primas

Para la elaboración de este presupuesto es necesario haber obtenido primeramente el de producción, a fin de conocer en términos generales cuantas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio.

Es bueno hacer notar que habrá materiales que por ser de poco valor y numerosos, no podrán estimarse adecuadamente como materiales individuales, por lo que se deberán tratar en conjunto tomando en cuenta que siempre debe haber existencias que permitan la continuidad de la producción.

Una vez que se ha estimado el presupuesto de materias primas para el año, se procede a determinar de acuerdo al programa de producción, la cantidad de materia prima que se necesitará por mes, quincena, etc., considerando el inventario base para cada tipo de materia prima.

Para un eficiente control de las materias primas existen técnicas de administración de inventarios, entre las cuales se pueden mencionar: máximos y mínimos, sistema abc, punto de reorden, cantidad económica de pedido, rotación de inventarios, etc.

- Presupuesto de mano de obra

Este presupuesto al igual que el anterior requiere que se haya elaborado el de producción a fin de determinar el número de personal necesario para producir el volumen requerido.

Puede decirse que los propósitos específicos que se persiguen con el presupuesto de mano de obra son:

1. Determinar el número y calificación de los obreros que se necesitarán para ejecutar la producción programada durante el ejercicio presupuestado, y el tiempo en que se requerirá de su presencia.
2. Calcular el costo de mano de obra que corresponda a la producción por realizar.
3. Determinar el importe y el tiempo en que se requerirán los fondos necesarios para el pago de salarios:
4. Proveer las bases para medir el desarrollo del trabajo y del costo de la mano de obra.

Para determinar las necesidades de mano de obra es muy ventajoso el contar con conocimientos técnicos sobre producción y finanzas de alto nivel, ya que a partir de estos se puede elegir entre las alternativas de contratar más personal o el de mejorar la maquinaria y equipo.

Después de definir la cantidad de mano de obra requerida, se deberá establecer el precio de la misma, tomando en cuenta el costo actual y estimando el incremento que sufrirá durante el tiempo que cubre el presupuesto.

- Presupuesto de gastos indirectos

Los gastos indirectos o gastos de fabricación representan el tercer elemento del costo de producción, los cuales están integrados generalmente por:

1. Materia prima indirecta
2. Mano de obra indirecta
3. Depreciaciones de activo fijo de carácter fabril
4. Amortización de gastos de instalación de carácter fabril
5. Aplicación de gastos de naturaleza fabril pagados por anticipado
6. Gastos diversos también de orden fabril, tales como: rentas, combustibles y lubricantes, energía eléctrica, agua, etc.

Los gastos indirectos de fabricación son gastos no identificables directamente con los productos, y por lo regular son gastos importantes que provienen de departamentos de servicio, como mantenimiento, talleres, calderas, etc., y en forma también importante por gastos de la gerencia y supervisión de la producción.

Un problema que se presenta con los gastos indirectos es el determinar cuanto le corresponde de estos a cada uno de los artículos.

Para solucionar esto deberá hacerse un prorratio, más esto im-

plica seleccionar la base más equitativa.

Los métodos para aplicar los gastos indirectos a la producción - pueden tener como base el valor, el tiempo o las unidades producidas.

El cociente que resulte de dividir el importe de los gastos de producción entre cualquiera de las bases anteriores se le denomina coeficiente regulador de gastos indirectos.

- Presupuesto de gastos de distribución

Los gastos de distribución son los erogados por todas las actividades que se realizan con el objeto de vender, desde que termina la fabricación del producto hasta que es puesto en manos del cliente. Entre estos gastos podemos señalar:

- Gastos de venta, incluyen sueldos, comisiones, entrenamientos, gastos de oficinas de venta, etc.
- Gastos de promoción.
- Publicidad, este es uno de los elementos del costo de distribución que representa una importante suma de dinero, además la publicidad no siempre se encuentra relacionada en forma directa con resultados inmediatos de ventas.

Dependiendo de las necesidades y tamaño de la empresa, podrá - establecerse un presupuesto por cada uno de los conceptos anteriores.

Estos presupuestos no deben basarse únicamente en lo que se ha hecho en años anteriores, sino que se deberá juzgar la necesidad del gasto.

- Presupuesto de gastos de administración

En este presupuesto se incluyen todos los gastos que son consecuencia de la dirección y control de las diversas funciones del negocio, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Por lo general se consideran como gastos de administración los siguientes: sueldos del gerente general, de contabilidad, contraloría, honorarios a consultores, abogados o auditores, papelería, teléfono, luz, seguros, depreciación y transporte de los departamentos anteriores, etc.

Al igual que en el presupuesto anterior, los gastos deben ser analizados para determinar el por qué de las erogaciones y determinar sobre quién o quienes recae la responsabilidad del control de estas.

- Presupuesto de caja-bancos

Representa la estimación anticipada de las entradas y salidas de

efectivo que se obtendrán y pagarán durante cierto período de tiempo futuro.

En base a lo anterior podemos decir que se cumplen dos objetivos:

1. Estimación anticipada de las entradas, salidas y saldos de efectivo.
2. Determinar si los saldos presupuestados concuerdan con las necesidades requeridas por el programa de operaciones, dando como resultado dos situaciones:
 - A) Si las existencias de efectivo son superiores a esos requerimientos, se presenta la posibilidad de realizar inversiones temporales a fin de recibir un interés, o bien surge la oportunidad de invertir en activos fijos con miras a la futura ampliación de operaciones, o por último, un reembolso de capital.
 - B) Si los saldos son insuficientes es preciso delimitar dos factores: el importe periódico de la(s) insuficiencia(s) y los meses en los que se presenten. Conociendo esto se tiene la oportunidad de saber que acciones tomar.

Si los faltantes de efectivo son constantes en todos los meses -

surgen varias alternativas, las cuales deben analizarse detenidamente a fin de no tomar una mala decisión. Entre estas alternativas podemos señalar:

- Nuevas aportaciones de los socios
- Emisión y suscripción de acciones (a través de la bolsa)
- Contratar un préstamo bancario a largo plazo (hipotecario)
- Establecer un programa de reducción de costos y gastos, considerando la simplificación del trabajo.

Si los faltantes se presentan solo en ciertos meses, hay la posibilidad que se deba por fluctuaciones temporales propias al giro de la empresa. En este caso podrá decidirse por obtener un crédito a corto plazo, para lo cual se estará en condiciones de precisar las cantidades que se requerirán para ciertos meses y a la vez predeterminedar la forma de pago del crédito.

- Presupuesto de cuentas por cobrar

Los saldos de las cuentas por cobrar están correlacionados en alto grado con las ventas de la empresa, además de que implican por lo general un dilema entre liquidez y productividad, esto es debido a que si se dan facilidades en las ventas de los productos se incrementarán las ventas y por consiguiente las utilidades, pero por otra parte se es

tarán comprometiendo fondos en las cuentas por cobrar, provocando una menor liquidez.

Aquí juegan un papel importante las políticas de crédito y el esfuerzo de cobro, ya que determinarán el monto de esta inversión en relación con las ventas realizadas o por realizar.

Factor importante para estimar adecuadamente el monto de cuentas por cobrar es la experiencia que se tiene de la antigüedad de los saldos de los clientes, es decir, conocer que cantidad está al corriente, que cantidad está vencida y cuantos días de venta representa la cartera, en base a esto podrá determinarse el monto de la inversión.

Una forma de calcular la rotación de cuentas por cobrar es dividiendo el importe de las ventas netas a crédito entre el saldo promedio de cuentas por cobrar. Si se desea conocer el número de días que la empresa tarda en cobrar a los clientes, deberá dividirse 360 entre la rotación obtenida. Este resultado deberá compararse con el número de días en que nosotros pagamos a los proveedores a fin de determinar si nuestra política de crédito es buena.

Para estimar las cuentas por cobrar hay que considerar también el medio ambiente en que vive la empresa, así como la situación económica futura que se vivirá.

- Presupuesto de activo fijo

Este presupuesto reviste gran importancia para aquellas empresas en las que la inversión total está representada en gran parte por inversiones fijas.

El objetivo fundamental de este presupuesto es el llevar a cabo una correcta planeación de adquisiciones de activo, esto, a través del estudio y análisis de factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones, entre estos factores podemos señalar: el monto de la inversión, las políticas o planes de expansión, el volumen de operaciones, el flujo de fondos, las fuentes de financiamiento, etc.

La planeación de las inversiones de activo fijo es de vital importancia, ya que las decisiones por lo general son irreversibles, además de que requieren importantes recursos financieros y afectan el desempeño de la organización por mucho tiempo.

Las razones para llevar a cabo proyectos de inversión podrían ser las siguientes:

- * Reducir los costos actuales y proyectados de la mano de obra, energía, transportación, materiales, etc.
- * Aumentar el volumen de ventas incrementando la capacidad de

producción.

- * Mejorar la calidad de un producto añadiendo instalaciones que produzcan una mayor utilidad por unidad vendida.
- * Proteger o defender los niveles actuales de ventas y de utilidades agregando nuevas instalaciones o reemplazando las actuales para cumplir con las exigencias del gobierno o para mantenerse competitivos.

Al tomar la decisión de aprobar un desembolso de capital en particular o de seleccionar una alternativa en vez de otra, hay varios factores principales que la administración debe considerar:

1. Urgencia. - La urgencia de las necesidades operacionales pueden impedir exámenes extensivos.
2. Reparaciones. - La disponibilidad de repuestos y de expertos en mantenimiento puede ser un factor determinante.
3. Crédito. - Algunos proveedores otorgan mayor crédito que otros. Este factor puede ser determinante para algunas compañías.
4. Valor de inversión. - El retorno relativo sobre la inversión que se puede esperar.

Sobre este punto podemos añadir que existen varios métodos de

análisis de rendimiento sobre la inversión, entre estos tenemos:

1. Método de recuperación
2. Método de la tasa promedio de rendimiento sobre la inversión
3. Método de valor actual
4. Método de valor actual neto
5. Método de valor actual de reposición
6. Método de valor actual sobre bases incrementales
7. Método de tasa interna de rendimiento

- Presupuesto de cuentas por pagar a proveedores

Estas cuentas por pagar por lo general representan en las empresas una cantidad importante dentro de su pasivo. Su comportamiento está ligado a las compras que la empresa efectúa, las cuales pueden ser estables durante el año o bien pueden tener fluctuaciones importantes, dependiendo esto de la actividad de la empresa y de las estrategias que se hayan fijado.

Un aspecto que hay que considerar en este presupuesto es el que se refiere a la rotación de cuentas por pagar y por cobrar.

Para calcular la rotación de las cuentas por pagar, solo se divide el total de las compras a crédito entre el saldo promedio de cuentas por pagar. Si dividimos 360 entre este resultado obtendremos el

promedio de días pago a proveedores. Como ya se mencionó anteriormente este resultado deberá compararse con los días de cobro a clientes a fin de llegar a conclusiones importantes.

- Presupuesto de cuentas por pagar a bancos

Dentro de este presupuesto se incluyen los financiamientos requeridos por la empresa a fin de poder cubrir los faltantes obtenidos en el presupuesto de efectivo.

Dependerá del importe periódico de las insuficiencias y los meses en los que se presenten el decidir si se requiere un préstamo a corto o largo plazo.

Podemos agregar que los préstamos a corto plazo que obtiene una empresa se espera que estos se cubran con capital de trabajo, al contrario de los préstamos a largo plazo en donde se espera que puedan ser liquidados con los flujos provenientes de las operaciones a través de los años de vigencia de dichos préstamos.

En la actualidad el precio que se paga por un préstamo bancario es demasiado alto, lo que origina que una empresa que desee contratar un crédito deba tener una estructura financiera muy buena que le asegure al banco el pago tanto de intereses como de capital.

- Presupuesto de utilidades retenidas

Este presupuesto es de gran importancia en las empresas debido a que la retención de utilidades es una de las principales fuentes de financiamiento, y esto más que nada a que estos recursos son generados internamente por las operaciones propias de la empresa. En la medida que estas se generen y utilicen para la expansión de la compañía así como para tener una reserva que permita la seguridad en el pago anual de dividendos se atacara el problema de la descapitalización.

En la elaboración de este presupuesto deberán considerarse aspectos tales como las disposiciones que marca la Ley en lo referente al fondo de reserva, así como las disposiciones de la escritura constitutiva o acuerdos que se hayan establecido en las asambleas de accionistas.

La administración de la empresa debe tener en cuenta que la reinvención de utilidades tiene un costo, ya que de hecho representa una inversión permanente de los accionistas, originando por consiguiente que se les pague su retribución o dividendo.

Con este presupuesto concluimos todo el aspecto teórico señalando que solo se tocaron aspectos generales que se consideraron los más importantes, los cuales se espera despierten la inquietud de quien

los lea para profundizar en aspectos más técnicos.

En el último capítulo veremos un caso práctico, el cual nos permita tener una idea más clara de las ventajas de implantar un sistema presupuestal.

CAPITULO 4

LA DIRECCION EN LOS PRESUPUESTOS

La capacidad que tenga el dirigente de guiar a sus subordinados es de vital importancia para obtener los resultados deseados, porque si bien podrá haber buenos planes, programas, pronósticos, etc., sin el apoyo de la gente estos se quedarán solo en papel o en buenas intenciones.

La dirección es una de las herramientas más efectivas de la ejecución, ya que pone en acción la voluntad de hacer algo.

Por estas razones en este capítulo veremos algunos aspectos fundamentales de la dirección y más detalladamente de la gente que tiene encargada esta responsabilidad.

4.1 Características de los dirigentes

Como ya se mencionó, la dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, el cual tratará de obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa.

A través de la dirección se trata de coordinar los diferentes ele-

mentos que componen la organización, hay quienes piensan que dirección es "hacer a través de otros", y no se equivocan, ya que en el nivel administrativo se trata de "dirigir" no de ejecutar. El jefe como tal, no ejecuta, sino hace que otros ejecuten. Por lo tanto será un administrador quien logre el máximo de coordinación con el mínimo de dirección o mando.

Ahora bien, hacer que otros ejecuten no es nada sencillo, ya que implica el tratar con hombres con diferentes ideas, costumbres, creencias, etc., a diferencia de las fases anteriores en donde se planeaba "como debían ser las cosas". En la dirección por un pequeño error, es decir, por no considerar las posibles reacciones de la gente, puede traer consecuencias inesperadas o irreparables.

Por estos motivos es indispensable que el jefe o dirigente que tenga a su cargo varias personas con el fin de realizar determinada actividad, en nuestro caso la ejecución de los presupuestos, posea determinadas características, entre las principales podemos citar las siguientes:

- Sentido de responsabilidad. El verdadero jefe necesita asumir íntegramente las responsabilidades de su puesto. El sentido de responsabilidad es lo que hace al verdadero jefe.

- Iniciativa. El dirigente debe adaptar las órdenes de sus superiores a las situaciones concretas y no solo ser un mensajero de órdenes.
- Saber convencer. Es necesario que el jefe sepa vender sus ideas y el porque de sus acciones.
- Saber entusiasmar. El motivar a los subordinados es una de las tareas más importantes de un dirigente. El saber como inyectar energía al grupo, es de vital importancia en el logro de los resultados.
- Saber coordinar. Esto implica que el jefe es aquel que "hace por medio de otros". Por lo tanto "no debe hacerlo todo", sino solo ver que "todo se haga".
- Saber comunicar las órdenes. El jefe deberá saber como comunicar las órdenes a sus subordinados, quizá algunas veces tenga que ser enérgico.
- Espíritu de justicia. Esto implica que el dirigente deberá dar a cada uno lo que le corresponda, es decir, delimitar derechos y obligaciones de cada subordinado.
- Sentido de equidad. El jefe deberá ser alguien con criterio para

aplicar determinadas normas concretas, es decir, tomar en cuenta al aspecto humano para dictar determinada resolución.

- Mantener la disciplina. Deberá tratar siempre que se pueda, que las ordenes se cumplan espontaneamente, más si es necesario sabrá imponer medidas correctivas.

En estos momentos en que la situación económica y social del país es bastante difícil, es necesario que los dirigentes adopten cierta conducta, es decir, una mentalidad triunfadora y la logren transmitir a sus subordinados.

Durante la ejecución de los presupuestos el dirigente deberá adaptarse a las situaciones cambiantes del mercado, de ahí que los presupuestos deban de ser flexibles y permitan ciertas modificaciones, pero a la vez sigan por el camino fijado.

El dirigente o llamemosle gerente, administrador o supervisor (depende del tamaño de la empresa y niveles jerárquicos) quien tiene a su cargo a un grupo de personas, debe guiarse por las políticas generales de la empresa y establecer los cursos de acción a seguir.

En la actualidad el dirigente es una persona que debe tener herramientas que le permitan afrontar las situaciones. Cabe decir que se necesita un administrador de situaciones.

Ahora bien, qué acciones deberá llevar a cabo este administrador a fin de poder cumplir con las estimaciones establecidas en los presupuestos ? cómo podrá calificarse su actuación ? cuáles serán las diferencias entre este administrador y el administrador tradicional ?

Las respuestas a estas preguntas las podemos sintetizar en cinco puntos:

1. Será juzgado por lo que hagan sus seguidores.

La calidad de un administrador está directamente relacionada con la calidad de los hombres que trabajan para él y sus propios resultados son esencialmente los de sus trabajadores.

Durante la ejecución de los presupuestos es importante que el administrador sepa canalizar las inquietudes de sus subordinados a fin de que éstos conozcan el porque de determinadas acciones.

Puede decirse que si el administrador construye una organización de pichones, "no será más que el pichón principal", - en cambio si ha reunido un grupo de tigres, "será un jefe de tigres".

2. Logrará resultados.

Hay tres clases de personas: las que logran resultados, las que observan lo que está sucediendo y las que ni siquiera saben lo que ha pasado.

El administrador de situaciones sabe lo que está pasando y también ayuda a que sucedan cosas, es también quien aporta ideas, el empuje y el liderazgo para obtener resultados positivos en los presupuestos.

3. Tendrá una visión más amplia que en el pasado.

En la actualidad el administrador debe tener la capacidad para responder a los constantes cambios que ocurren en la vida económica del país, su capacidad reside en el análisis de la situación, la clasificación de los problemas, la percepción de las causas y la identificación de los cursos de acción a seguir.

4. Será un organizador.

El dirigente deberá crear equipos de trabajo, a los cuales delegará más responsabilidades a fin de permitirse mayor tiempo en estudiar y organizar la situación.

5. Se orientará hacia los resultados y la responsabilidad.

El administrador busca lograr las metas establecidas en los presupuestos, ya que directamente implican beneficios y crecimiento para la empresa y para él.

Las acciones del administrador y la de sus subordinados en el logro de los resultados implican una conducta y principios éticos.

Por último podemos decir, que el dirigente debido a que realiza su trabajo a través de otros individuos y de ahí que se cree su reputación, oportunidad de éxito y de reconocimiento, deberá tener una especial consideración a aquellos que lo han colocado donde esta. Además es un deber para consigo mismo, para con su gente y con la empresa el que se concentre lo más que pueda en la toma de decisiones acertadas y se esfuerce para comportarse equitativamente con la gente con quien trata.

4.2 Coordinación de los departamentos.

La esencia misma de la administración es coordinar y esto, es lo que busca todo administrador. La dirección es necesaria dentro de la coordinación, pero no es la coordinación misma sino una de sus causas, aunque sea la más importante. En base a esto podemos de-

cir que no se coordina para dirigir, sino que se dirige para coordinar.

Entonces, qué es la coordinación ?

La coordinación significa el desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la empresa, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

Al referirnos en este punto a la coordinación de los departamentos, nos estamos refiriendo a un aspecto de interrelación o comunicación que debe existir entre estos. Para que se dé esta comunicación es necesario que exista una persona o comité (dependiendo del tamaño de la empresa) que desempeñe la función de coordinador, la cual permitirá a la vez conocer el grado de desarrollo del sistema presupuestal.

Cada jefe quisiera operar su departamento o sección al máximo de rendimiento, para lograrlo, cada uno debe tener conocimiento respecto de las actividades a cargo de los demás y tener una perspectiva de las actividades de su departamento en relación a la organización integral de la empresa.

Por lo tanto, la coordinación implica que los departamentos tengan ciertos objetivos en común, y estos objetivos son los presupues-

tos, los cuales además establecen la línea de comunicación.

Ya sea un comité o un director de presupuestos el encargado de la función de coordinación, deberá de diseñar los procedimientos que le permitan obtener la información necesaria de cada departamento, la cual le permita ir evaluando las operaciones que realizan los subordinados y que repercuten en los resultados globales de la empresa.

Un aspecto que es muy importante en la coordinación, es el considerar que el logro del fin común se hará más fácil tanto mejor se logre coordinar los intereses de grupo y aún los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquel.

El gran reto del dirigente, gerente o administrador de cada departamento de la empresa, radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

Debido al cambiante medio económico y social es difícil que se obtengan los resultados fijados en los presupuestos, por estos motivos se tendrán que ir realizando ajustes, los cuales en ocasiones repercutirán en varios presupuestos, más ésto no ocasionará problemas si existe una buena coordinación en la empresa.

4.3 Su implementación

Al hablar de implementación de los presupuestos, nos referimos a los aspectos o acciones que hay que tomar en cuenta antes de entrar a la fase de ejecución; en los siguientes renglones veremos de una forma general cuales son estas acciones.

Una vez aprobados los presupuestos es necesario que se distribuyan ejemplares completos a la gente de más alta jerarquía, además de entregar a los jefes de departamento o sección el plan que les corresponde llevar a cabo.

Cuando se haya distribuido el plan a toda la compañía, es recomendable que se reúna la gente del nivel táctico y estratégico a fin de que intercambien puntos de vista acerca de lo que se espera con la implantación del sistema presupuestal. En particular cada administrador o jefe de departamento debe darse cuenta de que el presupuesto es una herramienta para su uso, porque si bien los presupuestos pudieron estar bien diseñados y elaborados, es la gente quien lleva a cabo las funciones administrativas.

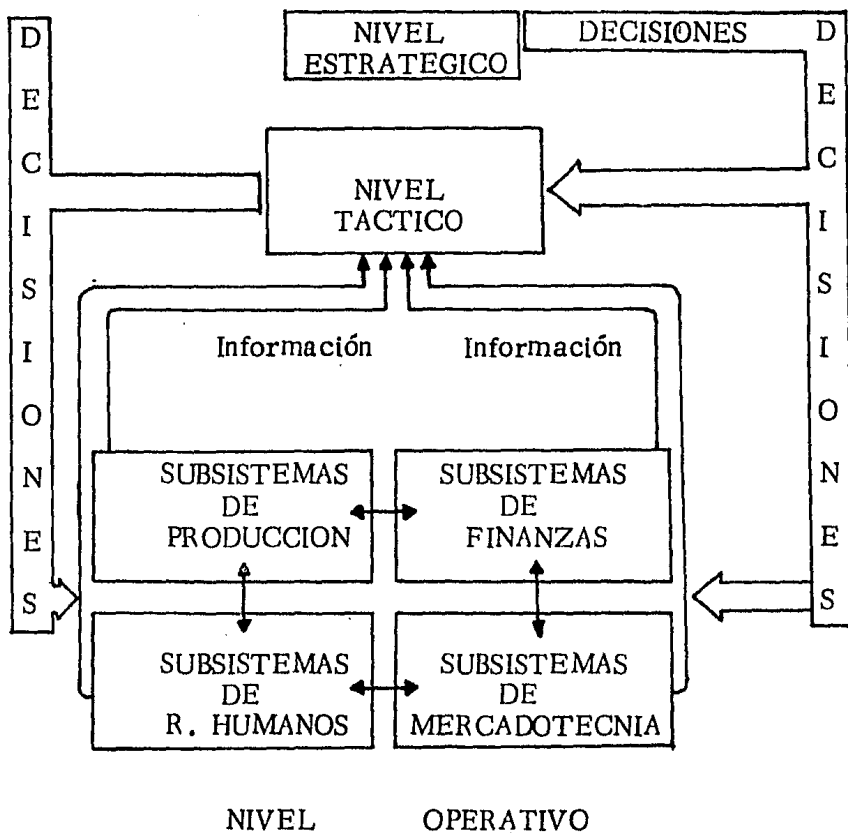
En reuniones de este tipo deberá también considerarse al nivel operativo, ya que ellos son los que directamente efectúan las operaciones y obtienen resultados.

Los resultados que se vayan obteniendo deberán ser evaluados por la administración a fin de determinar si estos son los que se planearon, es decir, entramos a la fase de control, el cual es tema de otro estudio, más podemos señalar que deberán prepararse informes de resultados a corto plazo que permitan a la administración conocer los problemas a medida que surjan y poder tomar acciones para corregir o minimizar cualquier efecto indeseable.

Cabe señalar que es importante el lograr transmitir en estas reuniones el concepto de conciencia de costos, ya que permitirá el tener mayor productividad en todos los recursos.

El objetivo de estas reuniones es el establecer una línea de comunicación entre los niveles de una empresa, es decir, el estratégico, el táctico y el operativo.

A continuación tenemos la siguiente figura en donde se muestran estos niveles y las relaciones que existen entre ellos.



Como podemos apreciar en la figura, las decisiones que tome el nivel estratégico influyen directamente en la actuación de los otros dos niveles, es decir, el nivel estratégico se encarga de la planeación a largo plazo en donde obtendrá resultados deseados, para llegar a estos últimos; el nivel táctico deberá establecer una planeación a corto -

plazo a fin de determinar que acciones concretas deberá de llevar a cabo el nivel operativo.

Un aspecto clave de la implementación de los presupuestos es el principio de la flexibilidad, el cual en esta época es uno de los más importantes ya que permite realizar ajustes actuales en los planes de operación a pesar del presupuesto original. El presupuesto no debe considerarse como una influencia restrictiva sino más bien como una especificación de las metas de la empresa.

Dentro de este punto de la flexibilidad podemos también decir que es una responsabilidad de la administración el aprovechar las oportunidades favorables a medida que surjan, a pesar de no estar contempladas en los presupuestos.

Para finalizar diremos que este principio y algunos otros vistos en el capítulo 3 como el del objetivo, el de la confianza, en el de la conciencia de costos y el de la contabilidad por áreas de responsabilidad son esenciales y aumentan las probabilidades de alcanzar o superar los objetivos establecidos en los presupuestos.

" Un programa presupuestario considerado y administrado con sofisticación, no entorpece ni restringe, la administración, más bien, proporciona metas específicas alrededor de las cuales se toman decisiones día a día y mes a mes ".

C A S O P R A C T I C O

CASO PRACTICO

LA CIA . "PRODUCTOS DE CALIDAD S.A," ES UNA EMPRESA TRANSNACIONAL. QUE ACTUALMENTE SE ENCUENTRA EN UNA ETAPA DE REORGANIZACION. ES DECIR GERENCIAS QUE NO EXISTIAN, HOY EN DIA SURGEN COMO UNA NECESIDAD DE MEJOR CONTROLAR LAS AREAS DE LA EMPRESA, LOS PUESTOS QUE ANTERIORMENTE TENIAN VARIAS FUNCIONES NO PROPIAS DEL MISMO, HOY SE HAN DESCENTRALIZADO EN VARIAS GERENCIAS.

POR ESTOS Y OTROS MOTIVOS, EL SIGUIENTE CASO PRACTICO DIFERIRA EN ALGUNOS ASPECTOS VISTOS ANTERIORMENTE EN LA TEORIA, MAS ESTO NO QUIERE DECIR QUE NO SE CONSIDEREN LOS LINEAMIENTOS GENERALES DE TODA PLANEACION.

AHORA BIEN, LA CIA "PRODUCTOS DE CALIDAD, S.A," ES UNA EMPRESA QUE PRODUCE Y COMERCIALIZA CARNES FRIAS Y EMBUTIDOS, ENTRE ESTOS PRODUCTOS TENEMOS EL JAMON LA SALCHICHA, LA MORTADELLA, EL PATHE Y EL SALAMI.

A PRINCIPIOS DE 1986 EL PUESTO DE DIRECTOR COMERCIAL QUEDO VACANTE. POR LO TANTO HUBO NECESIDAD DE CREAR UNA GERENCIA QUE SE HICIERA CARGO DE LOS ASPECTOS FINANCIEROS Y COMERCIALES.

A FIN DE ELABORAR LOS PRESUPUESTOS DE LOS ULTIMOS 9 MESES DEL AÑO, EL GERENTE FINANCIERO Y COMERCIAL CONSIDERO TRES ASPECTOS PARA FINES PRACTICOS Y DE PRESENTACION PARA LA CASA MATRIZ, LA CUAL SE ENCUENTRA EN LONDRES INGLATERRA.

- 1.- INCLUIR LA CONTABILIDAD DE LA FILIAL "PRODUCTOS MEXICANOS,S.A."
- 2.- RESUMIR EN UNA SOLA CUENTA EN EL BALANCE GENERAL VARIAS DE LA MISMA -- NATURALIZA, POR EJEMPLO, DEUDORES DIVERSOS, CLIENTES, DOCUMENTOS POR -- COBRAR Y DEPOSITOS EN GARANTIA INCLUIRLOS EN UNA SOLA CUENTA LLAMADA -- DEUDORES, LO MISMO OCURRIRIA PARA ACREEDORES DIVERSOS, CUENTAS POR PA-- GAR Y PROVEEDORES, LOS CUALES ESTARIAN INCLUIDOS EN LA CUENTA ACREEDO-- RES.
- 3.- TRABAJAR A MILLONES DE PESOS.

Y ASI OBTUVO EL SIGUIENTE BALANCE GENERAL CONSOLIDADO AL 29 DE MARZO DE 1986.

ACTIVO FIJO.....\$ 882.0	CAPITAL SOCIAL.....\$ 56.0
CAPITAL DE TRABAJO... 2,651.0	UTILIDADES RETENIDAS... 1,668.0
INVENTARIOS..... 1,117.0	REVALUACION A. FIJOS... 2.0
DEUDORES..... 2,193.0	ORLIGACIONES DIFERIDAS. 131.0
ACREDORES..... (659.0)	IMPUESTOS DIFERIDOS.... 469.0
	INTERCOMPAÑIAS..... 384.0
	ISR Y PTU..... 422.0
	PRESTAMOS NETOS..... 401.0
	CAJA..... (679.0)
	FINANCIAMIENTOS..... 1.080.0

TOTAL ACTIVO	

\	

\$3,533.0	CAPITAL Y ORLIGACIONES, \$3,533.0
-----	-----
-----	-----

LA PRESENTACION QUE SE HACE AQUI DEL BALANCE GENERAL QUIZA PAREZCA DISTINTA A LA QUE ESTAMOS ACOSTUMBRADOS A VER EN NUESTRO MEDIO FINANCIERO, PERO DEBEMOS TOMAR EN CUENTA QUE PARA LA CASA MATRIZ ES NECESARIA ESTA PRESENTACION A FIN DE DETERMINAR CON QUE CAPITAL DE TRABAJO CUENTA LA EMPRESA, ESTO ES CON QUE CAPITAL PUEDE DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES DIARIAS PROPIAS DEL NEGOCIO; Y COMO SABEMOS ESTE SE OBTIENE DE LA DIFERENCIA ENTRE EL ACTIVO CIRCULANTE Y EL PASIVO CIRCULANTE, DE AHI TENDRIAMOS QUE :

INVENTARIOS	\$1117.0
DEUDORES	2193.0
	<hr/>
ACTIVO CIRCULANTE	3310.0
-ACREEDORES	
(PASIVO CIRCULANTE)	659.0
	<hr/>
CAPITAL DE TRABAJO:	\$2651.0

POR ESTA RAZON ES QUE LA CUENTA ACREEDORES APARECE EN EL LADO DEL ACTIVO - CON SIGNO CONTRARIO DENOTANDO SU NATURALEZA ACREEDORA A FIN DE DISMINUIRSE Y PODER APRECIAR EL CAPITAL DE TRABAJO.

LO MISMO SUCEDE EN EL LADO DEL PASIVO Y CAPITAL. ES DECIR, ENCONTRAMOS LA CUENTA CAJA; ESTO CON EL PROPOSITO DE DETERMINAR LA DIFERENCIA ENTRE EL DISPONIBLE Y LOS FINANCIAMIENTOS.

REORGANIZADO EL BALANCE GENERAL PROSIGUIO A REALIZAR EL PRESUPUESTO DE VENTAS, PARA LO CUAL CONSIDERO LOS SIGUIENTES FACTORES.

- 1.- EL CRECIMIENTO DE LA POBLACION.
- 2.- EL PODER ADQUISITIVO.
- 3.- LA SITUACION ECONOMICA Y POLITICA DEL PAIS.
- 4.- LA TENDENCIA DE LAS VENTAS.
- 5.- LA TEMPORALIDAD DEL PRODUCTO.
- 6.- LA EXPERIENCIA.

EN BASE A ESTO OBTUVO EL SIGUIENTE PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS PARA LOS 3 ULTIMOS TRIMESTRES DEL AÑO.

	2DO TRIMESTRE	3ER TRIMESTRE	4TO TRIMESTRE	TOTAL
TONELADAS				
	3,450.7	3,474.0	4,046.1	10,970.8
VALORES (1)				
	4,673.4	5,202.1	6,725.2	16,600.7

(1) MILLONES DE PESOS.

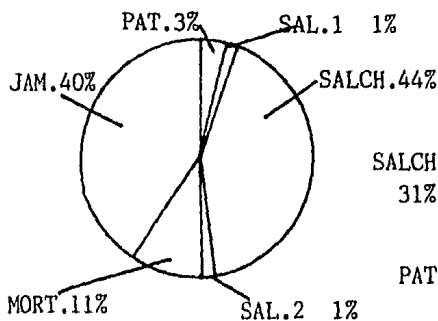
A LA VEZ SE ELABORO EL PRESUPUESTO ANALITICO DE VENTAS PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986.

PRODUCTO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
JAMON										
VOL.:	548.8	439.0	439.0	530.5	424.4	424.4	617.9	494.3	494.3	4,412.6
VAL.:	949.9	851.3	851.3	1028.7	913.4	913.0	1329.7	1180.9	1180.9	9,199.5
SALCHICHA										
VOL.:	472.0	491.9	491.9	594.4	475.5	475.5	692.3	553.8	553.8	4,801.1
VAL.:	381.3	485.1	485.1	586.3	520.4	520.4	757.6	672.8	672.8	5,081.8
MORTADELA										
VOL.:	152.2	121.8	121.8	147.2	117.7	117.7	171.4	137.1	137.1	1,224.0
VAL.:	126.4	113.3	113.3	139.9	121.5	121.5	176.9	157.1	157.1	1,224.0
PATHE										
VOL.:	53.3	34.6	34.6	41.9	33.5	33.5	48.8	39.0	39.0	348.2
VAL.:	43.1	38.6	38.6	46.6	41.4	41.4	60.3	53.5	53.5	417.0
SALAMI 1										
UNI.:	741.9	593.5	593.5	717.3	573.8	573.8	835.4	668.3	668.3	5,965.8
VOL.:	17.1	13.7	13.7	16.5	13.2	13.2	19.2	15.4	15.4	137.4
VAL.:	54.9	49.3	49.3	59.5	52.8	52.8	76.9	68.2	68.2	531.9
SALAMI 2										
VOL.:	5.9	4.7	4.7	5.7	4.6	4.6	6.7	5.3	5.3	47.5
VAL.:	15.2	13.7	13.7	16.5	14.3	14.3	20.8	19.0	19.0	146.5
TOTAL										
VOL.:	1239.3	1105.7	1105.7	1336.2	1068.9	1068.9	1556.3	1244.9	1244.9	10,970.8
VAL.:	1570.8	1551.3	1551.3	1874.5	1663.8	1663.8	2422.2	2151.5	2151.5	16,600.7

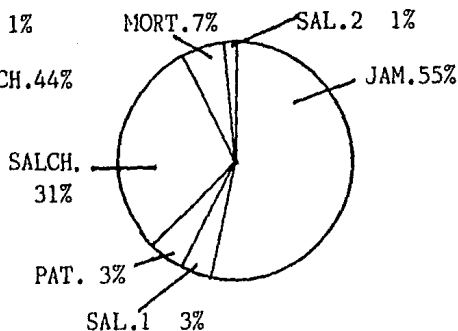
NOTA: -EL VOLUMEN ESTA EN TONELADAS.
-LOS VALORES ESTAN EN MILLONES DE PESOS.

UN ASPECTO QUE ES IMPORTANTE CONSIDERAR ES EL DEL ANALISIS DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS TANTO EN VOLUMEN COMO EN VALORES, YA QUE A PARTIR ESTE ANALISIS SE HARAN AJUSTES O SE SEGUIRA ADELANTE CON LAS TACTICAS QUE PERMITAN -- OBTENER LAS VENTAS ESTABLECIDAS.

MEZCLA DE VENTAS EN TONELADAS



MEZCLA DE VENTAS EN VALORES



COMO VEMOS ES INTERESANTE LA PROPORCION EN QUE PARTICIPA CADA PRODUCTO TANTO EN TONELADAS COMO EN VALORES. POR EJEMPLO, MIENTRAS EN TONELADAS EL

JAMON PARTICIPA CON UN 40% DEL TOTAL, EN VALORES REPRESENTA MAS DEL 55% .
 A PARTIR DE ESTOS ANALISIS SE PODRA DETERMINAR SI ALGUN PRODUCTO REQUIERE UNA MAYOR PROMOCION, FUERZA DE VENTAS, ETC.

ANTES DE CONTINUAR CON LOS DEMAS PRESUPUESTOS ES PERTINENTE CONSIDERAR QUE EL TOTAL DE VENTAS EN VALORES ES UNA ESTIMACION EN BASE A LA EXPERIENCIA Y A LA TENDENCIA QUE SIGUEN LOS PRECIOS, YA QUE NO SE PUEDE MANEJAR UN SOLO PRECIO UNITARIO PARA TODOS LOS PRODUCTOS.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.									
PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS									
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986									
CONCEPTO	ARR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
MATERIA PRIMA UTILIZADA	590.0	345.0	550.0	802.0	602.0	593.0	700.7	696.1	680.0
MANO DE OBRA Y GUS.INDIRECTOS	336.8	570.3	365.3	303.9	363.0	372.0	728.4	573.3	589.4
	926.8	915.3	915.3	1105.9	965.0	965.0	1429.1	1269.4	1269.4

PARA REALIZAR EL PRESUPUESTO DE COSTOS DIRECTOS SE CONSIDERO EN BASE A LA EXPERIENCIA QUE ESTOS REPRESENTAN EL 59% DE LAS VENTAS, ES DECIR

VENTAS ABRIL \$1,570.8

COSTOS DIRECTOS 59% 926.8

LOS MOVIMIENTOS QUE SE OBSERVAN DE MATERIA PRIMA, MANO DE OBRA Y GASTOS -- INDIRECTOS SON ESTIMACIONES EN BASE A MESES ANTERIORES, INCLUYENDO UN PORCENTAJE DE AUMENTO EN EL PRECIO DE ESTOS ELEMENTOS.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.											
PRESUPUESTO DE COSTOS DE OPERACION											
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986											
CONCEPTO	ARR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL	%
DISTRIBUCION	58.7	48.6	50.3	67.5	56.1	58.2	75.2	62.4	64.5	541.5	14
VENTA	113.4	94.1	97.3	130.6	108.4	112.3	145.3	120.7	124.5	1046.6	27
PRODUCCION	80.9	67.0	69.4	93.0	77.4	80.2	103.6	86.0	88.8	746.3	19
ADMINISTRACION	30.7	23.1	24.4	37.4	33.8	35.4	48.3	38.6	40.6	312.3	8
U.R.B.	14.0	14.0	14.0	14.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0	101.0	3
UTROS GASTOS	47.3	39.2	40.6	54.5	45.3	46.9	60.6	50.3	52.0	436.7	11
PUBLICIDAD	76.0	62.0	62.0	76.0	62.0	62.0	76.0	62.0	62.0	713.8	18
TOTAL	421.0	348.0	358.0	473.0	392.0	404.0	518.0	429.0	441.4	3898.2	100

ESTOS COSTOS DE OPERACION ESTAN INFLUIDOS POR LA TENDENCIA QUE GUARDEN LAS .

VENTAS, Y ESTO ES LOGICO YA QUE A MAYORES VENTAS SE NECESITARA INCURRIR EN MAYORES GASTOS DE TRANSPORTACION, ALMACENAJE, EMPAQUE, COMISIONES, PREMIOS, SUELDOS ETC.

LO QUE CABE DESTACAR EN ESTE PRESUPUESTO ES EL IMPORTE TOTAL DE LA CUENTA PUBLICIDAD, YA QUE ESTA REPRESENTA UN 18% DEL TOTAL DE GASTOS.

A TRAVES DE LA PUBLICIDAD, "PRODUCTOS DE CALIDAD S.A." LOGRA PENETRAR EN NUEVOS MERCADOS O CUBRIR LOS MERCADOS PRESENTES EN FORMA MAS EXTENSA O INTENSA, LOS MEDIOS PUBLICITARIOS QUE GENERALMENTE UTILIZA SON LA RADIO, LA PRENSA Y LA TELEVISION, SIENDO ESTA ULTIMA LA QUE SE LLEVA UN GRAN PORCENTAJE DE LA PARTIDA PRESUPUESTARIA.

DE ACUERDO A LAS CANTIDADES MENSUALES DE PUBLICIDAD SE PUEDE NOTAR QUE ESTAN INFLUENCIADAS POR EL VOLUMEN ESPERADO DE VENTAS, MAS EN UN ALTO GRADO TAMBIEN POR LA POLITICA ADMINISTRATIVA, LA CUAL ES MUY IMPORTANTE CONSIDERANDO LA GRAN COMPETENCIA QUE EXISTE EN EL MERCADO.

CON ESTOS PRESUPUESTOS SE ESTA EN LA POSIBILIDAD DE ELABORAR EL ESTADO DE RESULTADOS DE LA COMPAÑIA "PRODUCTOS DE CALIDAD S.A." .

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.									
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO									
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986									
CONCEPTO	ARR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
VENTAS	1570.8	1551.3	1551.3	1874.5	1663.8	1663.8	2422.2	2151.5	2151.5
COSTOS DIRECTOS	926.8	915.3	915.3	1105.9	965.0	965.0	1429.1	1269.4	1269.4
UTILIDAD BRUTA	644.0	636.0	636.0	768.6	698.8	698.8	999.1	882.1	882.1
COSTOS OPERACION	421.0	348.0	358.0	473.0	392.0	404.0	518.0	429.0	441.4
UTILIDAD OPER.	223.0	288.0	278.0	295.6	306.8	294.8	475.1	453.1	440.7
ISR Y PTU	116.0	149.8	144.6	153.6	159.5	153.3	247.0	235.6	229.2
UTILIDAD DESPUES IMPUESTOS	107.0	138.2	133.4	142.0	147.3	141.5	228.1	217.5	211.5

EN ESTE ESTADO DE RESULTADOS NO SE CONSIDERO EL CARGO POR INFLACION PARA EFECTOS PRACTICOS, PERO DEBE TENERSE PRESENTE TAL COMO LO SEÑALA LA LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA EN SU ARTICULO 51', EN EL CUAL SE ESTABLECE EL PROCEDIMIENTO PARA APLICARLO, LO CUAL ES IMPORTANTE CONSIDERANDO LA ACTUAL SITUACION ECONOMICA POR LA QUE ATRAVIEZA EL PAIS.

DESPUES DE HABER ELABORADO EL ESTADO DE RESULTADOS, EL SIGUIENTE PASO CONSISTE EN ELABORAR LOS PRESUPUESTOS DE BALANCE, MAS HAY QUE CONSIDERAR QUE LOS SALDOS SON ESTIMACIONES QUE SE OBTENDRAN A PARTIR DE LA CORRELACION QUE EXISTE ENTRE ALGUNAS CUENTAS, POR DECIR ALGO, PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE DEUDORES SE CONSIDERARAN LOS MOVIMIENTOS QUE TENGAN LOS CLIENTES ORIGINADOS POR LA VENTA, ESTO MAS QUE NADA POR EL PORCENTAJE QUE REPRESENTAN ESTOS ULTIMOS EN RELACION AL TOTAL DE DEUDORES.

LAS CEDULAS PRESUPUESTARIAS SE IRAN ELABORANDO CONFORME LA PRESENTACION DE LAS CUENTAS EN EL BALANCE GENERAL VISTO AL INICIO DE ESTE ESTUDIO.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A. PRESUPUESTO DE ACTIVO FIJO PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986									
CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	882.0	1013.0	1144.0	1275.0	1406.0	1466.4	1526.8	1587.2	1647.6
INVERSIONES	131.0	131.0	131.0	131.0	60.4	60.4	60.4	60.4	60.4
SALDO FINAL	1031.0	1144.0	1275.0	1406.0	1466.4	1526.8	1587.2	1647.6	1708.0

COMO SE PUEDE APRECIAR, DURANTE EL TRANSCURSO DE LOS 9 MESES SE PIENSA INCREMENTAR EL ACTIVO FIJO CASI AL DOBLE DEL IMPORTE QUE SE TIENE AL INICIO DEL MES DE ABRIL.

DE ACUERDO A LAS CANTIDADES ESPECIFICAS MENSUALES NOS PODEMOS DAR CUENTA DE QUE EXISTE UN PLAN DETERMINADO DE INVERSIONES CAPITALIZABLES, AUNQUE EN ESTE PRESUPUESTO NO SE VEA TAL ANALISIS.

ESTE PRESUPUESTO ES UNO DE LOS MAS IMPORTANTES PARA ESTA COMPANIA DEBIDO A LA CUANTIA DE LAS INVERSIONES; POR LO TANTO SE DEBERA ESTAR SEGURO DE SU DESEMBOLO. ESTE PRESUPUESTO DEBE ESTAR RESPALDADO POR LAS CONDICIONES PASADAS, PRESENTES Y FUTURAS QUE MUESTREN QUE SON NECESARIAS TALES INVERSIONES.

ENTRE LAS NECESIDADES QUE ORIGINAN TALES INVERSIONES SE PUEDEN CITAR LAS SIGUIENTES:

- CONSTRUCCION DE NUEVAS INSTALACIONES CON UNA LOCALIZACION QUE PERMITA UNA MEJOR DISTRIBUCION DE LOS PRODUCTOS, ESTAS INSTALACIONES SE PIENSA DEBERAN ENTRAR A FUNCIONAR EN AL AÑO DE 87.
- COMPRA DE NUEVA MAQUINARIA PARA PRODUCCION DE NUEVOS PRODUCTOS O SIMPLEMENTE DAR NUEVA PRESENTACION A LOS YA EXISTENTES. A ESTE RESPECTO SE PUEDE DECIR QUE DEBERA TOMARSE EN CUENTA LA ESTRATEGIA DE VENTAS PARA LOS PROXIMOS AÑOS.
- DEBIDO A QUE "PRODUCTOS DE CALIDAD S.A." ESTA INICIANDO EN EL AREA DE COMPUTO, SE TENDRAN QUE ADQUIRIR MICROCOMPUTADORAS QUE POCO A POCO VAYAN HACIENDO MAS EFICIENTE LAS AREAS DE LA EMPRESA.
- COMO SE DIJO AL INICIO DE ESTE ESTUDIO, LA COMPANIA AL ESTAR REORGANIZANDO SU ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA, AL MISMO TIEMPO ESTAN SURGIENDO NUEVAS GERENCIAS, LAS CUALES NECESITARAN DE MOBILIARIO Y EQUIPO, ASI COMO AUTOMOVILES PARA CADA UNO DE LOS GERENTES.

A GRANDES RASGOS ESTAS SON LAS NECESIDADES QUE DEBERA CUBRIR EL PROGRAMA -

DE INVERSION, EL CUAL TIENE QUE SER LO MAS DETALLADO POSIBLE A FIN DE EVITAR -- GASTOS INNECESARIOS.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986									
CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	1117.0	1077.0	1444.0	1444.0	1192.0	1240.0	1297.0	1346.3	1400.2
+ COMPRAS	550.0	712.0	550.0	550.0	650.0	650.0	750.0	750.0	750.0
- CONSUMOS	1667.0	1789.0	1994.0	1994.0	1842.0	1890.0	2047.0	2096.3	2150.2
	590.0	345.0	550.0	802.0	602.0	593.0	700.7	696.1	680.0
SALDO FINAL	1077.0	1444.0	1444.0	1192.0	1240.0	1297.0	1346.3	1400.2	1470.2

PARA ELABORAR ESTE PRESUPUESTO SE CONSIDERO LA CORRELACION QUE EXISTE CON LAS VENTAS, ES DECIR, A MAYORES VENTAS SE NECESITARAN MAYORES INVENTARIOS.

EN ESTA CEDULA SE INCLUYEN A LOS TRES TIPOS DE INVENTARIOS QUE MANEJA ESTA COMPANIA, LOS CUALES SON: MATERIAS PRIMAS, MATERIAL DE EMPAQUE Y PRODUCTO TERMINADO. HAY QUE CONSIDERAR QUE DEBE EXISTIR UN PRESUPUESTO DETALLADO DE CADA UNO DE ESTOS INVENTARIOS Y DE CADA UNO DE LOS MATERIALES, YA QUE CADA UNO ES DE DISTINTA NATURALEZA Y POR CONSIGUIENTE CON DIFERENTE GRADO DE CONTROL Y PUNTO DE REORDEN.

DEBIDO A QUE LAS MATERIAS PRIMAS REPRESENTAN EL IMPORTE MAYOR DEL TOTAL DE LOS INVENTARIOS, SE CONSIDERARAN ESTAS A FIN DE ESTIMAR LOS MOVIMIENTOS QUE TENDRA ESTE PRESUPUESTO, LOS CUALES SE OBTENDRAN DE LA EXPERIENCIA DE MESES ANTERIORES.

A PESAR DE LO ANTERIOR PODEMOS COMENTAR LO SIGUIENTE DE CADA UNO DE ESTOS INVENTARIOS.

DENTRO DEL INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS, LA PRINCIPAL MATERIA ES LA CARNE, POR TAL MOTIVO EL 85% DE LAS COMPRAS SE HACEN POR ESTE CONCEPTO. EL STOCK QUE SE MANEJA ES DE 3 Y MEDIA SEMANAS, ESTO CON EL OBJETIVO DE ASEGURAR LA CONTINUA PRODUCCION, ADENAS DE QUE ES EN PROMEDIO EL TIEMPO QUE DURARIA LA CARNE EN REFRIGERACION SIN PERDER SUS CUALIDADES.

POR LO QUE SE REFIERE AL MATERIAL DE EMPAQUE HAY QUE CONSIDERAR QUE ALGUNOS MATERIALES SON DE IMPORTACION, POR LO TANTO SE DEBE TENER UN BUEN STOCK DE SEGURIDAD EN CASO DE QUE LA POLITICA DEL GOBIERNO RESTRINJA LAS IMPORTACIONES TANTO A CORTO COMO LARGO PLAZO, DE AHI QUE DEBA TENERSE PRESENTE EL USO DE MATERIALES NACIONALES. EL STOCK QUE SE MANEJA ES DE 15 SEMANAS.

FOR ULTIMO EL STOCK QUE SE MANTIENE DE ARTICULOS TERMINADOS ES DE UNA Y MEDIA SEMANAS, ESTO ES LOGICO SI CONSIDERAMOS QUE LOS PRODUCTOS SON PERECEDEROS.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE DEUDORES
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	2193.0	2531.0	2293.0	2031.0	2159.0	1948.3	1948.3	2706.6	2436.0
+VTAS.PRESUP.	1570.8	1551.3	1551.3	1874.5	1663.8	1663.8	2422.2	2151.5	2151.5
	3763.8	4082.3	3844.3	3905.5	3822.8	3612.1	4370.5	4858.1	4587.5
-COBRANZA	1232.8	1789.3	1813.3	1746.5	1874.5	1663.8	1663.8	2422.1	1651.5
SALDO FINAL	2531.0	2293.0	2031.0	2159.0	1948.3	1948.3	2706.6	2436.0	2936.0

DENTRO DE LA CUENTA DE DEUDORES SE INCLUYE A LOS CLIENTES, LOS DOCUMENTOS POR COBRAR, DEUDORES DIVERSOS Y DEPOSITOS EN GARANTIA. PERO CONSIDERANDO QUE — LOS CLIENTES REPRESENTAN UNA GRAN PROPORCION DEL TOTAL, SE TOMARA LA TENDENCIA DE ESTOS PARA DETERMINAR LA DEL TOTAL DE DEUDORES.

"PRODUCTOS DE CALIDAD S.A." ES UNA EMPRESA QUE MANTIENE UNA POLITICA DE — CREDITO DE 15 DIAS, MAS LOS CLIENTES POR LO GENERAL PAGAN A LOS 30 O 40 DIAS.EL TIPO DE CLIENTES CON LOS QUE MAYORES VENTAS SE REALIZAN ES A LAS TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DISTRIBUIDORES. DEBIDO A ESTA SITUACION LOS CLIENTES SE CONSIDERAN CON EL DERECHO DE FINANCIARSE POR MAS 15 DIAS.

ESTA SITUACION ES CONVENIENTE TOMAR MUY EN CUENTA, YA QUE SI PARA AUMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS HA SIDO NECESARIO OTORGAR CREDITO, AL CABO DE LOS AÑOS ESTA EMPRESA SE HA ENCONTRADO CON UNA CARTERA CUYO MANEJO HA REQUERIDO DE UN CAPITAL EXTRAORDINARIO, MUCHAS VECES REPRESENTADO POR OBLIGACIONES A CARGO DE LA EMPRESA, COMO LO PODEMOS VER EN EL BALANCE GENERAL AL 29 DE MARZO DE 1986, EL — CUAL SE TRATO AL INICIO DE ESTE ESTUDIO Y EN DONDE VEMOS PRESTAMOS POR MIL O— CHENTA MILLONES DE PESOS.

PODEMOS DECIR QUE ES RECOMENDABLE UNA POLITICA DE CREDITO MAS AGRESIVA, O TAN SIQUIERA ESTABLECER LINEAMIENTOS QUE PERMITAN A LAS DOS PARTES "NO PERDER" PORQUE SI BIEN EL CLIENTE "COMPRAS" GRANDES CANTIDADES DE PRODUCTOS, TAMBIEN ES CIERTO QUE A TRAVES DE LA PROMOCION Y PUBLICIDAD QUE REALIZA "PRODUCTOS DE CALIDAD S.A." EL CLIENTE TIENE LA OPORTUNIDAD DE OFRECER SUS DEMAS PRODUCTOS.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE ACREEDORES
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	659.0	468.0	627.5	627.5	518.0	538.9	563.7	585.1	608.5
COMPRAS CREDITO	550.0	712.0	550.0	550.0	650.0	650.0	750.0	750.0	750.0
	1209.0	1180.0	1177.5	1177.5	1168.0	1188.9	1313.7	1335.1	1358.5
PROV.REGALIAS	30.5		46.6	46.5	56.2	50.0		72.7	64.5
PAGOS PRESUP.	710.5	552.5	503.4	613.0	572.9	575.2	728.6	653.9	655.1
SALDO FINAL	468.0	627.5	627.5	518.0	538.9	563.7	585.1	608.5	638.9

COMO SE MENCIONO EN EL PRESUPUESTO DE INVENTARIOS, EL 85% DE LAS COMPRAS - SE REFIEREN A CARNE, POR TAL MOTIVO LA MAYORIA DE LOS PROVEEDORES ABASTECERAN - DE CARNE A "PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.",

POR LO ANTERIOR LOS AUMENTOS Y DISMINUCIONES EN LOS INVENTARIOS SE REFLE-- JARAN EN LA CUENTA DE ACREEDORES,

DENTRO DE ESTE PRESUPUESTO SE HA CONSIDERADO ADEMÁS LA CUENTA DE PROVISION REGALIAS, ESTO DEBIDO AL IMPORTE Y A SU IMPORTANCIA EN CUANTO A SALIDA DE CAPI-- TAL HACIA EL EXTRANJERO.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE CAPITAL SOCIAL
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
CAPITAL SOCIAL	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0	56,0

DURANTE EL TRANSCURSO DEL AÑO COMO PODEMOS VER EL IMPORTE DE CAPITAL SO-- CIAL SE MANTENDRA CONSTANTE.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE UTILIDADES RETENIDAS
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	1668,0	1775,0	1913,2	2046,6	2188,6	2335,9	2477,4	2705,5	2923,0
UTILIDAD EJERC.	107,0	138,2	133,4	142,0	147,3	141,5	228,1	217,5	211,5
SALDO FINAL	1775,0	1913,2	2046,6	2188,6	2335,9	2477,4	2705,5	2923,0	3134,5

ESTE PRESUPUESTO ESTA ELABORADO EN BASE A LA POLITICA QUE MANEJA LA EMPRESA SOBRE LA REINVERSION DE UTILIDADES; ESTO ES IMPORTANTE CONSIDERANDO LA SITUA-- CION ECONOMICA QUE VIVE EL PAIS, DADO QUE PODRIA DESCAPITALIZARSE SI OPTARA POR UN REPARTO INADECUADO.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE REVALUACION DE ACTIVOS
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
REVALUACION	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0

PARA LA ELABORACION DE ESTE PRESUPUESTO SE CONSIDERO SOLO A LA EMPRESA — "PRODUCTOS MEXICANOS S.A." .

COMO SE DIJO AL INICIO DE ESTE ESTUDIO, ESTA EMPRESA ES UNA FILIAL, LA CUAL ES MAS PEQUENA QUE "PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.", POR TAL MOTIVO EL IMPORTE QUE SE OBSERVA DE LA REVALUACION DE SUS ACTIVOS ES MUY PEQUENA.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE OBLIGACIONES DIFERIDAS
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	131.0	145.0	159.0	173.0	187.0	196.0	205.0	214.0	223.0
PROVISION URB	14.0	14.0	14.0	14.0	9.0	9.0	9.0	9.0	9.0
SALDO FINAL	145.0	159.0	173.0	187.0	196.0	205.0	214.0	223.0	232.0

AL HABLAR DE PROVISION URB NOS REFERIMOS A LA QUE SE RETIENE PARA FINES DE INDEMNIZACION Y PRIMAS DE ANTIGUEDAD. LAS CANTIDADES QUE SE ACREDITAN A ESTA — CUENTA SON FIJAS CADA MES, AUNQUE EN DIFERENTE PROPORCION A PARTIR DEL MES DE — AGOSTO.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE IMPUESTOS DIFERIDOS
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
IMPTOS. DIFERIDOS	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0

ESTE PRESUPUESTO NO TENDRA MOVIMIENTOS DURANTE EL AÑO, EL SALDO QUE SE OBSERVA NO ES MAS QUE EL RESULTADO DE LAS CONCILIACIONES CONTABLES Y FISCALES QUE SE HAN EFECTUADO. ESTOS PASIVOS DERERAN DESCANTARSE A UN LARGO PLAZO.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE INTERCOMPAÑIAS
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	384.0	414.5	388.6	435.2	481.7	537.9	587.9	481.7	554.4
REGALIAS	30.5	(25.9)	46.6	46.5	56.2	50.0	(106.2)	72.7	64.5
SALDO FINAL	414.5	388.6	435.2	481.7	537.9	587.9	481.7	554.4	618.9

EL PRESUPUESTO DE INTERCOMPAÑIAS ES EL PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR A COMPAÑIAS AFILIADAS, ES DECIR PAGOS POR CONCEPTOS COMO ASISTENCIA TECNICA, DIVIDENDOS Y REGALIAS.

EN ESTA CEDULA PODEMOS OBSERVAR QUE EN LOS MESES DE MAYO Y OCTUBRE SE TIENE PENSADO TRANSFERIR DINERO A LA CASA MATRIZ, POR TAL MOTIVO ESTO IMPLICARA UNA MAYOR SALIDA DE EFECTIVO, LA CUAL REPERCUTIRA EN LOS PRESTAMOS QUE SOLICITE LA COMPAÑIA.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE I.S.R. Y P.T.U.
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	422.0	538.0	342.0	486.6	640.2	799.7	663.5	910.5	1146.1
ISR Y PTU	116.0	149.8	144.6	153.6	159.5	153.3	247.0	235.6	229.2
PAGOS PRESUP.		(345.8)				(289.5)			(350.0)
SALDO FINAL	538.0	342.0	486.6	640.2	799.7	663.5	910.5	1146.1	1025.3

ESTE PRESUPUESTO NO ES MAS QUE UNA PROVISION DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y DE LA PARTICIPACION A LOS TRABAJADORES EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA; Y ESTA RELACIONADO CON LA UTILIDAD QUE SE OBTENGA EN EL ESTADO DE RESULTADOS.

COMO VEMOS EN LOS MESES DE MAYO, SEPTIEMBRE Y DICIEMBRE SE TENDRAN QUE ENTERAR LOS PAGOS PROVISIONALES POR I.S.R., ADEMÁS DE QUE EN MAYO SE TENDRAN QUE REPARTIR UTILIDADES.

ANTES DE PASAR AL PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTOS ES NECESARIO ELABORAR EL PRESUPUESTO DE CAJA, YA QUE A PARTIR DE ESTE LA COMPAÑIA SABRA QUE CANTIDAD NECESITARA PEDIR PRESTADA A FIN DE TENER UN SALDO FIJO EN CAJA DE \$700,000.000.00

PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO DE CAJA ES CONVENIENTE DETERMINAR LA CEDULA DE CUENTAS POR PAGAR, ESTAS NO TENDRAN UN SALDO PUESTO QUE SE PAGAN EN EL MES EN QUE SE REALIZAN.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
MANO DE OBRA Y GTOS. INDIRECTOS	336.8	570.3	365.3	303.9	363.0	372.0	728.4	573.3	589.4
COSTOS OPERACION MENOS URB	407.0	334.0	344.0	459.0	383.0	395.0	509.0	420.0	432.4
INVERSION ACTIVO FIJO	131.0	131.0	131.0	131.0	60.4	60.4	60.4	60.4	60.4
TOTAL	874.0	1035.3	840.3	893.9	806.4	827.4	1297.8	1053.7	1082.2
PAGOS PRESUP.	874.0	1035.3	840.3	893.9	806.4	827.4	1297.8	1053.7	1082.2

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE CAJA
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	679.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0
INGRESOS									
COBRANZA	1232.8	1789.3	1813.3	1746.5	1874.5	1663.8	1663.9	2422.1	1651.5
TOTAL INGRESOS	1911.8	2489.3	2513.3	2446.5	2574.5	2363.8	2363.9	3122.1	2351.5
EGRESOS									
CTAS. POR PAGAR	874.8	1035.3	840.3	893.9	806.4	827.4	1297.8	1053.7	1082.2
PAGO ACREEDORES	710.5	552.5	503.4	613.0	572.9	575.2	728.6	653.9	655.1
PAGO REGALIAS		25.9					106.2		
PAGO ISR Y PTU		345.8				289.5			350.0
TOTAL EGRESOS	1585.3	1959.5	1343.7	1506.9	1379.3	1692.1	2132.6	1707.6	2087.3
SALDO FINAL	326.5	529.8	1169.6	939.6	1195.2	671.7	231.3	1414.5	264.2
FINANCIAMIENTO	373.5	170.2	(469.6)	(239.6)	(495.2)	28.3	468.7	(714.5)	435.8
SALDO FINAL									
DESEADO	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0

COMO PODEMOS OBSERVAR DURANTE LOS MESES DE JUNIO, JULIO, AGOSTO Y NOVIEMBRE LA COMPAÑIA PODRA ABONAR A SUS PRESTAMOS A FIN DE REDUCIR EL PAGO DE INTERESES, A PESAR DE QUE NO EXISTE UN PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS ESTOS DEBEN DE ESTAR CONSIDERADOS.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
PRESUPUESTO DE FINANCIAMIENTOS
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
SALDO INICIAL	1080.0	1453.5	1623.7	1154.1	914.5	419.3	447.6	916.3	201.8
PRESTAMOS	373.5	170.2	(469.6)	(239.6)	(495.2)	28.3	468.7	(714.3)	435.8
SALDO FINAL	1453.5	1623.7	1154.1	914.5	419.3	447.6	916.3	201.8	637.6

DESPUES DE HABER ELABORADO LAS PRINCIPALES CEDULAS PRESUPUESTARIAS EL SIGUIENTE PASO CONSISTE EN RESUMIRLAS EN EL BALANCE GENERAL, EL CUAL A CONTINUACION SE PRESENTA.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
ACTIVO FIJO	1013.0	1144.0	1275.0	1406.0	1466.4	1526.8	1587.2	1647.6	1708.0
CAPITAL TRABAJO	3140.0	3109.5	2847.5	2833.0	2649.4	2681.6	3467.8	3227.7	3767.3
INVENTARIOS	1077.0	1444.0	1444.0	1192.0	1240.0	1297.0	1346.3	1400.2	1470.2
DEUDORES	2531.0	2293.0	2031.0	2159.0	1948.3	1948.3	2706.6	2436.0	2936.0
ACREEDORES	(468.0)	(627.5)	(627.5)	(518.0)	(538.9)	(563.7)	(585.1)	(608.5)	(638.9)
TOTAL ACTIVO	4153.0	4253.5	4122.5	4239.0	4115.8	4208.4	5055.0	4875.3	5475.3
CAPITAL SOCIAL	56.0	56.0	56.0	56.0	56.0	56.0	56.0	56.0	56.0
UTILID.RETEN.	1775.0	1913.2	2046.6	2188.6	2335.9	2477.4	2705.5	2923.0	3134.5
REVAL.ACTIVO	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
U.R.B.	145.0	159.0	173.0	187.0	196.0	205.0	214.0	223.0	232.0
IMPTOS.DIFER.	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0
ASISTENCIA TEC.	414.5	388.6	435.2	481.7	537.9	587.9	481.7	554.4	618.9
PROV.IMPTOS.	538.0	342.0	486.6	640.2	799.7	663.5	910.5	1146.1	1025.3
PRESTAMOS NETOS	753.5	923.7	454.1	214.5	(280.6)	(252.4)	216.4	(498.2)	(62.4)
CAJA	(700.0)	(700.0)	(700.0)	(700.0)	(700.0)	(700.0)	(700.0)	(700.0)	(700.0)
FINANCIAMIENTO	1453.5	1623.7	1154.1	914.5	419.3	447.6	916.3	201.8	637.6
CAPITAL Y OBL.	4153.0	4253.5	4122.5	4239.0	4115.8	4208.4	5055.0	4875.3	5475.3

COMO SE PUEDE APRECIAR, LA PRESENTACION DE ESTE BALANCE GENERAL ES LA MISMA QUE SE TRATO AL INICIO DEL ESTUDIO, LA CUAL ES NECESARIA PARA DETERMINAR EL CAPITAL DE TRABAJO Y LOS PRESTAMOS NETOS, MAS ES CONVENIENTE ELABORAR COMO ULTIMA CEDULA DE ESTE CASO PRACTICO EL BALANCE GENERAL EN LA FORMA TRADICIONAL A FIN DE DENOTAR LAS DIFERENCIAS DE PRESENTACION.

PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO (FORMA TRADICIONAL)
PARA LOS 9 ULTIMOS MESES DE 1986

CONCEPTO	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
ACTIVO CIRCULANTE									
CAJA	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0	700.0
DEUDORES	2531.0	2293.0	2031.0	2159.0	1948.3	1948.3	2706.6	2436.0	2936.0
INVENTARIOS	1077.0	1444.0	1444.0	1192.0	1240.0	1297.0	1346.3	1400.2	1470.2
	4308.0	4437.0	4175.0	4051.0	3888.3	3945.3	4752.9	4536.2	5106.2
ACTIVO FIJO	1013.0	1144.0	1275.0	1406.0	1466.4	1526.8	1587.2	1647.6	1708.0
TOTAL ACTIVO	5321.0	5581.0	5450.0	5457.0	5354.7	5472.1	6340.1	6183.8	6814.2
PASIVO CIRCULANTE									
ACREEDORES	468.0	627.5	627.5	518.0	538.9	563.7	585.1	608.5	638.9
PASIVO DIFERIDO									
U.R.B.	145.0	159.0	173.0	187.0	196.0	205.0	214.0	223.0	232.0
IMPTOS.DIFER.	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0	469.0
ASISTENCIA TEC.	414.5	388.6	435.2	481.7	537.9	587.9	481.7	554.4	618.9
PROV.IMPTOS.	538.0	342.0	486.6	640.2	799.7	663.5	910.5	1146.1	1025.3
FINANCIAMIENTO	1453.5	1623.7	1154.1	914.5	419.3	447.6	916.3	201.8	637.6
	3020.0	2982.3	2717.9	2692.4	2421.9	2373.0	2991.5	2594.3	2982.8
CAPITAL CONTABLE									
CAPITAL SOCIAL	56.0	56.0	56.0	56.0	56.0	56.0	56.0	56.0	56.0
UTILID.RETEN.	1775.0	1913.2	2046.6	2188.6	2335.9	2477.4	2705.5	2923.0	3134.5
REVAL.ACTIVO	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0
	1833.0	1971.2	2104.6	2246.6	2393.9	2535.4	2763.5	2981.0	3192.5
CAPITAL Y PAS.	5321.0	5581.0	5450.0	5457.0	5354.7	5472.1	6340.1	6183.8	6814.2

CON ESTA ULTIMA CEDULA SE TERMINA EL CASO PRACTICO, EL CUAL FUE UNA REALIDAD EN LA EMPRESA "PRODUCTOS DE CALIDAD S.A.",

DESPUES DE HABER ELABORADO LOS PRESUPUESTOS VIENE LA PARTE MAS IMPORTANTE QUE ES EL CONTROL PRESUPUESTAL, PORQUE SI BIEN, PUEDEN ELABORARSE LOS PRESUPUESTOS CON LAS TECNICAS MAS ACTUALES DE PRESUPUESTACION, POR DECIR ALGO, UTILIZANDO UNA COMPUTADORA PARA REALIZAR SIMULACIONES, DE NADA SERVIRA O SERA TIEMPO —

PERDIDO SI NO SE LLEVA UN SEGUIMIENTO DE LOS RESULTADOS REALES CON LOS PRESUPUESTADOS A FIN DE DETERMINAR SI LAS BASES QUE SE TOMARON PARA PRESUPUESTAR SON LAS CORRECTAS.

CON ESTE CASO PRACTICO NOS PUDIMOS DAR CUENTA DE QUE CADA EMPRESA PUEDE DESARROLLAR SU SISTEMA PRESUPUESTARIO DE ACUERDO A SUS NECESIDADES, PERO SE DEBE TENER PRESENTE QUE SI SE QUIERE LLEVAR UN CONTROL PRESUPUESTAL, SE DEBERAN ELABORAR LAS CEDULAS LO MAS DETALLADO POSIBLES Y EN LAS CUALES DEBERAN PARTICIPAR CADA RESPONSABLE DE SU EJECUCION.

EN "PRODUCTOS DE CALIDAD S.A." EN UN MEDIANO FLAZO SE PIENSA ESTABLECER UNA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD LA CUAL LE PERMITA CONOCER LOS GASTOS QUE SE EFECTUAN EN CADA AREA ASI COMO SUS RESPONSABLES. ADEMAS A TRAVES DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD COMPUTARIZADO ELABORARA PRESUPUESTOS A NIVEL DE DETALLE Y NO EN LA FORMA EN QUE LOS VIMOS EN ESTE CASO PRACTICO, LOS CUALES PARA EFECTOS DE CONTROL NO SON TAN EFECTIVOS COMO SE QUISIERA.

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

En la actual situación económica en que vive el país, es importante que más profesionistas participemos en una forma directa en el desarrollo de la pequeña y mediana empresa.

Si bien en estos momentos en que las reformas administrativas y fiscales impuestas por el Gobierno han hecho que cientos de empresas desaparezcan, aún es tiempo de parar el cierre masivo de ellas.

Es fácil decir que debemos apoyar a la pequeña y mediana empresa, lo difícil es llevarlo a cabo, porque si bien son buenas intenciones, con intenciones no se evita el cierre de empresas.

Lo anterior parece decirlo el Gobierno. Sin embargo la situación económica que vivirán en 1987 miles de empresas sobre todo micro, pequeñas y medianas será difícil, ya que si tomamos en cuenta que se vive en una inflación galopante, en que los créditos son escasos y caros por los altos intereses que se pagan y que la demanda ha caído por la falta de poder adquisitivo, las perspectivas no son muy alentadoras.

Si a todo lo anterior agregamos las cargas tributarias que se prevén aumentarán en forma acelerada originando mayor descapita-

lización de las empresas; éstas últimas tendrán que decidir a cerrar sus puertas en forma definitiva, o bien a endeudarse más y tratar de soportar intereses e impuestos.

Con la investigación de campo se obtuvieron resultados muy interesantes en lo referente a la importancia que representan en estos momentos los presupuestos en una empresa, ya que estos permiten fijar el camino de acción que guíe la empresa hacia la obtención de sus objetivos, esto es, evitar que la empresa "caíga" en el cauce que lleva la economía y el cual pueda influir negativamente en sus operaciones.

A través de las estadísticas obtenidas de la encuesta realizada a pequeñas y medianas empresas nos dimos cuenta que el mercado de trabajo que tiene el licenciado en administración en el área de finanzas es amplia siempre y cuando tenga los conocimientos necesarios y los sepa aplicar a situaciones concretas.

En la última parte de este estudio se elaboró un caso práctico de un plan financiero de una empresa transnacional, el cual intentó a grandes rasgos mostrar el procedimiento para su elaboración, que quizá haya sido diferente a lo acostumbrado o a lo tratado en este estudio, no careció de los lineamientos generales de la planeación de los presupuestos.

Para finalizar podemos decir que es importante que el licenciado en administración se especialice en determinada área, ya sea en recursos humanos, finanzas, mercadotecnia, computación, etc. Además de interesarse por aprender un idioma ya que de esta forma podrá "competir" y llegar hasta el nivel en que sus conocimientos lo respalden.

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

"Como administrar Pequeñas y Medianas Empresas"

Rodríguez Valencia

Ed. Ecasa México, 1985.

"Administración de Empresas"

Agustín Reyes Ponce

Ed. Limusa Vol. 1 y 2 México, 1984.

"Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades"

Glenn A. Welsch

Ed. Prentice/Hall International España, 1979.

"Técnica Presupuestal"

Del Rfo González

Ed. Ecasa México, 1985.

"Presupuestos y Control en las Empresas"

Carlos Morales F.

Ed. Ecasa México, 1976.

"Control Presupuestal de los Negocios"

Héctor Salas González

Ed. Hesago México, 1974.

"Estadística para Administración y Economía"

William J. Stevenson

Ed. Harla México, 1982.

"El Mercado de Valores. Programa para el Desarrollo Integral
de la Industria Mediana y Pequeña"

Nafinsa 1985.

"Fogain'. Guía para Formular Solicitudes de Crédito"

Nafinsa 1980.

"Aplicaciones de la Computadora a los Sistemas Administrativos"

Forkner y Mcleod. Jr.

Ed. Limusa México, 1982.