

308908

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

2
2g'

Escuela de Administración
con estudios incorporados
a la Universidad Nacional
Autónoma de México

" SUGERENCIAS PARA LA ADMINISTRACION
DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE
ALIMENTOS "

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION PRESENTA COMO TESIS.

MIGUEL DE JESUS GONZALEZ BERNAL

para optar por el Título de
LICENCIADO EN CONTADURIA

TELIS CON
FAIDA LT. CR. GEN
Director de Tesis

C.P. ENRIQUE MARTINEZ NAVARRO

MEXICO, D. F. MAYO DE 1991



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

PAG.

INTRODUCCION .

CAPITULO I. ANTECEDENTES.

- | | | |
|-----|---|---|
| 1.1 | Historia de la administración y su evolución hasta nuestros días. | 1 |
| 1.2 | Generalidades de la administración. | 4 |
| 1.3 | Fases de la administración. | 6 |

CAPITULO II. LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

- | | | |
|-----|---|----|
| 2.1 | Definición y generalidades. | 13 |
| 2.2 | Principales fases de la administración financiera. | 14 |
| 2.3 | Importancia de la administración financiera en nuestros días. | 31 |

CAPITULO III. SUGERENCIAS PARA LA ADMINISTRACION APLICABLES A UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS.

- | | | |
|-----|--|----|
| 3.1 | Supuestos y características que enmarcan a la empresa. | 33 |
| 3.2 | Planeación Financiera-Presupuestos. | 33 |
| 3.3 | La estructura orgánica. | 37 |
| 3.4 | La administración financiera en proceso. | 62 |
| 3.5 | Herramientas del análisis financiero. | 63 |

CONCLUSIONES. 97

BIBLIOGRAFIA. 99

INTRODUCCION

En los últimos años la actividad económica nacional se ha visto sujeta a un contexto crítico, mismo que, lejos de diluirse, parece entrar en un proceso de una compleja transformación. En ese sentido, es pertinente señalar que entidades organizativas empresariales han visto mermadas sus posibilidades, algunas de hecho han desaparecido del contexto productivo, mientras que otras ven consolidar e inclusive incrementar sus posiciones en el mercado.

Por lo mismo, una de las facetas determinantes del funcionamiento de la empresa privada, en términos de su viabilidad operativa, es indudablemente la relativa a la administración financiera: La racionalización del aprovechamiento del uso de los recursos productivos es un condicionante esencial del proceso.

En esa medida, es una tarea nacional prioritaria elevar los rendimientos para solidificar la capacidad de administración, en relación a las necesidades de mantener la planta productiva y todos los recursos disponibles que se puedan llegar a utilizar; si la Administración General, tiene por finalidad central la coordinación de los recursos humanos, físicos, técnicos y materiales de una entidad organizativa determinada, para obtener los máximos beneficios económicos en función del menor costo y tiempo disponible, la administración financiera debe ser vista con el criterio del aprovechamiento cabal del capital invertido.

Asimismo la administración financiera cobra hoy mayor validéz que nunca por los obstáculos a la producción y comercialización que se enfrentan a la dinámica de la mayor parte de las empresas en funcionamiento. Por ello el presente trabajo se aboca a la tarea de analizar el ámbito administrativo y financiero de una empresa específica, orientada en este caso, a la distribución de productos alimenticios, intentando concluir que solamente mediante el apropiado uso de los recursos de la administración financiera es posible solventar la capacidad de operación de toda empresa, en general, y de una distribución de alimentos en particular.

C A P I T U L O I

A N T E C E D E N T E S .

1.1. Historia de la Administración y su Evolución Hasta Nuestros Días.

Es un hecho conocido que los orígenes de la administración se pueden encontrar en la más remota antigüedad y que desde los inicios de la historia conocida los fundamentos de las formaciones sociales se centraron entorno a procesos administrativos orientados a la cobertura de las necesidades generales.

Sin embargo, los antecedentes con evidencia gráfica se ubican en el antiguo Egipto, en donde las expresiones gubernamentales se plasmaron en un sistema metodológico administrativo con objetivos previamente definidos. En la China ancestral, por su parte, Confucio dedicó buena parte de sus esfuerzos a la elaboración de toda una serie de lineamientos administrativos aplicables en la dinámica de la práctica gubernamental de su tiempo, y avalados por un alto grado de expresión moral en términos de la conducta idónea de los administradores. Años más tarde, alrededor de un manual sobre la administración pública y el ámbito político de su gestión, su coterráneo Choin estableció las directrices de la organización social.

Uno de los máximos representantes de la edad de oro de la Grecia Clásica, Platón, en la República explica el concepto de la división del trabajo y su especificación, en función de las

necesidades de la sociedad. Platón introdujo el principio de distribución entre las funciones de administración del Estado de todas las demás artes.(1). Aristóteles repitió la necesidad de dirigir el proceso administrativo gubernamental desde el punto de vista de la organización social, en donde el Estado es considerado como un instrumento de la administración, parte de una máquina que se orienta a objetivos de mayor relevancia que él mismo, el llamado criterio instrumentalista del Estado. En ese contexto, la administración se comienza a traducir en determinante del bienestar de la colectividad. (2).

En el México antiguo, también podemos encontrar grandes manifestaciones de la evolución de las ciencias administrativas en civilizaciones como la Maya, la Tolteca y la Azteca, entre otras.

Aunque los antecedentes de la administración se pueden perder en el pasado, la temática adquiere mayor profundidad durante el desarrollo de la Revolución Industrial que trajo aparejados nuevos niveles de funcionamiento productivo. "Antes de que apareciera la Revolución Industrial, se usaban básicamente los mismos métodos y técnicas de producción que existían, sin haber aparecido modificaciones de consideración o innovaciones que hubieran hecho progresar técnicamente a la industria."(3).Lo

(1) Cfr. Ebenstein, Willam. Los Grandes Pensadores Políticos. Madrid. 1965. p.14.

(2) Cfr. Ob.Cit. p.88.

(3) Robles Hernández, Roberto."El Control Presupuestal, Elemento Auxiliar, Básico en la Administración de las Empresas. Tesis. U.N.A.M. México, 1963. p.13.

anterior provocó consecuentemente la transformación de los sistemas de administración anteriormente en vigor. La mecanización de los procesos mercantiles y por ende el de la división y especialización del trabajo, provocó cambios substanciales en los sistemas administrativos. En ese marco nació la moderna administración base de la administración contemporánea. Uno de los exponentes más sobresalientes fue Frederick Taylor, padre del "Taylorismo", quien fue el iniciador en la práctica del análisis de tiempos y movimientos buscando optimizar la producción. Para él, los problemas administrativos pueden abordarse desde el punto de vista científico en tareas de los objetivos propuestos.

Por su parte, en tiempos posteriores, Max Weber estipula que los sistemas administrativos deben estar regidos por reglas y procedimientos generales.

Henry Fayol, el "Padre de la Administración" introdujo un método de análisis que comprende la totalidad organizativa de una empresa, especificando principios generales y elementales del proceso administrativo. (1)

Actualmente, los especialistas conceptúan a la administración como un "Proceso que permite que los propósitos, el conocimiento y la aptitud se convierten en acción efectiva". (2). Visto de otra forma, lo que para unos es un proceso que

(1) Robles Hernández, Roberto. "El Control Presupuestal, Elemento Auxiliar, Básico en la Administración de las Empresas. Tesis. U.N.A.M. México, 1963. p.13.

(2) Terry, George R. Principios de Administración. Ed. Cia. Editorial Continental. México. 1980. p.161.

tiene por objetivo la planeación y el control de la actividad de una empresa, para otros es una técnica por la cual deben ser determinados, clasificados y alcanzados los objetivos previamente programados. Por lo mismo, ciencia, técnica al mismo tiempo, la administración tiene como finalidad fundamental la dirección, orientación, coordinación y control de los recursos humanos, físicos, técnicos y materiales de una empresa dada, racionalizando el aprovechamiento de los recursos para obtener el máximo margen de utilidad.

1.2. Generalidades de la Administración.

Se acepta que administración es la acción de administrar (del latín ad, a y ministrare, servir), es decir, gobernar, regir. (1) Hoy en día, sin embargo, son múltiples las formas por medio de las cuales puede definirse. Así, la administración puede plantearse como la capacidad de lograr un objetivo determinado mediante la aplicación de los sistemas productivos, en términos de conjugación de los diversos recursos utilizados.

Lo cierto es que, vista desde todas las formas posibles la administración actualmente es un requerimiento determinante para la organización de la economía en su conjunto y de la existencia individual en particular. La importancia de la administración parte de la premisa del aprovechamiento de los recursos

(1) Cfr. Pequeno Larousse Ilustrado. Ed. Larousse. México, 1979. P.24.

disponibles, mediante la aplicación de técnicas y métodos de carácter global, en relación con las necesidades de resolución de una problemática específica y general detectada.

En ese sentido, se puede señalar que el proceso administrativo parte de una dinámica social que emana de la constante evolución económica y política del hombre. Por lo mismo, a lo largo de su desarrollo la administración se ha convertido en un conglomerado de la funcionalidad de la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de la actividad en ejecución. (1)

Por lo tanto, a la administración debe concebirse al lado de la producción o en más en la medida de que es esta última, la forma plasmada del hombre en el mundo de la actividad, por la cual son obtenidos medios para satisfacción de sus necesidades, transformando la materia que le proporciona el medio ecológico, en sus diversas manifestaciones. En tal ámbito, si la producción es "creación de utilidad, transmisión, a las cosas que le sirven de objeto, de la aptitud, de que parcial o totalmente carecen, para alcanzar los fines de la voluntad humana".(2). La administración es la metodología requerida para organizar la producción.

(1) Cfr. Reyes Ponce Agustín.

Administración de Empresas. Ed. Limusa. México. 1982. p.20

(2) Zamora, Francisco. Tratado de Teoría Económica. F.C.E. México, 1973. p.25.

En resumen, la administración es un proceso directivo que rige la creación de utilidad, en la forma de productos y servicios requeridos por el desarrollo de la formación social. Es un proceso que obedece parámetros innumerables de manifestación, ya que "su objetivo es satisfacer las necesidades humanas, que sin cesar se producen". (1). Un proceso derivado de los requerimientos productivos a nivel social asociado a productos que son generados por las necesidades de consumo.

La administración esta inmersa en una dinámica de interrelación de diversas manifestaciones, es decir, las administraciones específicas se conjugan en un contexto de consumo polivalente.

Mientras tanto, para que la administración integral se genere, es menester conjugar una serie de factores de relevancia especial. La planeación, la organización, la integración, la dirección, la evaluación y el control son factores decisivos en la tarea de implementar un modelo administrativo que responda a los requerimientos crecientes.

1.3. Fases de la Administración.

La planeación es la parte de un supuesto técnico que evalúa las posibilidades futuras de realización de los objetivos

(1) Zamora, Francisco. Tratado de Teoría Económica. F.C.E. México, 1973. p.25.

programados por una empresa. "Es escoger y relacionar hechos para preveer y formular actividades propuestas, que se suponen necesarias para lograr resultados deseados".(1).

La planeación es la parte fundamental del proceso administrativo, debido a que en ésta etapa son delimitados los objetivos, las metas, los programas de actividades, los recursos físicos, materiales técnicos y humanos necesarios para obtener los resultados deseados.

Al mismo tiempo, posibilita la confección del modelo de actividad a desarrollar indispensable para la integración del conjunto organizativo. La fijación de objetivos y metas tiene como resultado accionar, en su caso, dispositivos correctivos del proceso productivo al permitir establecer comparaciones periódicas entre lo planeado y lo logrado. Mediante la planeación es posible elaborar un pronóstico situacional que contribuye a la superación de los obstáculos.

Un elemento determinante en la etapa de planificación moderna es la elaboración de controles presupuestales con orientación programática, es decir, como complemento de las previsiones de los niveles productivos. "El control presupuestal es en sí, una típica planeación por medio de la cual se fijan objetivos y se establecen las políticas necesarias para alcanzar

(1) Terry, George R. Principios de Administración. Ed. Cia. Editorial Continental. México. 1980. p.268.

dichos objetivos".(1). Los objetivos pueden ser vistos de diversos modos: principales, generales, colaterales y pueden ser esbozados a nivel global, del conjunto de la empresa o en los niveles sectoriales que los conforman.

Existe toda una metodología para la formulación idónea de los objetivos, que podría resumirse de la siguiente forma:

- a) Formulación clara y concisa
- b) Uniformidad contextual
- c) Unidad
- d) Flexibilidad
- e) Difusión
- f) Revisión periódica.

En el seno del proceso de planificación, debe considerarse el plan general de trabajo de la empresa, los planes parciales, los programas, costos y procedimientos para llevar a efecto las actividades. Un instrumento muy útil en la planeación es la formulación de diagramas de flujo o rutas críticas para el desarrollo del trabajo.

Entretanto, la organización es la coordinación de la producción tendiente al aprovechamiento intensivo de los recursos disponibles, en términos de cobertura de objetivos y metas. La

(1) Robles Hernández, Roberto. "El Control Presupuestal, Elemento Auxiliar, Básico en la Administración de las Empresas. Tesis. U.N.A.M. México, 1963. p.16.

organización tiene como función esencial la coordinación de las actividades en términos de asignación de responsabilidades al contexto de recursos humanos en las diversas facetas productivas. Es mediante la organización que se efectúa la división del trabajo en relación a las formas de participación en la producción global.

La organización delimita asimismo el grado de autoridad del personal de la empresa, el grado de responsabilidad, de diversificación de la asignación funcional y de coordinación de las funciones.

Existen tres grandes esquemas en donde se puede concebir la organización en la empresa. El primero, derivado del mundo entre jefes y subordinados; el segundo, proveniente del "Taylorismo" o de tipo funcional y un tercero conocido como lineal o staff. Mientras que el sistema de Taylor delimita la autoridad interdepartamental en actividades específicas, el método del staff se encuentra en la coordinación intra e interdepartamental a nivel asesoría.

"La integración consiste en dotar al organismo social de todos los elementos necesarios para su adecuado funcionamiento, es decir, para que realice su finalidad". (1). Es la técnica de seleccionar, introducir, entrenar, desarrollar y procesar los elementos humanos y materiales del proceso. Es integrar, el mismo

(1) Terry, George R. Principios de Administración. Ed. Cía. Editorial Continental. México. 1980. p.18.

tiempo, los equipos de trabajo que van a ser participes de la producción a todos sus niveles. Los componentes físicos y materiales que intervienen en el ámbito productivo podemos ejemplificarlos en la forma de terrenos y construcción, comprendiendo localización y ubicación idónea de los mismos, en términos de servicios, obras de infraestructura, subsidios y posibles ventajas fiscales, instalaciones específicas, inmuebles, maquinarias, equipo, herramientas, equipo de oficina y muebles, así como materias primas y materiales requeridos. En relación a la integración del personal asignado, es menester considerar la ubicación de los elementos, respecto de los puestos, el tipo de trabajo y la clasificación organizativa de cada uno de los participantes.

"Al sistema de control presupuestal no se le identifica como parte integrante de esta etapa del proceso administrativo, sin embargo, guarda una estrecha relación con la misma, ya que por medio de los presupuestos quedan definidos y determinados los elementos que necesita la empresa para su correcto funcionamiento, proporcionando de este modo una guía que facilita el funcionamiento de la integración de la empresa". (1)

La función de dirección por otro lado, tiene por finalidad dirigir y orientar el conjunto de la empresa hacia los objetivos programados, y tiene máxima jerarquía en los niveles

(1) Terry, George R. Principios de Administración. Ed. Cía. Editorial Continental. México. 1980. p.19.

operacionales. Son tres los componentes de la fase directiva: La autoridad, la coordinación y la supervisión. La autoridad tiene como justificación el grado de responsabilidad ejecutiva y trae aparejada, por consiguiente, un considerable grado de mando.

Entretanto, la coordinación es la acción de conjugar la mejor integración de los elementos productivos para obtener los mejores resultados posibles. Es la forma de lograr la óptima articulación de los componentes del proceso, en relación al nivel de eficiencia laboral idóneo.

La supervisión es la fase rectora de la administración, tiene como guía la verificación de que las directrices y lineamientos respectivos sean aplicados en su oportunidad. La supervisión se conjuga con la evaluación de las tareas, en relación a las metas previamente formuladas. Para lo anterior, es pertinente el análisis de los reportes periódicos del nivel operacional para sostener el aspecto programático original o solicitar modificaciones estructurales en caso de errores, fallas o desviaciones en la ejecución del proyecto global o de los programas particulares.

Finalmente, en el control se comparan los resultados, mediante la recolección de información, su interpretación y, la aplicación de medidas necesarias. Por medio de éste, los directivos pueden controlar la ejecución de las actividades en detrimento de la capacidad productiva.

"Los controles pueden ser personales o instrumentales. Los primeros emplean la supervisión y la revisión, los segundos pueden ser físicos o gráficos.(1). Los controles deben llevarse a efecto en los puntos críticos de la ruta del proceso, en donde toda desviación puede tener repercusiones negativas. Cada control debe corresponder a la necesidad de detección oportuna de fallas o errores y sirve como punto de partida para elaborar las correcciones respectivas."

Una parte sobresaliente del mecanismo de control lo representa el control presupuestal, por su repercusión en el análisis de los rendimientos alcanzados.

(1) Carballido López, y Sanchez Carrillo. Los Presupuestos como Técnica Auxiliar en la implantación de un Sistema en Administración por Objetivos. Tesis, Universidad La Salle. México. 1977. p.19

CAPITULO II

LA ADMINISTRACION FINANCIERA.

2.1. Definición y Generalidades.

La Administración Financiera debe catalogarse al lado de la administración general de una empresa, como parte determinante de la misma. Su objeto esencial es alcanzar los objetivos financieros delimitados en el contexto del programa de trabajo global de una corporación mediante la menor erogación posible.

Es, asimismo, "Una técnica por medio de la cual, los objetivos (financieros) de un grupo humano particular se determinan, y efectúan".(1). Es, en resumen, un conjunto sistematizado de normas y procedimientos para obtener el máximo rendimiento en el uso del capital.

"Este sistema debe cumplir todas las etapas del proceso administrativo, considerando a cada función como medio indispensable para la obtención de los objetivos".(2). Las normas y procedimientos que deben pedir este proceso administrativo particular, se desprenden de la formulación y el control presupuestal: del presupuesto programático y el análisis periódico de los estados financieros de la empresa.

El sistema, si bien no es nuevo, se ha ido modificando y adaptando a los requerimientos específicos con el transcurso del

-
- (1) Robles Hernández, Roberto. "El Control Presupuestal, Elemento Auxiliar, Básico en la Administración de las Empresas. Tesis. U.N.A.M. México, 1963. p.23.
 - (2) Carballido López, y Sanchez Carrillo. Los Presupuestos como Técnica Auxiliar en la implantación de un Sistema en Administración por Objetivos. Tesis, Universidad La Salle. México. 1977. p.32.

tiempo. La administración financiera es una forma de la administración por objetivos y su finalidad básica es el incremento de las utilidades del margen de beneficio, reducción del costo e incremento de ingresos.

"El establecimiento de los objetivos financieros de la empresa es la primera etapa del proceso de obtener resultados máximos con un mínimo de esfuerzo".(1).

2.2. Principales Fases de la Administración Financiera.

Las principales fases de la administración financiera pueden ser: planeación, coordinación y control.

La planeación tiene como objetivo la formulación del plan multifactorial de carácter financiero de la compañía, el trazo de objetivos, metas y procedimientos para alcanzarlas. Lo óptimo para la implementación de un programa financiero es asociarlo a las escalas presupuestales, por ella los presupuestos con orientación programática continúan en constante aplicación.

En la fijación de los objetivos del programa presupuestario debe contemplarse la prioridad funcional o departamental, en términos de la magnitud de las actividades y grado de complejidad. Deben evitarse, asimismo, omisiones relevantes y previo período de aplicación del programa, comenzar a evaluar las

(1) Terry, George R. Principios de Administración. Ed. Cía. Editorial Continental. México. 1980. p.394.

fases del desarrollo del proyecto. Esta última fase se reviste de una importancia particular, en función de que podrá constatarse la validez o no de los objetivos originales.

Por su parte, en la elaboración de presupuestos es necesario el uso de diversas técnicas administrativas, como la referente a la contabilidad por Áreas de responsabilidad. La contabilidad por Áreas de responsabilidad es un programa que relaciona la contabilidad y el presupuesto con la coordinación interdepartamental. Para la contabilidad por Áreas de responsabilidad, es necesario dividir orgánicamente el conjunto empresarial por medio de la elaboración del organigrama de la empresa. Paso posterior, hay que determinar con claridad los diversos niveles de responsabilidad.

Posteriormente se requiere del establecimiento del catálogo de cuentas, en relación a las responsabilidades delimitadas. A continuación hay que discernir entre costos, gastos y operaciones generales relacionadas con el correspondiente grado de responsabilidad.

A juicio de los especialistas, los principales niveles de responsabilidad son cuatro:

- 1.- Administración General.
- 2.- Gerencias Específicas.
- 3.- Departamentos.
- 4.- Secciones.

Una vez delimitada la etapa anterior se procede a la elaboración del presupuesto programático. Un presupuesto con orientación programática, como su nombre lo indica, es un programa de actividad general, pero departamentalizado; es, tomando en consideración los programas específicos de los departamentos que intervienen en la ejecución del proyecto general, el "cálculo anticipado de gastos, recursos, trabajos por realizarse; planificación de la gestión financiera por cumplir: plan o instrumento en que se concretan por medio de cálculos o estimaciones numéricas de los hechos a producirse, las previsiones en materia de recursos y erogaciones de una hacienda en determinado período de tiempo".(1).

En el presupuesto se planean anticipadamente los factores financieros que delimitan el funcionamiento de un período determinado de la empresa. La importancia del acto de presupuestar es tal en nuestro tiempo, que no debe existir ninguna compañía que se atreva a ejecutar sus proyectos sin presupuestar.

Para elaborar el presupuesto de la empresa se deben considerar los siguientes factores: autoridad y grado de responsabilidad en la formulación, políticas generales y específicas en funcionamiento en la empresa y obtención de información adecuada a la problemática referencial.

(1) Salas González Hector C.P., Control Presupuestal de los Negocios. Ed. Continental. Ediciones Hector Salas González. Julio 1962. p.113.

Para elaborar el presupuesto, es menester la intervención de todas las autoridades con responsabilidad en los programas y coordinación de la totalidad de departamentos que configuran el proceso dentro de la empresa.

El coordinador presupuestario debe ser una persona que conozca con profundidad la problemática particular a juicio crítico en torno a los presupuestos parciales presentados, para evaluar si los requerimientos que les están siendo formulados están dentro de parámetros viables y en consecuencia con la realidad productiva.

El objetivo primordial de centralizar la formulación presupuestaria, es asegurar la congruencia programática de las distintas labores por ejecutar. Y que la labor se desarrolle en función de los objetivos programados. De lo anterior se desprende fácilmente la comprensión de por qué la programación presupuestaria es un elemento activo en el control ejecutivo, que sigue para evaluar el margen del rendimiento de un negocio. El mismo departamento encargado de la formulación presupuestaria, deberá supervisar directa y constantemente las etapas de avance de la misma, además de informar en su oportunidad sobre las fallas, errores o desviaciones en el desenvolvimiento productivo.

Sin embargo, el sistema de contabilidad en funciones es un elemento determinante del proceso, aunado a una apropiada y frecuente información estadística. Las cifras que sean

interiorizadas en el presupuesto deben ser por lo tanto rigurosamente revisadas.

Por su parte, la preparación del presupuesto en cada una de sus fases depende, desde luego, del tipo de compañía, objetivos, políticas, organización, requerimientos, entre otros factores. Aunque existan particularidades, en términos generales el proceso de formulación suele ser semejante:

- 1.- Determinación de objetivos y metas.
- 2.- Elaboración de presupuestos departamentales por cada uno de los respectivos responsables.
- 3.- Análisis del presupuesto por parte del comité designado para estos efectos.
- 4.- Integración de todos los presupuestos parciales en uno global.
- 5.- Presentación final.

En ese proceso se conjugan asimismo la totalidad de los planes y programas estratégicos, de desarrollo corporativo, de diversificación, de adquisición y fusión, de investigación y desarrollo de mercado, financiero, administrativo, de producción, etc.

En este contexto, el plan estratégico puede concebirse, como un programa a largo plazo empleado por la administración de la empresa para orientar el desarrollo hacia posiciones futuras idóneas. El propósito básico del programa estratégico es estimular a la compañía para alcanzar los objetivos.

El plan estratégico esta configurado por una serie de componentes operacionales entre los que es menester destacar los siguientes:

1.- Una formulación clara y concisa de los objetivos básicos de la compañía, como por ejemplo:

- Para el sostenimiento de la capacidad financiera por encima de los niveles normales.

- Mantener el dividendo existente en los niveles de mercado.

- Para el desarrollo y generación de nuevas alternativas industriales que le permitan a la empresa la expansión de su campo de actividad.

2.- Estrategias operativas solidamente sopesadas para conseguir, alcanzar los objetivos básicos planteados:

- Replanteamientos funcionales en el seno de la dinámica de la empresa.

- Aceleración de programas publicitarios de productos específicos.

- Diversificación de líneas productivas corporativas.

- La medición del grado de avance de cada uno de

los procesos respectivos.

Por su parte, el plan de desarrollo corporativo, como su nombre lo señala, es un elemento auxiliar del plan estratégico y desarrolla en esencia nuevas acciones mercantiles en consonancia con los procesos requeridos para conformar las nuevas generaciones de productos o mercados a los anteriormente existentes. Esta fase de la dinámica financiera de una empresa tiene como bases fundamentales:

- 1.- El establecimiento de nuevas pautas productivas y el descubrimiento de nuevas opciones de mercado.
- 2.- La generación de la información requerida para determinar los parámetros que pueden plasmar los rendimientos.
- 3.- La determinación del volumen de recursos requeridos en la implementación de nuevas acciones.

El plan de desarrollo corporativo es a su vez un conjunto de planes parciales o sectoriales. En ese sentido podemos concebir el nivel de acción de los planes de diversificación financiera; creación de nuevos productos para la cobertura de nuevos mercados. Asimismo, dentro de esa fase de planificación pueden considerarse las pautas particulares de interrupción en nuevas alternativas mediante las adquisiciones requeridas o la fusión de la empresa con otras ya abocadas a las tareas de desarrollo respectivas.

Entretanto, los planes de investigación y desarrollo y los específicos a nivel operacional, no deben quedar al margen. El plan de operaciones financieras en especial, se orienta a la cobertura de las acciones financieras de indole corriente, actividades a corto plazo, que deben realizarse por todos los renglones corporativos. El plan de operaciones global de la empresa, es decir, el conjunto de los respectivos planes sectoriales, puede convertirse en el programa general de actividades financieras corporativas.

Toda vez que hayan sido entrelazados la totalidad de los planes en torno a la formación de objetivos concretos, es menester proceder a la fase netamente presupuestaria de la instrumentación programática.

La elaboración de presupuestos departamentales en función de las áreas de responsabilidad , constituye la fase anterior a la implementación del presupuesto global. Por su parte, una vez integrado el conjunto de paquetes presupuestales queda configurado el programa presupuestario para su presentación final y consiguientemente aprobación, su ratificación o corrección. "Esta presentación debe ser lo más completa posible, constando de gráficas en donde se muestre claramente las tendencias que sigue la empresa, en cuanto al desarrollo de sus operaciones propias, en cuanto a la posición que guarda en relación al mercado en que compete, contando desde luego con una sección narrativa que explique los lineamientos seguidos en el presupuesto, así como las condiciones que se espera que ocurran en el desarrollo de los

planes establecidos, concluyendo con un resumen en el cual se muestren los resultados estimados que se espera obtener mediante la realización de los planes previstos".(1).

Parte siguiente a la aprobación del presupuesto financiero es la subdivisión departamentalizada, con el objeto de distribuir los presupuestos parciales en el contexto de los encargados de la orientación y supervisión de los programas.

En suma, el presupuesto general "Es un conjunto de presupuestos que ordenadamente relacionados entre sí contribuyen al objetivo unitario de la empresa".(2) Es un sistema financiero interrelacionado estrechamente. Integrado el presupuesto con orientación programática, debe proceder a su ejecución.

El presupuesto, por lo mismo, es un conjunto de presupuestos que pueden comprender una diversidad amplia de factores; en ese contexto cabe destacar las siguientes modalidades presupuestales:

- 1.- Presupuesto de Ventas.
- 2.- Presupuesto de Producción.
- 3.- De materias primas.
- 4.- De Adquisición.

(1) Robles Hernández, Roberto. "El Control Presupuestal, Elemento Auxiliar, Básico en la Administración de las Empresas. Tesis. U.N.A.M. México, 1963. p.31.

(2) Salas González Hector C.P., Control Presupuestal de los Negocios. Ed. Continental. Ediciones Hector Salas González. Julio 1962. p.98.

5.- De Recursos Humanos.

- 6.- De Gastos Departamentales Directos e Indirectos.
- 7.- De Inventarios.
- 8.- De Gastos de Venta.
- 9.- De Gastos de Administración
- 10.- De Gastos Financieros.
- 11.- De Inversiones Capitalizadas.
- 12.- De Caja.
- 13.- De Costo de Ventas.
- 14.- De Pérdidas y Ganancias.
- 15.- De Estados Financieros.

Paso previo al establecimiento de la fase de control presupuestal, es pertinente revisar y estudiar el sistema de registros de contabilidad en aplicación, con la finalidad de uniformar criterios en el proceso de integración de las informaciones requeridas. Lo anterior tiene por objeto facilitar el control presupuestal en lo referente a la comparación de datos planificados contra expresiones productivas reales.

El alcance de la formulación presupuestaria, puede abarcar diversas pautas cronológicas, aunque generalmente son utilizados periodos anuales. Dicho período anual puede, desde luego, ser subdividido mensualmente para la mejor aplicación del sistema de control, realizando evaluaciones periódicas para comparar lo previsto, de lo logrado. El sistema de control presupuestal es por lo mismo un instrumento decisivo para la evaluación de las tareas. El control presupuestal "Implica una exhaustiva planeación

de todas las funciones y operaciones de una entidad económica, desde las actividades del cuerpo de directores encargados de la administración y la toma de desiciones, hasta las funciones del personal que auxilia en las labores operativas, administrativas y contables".(1).

Por consiguiente, el control presupuestal es la técnica auxiliar administrativa, que se aboca al análisis de los rendimientos, en función de los objetivos planteados, al estudio del efecto económico de la operación de la empresa en sus distintos niveles mediante la comparación de las estimaciones proyectadas.

El control presupuestal debe atravesar todas las facetas por las que atravieza la formulación presupuestaria, es decir, comprender el análisis específico de los presupuestos particulares. En ese contexto un prsupuesto de control laborioso y complejo es sin duda el correspondiente a ventas, un sector si bien estimable, dificilmente cuantificable con exactitud, debido a las oscilaciones en los mercados. Para lo anterior, se deben investigar a profundidad los factores que determinan el nivel de comercialización, tanto internos como externos, esto es, desde las condiciones básicas que inciden en la economía en su conjunto, hasta la capacidad instalada y por consiguiente las alternativas productivas. "No hay fórmula general, para

(1) Carballido López, y Sanchez Carrillo. Los Presupuestos como Técnica Auxiliar en la implantación de un Sistema en Administración por Objetivos. Tesis, Universidad La Salle. México. 1977. p.23.

presupuestar las ventas, que pudiera aplicarse a todos los negocios o a todas las compañías que realizan el mismo tipo de actividades. El presupuesto de ventas es altamente particular".(1).

La estimación de ventas, por lo mismo, así como su posterior evaluación, debe hacerse sobre la base de la mayor exactitud posible, en especial utilizando los recursos gráficos de su expresión planificada en comparación con la real.

Por su parte, el control de presupuesto en los niveles de producción, inventarios y compras puede y debe traer consigo ventajas considerables para la empresa. "La estabilidad de la producción es fuente de muchas ventajas y las empresas han introducido recientemente el control presupuestal obteniendo como resultado, una estabilización de la producción nunca alcanzada antes, al igual que han experimentado reducciones considerables en los costos y mejoramiento en el funcionamiento general de la empresa".(2).

Para el control del presupuesto de producción es necesario examinar periódicamente el resultado de las actividades en función de lo planeado, profundizado en la programación productiva en relación al volumen de ventas obtenido. Para el examen minucioso de las actividades productivas realizadas se

(1) Rautenstrauch y Villers. El Presupuesto en el control de las Empresas Industriales. Seg. Ed. en Español. México. 1963. p.184

(2) Obra Cit. p. 192.

hace indispensable el uso del recurso de calendarización de eventos. Para lo anterior, es pertinente analizar también los recursos humanos, físicos, técnicos y materiales que intervienen en la producción, para evaluar si se ajustan los requerimientos a lo programado. Parte complementaria debe ser el estudio de los costos de producción pues de ellos depende directamente la utilidad de la compañía.

Por lo tanto, en el control presupuestario de la producción debe utilizarse el volúmen productivo estimado, tanto en unidades como en pesos, la capacidad instalada en relación con su productividad y el costo que representa la función productiva para la empresa. Debe analizarse, por lo mismo, los presupuestos sectoriales correspondientes a la cantidad de materiales y gastos indirectos y la amortización de los costos derivados de la maquinaria, el equipo y la planta física.

Por su parte, "Estabilizar una producción balanceada y controlarla de tal manera que el inventario se mantenga a su nivel más económico es una de las más ambiciosas metas del control presupuestal".(1). Los inventarios permiten estar al tanto del volúmen de distribución de los productos manufacturados por una empresa determinada. Una acumulación excesiva de artículos almacenados, por ejemplo, puede señalar una

(1) Salas González Hector C.P., Control Presupuestal de los Negocios. Ed. Continental. Ediciones Hector Salas González. Julio 1962. p.32.

problemática auspiciada por la disparidad entre producción y ventas. El problema fundamental en la evaluación de los inventarios, consiste en el establecimiento de niveles máximos de inventarios. Hay que tener en consideración la disponibilidad de artículos manufacturados, así como de insumos de la producción, que permitan solventar la demanda detectada.

En el control financiero del presupuesto de inventarios se deben de tomar en consideración factores múltiples , como los requerimientos de la producción en lo referente a temporalidad y aspectos cuantitativos: grado de utilización de los mismos, tomando en consideración procedencia y tiempo de surtido del pedido, medios para el mejor control de los materiales y su repercusión en los costos tradicionales.

Además, es conveniente que sea el departamento de costos quien evalúe el importe de los inventarios, con el objeto de tomar las medidas que se estimen pertinentes.

En ese contexto, es preciso conocer el estado que guarden las empresas abastecedoras.

Por su parte, todo exceso de inventarios debe ser evitado en la medida que significa inmovilidad del capital invertido, que puede repercutir en el nivel de financiamiento requerido en un momento determinado.

Asimismo, debe ser considerada la obsolescencia y productos sujetos a almacenaje, pues puede traer aparejadas pérdidas irre recuperables. En ese sentido, el control adecuado de los inventarios evita que se incurra en situaciones de sobreinversión improductiva o, caso contrario, que los materiales requeridos para mantener el ritmo productivo sean insuficientes, provocando la interrupción del proceso productivo. De lo anterior se desprende que debe existir una integración profunda en los niveles de adquisiciones y producción para una administración financiera a profundidad.

Entretanto, otra parte decisiva del proceso de control presupuestal es la concerniente al presupuesto de adquisiciones. El control del presupuesto de adquisiciones debe estar sujeto a informaciones periódicas del nivel de inventarios que regulen su manifestación procesal. Sólo de esta forma se puede evitar gastos superfluos y erogaciones temporalmente improductivas.

El conocimiento preciso del volumen de materias existente, permite condicionar el proceso de compra a parámetros de acción adecuados. "Que se efectúen contratos globales y que se obtengan de este modo precios más económicos, en razón del volumen que se está adquiriendo, y evita a la vez el que se realicen compras en forma precipitada".(1).

(1) Robles Hernández, Roberto. "El Control Presupuestal, Elemento Auxiliar, Básico en la Administración de las Empresas. Tesis. U.N.A.M. México, 1963. p.68.

Por medio del departamento de adquisiciones la administración financiera de la empresa prevé adquisiciones para el futuro, analizando las posibilidades para solventarlas.

Otro control indispensable para una administración financiera integral, es el relativo a los gastos diversos que se generan en los distintos departamentos que configuran el marco de actividad de una empresa.

Al respecto, es pertinente considerar a los gastos de distribución, "Que incluyen todos los gastos relativos a ventas, distribución y gastos que se incurren para entregar el producto al cliente. En muchas compañías estos gastos comprenden un porcentaje considerable dentro del total de costos".(1). Por lo tanto, no es difícil concluir que un efectivo control de los mismos aunado a la comparación de la planeación presupuestaria previa, repercutirá necesariamente en la optimización del aprovechamiento de los recursos y por ende de las utilidades de la empresa.

Mientras tanto, los gastos de administración que comprenden aquellos no asignados a ningún departamento específico, pero necesarios para la obtención de servicios auxiliares de la empresa, no pueden quedar al margen del proceso, cabe destacarse que estos gastos, aunque son necesarios para la operabilidad

(1) Welsch Glen A., Budgeting; Profit Planning and Control Ph. D.C., P.A. Second Edition. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey. June 1964.

empresarial, suelen ser minimizados en su importancia con respecto a los rendimientos obtenidos.

El presupuesto financiero por su parte tiene como objetivo obtener el efectivo necesario para la operación de la planta y el uso y aplicación que se hará del mismo.

Dentro del presupuesto financiero estan comprendidos los presupuestos referentes a inversiones capitalizables, el de caja y la preparación de los estados financieros. En ese sentido, los estados financieros juegan un papel relevante pra el control de la actividad presupuestada; en ellos se resumen los resultados de la operación.

"El presupuesto financiero incluye consideraciones sobre el movimiento de dinero y la obtención del mismo, sobre un capital de trabajo adecuado y sobre los medios que se consideran más adecuados para obtener el capital necesario para el buen funcionamiento de la empresa".(1). La planeación previa debe adelantarse en las limitaciones existentes para la obtención de los fondos requeridos para la realización de operaciones. El presupuesto financiero y su control posterior es un recurso flexible que utilizan las empresas para delimitar su campo de inversiones.

(1) Welsch Glen A., Budyeting; Profit Planning and Control Ph. D.C., P.A. Second Edition. Prentice Hall, Inc. Englewood Clifs, New Jersey. June 1964.

El presupuesto financiero esta configurado por el presupuesto de inversiones capitalizables, el de caja y los estados financieros.

2.3. Importancia de la Administración Financiera en Nuestros Días.

La relevancia de la llamada administración financiera en la actualidad se puede ubicar desde el punto de vista de la necesidad de racionalizar el uso de los recursos, de optimizar la producción y obtener el mayor margen de utilidad posible.

El marco histórico en que la actividad económica nacional, esta delimitado por factores críticos que condicionan las instancias de operabilidad industrial. En ese orden de ideas, toda empresa que pretenda solventar los obstáculos innumerables, presentes en los últimos años, debe aplicar una estrategia de administración financiera profunda.

Los presupuestos con orientación programática son el mejor auxilio en la instrumentación del proceso administrativo financiero y su posterior control es un elemento decisivo para evitar desviaciones en el proceso.

Un sistema de control financiero proporciona sólidos fundamentos para el desenvolvimiento de la actividad productiva. La administración financiera contribuye, al apoyo de la

estructura organizativa debido a que puede evaluar los rendimientos generados por la aplicación de recursos humanos a las distintas áreas empresariales.

En resumen, la administración financiera constituye la mejor forma de controlar económicamente el volumen de las operaciones realizadas.

C A P I T U L O I I I

**ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA ADMINISTRACION FINANCIERA
APLICADAS A UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA
DE ALIMENTOS.**

3.1. Supuestos y Características que Enmarcan a la Empresa.

Una empresa que en la actualidad se orienta a la tarea de la distribución de productos alimentarios, debe tener como punto de partida el interés por la satisfacción de necesidades de consumidores crecientes. La empresa en cuestión debe operar sobre la base de rendimientos crecientes en un mercado que se manifiesta en constante incremento.

En ese sentido, la empresa distribuidora de alimentos debe partir de la investigación profunda de las condiciones que configuran la viabilidad del proyecto, como son, en términos generales, mercados, posibilidades de distribución, así como mecanismos de fundamentación financiera inicial en su forma crediticia.

En el aspecto físico la nueva empresa debe buscar una localización idónea para su desarrollo productivo, de un terreno apropiado, infraestructura, abastecimiento, etc. En el aspecto organizativo deberá evaluar sus requerimientos de recursos humanos iniciales y su aplicación a las fórmulas departamentalizadas.

3.2. Planeación Financiera y Presupuestos.

Sin programación de actividades no es posible emprender ningún tipo de acciones productivas y sin la cuantificación

económica de las mismas no es conveniente dar pie a la iniciación de un proyecto, en tiempos en que la condicionante básica del proceso debe ser la racionalización en el uso de los recursos.(1). Como se vió antes, los elementos sutanciales de la administración financiera son la formulación presupuestaria programática y su posterior evaluación y control.

Por lo mismo, una empresa orientada a la distribución de productos alimenticios, no puede escapar a esta dinámica administrativa estructural.

Para la realización del programa presupuestario como parte de los requerimientos productivos, es menester obtener información suficiente de todos los niveles que intervienen en el proceso: todos los deoartamentos en cuestión. Una vez articulados todos los programas por objetivos en términos de requerimientos humanos, físicos, técnicos y materiales y ya en marcha el proceso productivo, es pertinente evaluar periódicamente los resultados obtenidos en función de los programas propuestos.

Por su parte, los objetivos de la instrumentación presupuestal se pueden medir en la necesidad de alcanzar en el mayor grado posible, las metas inicialmente planteadas.

(1) Cfr. Horne Van James C., Fundamentals of Finnaclel Management. 5ta. Ed. Edit. Prentice-hall, Inc. New Jersey. U.S.A. 1983.- p.193.

Asimismo, es conveniente formular la política administrativa con respecto a las actividades del periodo presupuestado; determinar los recursos necesarios para alcanzar la meta concerniente al volumen de distribución de productos alimenticios, con su respectivo control operacional; definir los límites para los gastos departamentalizados de la empresa, entre otras consideraciones.

Son muchos los factores que intervienen en el proceso presupuestario desde su formulación hasta su aplicación. Entre los más determinantes cabe destacar los siguientes periodos:

- 1.- Periodo de Rotación de Mercancías.
- 2.- Ciclo de Operación de la Empresa.
- 3.- Periodos de Ventas Estacionales.
- 4.- Variaciones en el Mercado.
- 5.- Duración del Periodo Contable.
- 6.- Método de Financiamiento Utilizado.
- 7.- Confiabilidad de la Experiencia Obtenida en Ejercicios Anteriores. (1).

El periodo de rotación de las existencias debe ser similar al periodo de aplicación presupuestaria; en caso contrario sería un serio obstáculo interrelacional los presupuestos de ventas, adquisiciones y producción.

(1) Carballido López, y Sanchez Carrillo. Los Presupuestos como Técnica Auxiliar en la implantación de un Sistema en Administración por Objetivos. Tesis, Universidad La Salle. México. 1977. p.67.

Por su lado, el ciclo de operación de la empresa, tanto a nivel contable como fiscal, es generalmente de un año. Por lo mismo, una aplicación presupuestal debe obedecer a los lineamientos cíclicos señalados, para establecer las comparaciones relacionadas con lo producido o distribuido realmente y lo previamente proyectado.

En función de la gama de productos específicos que se tiene proyectado distribuir, es pertinente considerar si las ventas tendrán variaciones estacionales o si se puede sostener todo el año el mismo nivel de comercialización.

No es recomendable perder de vista tampoco las posibles oscilaciones del mercado, aún más en tiempos de funcionamiento económico irregular como los actuales. Si las variaciones mercantiles son patentes, es procedente elaborar presupuestos programáticos para plazos más reducidos, es decir, por 3 ó 6 meses.

Es pertinente, asimismo, relacionar la duración de los periodos contables, para ajustarlos al proceso de aplicación presupuestal, para poder comparar lo estimado con el resultado.

También es conveniente que en situaciones de compromiso financiero a largo plazo, se elaboren pronósticos específicos para el pago del servicio de la deuda.

Las estadísticas de ejercicios anteriores son un elemento más que es necesario considerar, pues de las experiencias acumuladas pueden emanar decisiones de repercusión en el ámbito productivo.

3.3. La Estructura Orgánica.

La instrumentación organizacional de una empresa dedicada a la distribución de alimentos debe estar avalada por un manual de organización que delimite tanto objetivos de cada requerimiento de fuerza de trabajo, como funciones, responsabilidades y relaciones ascendentes, descendentes y colaterales. Por lo mismo es necesario instrumentar un manual de administración que comprenda la totalidad de las facetas antes enunciadas y que cuente con la manifestación gráfica de la estructura organizativa.

En dicho manual quedarán entonces comprendidos los causes de la organización interna, misma que regirá como determinante esencial para el desarrollo de todas las actividades operacionales de la empresa. En ese contexto, se deben considerar a todos los niveles de operación que se manifiesten en el contexto organizativo empresarial, es decir, se deben definir las características funcionales que enmarcan a todos y cada uno de los puestos derivados de los requerimientos productivos y distributivos.

Para el efecto anterior, se tomarán en consideración los niveles de ejecución operacional concebidos en el ámbito de su competencia, para adentrarse en una fase subsiguiente en la determinación específica a nivel jurisdiccional de cada uno de los puestos señalados.

En una empresa cuyo capital de peración es producto de la participación de un número previamente determinado de socios, es menester precisar, que las llamadas asambleas de accionistas son el órgano máximo de decisión corporativo. Estos órganos, en función de la relevancia de sus decisiones en los niveles de funcionamiento global, deben reunirse cuando menos una vez por ejercicio fiscal, con la finalidad de revisar también a profundidad los resultados obtenidos en términos de los estados financieros de la empresa.

La asamblea de accionistas debe aprobar los resultados obtenidos, por medio de una mayoría de socios reunidos para tales efectos.

Por su parte, el consejo de administración determinado por la asamblea de accionistas, es el órgano rector de la administración general de la entidad corporativa y sus funciones, responsabilidades y procedimientos especiales responden en forma directa a las características determinadas por la asamblea en la respectiva acta constitutiva de la empresa.

En relación con la conformación del margen funcional de la totalidad de elementos participantes del proceso distributivo de la corporación, es pertinente la elaboración del manual de administración correspondiente.

"El manual de administración de la empresa de referencia debe tener como finalidad central, el establecimiento de los requerimientos organizativos de la empresa en términos de la integración operacional consecuente".(1). Para ello, es preciso utilizar los lineamientos generalmente aplicados en la elaboración del mencionado manual.

El manual de administración de la empresa es un recurso teórico que debe contemplar los objetivos de la práctica operacional, debidamente desglosados en las funciones inherentes al proceso. Tanto los objetivos como las funciones, políticas y otras recomendaciones pertinentes, deben definirse en forma clara, concisa y preciso, delimitando al mismo tiempo el nivel jerárquico, grado de responsabilidad y relaciones consiguientes al nivel operacional. Los señalamientos previos deben ser considerados en la formulación de todos los presupuestos concernientes a las operaciones de la entidad corporativa.

Cabe señalar que el grado de desarrollo del trabajo teórico organizativo contemplado en el manual, tiene relación directa con

(1) Robles Hernández, Roberto. "El Control Presupuestal, Elemento Auxiliar, Básico en la Administración de las Empresas. Tesis. U.N.A.M. México, 1963. p.115

la propia magnitud operativa de la corporación y que, por lo mismo, debe contar con tantas divisiones como sean necesarias para la cabal integración departamental.

"El manual de administración debe tener como principal punto de partida la determinación gráfica organizativa de la empresa, comunmente conocida con la denominación de organigrama. Dicho organigrama general de la empresa debe contener la totalidad de áreas funcionales correspondientes al modo de operar de la empresa".(1)

Es a partir del organigrama como se deben desglosar cada una de las funciones a nivel departamental, precisando cada uno de los puestos a que dan lugares los requerimientos operativos de la empresa distribuidora de productos alimenticios.

A continuación se definirán cada uno de los puestos correspondientes al plan de nuestra operación empresarial. Para el efecto, nos abocaremos a la definición referencial de los siguientes puestos:

- 1.- Director General.
- 2.- Coordinador Ejecutivo.
- 3.- Gerente Comercial.
- 4.- Almacenista.

(1) Terry, George R. "Principios de Administración" Edit. Cía Editorial Continental. México, 1980. P.210.

Descipción de Puestos.

1.- Puesto: Director General.

Objetivos: 1.- Dirigir. La organización empresarial global mediante la utilización de las técnicas administrativas de su competencia.

2.- Elaborar. El proyecto programático de la empresa, integrando los respectivos programas departamentales, y determinando guías para la acción.

3.- Establecer. Las políticas y recomendaciones para el cumplimiento de las funciones asignadas a los diferentes niveles departamentales.

4.- Evaluar. Los resultados obtenidos en relación a los objetivos departamentales programados.

5.- Corregir. En su caso las definiciones, fallas, errores y desviaciones detectados mediante las evaluaciones periódicas de las diversas actividades departamentales.

- Funciones:
- 1.- Definir. Los objetivos programáticos a corto, mediano y largo plazo.
 - 2.- Formular. Las políticas correspondientes a la consecución de los objetivos programados.
 - 3.- Determinar. Las estrategias específicas para llevar a cabo las actividades.(1).
 - 4.- Controlar. La totalidad de las operaciones financieras de la compañía, supervisar directamente las actividades de la gerencia administrativa.
 - 5.- Aprobar. Los programas de financiamiento específico de los rubros de la acción empresarial.
 - 6.- Revisar. Las posibilidades y expectativas de incremento de los niveles crediticios de la empresa.
 - 7.- Revisar. Los informes departamentales correspondientes al desarrollo de los programas respectivos.

(1) Cfr. Beckard Richard., Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano. México. 1986. p.73

- 8.- Nombrar. Al personal de alto nivel gerencial de la compañía.
- 9.- Planificar. La probable expansión de actividades de la empresa, en términos verticales y horizontales.
- 10.- Informar. Directamente al Consejo de Administración sobre los resultados obtenidos por medio del desarrollo de las actividades de la entidad distribuidora.
- 11.- Representar. A la empresa en los convenios financieros o interempresa -- riales.
- 12.- Representar. En su caso a la empresa a nivel internacional.
- 13.- Crear. Nuevos departamentos en la empresa en relación a los requerimientos detectados.(1).
- 14.- Autorizar. Incrementos posibles o reducciones necesarias en la gama de

(1) Cfr. Beckard Richard., Desarrollo Organizacional, Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano. México. 1986. p.73

productos comercializados por la empresa.

15.- Fijar. Los respectivos precios de comercialización de los productos de la empresa.

16.- Determinar. Las metas correspondientes a la expresión cuantitativa de los objetivos programados.

17.- Evaluar. La correspondencia de los diferentes presupuestos con respecto al ejercicio financiero requerido.

18.- Autorizar. La ejecución de los planes publicitarios relativos a las ventas programadas.

19.- Celebrar. Reuniones periódicas con el coordinador ejecutivo y las gerencias administrativa y comercial.

20.- Distribuir. Según las necesidades los recursos financieros de la entidad corporativa, en relación directa con los márgenes operativos departamenta--

les .

Relaciones: 1.- Ascendentes con el consejo de administración.

2.- Descendientes con la coordinación ejecutiva y las gerencias administrativa y comercial.

3.- Internas con los niveles administrativos previamente descritos.

4.- Externas con los clientes, proveedores, instituciones financieras, oficinas gubernamentales y con los auditores y asesores externos.

Políticas: 1.- Desarrollar. Mecanismos de evaluación financiera de recuperación de la inversión.

2.- Determinar. El nivel de beneficio obtenido durante el ejercicio comercial de la empresa.

3.- Fomentar. La comunicación humana a nivel interno y externo.

2.- Puesto: Coordinador Ejecutivo.

Objetivos: 1.- Evaluar. Permanentemente la consecución de los objetivos proyectados en el programa general de actividades de la entidad organizativa.

2.- Coordinar. La ejecución de los programas aprobados por áreas de responsabilidad funcional.

3.- Implementar. Medidas específicas tendientes a la optimización de la producción empresarial.

4.- Proponer. En los casos que así lo requieran las medidas tendientes a la corrección de fallas o desviaciones procesales.

5.- Coadyuvar. Con la dirección general para la instrumentación programática presupuestaria de la entidad.

Funciones: 1.- Analizar. Los informes provenientes de las gerencias administrativa y comercial con la finalidad de evaluar los resultados obtenidos.

- 2.- Coordinar. El desarrollo de actividades de las gerencias señaladas para adecuar los objetivos con las políticas y los márgenes de actividades.
- 3.- Integrar. La información obtenida de las gerencias sobre sus rubros de actividad, para la presentación del informe general de operaciones a la dirección.
- 4.- Presentar. Las observaciones respectivas a los niveles de información obtenidos, con las conclusiones correspondientes.
- 5.- Implementar. Los acuerdos derivados de las juntas con el director general.
- 6.- Celebrar. Reuniones periódicas con el director general.
- 7.- Celebrar. Reuniones periódicas con los gerentes respectivos.
- 8.- Rectificar. O ratificar en su caso la aplicación de políticas y procedimientos inherentes a la realización de la

trayectoria programática.

- 9.- Supervisar. Los resultados de la participación corporativa en el mercado de valores.
- 10.- Revisar. Los aspectos contractuales emanados del margen de operación de la gerencia comercial.
- 11.- Supervisar. Los aspectos contractuales relacionados con la selección del personal de la empresa.
- 12.- Autorizar. Tanto adquisiciones como ventas de equipo, maquinaria, muebles, transportes e instalaciones físicas de la empresa.
- 13.- Auxiliar. A la dirección general con el control financiero global de la compañía.
- 14.- Asesorar. Al director en relación a las políticas específicas de interrelación corporativa con entidades bancarias, clientes y proveedores.

- 15.- Recomendar. Planes, programas, procedimientos y políticas relativas a las actividades departamentales.
- 16.- Aprobar. Los mecanismos específicos de entrenamiento del personal ejecutivo.
- 17.- Seleccionar. Las fuentes de obtención de recursos financieros para la evolución corporativa.
- 18.- Interpretar. Las políticas estructuradas por la dirección de personal, de acuerdo a los procedimientos relacionados con los departamentos constituyentes de la distribuidora.
- 19.- Coordinar. Con la dirección general la contratación de servicios de asesoría externa, en particular los relacionados con las auditorías requeridas por la evaluación administrativa.
- 20.- Vigilar. Que el personal de la empresa se adecúe a las funciones asignadas.

Relaciones: 1.- Ascendentes con el director general.

- 2.- Descendientes con las gerencias administrativa y comercial, y con los restantes responsables de los niveles departamentales.
- 3.- Internas. Con los niveles administrativos anteriormente reseñados.
- 4.- Externas. Con clientes, proveedores, representantes bancarios y funcionarios gubernamentales.

Políticas: 1.- Asesorar. A la dirección general en la totalidad de los aspectos de su competencia.

2.- Evaluar continuamente la integración organizativa, la publicidad, la aceptación del producto en el mercado y la redituabilidad financiera.

3.- Instrumentar el archivo de forma rigurosamente cronológica.

3.- Puesto: Gerente Administrativo.

Objetivos: 1.- Informar. A la dirección general y a la coordinación ejecutiva sobre los resultados obtenidos en el rubro de su

totalidad.

2.- Auxiliar. En la toma de decisiones directivas sobre la rama de su competencia.

3.- Elaborar. El proyecto programático presupuestario inherente a la administración corporativa.

4.- Controlar. El ejercicio presupuestario programado.

5.- Registrar. Las entradas financieras correspondientes a las operaciones comerciales de la corporación alimentaria.

Funciones: 1.- Administrar. Los recursos físicos, materiales, técnicos y humanos puestos bajo su jurisdicción.

2.- Coordinar. La elaboración del presupuesto corporativo por áreas de responsabilidad.

3.- Obtener. Los rendimientos administrativos contemplados en los objetivos del

proyecto programático de la empresa.

- 4.- Contratar. Al personal requerido por los diversos niveles operativos empresariales.
- 5.- Controlar. Los recursos financieros obtenidos de las fuentes bancarias.
- 6.- Controlar. Los resupuestos departamentales relativos a los diferentes niveles de ejecución del proyecto programático.
- 7.- Vigilar. Que los costos no rebasen en la medida de las posibilidades los parámetros contemplados por el plan globalde acción corporativa.
- 8.- Coordinar. La integración organizacional de los departamentos que constituyen a la entidad.
- 9.- Registrar. La totalidad de las operaciones contables de la compañía.
- 10.- Elaborar. En términos generales el informe del desenvolvimiento financiero

de la empresa.

- 11.- Estudiar. Los estados financieros de la empresa, y proponer sugerencias a los mismos.
- 12.- Integrar. Los estados de resultados administrativos.
- 13.- Supervisar. Las políticas de control de la empresa.
- 14.- Responder. A las obligaciones emanadas del proceso de fiscalización concerniente al desarrollo de las actividades de la empresa.
- 15.- Vigilar. El cumplimiento de los requerimientos jurídicos empresariales.
- 16.- Establecer. La nómina de la empresa a nivel general.
- 17.- Elaborar. Informes periódicos para la dirección y la coordinación, en relación a los saldos bancarios existentes.
- 18.- Elaborar. Informes periódicos sobre el

estado que guardan las cobranzas empresariales.

19.- Comparar. El estado de las cobranzas con las ventas registradas por la compañía.

20.- Dirigir. Procesalmente el recibo, control y erogación de fondos, valores, inventarios y cobranzas.

21.- Supervisar. Los programas de indole financiera de la empresa, fundamentalmente los relativos a entradas y salidas de capital.

22.- Revisar. La evolución financiera de la empresa, considerando objetivos, metas, su alcance, así como posibles desviaciones detectadas.

23.- Controlar. Los activos fijos de la empresa.

24.- Aprobar. Previo análisis referencial los fondos disponibles en caja, en términos de los requerimientos

registrados.

25.- Establecer. Los programas específicos de obtención de recursos financieros de la empresa.

26.- Definir. Las políticas específicas de cobranzas de la entidad de distribución alimentaria.

27.- Vigilar. El cumplimiento de las obligaciones de la empresa a nivel financiero, para consolidar el económico de la misma.

28.- Administar. Los recursos físicos y materiales de la corporación.

29.- Evaluar. La correcta utilización de los formatos correspondientes a la acción empresarial a todos niveles y en su caso diseñar las fórmulas sucedáneas.

30.- Implementar. Un registro corporativo contable de acuerdo a las necesidades de información constante.

- Relaciones:
- 1.- Ascendientes con el director general y el coordinador ejecutivo.
 - 2.- Colaterales con la gerencia comercial.
 - 3.- Internas con el director general, el coordinador ejecutivo, el gerente comercial y el personal contratado.
 - 4.- Externas con proveedores, clientes, instituciones crediticias y gubernamentales, así como asesores.

- Políticas:
- 1.- Mantener buenas relaciones con representantes bancarios y de hacienda.
 - 2.- Detectar recursos improductivos y establecer recomendaciones consecuentes.

4.- Puesto: Gerente Comercial.

- Objetivos:
- 1.- Promover. La comercialización de los productos de la empresa.
 - 2.- Organizar. Las ventas de la empresa.
 - 3.- Prestar. Un servicio de distribución eficaz.

4.- Incrementar. El nivel de operación comercial.

5.- Atender. A los clientes de la empresa.

Funciones: 1.- Formular. El programa comercial de la empresa.

2.- Establecer. Un pronóstico de ventas tentativo.

3.- Aplicar. Las políticas emanadas de la dirección general y de la coordinación ejecutiva.

4.- Coordinar. Requerimientos de la gerencia administrativa.

5.- Supervisar. El correcto desarrollo de las funciones de los distribuidores.

6.- Determinar. Las metas específicas por alcanzar.

7.- Evaluar. Parámetros de acción y corregir errores detectados.

8.- Planificar. Posibles cambios e

innovaciones en los productos base.

- 9.- Planear. Las políticas referentes a promociones y descuentos en productos.
- 10.- Incentivar. La venta de productos.
- 11.- Aprobar. Previo análisis, las políticas de servicio a la clientela.
- 12.- Coordinar. Y planificar las campañas publicitarias comerciales.
- 13.- Autorizar. El levantamiento de pedidos con características especiales.
- 14.- Preveer. Devoluciones y evitarlas en la mayor medida posible.
- 15.- Atender. Directamente a clientes prominentes constantes, eventuales y futuros.
- 16.- Investigar. Los mercados consolidados para solidificar políticas operacionales.
- 17.- Investigar. Posibles mercados futuros.

- 18.- Celebrar. Reuniones periódicas con la dirección, la coordinación y la gerencia administrativa.

- 19.- Celebrar. Reuniones periódicas con el personal sujeto a su control.

- 20.- Elaborar. Informes frecuentes sobre la magnitud de las operaciones registradas.

- 21.- Elaborar. Estadísticas de comercialización por producto y por áreas geográficas.

- 22.- Estudiar. La situación que observan las compañías competidoras en el mercado.

- 23.- Revisar. Los niveles de precios de los productos.

- 24.- Establecer. Las políticas inherentes a ventas.

- 25.- Supervisar. Directamente y a profundidad la calidad de los productos ofrecidos a los diversos consumidores.

26.- Vigilar. Que la imagen de presentación, limpieza, frescura y sabor de los productos sea la adecuada.

27.- Instrumentar. Pruebas de capacitación a los distribuidores.

Relaciones: 1.- Ascendentes con el director general y el coordinador ejecutivo.

2.- Colaterales con la gerencia administrativa.

3.- Descendentes con el personal a su cargo.

4.- Internas con el director, coordinador, gerente administrativo y personal adscrito.

5.- Externas con los clientes, promotores y publicistas.

Políticas: 1.- Efectuar labor de seguimiento, atención control y recomendaciones a los distribuidores.

2.- Evaluar continuamente la organización

del sistema comercial.

5.- Puesto: Jefe de Almacén.

Objetivos: 1.- Suritr. Al auxiliar de operaciones los volúmenes de mercancías previamente determinados.

2.- Revisar. Que las condiciones del producto sean adecuadas a las políticas de la compañía en términos de presentación.

Funciones: 1.- Recibir. Los volúmenes de productos derivados a existencias en almacén.

2.- Verificar. El estado general de la mercancía como paso procedente de la recepción.

3.- Entregar. Los productos a los distribuidores correspondientes.

4.- Registrar. Las entradas y salidas de los productos alimenticios del almacén.

5.- Elaborar. Las formas correspondientes a las entradas y salidas.

6.- Practicar. Inventarios periódicos de las existencias en almacén.

7.- Comparar. Los resultados obtenidos de la práctica del inventario de productos en existencia, con los datos obtenidos de los registros diarios.

8.- Vigilar. Que las existencias en almacén estén de acuerdo con las políticas de máximos y mínimos.

Políticas: 1.- Práctica comparativa constante de inventarios contra registros.

2.- Revisión continua del estado del producto.

3.4. La Administración Financiera en Proceso.

Una vez instrumentada la política presupuestaria programática y el control inherente al manejo del mecanismo de planificación, es pertinente considerar los instrumentos propios del control del desarrollo del proceso administrativo.

Algunos elementos de los que puede hechar mano la administración financiera son: la interpretación de los estados de situación financiera, de resultados, el estado de costo de

producción y ventas, el estado de situación financiera comparativo con el del ejercicio anterior, el de origen y aplicación de recursos y el de flujo de efectivo.(1).

Si se busca profundizar aún con mayor precisión en los aspectos del funcionamiento administrativo de la compañía se puede utilizar la determinación de gastos fijos y variables por período, graficando el punto de equilibrio, analizando el estado de cambios en el capital de trabajo neto, además de las tendencias y en su caso graficarlas.

3.5. Herramientas de la Interpretación Financiera.

Las herramientas comunes para la interpretación financiera de la compañía deben emanar directamente de su propio departamento de contabilidad. En el proceso contable de la empresa es posible definir el flujo de la documentación que posteriormente repercute en los estados financieros. Mediante el uso de formatos específicos para cada procedimiento y sus posteriores registros contables, es posible tener información directa que coadyuve al proceso de control presupuestal. A continuación se propone un catálogo de formatos utilizados para el control de los procesos señalados.

(1) Cfr. Weston, J.F. y Brigham, E.F. Fundamentos de Administración Financiera. Sta. Edic. Edit. Nueva Editorial Interamericana. México. 1982. p.137.

EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS.

<u>NUMERO</u>	<u>CATALOGO DE FORMAS DESCRIPCION</u>
01	RECIBO DE INGRESOS
02	POLIZA DE INGRESOS
03	CONTRARECIBO
04	ORDEN DE PAGO
05	POLIZA DE CHEQUE
06	LISTA DEUDORES - COBRANZA
07	CONGELADORES RECORD DE VENCIMIENTOS.
08	CALENDARIO DE PAGOS DIFERIDOS
09	FACTURA
10	LISTA DE COBRANZAS DEL DIA
11	FORMA OPERATIVA
12	REQUISICION
13	RECIBO DE PRODUCTOS
14	VALE DE ALMACEN
15	SALIDA DE MATERIALES
16	MOVIMIENTO DE ALMACEN
17	CONTROL TOMA DE PEDIDOS
18	TOMA DE PEDIDO
19	NOTAS DE VENTA
20	PEDIDO DE CONGELADOR
21	FICHA DE INFORMACION DE NUEVO INGRESO

RECIBO DE INGRESOS

EMPRESA DISTRIBUIDORA ALIMENTICIA, S.A.

RECIBO No. _____

FECHA _____ BUENO POR _____

EFECTIVO

CHEQUE No. _____ BANCO _____

RECIBI DE: _____

LA CANTIDAD DE: _____

POR CONCEPTO DE: _____

NOMBRE: _____

DIRECCION: _____

R.F.C. _____

- 8 - ORIGINAL - COBRO (VENTAS O CREDITO)
- 1 - COPIA - CONTABILIDAD
- 2 - COPIA - FACTURACION
- 3 - COPIA - VENTAS

ORDEN DE PAGO No. _____

FECHA: _____ BUENO POR: _____

CHEQUE No. _____ CUENTA _____

PAGUESE A LA ORDEN DE: _____

POR CONCEPTO DE: _____

A U T O R I Z O_____
Uo. Bo._____
ELABORO CHEQUE

B - ORIGINAL - CONTABILIDAD

1 - COPIA - DIRECCION

FORMA No. 5

POLIZA DE CHEQUE

CONCEPTO DEL PAGO

COPIA BENEFICIARIO

8 - ORIGINAL - CONTABILIDAD

1 - COPIA - PROCESAMIENTO

S U M A S

CONCEPTO

HECHO POR REVISADO AUTORIZADO DIARIO AUXILIARES POLIZA No.

FACTURA No. _____

MEXICO, D.F. a ___ DE _____ DE 19__

VENDIDO A: _____

DIRECCION: _____ TEL: _____

CANTIDAD	DESCRIPCION	IMPORTE
	TOTAL	

REG. FED. CAUS. FRE 050424

IVA 1367875

N.C.C.A. 1738

REQUISICION

No.

 NOMBRE DEL PROVEEDOR: _____ FECHA EN QUE SE NECESITA _____ FECHA _____

 ORDEN DE COMPRA No. _____ PRESUPUESTO PERDIDO No. _____

 REPOSICION DE STOCK

CODIFICACION	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION DEL PRODUCTO	PUNTO DE REORDEN	EXISTENCIA	OBSERVACIONES.
<hr/>						

0 - ORIGINAL - DEPTO. DE COMPRAS

1 - COPIA - ADMINISTRACION (CONTABILIDAD)

2 - COPIA - ALMACEN

RECIBO DE PRODUCTOS

(ENTRADA DE ALMACEN)

No.

RECIBO DE:

FECHA:

REQUISICION PARA USO DE CONTABILIDAD

CODIFICACION	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION DEL MATERIAL	No.	COSTO	
					UNITARIO	IMPORTE

8 - ORIGINAL - CONTABILIDAD
 1 - COPIA - ALMACEN
 2 - COPIA - ARCHIVO

RECIBIDO POR

OBSERVACIONES

REGISTRADO

VALE DE ALMACEN

VALE No. _____

A: FAVOR DE ENTREGAR AL PORTADOR DE LA PRESENTE EL SR. _____
LOS SIGUIENTES PRODUCTOS:

_____	U	CAJAS _____
_____	"	CAJAS _____
_____	"	CAJAS _____
_____	"	CAJAS _____
_____	"	CAJAS _____
_____	"	CAJAS _____
_____	"	CAJAS _____
_____	"	CAJAS _____
_____	"	CAJAS _____
_____	"	CAJAS _____
_____	"	CAJAS _____

A T E N T A M E N T E
E. D. A. S. A. DE C. U.

VALE DE SALIDA DE MATERIALES

No. _____

OBRA (CLAVE)

PRESUPUESTO PEDIDO No. _____ FECHA: _____

PARA UTILIZARSE EN:

CLAVE O CODIFICACION	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION DEL MATERIAL	PARA USO DE CONTABILIDAD	
				COSTO UNITARIO	IMPORTE

- 0 - ORIGINAL - CONTABILIDAD (PROCESAMIENTO DE DATOS)
 1 - COPIA - BODEGA OBRA
 2 - COPIA - ARCHIVO

FORMA No. 17

CONTROL TOMA PEDIDOS

PEDIDO No. _____

FECHA:

CLIENTE:

TELEFONO:

DIRECCION:

PEDIDO:

DESCUENTO:

FECHA DE ENTREGA:

HORARIO DE ENTREGA:

SOLICITADO POR:

COMISIONISTA:

No. DE FACTURA:

No. DE NOTA:

FECHA DE COBRO:

NOTA DE VENTA

No. DE FOLIO _____

NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR:

R.F.C.

TEL:

CODIGO

CANTIDAD	DESCRIPCION	\$ U	\$ IT

TOTAL: \$ IT

PEDIDO DE CONGELADOR.

(LLENAR UNA FORMA POR CADA CONGELADOR).

No. DE PEDIDO _____ No. DE CONGELADOR _____

NOMBRE DEL DISTRIBUIDOR _____

R.F.C. _____ CODIGO _____

DISTRIBUIDOR I _____ D _____ AA _____ A _____

FORMA DE PAGO CONTADO _____ CREDITO _____

FECHA _____ FIRMA _____

INFORME Y SOLICITUD DE CREDITO.

(SOLO PARA CONGELADORES A CREDITO).

CONDICIONES DE CREDITO SOLICITADAS:

_____ 3 MESES _____ 9 MESES

_____ 6 MESES OTRAS CUAL _____

VIVE EN CASA:

PROPIA _____ No. DE CUENTA PREDIAL _____

DATOS INSCRIPCION REG. PUB. DE LA PROPIEDAD _____

RENTADA _____ RENTA MENSUAL _____

NOMBRE, DOMICILIO Y TELEFONO DEL EMPLEO ACTUAL O EN SU DEFECTO DEL ULTIMO EMPLEO: _____

PUESTO DESEMPEÑADO _____

INGRESOS MENSUALES Y FUENTE _____

FICHA DE INFORMACION DE NUEVO INGRESO

NUEVOS PEDIDOS _____

FECHA _____

NOMBRE _____

CODIGO _____

DIRECCION _____

CIUDAD _____

COLONIA _____

POBLACION _____

POBLACION _____

TELEFONO _____

FIRMA _____

CONCLUSIONES

- 1.- Las fases de la administración tiene como resultado que la conjugación de esfuerzos repercute en la optimización de la producción y por ende de la comercialización de los productos.
- 2.- Los elementos de la administración financiera, la presupuestación programática y su posterior control son determinantes para la dirección adecuada de una empresa, ya que contribuyen a planear, coordinar, controlar y optimizar los resultados del proceso.
- 3.- El sistema de control presupuestal que debe enmarcarse dentro de una eficiente administración financiera, tenderá a solidificar las acciones subsecuentes, al estimar los requerimientos del proceso productivo en términos de resultados.
- 4.- El sistema de administración financiera establece un mecanismo de obtención de información departamental, mismo que permite la detección oportuna de posibles desviaciones, fallas o errores en el proceso.
- 5.- La administración financiera establece un paso adelante en la consecución de los objetivos empresariales, al solidificar todos los procesos que intervienen en el contexto operativo.

- 6.- El uso apropiado de los recursos de la administración financiera constituye un medio indispensable para solventar la capacidad de operación de toda empresa en general y de una distribuidora de alimentos en especial.
- 7.- La administración financiera es de hecho una forma de la administración por objetivos y su finalidad básica es el incremento de las utilidades, del margen de beneficio, reducción del costo e incremento de ingresos.
- 8.- Debe existir una profunda integración entre los niveles de adquisiciones, producción y comercialización para una administración financiera eficaz.
- 9.- Toda empresa situada en un contexto histórico como el nacional en la actualidad donde se ven limitadas las instancias de operatividad industrial, debe de aplicar una estrategia de administración financiera profunda si pretende solventar los obstáculos innumerables que una situación como la mencionada conlleva.
- 10.- Los presupuestos con orientación programática son el mejor instrumento para la implantación del proceso administrativo financiero siendo además su posterior control un elemento decisivo para evitar desviaciones en el proceso.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Welsch Glen A., Budgeting; Profit Planning and Control. Ph. D.C., P.A. Second Edition, June 1964. Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.
- 2.- Salas González Héctor C.P. Control Presupuestal de los Negocios Segunda edición Edit. Continental. Ediciones Hector Salas Glez. Julio 1962.
- 3.- Robles Hernández Roberto. El Control Presupuestal, Elemento Auxiliar Básico en la Administración de Empresas. Tesis de la UNAM. México 1963.
- 4.- Rautenstrauch W. y Villers R. El Presupuesto en el Control de las Empresas Industriales. Segunda edición en español. México. 1963.
- 5.- Ebstein, William. Los Grandes Pensadores Políticos. Madrid, España. 1965.
- 6.- Carballido López Jorge Adolfo y Sanchez Carrillo Alejandro de Jesús. Los Presupuestos como Técnica Auxiliar de la Implantación de un Sistema en Administración por Objetivos. Tesis de la Universidad La Salle. México, 1977.
- 7.- Terry, George R. Principios de Administración. Cía Editorial Continental. México, 1980.
- 8.- Horne Van James C., Fundamentals of Financial Management. 5ta. Edición. Edit. Prentice Hall, Inc. New Jersey. U.S.A. 1983.
- 9.- Zamora Francisco D.R., Tratado de Teoría Económica. Fondo de Cultura Económica, México, 1973.
- 10.- Weston, J.F. y Brigham E.F. Fundamentos de Administración Financiera. 5ta. Edición. Nueva Editorial Interamericana. México, 1982.
- 11.- Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas. Edit. Limusa. México, 1982.
- 12.- Pequeno Larousse Ilustrado. Ed. Larousse. México 1979.
- 13.- Reckard Richard. Desarrollo Organizacional Estrategias y Modelos. Fondo Educativo Interamericano. México 1986.