

318302
5
22)



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PLANEACION PRESUPUESTAL COMO
DETERMINANTE EN LA OBTENCION DE LOS
OBJETIVOS FINANCIEROS Y DE SERVICIO DE UNA
DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ.

TRABAJO DE TESIS
QUE PRESENTAN
CAZARES MARQUEZ JORGE ALBERTO Y
GONZALEZ GARCIA CARLOS GABRIEL
CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

MEXICO, D. F.

AGOSTO 1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA.
ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

**PLANEACION PRESUPUESTAL COMO DETERMINANTE
EN LA OBTENCION DE LOS OBJETIVOS
FINANCIEROS Y DE SERVICIO DE UNA
DISTRIBUIDORA AUTOMOTRIZ.**

**TRABAJO DE TESIS QUE PRESENTAN
CAZARES MARQUEZ JORGE ALBERTO Y
GONZALEZ GARCIA CARLOS GABRIEL
CON LA FINALIDAD DE OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION.**

ASESOR: M. EN C. GUILLERMO LOPEZ RIVAS.

MEXICO, D.F.

AGOSTO 1996

A NUESTROS ASESORES:

M. en C. Guillermo López Rivas

M.A. y C. P. Enrique Santos Gaona Muñoz.

Psic. Jorge Anguiano Peña.

Ya que sin su apoyo y conocimientos no habríamos podido
realizar ésta tesis.

AL SR. MIGUEL ALFAGEME:

Gracias por todas las facilidades que nos brindó para la
realización de ésta tesis.

A NUESTROS MAESTROS:

Por todas sus enseñanzas

A NUESTRA ESCUELA:

La Universidad Latinoamericana

Nuestro reconocimiento y gratitud.

A MI MADRE:

Porque gracias a tu amor, tus enseñanzas, tu dedicación,
tus regaños y sobre todo tus esfuerzos y sacrificios he logrado
una de mis mayores metas.

Con todo mi amor, mi respeto y mi admiración para ti que eres la
persona que más quiero en este mundo.

A MIS HERMANOS:

Edgar y César porque a pesar de todo, siempre han
estado conmigo brindándome su apoyo y su cariño, y gracias a eso
siempre hemos salido adelante juntos.

A LALO:

Quiero darte las gracias por el apoyo que me brindaste
en todos los aspectos, y que sin el no hubiera podido alcanzar ésta meta
tan importante en mi vida profesional. Para ti que eres alguien tan
especial, con todo mi cariño y mi respeto.

A PILAR:

Quiero darte las gracias por tu amor, comprensión y apoyo incondicional, ya que siempre has estado ahí, para celebrar mis triunfos y darme fuerzas para seguir luchando cuando las cosas parecen más difíciles; pero sobre todo, quiero agradecerte el que hayas decidido arriesgarte a formar parte de mi vida y hacer de ella algo maravilloso.

TE AMO

A HISA:

Quiero darte las gracias por brindarme una amistad sincera, sobre todo, porque en los momentos más difíciles estuviste conmigo, y nunca me diste la espalda, realmente personas como tú existen pocas en el mundo, y yo tuve la fortuna de toparme contigo, espero que sigamos siendo amigos por siempre.

A MIS COMPAÑEROS:

Alejandro, Manuel y Jorge, por hacer que mi vida dentro de la Universidad fuera algo tan divertido e inolvidable, y porque gracias a eso ahora somos amigos.

A MIS AMIGOS:

A Ricardo, Jerry y Víctor, a ustedes, que son mis tres mejores amigos, gracias por tantos buenos momentos que hemos compartido juntos, que nuestra amistad dure por siempre.

A VIRGINIA Y MIGUEL:

En forma especial quiero darles las gracias, no sólo por el apoyo que me brindaron para la realización de mi tesis, sino también por todas las cosas buenas y por todas las atenciones que han tenido conmigo, con todo mi cariño y mi respeto.

A MI MADRE

Por que ahora tengo plena conciencia del esfuerzo realizado por ti para que yo hubiera podido realizar esto, que todavía parece que es un sueño.

Gracias por ser mi madre.

Mis respetos y amor para ti.

A MI ABUELA CARO

Por que estoy seguro que donde quiera que te encuentres sabes muy bien lo que todo esto significa para mi. Siempre te llevaré en mi corazón ya que, entre muchas otras cosas, tú hiciste que yo tuviera uno.

Te extraño.

A ÁNGELES

Como agradecerte a ti que sin reproche alguno siempre estuviste conmigo. Además de que con el sueño de que en un futuro formaré una familia a tu lado me diste ánimo de luchar siempre por superarme.

Te amo.

A MIS HERMANOS RODOLFO Y ALEJANDRO

*Que mejor apoyo y ejemplo pude haber tenido.
Los quiero y respeto.*

A MIS HERMANOS MANUEL Y PATO

*Por que al creer en mi hicieron que tuviera otro
motivo para seguir adelante.
Los quiero mucho.*

A MIS CUÑADAS INGRID Y LORENA

*Por que hasta que llegaron a mi familia no sabía lo
que era tener una hermana, y doy gracias a Dios
por que ahora tengo dos.
Gracias.*

A LOS PEQUES ALEX Y RODO

*Por darle alegría a mi existencia con su llegada
Los adoro.*

A MI TÍO RODOLFO

Por enseñarme de lo que es capaz de hacer uno mismo por alcanzar el éxito, y por que veo en ti a un verdadero padre y amigo.

Tú sabes cuanto te quiero.

A MIS TÍAS MARICO Y GINA

Por que realmente creyeron en mi en los momentos más difíciles de mi carrera.

A MIS TÍOS CUATE Y MARTA

Por haber participado en mi formación desde muy pequeño.

A COCO

Por ver por mi en los momentos difíciles.

Muchas gracias.

A MIS AMIGOS

Neto, Luis Roberto y Beto por que al ser mis mejores amigos me transmitieron un sentimiento de confianza.

A MIS COMPAÑEROS Y AHORA AMIGOS

*Gabriel, Alejandro y Manuel por hacer de mi
esfuerzo algo agradable.*

*y sobre todo.....Gracias a Dios por permitirme vivir
todo esto.*

BETO.

**Planeación Presupuestal como determinante en la
obtención de los objetivos financieros y de servicio de
una Distribuidora Automotriz.**

INDICE DE CONTENIDO.

INTRODUCCION.

CAPITULO I. PLANEACIÓN.

| | |
|---|----|
| 1.1 Antecedentes de la Planeación..... | 2 |
| 1.2 Concepto de Planeación..... | 4 |
| 1.3 Objetivos de la Planeación..... | 5 |
| 1.4 Requisitos de la Planeación..... | 11 |

| | |
|---------------------------|----|
| 1.5 Características de la | |
| Planeación..... | 13 |
| 1.6 Clasificación de la | |
| Planeación..... | 15 |
| 1.7 Técnicas de la | |
| Planeación..... | 18 |
| 1.8 Principios de la | |
| Planeación..... | 20 |

CAPITULO II. EL PRESUPUESTO Y LA PLANEACIÓN FINANCIERA.

| | |
|---|----|
| 2.1 Presupuesto..... | 24 |
| 2.1.1 Antecedentes del Presupuesto..... | 25 |
| 2.1.2 Concepto del Presupuesto..... | 26 |
| 2.1.3 Objetivos del Presupuesto..... | 27 |
| 2.1.4 Requisitos del Presupuesto..... | 31 |

| | |
|--|----|
| 2.1.5 Características del Presupuesto..... | 34 |
| 2.1.6 Clasificación del Presupuesto..... | 36 |
| 2.1.7 Técnicas del Presupuesto..... | 42 |
| 2.1.8 Principios de los Presupuestos..... | 44 |
| | |
| 2.2 Planeación Financiera..... | 51 |
| | |
| 2.2.1 Antecedentes de la Planeación Financiera..... | 51 |
| 2.2.2 Concepto de la Planeación Financiera..... | 52 |
| 2.2.3 Objetivos de la Planeación Financiera..... | 52 |
| 2.2.4 Requisitos de la Planeación Financiera..... | 56 |
| 2.2.5 Características de la Planeación Financiera..... | 60 |
| 2.2.6 Clasificación de la Planeación Financiera..... | 62 |
| 2.2.7 Técnicas de la Planeación Financiera..... | 66 |

CAPITULO III. PLANEACIÓN PRESUPUESTAL.

| | |
|--|----|
| 3.1 Antecedentes de la Planeación Presupuestal..... | 72 |
| 3.2 Concepto de la Planeación Presupuestal..... | 75 |
| 3.3 Objetivos de la Planeación Presupuestal..... | 76 |
| 3.4 Requisitos de la Planeación Presupuestal..... | 79 |
| 3.5 Elementos de la Planeación Presupuestal..... | 86 |
| 3.6 Ventajas y Desventajas de la Planeación Presupuestal..... | 88 |
| 3.7 Secuencia de la Planeación Presupuestal..... | 93 |
| 3.8 Planeación de Utilidades..... | 94 |

CAPITULO IV. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MÉXICO.

| | |
|---|-----|
| 4.1 Antecedentes de la Industria Automotriz..... | 108 |
| 4.2 La Industria Automotriz en México..... | 112 |
| 4.3 Situación de la Industria Automotriz en el Entorno Actual..... | 123 |

| | |
|---|-----|
| 4.4 Las Distribuidoras Automotrices..... | 143 |
| 4.5 Obligaciones de las Distribuidoras Automotrices y de la Planta Automotriz..... | 145 |
| 4.6 Objetivo General de las Distribuidoras Automotrices..... | 149 |
| 4.7 Políticas Básicas de las Distribuidoras Automotrices..... | 151 |
| 4.8 Costos y Planeación de Utilidades de las Distribuidoras Automotrices..... | 157 |

CAPITULO V. CASO PRACTICO.

| | |
|--|-----|
| 5.1 Antecedentes Generales de la Distribuidora Automotriz..... | 169 |
| 5.2 Estructura Organizacional de la Distribuidora Automotriz..... | 174 |
| 5.3 Aspectos Cuantitativos..... | 182 |

CONCLUSIONES.

RECOMENDACIONES.

APENDICES.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

INDICE DE FIGURAS.

INTRODUCCION.

Actualmente, la Industria Automotriz en el país representa un sector importante de nuestra Economía, aunque debido a la situación económica, política y social que se presenta en el país, el crecimiento de ésta rama de la Industria se ha visto mermado, debido a la inflación, devaluación, impuestos, falta de poder adquisitivo por parte de los consumidores, así como por los altos costos de operación que las Empresas del ramo Automotriz manejan.

En épocas de incertidumbre, como la que actualmente vivimos, la Administración moderna de las Empresas ya no se conforma con saber cuales fueron sus utilidades en el ejercicio, sino cuales serán en el futuro, y si éstas serán suficientes, o no, es aquí, donde la Planeación Presupuestal surge como una herramienta de vital importancia para la Administración de cualquier Empresa, y en nuestro caso particular de las Distribuidoras Automotrices, ya que la necesidad de anticipar el futuro se acrecenta, debido a que las fluctuaciones, exigen al tomador de

decisiones el intento de escudriñar los secretos del futuro para poder aumentar sus grados de certidumbre, por todo esto consideramos que la aplicación adecuada de la Planeación Presupuestal nos puede proporcionar los elementos necesarios para aumentar la certidumbre en la toma de decisiones, como por ejemplo, si usamos adecuadamente la Planeación Presupuestal podemos llegar a disminuir los costos de operación y al mismo tiempo generar mayores utilidades., lo cual es una de las finalidades principales para la mayoría de las Empresas del sector privado en la actualidad.

Es por esto, que en ésta tesis tenemos el objetivo de proporcionar a los Distribuidores Automotrices, información relevante acerca de la importancia que tiene el uso de la Planeación Presupuestal como una herramienta indispensable para el logro de los objetivos financieros y de servicio, de manera tanto eficaz como eficiente, buscando además la optimización de los recursos con que este tipo de Empresas cuentan, y crear conciencia respecto a la importancia de considerar factores tanto internos como externos que puedan afectar directa o indirectamente a la entidad y poner en peligro su estabilidad.

Además, al usar adecuadamente la Planeación Presupuestal, nos proporcionará los cursos de acción necesarios, lo cual nos facilitará la consecución de los objetivos que se persiguen, disminuyendo así, la incertidumbre y el grado de riesgo, proporcionando la información necesaria para realizar una toma de decisiones acertada a los Administradores, Directivos o personas responsables de decidir respecto al curso que deberá tomar la Empresa.

Es por esto, que nuestro principal objetivo en el desarrollo de la investigación será, el tratar de comprobar o disprobar que la Planeación Presupuestal es significativa dentro de una Distribuidora Automotriz, lo cual favorece a su funcionamiento, y que por lo tanto, es determinante para el logro de los objetivos financieros y de servicio que la misma persigue.

CAPITULO I.

PLANEACION.

En éste capítulo analizaremos las partes que componen la Planeación, sus orígenes, antecedentes, así como su concepto, objetivos, elementos y clasificación, los cuales serán descritos en el desarrollo del capítulo.

En base a lo anterior explicaremos a continuación que es la Planeación, para entender de una manera clara su interrelación con el Presupuesto.

1.1 Antecedentes.

Si bien la Planeación ha existido de manera paralela con la aparición del hombre, no siempre se le ha dado tanta importancia como en los últimos años; tan sólo pensemos en ¿Cómo el hombre primitivo podría cazar una presa más grande y fuerte que él? o bien, ¿Cómo podría una empresa en la actualidad superar la crisis que se presenta en nuestro país?.

La respuesta, es la misma para ambas preguntas, ya que gracias a la Planeación se pueden alcanzar ambos objetivos, y dependiendo que tan eficientemente se haya realizado dicha Planeación, de igual manera será la magnitud de los resultados que se obtengan, cabe mencionar que entre uno y otro ejemplo existe un crecimiento gradual sobre el estudio y aplicación de ésta, debemos considerar que la Planeación se le reconoce como tal a partir de la aceptación de la Administración como una disciplina y, por consiguiente el surgimiento del Proceso Administrativo, donde la Planeación es considerada como parte medular, es por eso, que en los últimos años ha surgido la necesidad de enfatizar sobre éste punto, ya que las necesidades de las Empresas así lo requieren.

Una vez que determinamos el surgimiento e importancia de la Planeación en la vida del hombre y de las Empresas, definiremos el concepto de Planeación.

1.2 Concepto de Planeación.

Existen diversos puntos de vista al respecto de lo que es la Planeación, a continuación citaremos algunos de diversos autores:

Para Agustín Reyes Ponce, la Planeación consiste en: "la determinación del curso concreto que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia necesaria de operaciones para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización"⁽¹⁾

Para George A. Steiner, la Planeación es: "el proceso continuado de hacer sistemáticas las actuales decisiones empresariales (que asuman riesgos) con el mayor conocimiento posible de su coyuntura futura organizando sistemáticamente los esfuerzos precisos para llevar adelante tales decisiones y midiendo los resultados de éstas, por comparación con las expectativas mediante un sistema de retroalimentación organizado y sistemático"⁽²⁾

Para Cristóbal del Río González, la Planeación es: "el camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades por medio de los cuales se establecen los objetivos en la Empresa y organización necesaria para alcanzarlos"⁽³⁾

Como podemos observar existen diferencias, éstas no son significativas entre un autor y otro ya que todos hablan de un proceso sistematizado de actividades para el logro de los objetivos organizacionales. Como siguiente punto mencionaremos los objetivos de la Planeación.

1.3 Objetivos de la Planeación.

Los objetivos de la Planeación, son aquellos puntos que se consideran indispensables o estratégicos para facilitar a la Empresa el alcanzar las metas que se ha fijado a corto, mediano y largo plazo, es de vital importancia el considerarlos, y darle a cada uno la importancia que

requiera, así como determinar cuales son los que deberán considerarse como prioritarios, estos se conforman por:

1. *Inmediatos.*

a) Dadas las condiciones de la Empresa, es de urgencia primaria e inmediata aprovechar íntegramente la capacidad productiva de cada departamento que la conforma.

b) Debe igualmente buscarse como finalidad imprescindible y urgente, impulsar del modo más enérgico posible las ventas, para conseguir las utilidades adecuadas a la capacidad de productividad mencionada antes.

c) Debe tenerse la mejor organización posible del grupo administrativo, con el fin de lograr, que sirva de modo más eficaz, a la realización de las actividades que exija el logro de los objetivos anteriores.

d) Para lograr las tres finalidades esenciales e inmediatas anteriores, debe subordinarse, a ellas al menos temporalmente, cualquier otra finalidad, objetivo o política.

2. Permanentes.

a) Toda la acción de la Empresa debe estructurarse sobre la base de fijar metas a alcanzar por los diferentes departamentos.

b) Deben delimitarse con toda precisión las funciones, autoridad y responsabilidad que corresponden a cada jefe en cada uno de los niveles, para evitar duplicidad de mando y fugas de responsabilidad.

c) Debe delegarse el mayor número posible de funciones, para obtener máxima eficiencia en la actividad de los altos ejecutivos.

d) Para hacer benéfica esa delegación, deben establecerse los controles adecuados, con el fin de que los altos niveles puedan corregir, oportunamente cualquier acción inapropiada.

e) La delegación de responsabilidad y autoridad debe hacerse en forma gradual, para que el personal no se resista al cambio.

f) A cada nivel de responsabilidad debe corresponder siempre el grado de autoridad respectivo, para que la acción de los jefes sea siempre eficaz y expedita.

g) Debe seguirse como política que toda acción que salga de las facultades, responsabilidades y límites fijados por escrito, se entienda reservado al jefe superior.

h) En caso de ausencia de un jefe a quien estén fijadas determinadas funciones, autoridad, etc., es responsabilidad del jefe

superior, tratar de resolver el problema, informando después a su subordinado.

i) Cuando, por el contrario, falta el jefe superior, a cuya autoridad está reservado un problema, y sólo se encuentra presente un jefe inferior, corresponde a éste tratar de diferir su solución, si es posible, procurando evitar daños a la Empresa, y localizar a su superior para obtener su intervención.

j) Debe procurarse que todo problema que implique la acción conjunta de dos o más departamentos o jefes, se realice por medio de comités, bajo la base de que éstos tendrán siempre carácter meramente consultivo. La responsabilidad para la decisión pertenecerá al jefe de más categoría en la función de que se trate, y para la ejecución al miembro del comité encargado de dicha función.

k) Debe procurarse la celebración periódica de juntas del jefe de cada departamento, con los jefes a sus órdenes, en los mismos términos de lo indicado en el punto anterior.

l) Debe desarrollarse un programa intensivo de Relaciones Públicas, a base sobre todo, de una publicidad de tipo institucional, dirigida a que la Empresa se haga siempre presente a las personas, instituciones y las actividades sociales del lugar en que opera, con el fin de lograr una base sólida para el mayor efecto de la publicidad dirigida a la venta.

m) Deben formularse por escrito, y revisarse periódicamente, los objetivos y políticas dentro de cada división de la Empresa, cuidando de tomar en cuenta siempre las que vayan surgiendo en la resolución de consultas, por la implantación de nuevos sistemas, etc.

Una vez que hemos descrito cuales son los objetivos y politicas que son generalmente utilizadas, podemos darnos cuenta de la importancia que se requiere brindarle al proceso de la Planeación, ya que éste implica la interacción de todas las áreas, así como la optimización de los recursos con que se cuenta para lograr los objetivos de la Organización.

Como siguiente paso mencionaremos los Requisitos que se necesitan para realizar la Planeación en una Empresa.

1.4 Requisitos de la Planeación.

Los puntos básicos que deben considerarse para realizar una Planeación dentro de cualquier Empresa son los siguientes:

1. Conocimiento pleno de la Empresa.
2. Tener claras las metas y objetivos que se desean alcanzar.

3. Contemplar las prioridades existentes dentro de la Empresa.

4. Dotarse de la información veraz y oportuna necesaria, en el momento de realizar la Planeación.

5. Considerar las limitaciones y alcances mediante el análisis de los factores externos e internos que rodean a la Empresa.

6. Contemplar los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para conformar el desarrollo del proceso de Planeación.

7. Los planes deben de ser expresados en forma escrita para que no pierdan su continuidad.

Dentro de éste punto podemos observar que los requisitos anteriores marcarán la pauta para la realización de una Planeación eficiente independientemente de la técnica que se utilice o del giro de la

Empresa de que se trate; por lo cual consideramos la relevancia de sus características que a continuación mencionaremos.

1.5 Características de la Planeación.

Trataremos dentro de este punto las características que consideramos relevantes dentro de la Planeación.

1.Lo escrito frente a lo no escrito. Si bien todos los planes deben de ser plasmados en forma escrita, también existen pensamientos generados de éstos y que se encuentran en forma implícita, lo cual no implica que dejen de tener importancia.

2.Lo formal frente a lo informalmente preparado. Podríamos diferenciar, en base al punto anterior, que lo formal se refiere al seguimiento estricto de los planes escritos, mientras que lo informal se refiere al seguimiento de las acciones que se encuentran en forma implícita.

3. *Base para la puesta en práctica.* Todos los planes deben de estar encaminados de tal forma que resulte fácil su puesta en práctica.

4. *Lo racional frente a lo irracional.* Los planes pueden y deben ser en todo lo posible objetivos, realizables, lógicos y realistas en vistas al establecimiento de las metas y de los medios para alcanzarlos.

5. *Flexibilidad frente a inflexibilidad.* Un plan flexible es aquel que puede ajustarse, suave y rápidamente, a las exigencias de las condiciones cambiantes, sin que esto suponga una merma de su productividad. Un plan relativamente inflexible será por ejemplo, una norma o procedimiento fijos.

6. *Lo económico frente a lo excesivamente costoso.* Si no se presta atención a los costos los planes se pueden volver excesivamente caros.

Una vez enunciadas las características de la Planeación, como siguiente tema hablaremos sobre su Clasificación.

1.6 Clasificación de la Planeación.

Aunque si bien la Planeación podría clasificarse, de acuerdo a cada una de las Empresas existentes, de una manera amplia coincidiríamos en su mayoría en los siguientes puntos:

1. En cuanto al tiempo.

a) En corto

b) Mediano, y

c) Largo plazo.

2. En cuanto a su función.

a) Finanzas.

b) Recursos Humanos.

c) Producción.

d) Mercadotecnia

e) Ventas.

3. En cuanto al nivel jerárquico dentro de la Empresa.

a) En operativo.

b) Corporativo

c) Directivo.

4. En cuanto al propósito que persigue.

a) Fusión.

b) Nuevos productos.

c) Capital.

5. En cuanto a sus elementos.

a) Procedimientos.

b) Políticas.

c) Estrategias.

**Ya que hemos enunciado su clasificación en el siguiente apartado
hablaremos de las Técnicas de la Planeación.**

1.7 Técnicas de la Planeación.

Dentro del desarrollo de la Planeación, su formulación, presentación, explicación, discusión y aceptación, suelen ser diversas e innumerables, la razón es obvia, ya que existen tantas técnicas como formas diversas de Planear dependiendo del tipo de organización, necesidades, recursos, etc.

Sin embargo, solamente mencionaremos las más usadas que son las siguientes:

1. Manuales de objetivos y políticas, departamentales, por área, etc., y sirven para concentrar en forma sintética, una serie de elementos administrativos que persiguen un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta por el grupo humano que interacciona dentro de la Organización.

2. Diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar, corregir y/o explicar un procedimiento.

3. Gráficas de Gantt, que tienen por objeto controlar la ejecución simultánea de una o varias actividades que se realizan de manera coordinada.

4. Programas de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos.

5. Las Técnicas de Trayectoria Crítica, se les llaman de esta manera ya que buscan planear, programar en forma gráfica y cuantitativa, una serie de secuencias coordinadas de actividades simultáneas, que tienen el mismo origen, poniendo énfasis principalmente en la duración, costo, responsables de la realización, controles, etc. de aquella secuencia de operaciones que sean largas y costosas, ya que de nada serviría el acortar otras secuencias que son de carácter indispensable para los fines que se persiguen, y que pudieran llegar

a entorpecer el desarrollo normal de las actividades dentro de la Empresa.

Por último en el siguiente apartado explicaremos cuales son los Principios que deben seguirse en el desarrollo de la Planeación.

1.8 Los Principios de la Planeación.

Estos Principios son una serie de reglas que deben seguirse para la realización de una Planeación eficiente, estos son:

1.El Principio de la Precisión. Se refiere al hecho de que los planes no deben realizarse de manera vaga o confusa, ya que su aplicación se hará directamente sobre acciones concretas que requieren de precisión para evitar posibles errores o desviaciones del objetivo original.

Al apegarse a este principio el beneficio para cualquier negocio es enorme, al tener planes precisos la incertidumbre disminuirá en gran medida evitando que los medios que se coordinen sean ineficaces en forma parcial o total, podemos decir que la Planeación es el esqueleto sobre el cual pueden realizarse en forma acertada pronósticos a futuro.

2.El Principio de la Flexibilidad. Se refiere a que los planes deben realizarse considerando que pueden presentarse situaciones que no se hayan contemplado y que estos puedan adaptarse a dichos cambios, es decir, que sean factibles de tener modificaciones sin perder su dirección básica para que puedan adaptarse bajo cualquier situación y en cualquier momento, esto puede hacerse mediante la determinación de máximos y mínimos o estableciendo sistemas que permitan hacer evaluaciones periódicas para aplicar medidas correctivas.

3.El Principio de la Unidad. Consiste en que todos los planes deben tener tal naturaleza, que aunque exista un plan para cada función o para cada departamento, lo importante es que todos estén de tal modo coordinados e integrados que pueda decirse que existe un sólo Plan General para toda la Empresa.

Con esto nos hemos podido percatar que la Planeación no es un hecho sin importancia dentro de la Empresa, sino que implica todo un proceso que gira en torno del Proceso Administrativo para su realización, es por esto que analizamos sus antecedentes, concepto, objetivos, requisitos, características, clasificación, técnicas y principios, con la finalidad de conocer en forma amplia la importancia que tiene la Planeación dentro de cualquier Empresa.

Con esto damos por terminado este capítulo dedicado exclusivamente a la Planeación, dando paso en el siguiente apartado al estudio del Presupuesto y de la Planeación Financiera.

CAPITULO II.

EL PRESUPUESTO Y LA PLANEACION FINANCIERA.

En esta parte mencionaremos que es el Presupuesto y cuales son los elementos que lo conforman, para luego conjuntar la Planeación y el Presupuesto y así poder deducir, en el siguiente capítulo, qué se entiende por el concepto de **Planeación Presupuestal**; también analizaremos en este capítulo a la Planeación Financiera, con la finalidad de obtener un panorama general del papel que desempeña la Planeación Presupuestal dentro del campo de acción de la Planeación Financiera.

2.1 Presupuesto

Como ya lo comentamos en el párrafo anterior la finalidad de este apartado es el de conocer ampliamente el significado de la palabra Presupuesto y cual es la función que desempeña dentro de la Administración, así como su utilidad e importancia en el desarrollo de la Planeación Presupuestal.

2.1.1 Antecedentes del Presupuesto.

Se puede decir que desde siempre ha existido en la mente del ser humano la idea de presupuestar, eso lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo con el objeto de prevenir los años de escasez, y posteriormente los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Sin embargo, no fue sino hasta fines del siglo XVIII cuando el Presupuesto empezó a ser utilizado como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación. Como podemos observar el Presupuesto ha ido evolucionando de manera paulatina en la vida del hombre, hasta llegar a convertirse en una herramienta imprescindible para la administración de cualquier negocio. Considerando que la investigación se aplicará dentro de una distribuidora del ramo

automotriz cabe mencionar que la Técnica Presupuestal en este ramo, aparece en México específicamente, en 1931, cuando dos empresas de origen norteamericano, la General Motors Co. y posteriormente la Ford Motor Co. la implementaron dentro de su organización, con esto podemos darnos cuenta de la importancia que ha alcanzado el Presupuesto para el crecimiento de las Empresas. Como siguiente paso hablaremos del concepto de Presupuestos.

2.1.2 Concepto de Presupuesto.

La palabra Presupuesto se compone de dos raíces latinas *pre* que significa antes de o delante de y *facio* que significa hacer, por lo tanto, la palabra Presupuesto quiere decir *antes de hacer*.

En términos generales la palabra Presupuesto adoptada por la Economía Industrial es "la técnica de Planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios"⁽⁴⁾

Refiriéndose al Presupuesto como herramienta de la Administración se le puede definir como:

"La estimación programada en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado"⁽⁵⁾

En suma el Presupuesto "Es un conjunto de pronósticos referentes a un periodo precisado"⁽⁶⁾

Una vez ubicado el concepto de Presupuesto procederemos a analizar sus objetivos.

2.1.3 Objetivos del Presupuesto.

Dentro de los objetivos del Presupuesto se encuentran contempladas todas las fases del Proceso Administrativo, a continuación

mencionaremos un concepto general de cada etapa del Proceso Administrativo, así como el objetivo del Presupuesto dentro del mismo:

1.*Previsión.*- Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles. Tiene como objetivo obtener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del Presupuesto.

2.*Planeación.*- Es el 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 alcanzar los objetivos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego la obtención de los resultados razonablemente correctos, dependerá de la planeación y de la información que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de

los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base a las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro. Su objetivo es la planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

3.Organización.- Es la estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. Su objetivo es la adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.

4.Coordinación e Integración.- Es el desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización. Su objetivo es la compaginación estrecha

y coordinada de todas las secciones para que cumplan con los objetivos de la entidad.

5.Dirección.- Es la función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados de acuerdo con lo planeado. Su objetivo es ayudar al cumplimiento de las políticas, realizar toma de decisiones, dar una visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

6.Control.- Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo. Su objetivo es la comparación a tiempo entre lo planeado y los resultados obtenidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones.

Una vez establecidos los objetivos, analizaremos cuales son los requisito para realizar un buen Presupuesto.

2.1.4 Requisitos para un buen Presupuesto.

Hablar del éxito del Presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, sería suficiente el haber obtenido una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la entidad. Sin embargo, para que el Presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan es indispensable basarlo en determinadas condiciones de carácter obligatorio para su estructuración, éstas son:

1. *Conocimiento de la empresa.*- El Presupuesto va siempre ligado al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos, y necesidades en que se haya de aplicar.

2.Exposición del plan o política.- El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del Presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

3.Coordinación para la ejecución del plan o política.- Debe existir un director encargado de la dirección presupuestal que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario en el que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

4.Fijación del periodo presupuestal.- La determinación de este periodo opera en función de diversos factores, tales como estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el periodo del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc...(7)

5.Dirección y vigilancia.- Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar su propio presupuesto, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario modificarlos en función con la entidad a la que pertenecen.

6.Apoyo directivo.- La voluntad en la implantación del presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da a ésta un uso no

solamente informativo, sino que la convierte en un plan de acción operativa y de patrón de medida con lo ejecutado.

Cabe mencionar que los requisitos antes mencionados pueden ser adaptados según sea el caso de cada Empresa, por lo cual es necesario analizar sus características.

2.1.5 Características del Presupuesto.

1. *De Formulación.* Dentro de la cual encontramos dos divisiones:

a) Adaptación de la Empresa. La formulación de un Presupuesto debe ir en función directa con las características de las Empresa debiendo existir una adaptación con las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos; dentro de la adopción de un sistema de control no debe de seguirse un patrón determinado aplicado a todas las empresas, ya que el Presupuesto no es una simple estimación, sino que deben analizarse minuciosamente las

características y necesidades específicas de la Empresa de que se trate y basarse en :

b)Planeación, coordinación y control de funciones. El primer paso de todo acto en la vida, aún los sencillos deben de partir de un plan, así pues, el Presupuesto debe ser encaminado y proyectado, desde planeación, hacia el logro de objetivos claramente definidos, para lo cual se necesita de la coordinación y control de funciones.

2.De Presentación Tomando como referencia las normas contables y económicas, los Presupuestos al ser utilizados como herramienta de la Administración (Pública o Privada), tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las normas contables y económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.), y también con la estructura contable.

3.De Aplicación. Debido a los cambios constantes sufridos en los mercados y la fuerte presión a que son sometidas las Empresas actualmente por parte de los competidores, requieren que sus Presupuestos tengan cierto grado de **flexibilidad** que les permita adecuarse a dichos cambios, para lo cual se requiere de un **criterio** que se razone en base al sentido que tomen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc. con el fin de alcanzar los objetivos planeados.

Ya que se establecieron sus características, por último mencionaremos su clasificación.

2.1.6 Clasificación del Presupuesto.

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones del Presupuesto, las cuales tan sólo obedecen a características particulares del mismo.

1. Por el tipo de Empresa.

a) Públicos. Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas descentralizadas y Organismos descentralizados, para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

b) Privados. Son los que utilizan las empresas particulares como instrumentos de su administración.

2. Por su contenido.

a) Principales. Son un resumen en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de una entidad.

b) Auxiliares. Muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada una de las divisiones de la organización de la entidad.

3. Por su forma.

a) Flexibles. Son los que consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad para posibles cambios necesarios.

b) Fijos. Permanecen invariablemente durante la vigencia del periodo presupuestario.

4. Por su duración.

a) Cortos. Los que abarcan un año o menos.

b) Largos. Los que formulan para más de un año.

5. Por la técnica de valuación.

a) Estimados. Se formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas por ser determinadas sobre experiencias anteriores representan la probabilidad razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

b) Estándar. son aquellos que se formulan sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error.

6. Por su reflejo en los Estados Financieros.

a) De situación financiera. Muestra la posición estática que tendría la Entidad en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones.

b)De resultados. Que muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

c)De costos. Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan a un período futuro las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto de costo total o cualquiera de sus partes.

7. Por las finalidades que pretende.

a)De promoción. En forma de proyecto Financiero y de Expansión, para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el periodo Presupuestal.

b)De aplicación. Se elaboran para solicitud de créditos.

c)De función. Se elaboran para determinada actividad a realizar.

d)De programas. Es preparado por dependencias Gubernamentales, Descentralizadas, etc., sus cifras representan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen.

8.De trabajo.

a)Previsión. Los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios.

b)Parciales. Se elaboran en forma analítica mostrando las operaciones estimadas por cada división (depto.) de la entidad.

c)Aprobación. La formulación previa que está sujeta a estudio, lo cual da generalmente, ajustes de quienes firman los presupuestos previos.

d)Presupuesto definitivo. Es aquel que finalmente se va ejercer, coordinar y controlar en el periodo al cual se refiere.

e) Presupuestos maestros o tipo. Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

Una vez enunciada la clasificación de los Presupuestos mencionaremos cuales son las Técnicas que se deben utilizar en el desarrollo del Proceso Presupuestal.

2.1.7 Técnicas de los Presupuestos.

En todo Proceso Presupuestario es necesario hacer claridad en éste aspecto que constituye una base esencial para que aquellas personas que se encuentran encargadas de la elaboración del Presupuesto, o el encargado de elaborar el de una sección o departamento no incurra en pérdida de tiempo, para esto se utilizan las Técnicas de la Planeación, estas son:

a)El diseño de formas y/o cédulas presupuestarias empleadas en la recolección de información.

b)Los cálculos matemáticos necesarios en cada procedimiento (por ejemplo: una sumadora o calculadora) del Proceso Presupuestario.

c)Aquellos métodos de oficina que se siguieron para y durante la elaboración de los Presupuestos.

d)Por experiencia, o de acuerdo a investigaciones realizadas con respecto a las operaciones normales de la Empresa o de acuerdo a la información histórica de la misma, así como de los factores externos que influyen en el medio ambiente interno de la Empresa.

e)Los procedimientos empleados para determinar los estándares de los tres elementos del costo (Materia Prima, Mano de Obra y Costos o Gastos Indirectos).

f) Los métodos usados para la fijación del precio producto.

Estas son consideradas las principales Técnicas que se utilizan para el desarrollo del Proceso de Presupuestación, como siguiente punto analizaremos cuales son los Principios de los Presupuestos.

2.1.8 Principios de los Presupuestos.

Los principios revisten especial importancia en el campo de la Presupuestación, y por ello antes de enunciarlos es necesario resaltar el hecho de que sirven de guías específicas o de moderadores en el criterio de la persona encargada de confeccionar, ya sea en los Presupuestos parciales o del Presupuesto General de la Empresa.

Analizaremos los 19 principios existentes, vistos desde las etapas del Proceso Administrativo.

1. *Previsión*. Dentro de ésta se recalca la importancia de elaborar un análisis previo a la realización de las cosas, para determinar la posibilidad de lograr las metas propuestas. En ésta etapa encontramos tres principios:

a) Principio de Predictibilidad. Existe la posibilidad de predecir algo que ha de suceder o que queremos que suceda.

b) Determinación Cuantitativa. Debemos determinar en nuevos pesos y centavos cada uno de los planes de la Empresa para el Período Presupuestal.

c) Principio de Objetivo. Se puede prever algo siempre y cuando se trate de lograr un objetivo.

2. *Planeación*. Es la fase donde se indica el cambio para lograr los objetivos deseados; en la cual encontramos los siguientes principios:

a)De Precisión. Debido a que los Presupuestos son planes de acción deben expresarse en forma precisa y concreta para evitar ambigüedades o desviaciones que impidan el alcance de los objetivos planteados.

b)De Costeabilidad. El beneficio de instalación de un sistema de Control Presupuestal debe ser mayor al costo del mismo y al de su funcionamiento.

c)De Flexibilidad. Todo plan debe de dejar un margen de cambio para adecuarse a imprevistos y circunstancias que puedan surgir después de la Previsión.

d)De Unidad. Debe corresponder un Presupuesto para cada función, y estos deben de estar debidamente coordinados.

e)De Confianza. Es fundamental que exista apoyo y fe en todos los principios y en la eficiencia del Control Presupuestal, para así lograr su buena marcha.

f)De Participación. Se refiere a conjuntar la participación de todos los empleados por medio de la aportación de su experiencia adquirida a través del tiempo en cada una de sus áreas de operación para el logro de los objetivos específicos y generales.

g)De Oportunidad. Se refiere a que los planes deben presentarse con cierta anticipación al Período Presupuestal para realizar los ajustes necesarios y de ésta manera alcanzar las metas que se han propuesto alcanzar.

h)De Contabilidad. Menciona que la contabilidad debe adecuarse y adaptarse de tal forma que sirva para los fines del Control Presupuestal, cumpliendo con los postulados de la Contabilidad General.

3. Organización. Marca la importancia que tiene la definición de las actividades humanas para alcanzar las metas, sus Principios son:

a) **De Orden.** La Planeación y el Control Presupuestal deben basarse en una organización bien trazada mediante organigramas, líneas de autoridad y responsabilidad, al igual que en las funciones de los miembros del grupo directivo marcando sus obligaciones o deberes y autoridad.

b) **De Comunicación.** Se habla del entendimiento común de dos o más personas sobre algún asunto en forma oportuna y concisa.

4. De Dirección. Nos habla de la forma de conducir las funciones del individuo hacia los objetivos deseados, y se compone de dos Principios:

a)De Autoridad. No se concibe la autoridad sin responsabilidad. Nunca debe delegarse en forma total la autoridad, buscando esquivar responsabilidades.

b)De Coordinación. El interés general debe prevalecer sobre los intereses particulares.

5.De Control. Este se refiere a la comparación de los resultados obtenidos contra los objetivos deseados, se determinan los siguientes Principios:

a)De Reconocimiento. Siempre debe darse el crédito merecido a cada individuo por sus éxitos obtenidos, así como reprenderlo por sus faltas y omisiones.

b)De Excepciones. Debe darse preferencia a los problemas excepcionales ante la buena marcha de los planes.

c)De Normas. El establecimiento de normas claras y precisas en una Empresa puede contribuir al logro de los objetivos, así como producir otros beneficios.

d)De Conciencias de Costos. En cada decisión tomada dentro de la Empresa, debe de considerarse su costo así como las repercusiones que conlleve, buscando con esto que sea efectiva para la Empresa.

Estos 19 principios constituyen la estructura formal de los Presupuestos.

Con esto damos por concluido el tema de los Presupuestos, ahora como siguiente paso explicaremos la Planeación Financiera con la finalidad de comprender las bases que servirán de referencia para entender en forma clara la ubicación de la Planeación Presupuestal dentro de la Empresa y de ésta manera deducir en el siguiente capítulo su concepto y todos los elementos que la componen.

2.2 Planeación Financiera.

En el desarrollo de este capítulo hablaremos respecto a la importancia de los recursos financieros como un factor determinante en el desarrollo de las actividades normales de las Empresa, así como del papel que juega la Planeación en interacción con este recurso para la consecución de los objetivos preestablecidos.

2.2.1 Antecedentes.

Debido a que las organizaciones afrontan cada vez más un medio ambiente incierto, ya que deben enfrentarse, a problemas existentes en el mismo tales como: inflación, recesión, escasez de recursos financieros, aumento de competidores, restricciones legales, conflictos laborales, disposiciones de carácter fiscal, etc..., que tienden a afectar su ambiente interno, surge la necesidad de llevar a cabo una mejor administración, la cual se basa en técnicas altamente reconocidas como la Planeación Financiera, por lo que a continuación, procederemos a desarrollar cada

uno de los elementos que integran a la Planeación Financiera empezando por la definición de su concepto.

2.2.2 Concepto de Planeación Financiera.

Para el Dr. Octavio Aguirre la Planeación Financiera es “el proceso por medio del cual se definen las aspiraciones financieras de la organización y la asignación de recursos que habrá de realizarse para lograr el cumplimiento de tales premisas”⁽⁸⁾

En este mismo sentido ubicaremos a continuación los objetivos de la Planeación Financiera.

2.2.3 Objetivos de la Planeación Financiera.

La Planeación Financiera persigue como finalidad el resolver el problema de liquidez y de financiamiento de la Empresa una vez que se

hayan pronosticado los ingresos y los desembolsos provenientes del plan de requerimientos de insumos, para esto se fijan los siguientes objetivos:

1.Determinar la liquidez de la Empresa en un momento dado. Se pretende visualizar la capacidad de la empresa para afrontar sus compromisos económicos en determinadas circunstancias y en un momento dado.

2.Determinar el rendimiento de las inversiones. Saber si vale la pena invertir nuestro capital o no, dadas determinadas variables que afecten a dicha inversión.

3.Determinar la rentabilidad del capital. Saber cuanto aumento sufrirá nuestro capital.

4.Determinar la efectividad de las ventas. Como se refleja el monto de las ventas en nuestro capital invertido, así como su cantidad.

5. Determinar las fuentes de financiamiento internas y externas. Cuántas opciones existen y cuáles serían adecuadas para financiarse la empresa en un momento dado.

6. Proveer a la Empresa de un fondo de seguridad para hacer frente a sus obligaciones. Es conveniente guardar parte del capital para afrontar contingencias en un futuro.

7. Optimizar los activos. Se buscará siempre el máximo rendimiento de cada herramienta de la empresa con el fin de que la utilidad del capital rinda los máximos beneficios posibles.

8. Determinar el nivel de financiamiento de la Empresa. En base a la rentabilidad que ofrezca la empresa se valorará el grado de su creditibilidad financiera.

9. Determinar el grado de riesgo en cuanto a las inversiones y a las fuentes de financiamiento, en base a aquellos factores externos de

tipo económicos, políticos y sociales que pueden poner en peligro el equilibrio de la Empresa.

10. Determinar el flujo de efectivo de la Empresa. Dar seguimiento minucioso a como se da el origen y la aplicación de recursos dentro de la Empresa.

Como podemos observar la Planeación Financiera es de vital importancia dentro de la Empresa, ya que gracias a ella se obtiene un amplio panorama acerca del entorno económico que rodea a la misma desde un punto de vista tanto interno como externo, y como funciona su interacción con respecto a las demás áreas de la Empresa, tales como: producción, compras, inventarios, ventas, etc., y que en forma conjunta buscan la consecución de los objetivos generales.

Una vez mencionada la importancia del papel que juega la Planeación Financiera para el desarrollo de la Empresa, debemos conocer

de que requisitos se vale para ser eficiente, los cuales mencionaremos a continuación.

2.2.4 Requisitos de la Planeación Financiera.

Para que se puedan atender en forma responsable y eficiente las necesidades requeridas durante el desarrollo de la Planeación Financiera se exigen una serie de requisitos nombrados a continuación:

1. Deberá existir un sistema para los planes y su traducción en términos financieros. Nos habla del desarrollo de Balances, Estados de Pérdidas y Ganancias, y demás fórmulas contables que buscan mostrar la cuantificación de los planes en unidades monetarias.

2. Participación Colectiva. Debe existir colaboración de todos los ejecutivos, para la realización de pronósticos a utilizar en el

desarrollo de la Planificación (predicciones de ventas, costos, ingresos.).

3.El ejecutivo financiero es parte del equipo planificador. Deberá establecer y mantener los estándares o normas financieras para ir escogiendo entre las diferentes alternativas de acción que sean viables, que representen menor riesgo y que se apeguen a los objetivos de la Empresa.

4.Seguridad sobre la liquidez financiera. El ejecutivo financiero debe mantenerse siempre seguro acerca de la liquidez financiera de la Empresa, para esto debe prever que en los planes y operaciones exista la retribución necesaria para solventar las deudas y los intereses que de éstas se deriven.

5.Cumplimiento de exigencias internas y externas. El ejecutivo financiero debe tener la capacidad para cumplir con las exigencias

financieras marcadas por las fuentes internas y externas, las cuales deben estar contempladas durante el proceso de Planeación.

6.El mantenimiento del objetivo. Nunca se debe perder de vista la ganancia como factor predominante en cualquier tipo de Planificación Financiera.

7.Reducción de costos. Debe ejercerse una presión continua en busca de mejores procedimientos que logren la minimización paulatina de los costos en los que se incurran.

8.Planes Realistas. Se debe mantener un sistema estable para traducir los planes en acciones reales, es decir, no planear situaciones para las cuales no contemos con los recursos y capacidad necesarios para alcanzarlos.

9.Coordinación. Debe existir una apropiada interacción de los diferentes aspectos económicos de los planes Empresariales, para

que en forma conjunta se optimicen los recursos y esto tenga como consecuencia la eficiencia en el alcance de los objetivos de la Empresa.

10. Adecuado Sistema de Control. La alta dirección debe asegurarse que las operaciones están aconteciendo de completa conformidad con lo Planeado, debiendo tener las partes fundamentales del sistema de control coordinadas en forma eficiente.

Cabe mencionar que si bien pueden existir otras exigencias o requisitos, consideramos que las aquí mencionadas, engloban de manera general las principales para cualquier tipo de Empresa.

Siguiendo la estructura planteada en el desarrollo del capítulo a continuación analizaremos las características de la Planeación Financiera.

2.2.5 Características de la Planeación Financiera.

Es importante determinar las principales características que componen a la Planeación Presupuestal para lograr su mejor entendimiento, éstas son:

1. Constituye una guía para regular el comportamiento de la organización. Esto se da debido a que la Planeación Financiera proporciona a la Empresa un panorama general de su situación financiera con respecto al medio ambiente económico en el que se desenvuelve, al mismo tiempo marca con esto los alcances y limitaciones que pudiera tener la Empresa.

2. Permite la simulación de situaciones deseadas. Esta es una herramienta indispensable, ya que permite a la Empresa prever su situación a futuro en base a pronósticos de ventas, producción, costos, etc., con la ventaja de poder considerar factores externos e internos en situaciones controladas.

3.Facilita la asignación de recursos financieros. La Planeación Financiera en base a sus estudios y pronósticos, proporciona a la Empresa los mejores cursos de acción para que ésta realice la mejor toma de decisiones respecto a la distribución de los recursos monetarios.

4.Establece parámetros que permiten la evaluación de resultados. En base a los planes, facilita el realizar evaluaciones en cualquier momento para poder determinar comparaciones entre lo propuesto y los resultados obtenidos, lo cual permite aplicar medidas correctivas al plan original.

5.Expresa cuantitativamente la situación futura de la Organización. En base a las herramientas que utiliza la Planeación Financiera (información financiera), permite realizar proyecciones a corto, mediano y largo plazo lo cual facilita el diagnóstico de las expectativas que pudiera llegar a tener la Empresa en un momento dado.

6.Regula las decisiones relativas al uso y disposición de las Finanzas. Mediante la Planeación Financiera se determinan los cursos de acción financieros a realizar dentro de la Empresa para conseguir los objetivos trazados, por lo cual se requiere decidir sobre la cantidad de dinero que debe asignarse a cada una de las áreas funcionales de la Empresa tomando en cuenta las necesidades e importancia, así como las prioridades de cada una de ellas.

Ya que analizamos cada una de las características de la Planeación Financiera daremos paso al siguiente apartado que consiste en la clasificación de la misma.

2.2.6 Clasificación de la Planeación Financiera.

No existe una clasificación acerca de la Planeación Financiera, más bien se refiere al ámbito de cobertura que ésta tiene, el alcance de esta actividad básicamente se enfoca al análisis de la planeación de tres conceptos:

1. *Planeación del efectivo.* Adquiere una importancia especial, dado que la inflación, la flotación y otros fenómenos vigentes causan una crisis de liquidez que solo puede ser resuelta mediante un manejo certero del efectivo. Desde un punto de vista conceptual, el objetivo de la Planeación del Efectivo debe ser el dotar de liquidez a la Empresa para que esto le de capacidad para realizar en forma óptima sus operaciones.

2. *Planeación de Inversiones.* Es la actividad que tiene como objeto la identificación de las mejores alternativas de inversión y la optimización de las mismas. Sus objetivos consisten en:

- a) Permitir una mejor asignación de recursos.
- b) Mejorar la obtención de resultados dentro de la Empresa.
- c) Proporciona un instrumento de referencia para la toma de decisiones relevantes.

d) Constituye un parámetro de evaluación y control de la Empresa.

e) Estimula la eficiencia operativa.

3. Planeación de Utilidades. Constituye uno de los soportes de los propósitos institucionales en materia de rentabilidad. Teniendo como objetivos:

a) Obligar a todos los miembros de la Administración a participar en el establecimiento de planes.

b) Demandar a la Administración el establecimiento en cifras, de sus requerimientos para obtener resultados satisfactorios.

c) Inducir a la Administración a planear un uso racional de mano de obra, materiales, instalaciones y capital.

d) Tender a eliminar la incertidumbre respecto a políticas y objetivos empresariales.

e) Puntualizar la eficiencia empresarial.

f) Exigir un autoanálisis periódico de la Empresa.

g) Evaluar el progreso de los objetivos de la Empresa.

h) Permitir visualizar los resultados futuros de la organización.

i) Identificar las áreas claves de la Empresa.

Para lograr los objetivos citados en este punto mencionaremos a continuación las técnicas de las que se vale para conseguirlos.

2.2.7 Técnicas de la Planeación Financiera

En el proceso de Planeación resulta indispensable, antes que nada, realizar un diagnóstico que nos permita conocer la situación Financiera de la Empresa.

La realización del Diagnóstico Financiero se desarrolla mediante la aplicación de un conjunto de técnicas que permiten analizar los eventos pasados que servirán de referencia para proyectar el futuro, éstas son:

1. *Análisis de Razones Financieras*. Es una de las técnicas más utilizadas por el interés que despiertan en conocer las causas que determinaron los resultados obtenidos por la Empresa.

Las razones que se aplican para la realización de un diagnóstico financiero son las siguientes:

a) Análisis de liquidez y de estabilidad.

b)Análisis de la rotación de inventarios.

c)Análisis de la eficiencia de los activos.

d)Análisis de los gastos operativos.

e)Análisis de la contribución marginal.

f)Análisis de los costos de las ventas.

g)Análisis de la utilidad de ventas realizadas.

h)Análisis de la rentabilidad del capital.

2. *Análisis del flujo de efectivo.* Este estado presenta un resumen de los cambios que hubo tanto en el pasivo como en el capital contable invertidos en una Empresa y las repercusiones de dichos cambios en

el activo de la misma. Por medio de este análisis se está en posibilidad de:

a) Conocer el tratamiento que se da a los superávits.

b) Identificar las causas por las cuales se presentan los déficits de efectivo.

c) Detectar la frecuencia con que se presentan los faltantes de efectivo.

d) Saber la forma en que se cubren los déficits de efectivo.

3. *Análisis del rendimiento sobre la Inversión.* Tiene la finalidad de calcular los rendimientos de los activos de la Empresa, ponderando la tasa de la utilidad que se obtiene por las ventas realizadas, con la tasa de productividad de las inversiones. La fórmula para calcular el rendimiento de las inversiones es la siguiente:

$$RI = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inversión}} \times \frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$$

En tanto para conocer la rentabilidad que obtienen los accionistas por las inversiones realizadas y el efecto de la deuda en las utilidades se utiliza la fórmula descrita a continuación:

Tasa de utilidad de inversiones de los accionistas = rendimiento de la inversión proporción de deuda (%).

Antes de concluir este capítulo es importante hacer referencia que analizamos el Presupuesto y la Planeación Financiera, ya que son herramientas de utilidad dentro de la Planeación Presupuestal, y nos ayudan a realizar un manejo adecuado de los recursos con los que cuenta la Empresa, por lo que en los siguientes capítulos retomaremos algunos de sus aspectos para apoyarnos en el desarrollo de nuestro tema objeto de estudio, la Planeación Presupuestal.

CAPITULO III.

LA PLANEACION PRESUPUESTAL.

Como resultado del análisis de la información contenida en el capítulo anterior, hablaremos en este capítulo acerca de lo que es la Planeación Presupuestal.

3.1 Antecedentes.

El Tratado de Libre Comercio ha marcado el inicio de una revolución en el ámbito económico del país, a tal grado que empresas que no cuentan con una infraestructura planeada y organizada para competir con las exigencias de los mercados, así como de la competencia misma, tenderán a desaparecer.

Sin embargo, la Planeación Presupuestal tiene aplicación desde hace tiempo, pero como ya se mencionó, debido a los cambios que se han presentado en las últimas décadas, ha cobrado mayor importancia en cuanto a su uso, debido a que representa una herramienta elemental e indispensable para prever posibles acontecimientos que desvíen el curso normal de los objetivos dentro de la Empresa; también sirve para poder

detectar posibles oportunidades que nos permitan hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido.

He aquí la importancia que adquiere la Planeación Presupuestal ante los nuevos retos, puesto que gracias a la implementación de ésta, se disminuye el grado de riesgo e incertidumbre, lo cual le permite a los empresarios el marcar cursos concretos o alternativos de acción para poder cumplir con los objetivos que persiguen, tratando de apegarse a los resultados trazados por la empresa, y buscar al mismo tiempo la optimización de sus recursos materiales, financieros, técnicos y humanos, que den paso a asegurar por medio de un aumento en las utilidades el alargar el ciclo de vida de la empresa, así como asegurar un lugar estable dentro del mercado consumidor.

Cabe mencionar, que aunque el uso de la Planeación Presupuestal se ha convertido en una práctica generalizada dentro de las Empresas, su aplicación no ha sido en todos los casos utilizada en forma integral.

Explicado de otra forma, si consideráramos a la Planeación Presupuestal como un todo, representado en porcentajes equivaldría a un 100% (si se aplicara en forma integral), por lo que consideramos que tan sólo se aplica de un 60 a un 70% actualmente.

Lo anterior lo pudimos deducir con base en que la Planeación y el Presupuesto están manejados en forma independiente, cada uno con sus propias características (las cuáles ya mencionamos anteriormente), que si bien en algunos puntos existe similitud, en otros no la hay; además de que la Planeación Presupuestal requiere de un estudio especial ya que engloba a la Planeación y al Presupuesto de: tipo financiero, de ventas, de utilidades, de costos, de producción, etc., y no existe información acerca de ésta como tal. Lo que da pie a que propongamos una metodología que pretenda alcanzar que el rendimiento de la Planeación Presupuestal, en forma conjunta, dentro de las Empresas sea el óptimo (100%).

Ya que hemos visto a grandes rasgos sus antecedentes, a continuación definiremos que se entiende por Planeación Presupuestal.

3.2 Concepto.

Con base en un análisis efectuado de toda la información presentada en los capítulos anterior con respecto a lo que es Planeación y Presupuesto, a continuación daremos nuestra definición de Planeación Presupuestal, la entenderemos como: **La formulación de un plan que detalla primero el plantear ya sean políticas, objetivos, funciones, procedimientos, etc., y segundo el cuantificar los ingresos y la forma en que se gastarán los fondos en mano de obra, materiales, bienes de capital, así como una serie de revisiones periódicas en las que se comparen las cifras presupuestadas contra las cifras reales, con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales de la entidad mediante la interacción de sus áreas funcionales; sobre este aspecto hay que recalcar que cuando se cuantifica el presupuesto debe hacerse principalmente en unidades, esto debido a que si planteamos los resultados que esperamos en cantidades monetarias, pueden verse afectadas si hay fluctuaciones de precios o si se realizan operaciones en moneda extranjera y se presentara una situación de inestabilidad**

cambiaría o de tipo económico como la que vivimos actualmente, en cambio si se manejan todas las cantidades así como los resultados en unidades no se verán afectadas aunque existan cambios, ya que los requerimientos planteados seguirán siendo los mismos.

Una vez dado nuestro concepto, el siguiente apartado consistirá en describir los objetivos de la Planeación Presupuestal.

3.3 Objetivos de la Planeación Presupuestal.

Los objetivos consisten en aquellas metas que se quieren lograr a corto, mediano y/o largo plazo, es fundamental que éstos queden asentados por escrito, y que sean conocidos por todo el personal de la organización para que cada quien conozca cuales son sus funciones y responsabilidades dentro de su área de trabajo, ya que dependiendo del logro de los objetivos departamentales dependerá el alcance de los objetivos generales de la Empresa.

Dentro de los objetivos que la Planeación Presupuestal pretende alcanzar, encontramos los siguientes:

1. Obtener un panorama general claro que nos permita decidir dentro de un marco de seguridad basado en la observación de las variables externas e internas que rodean a la organización. Para así disminuir el riesgo y la incertidumbre, que nos permita encaminar a la Empresa hacia el logro de los objetivos.

2. Obtener la información necesaria para determinar los recursos necesarios para realizar las actividades normales de una Empresa en un período determinado, el cual es denominado como Período Presupuestal.

3. Definir cursos de acción concretos para cada una de las áreas funcionales de la Empresa, así como el grado de responsabilidad que conlleva cada una de ellas, buscando lograr una mayor

productividad mediante la optimización de tiempos y recursos empleados.

4. Ayudar al desenvolvimiento de los recursos materiales, financieros y humanos con apego a las políticas marcadas dentro de la Empresa.

5. Analizar la información obtenida en períodos anteriores para que en caso de que sea necesario hacer las correcciones pertinentes para evitar caer en los mismos errores, o bien mejorar los resultados obtenidos anteriormente.

Desde nuestro punto de vista, consideramos que los objetivos antes mencionados, contemplan un marco general aplicable a todo tipo de Empresas, y por lo tanto, también es aplicable a una Distribuidora o Concesionaria del ramo Automotriz, la cual es el tipo de Empresa que utilizaremos para el desarrollo de la investigación.

Si bien, hemos detectado los alcances que pretende la Planeación Presupuestal, también es importante determinar cuales son los requisitos para realizar una Planeación Presupuestal eficiente; por lo que a continuación los mencionaremos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.4 Requisitos de la Planeación Presupuestal.

La finalidad de hacer referencia acerca de los requisitos para la Planeación Presupuestal, no tan sólo es el de lograr el mero cumplimiento de los objetivos planteados por la misma, sino el tratar de alcanzarlos en su forma óptima, para que así la situemos dentro de un marco de eficiencia, lo que se traduce como el obtener resultados superiores a los obtenidos, si solamente se exigiera de ella el realizarla en forma eficaz.

Estos requisitos son los siguientes:

1. *Conocimiento de la Empresa.* Es indispensable que las personas involucradas en el desarrollo de la Planeación Presupuestal tengan

un amplio conocimiento de todas las áreas que componen la Empresa, así como de las personas, funciones políticas y procedimientos que conforman la estructura organizacional de la misma, ya que esto permitirá darle un enfoque de acuerdo a las características, giro o actividad, medio ambiente, así como del mercado al que pertenecen sus productos o servicios para evitar desviaciones en cuanto al logro de sus metas y objetivos.

2.Exposición de la Planeación Presupuestal a todo el personal.

Consiste en dar a conocer a todo el personal de la Empresa la metodología a utilizarse, con el fin de que todos contribuyan con sus esfuerzos a la consecución de los objetivos particulares de cada área o departamento, y que mediante la interacción de dichos objetivos, se cumpla con los objetivos generales planteados por la Empresa.

3.Determinar las prioridades existentes dentro de la Empresa.

Consiste en tomar en cuenta las necesidades a corto plazo que la

Empresa necesita cubrir, que si no son consideradas como prioritarias pueden tener repercusiones a largo plazo, que alterarían el curso normal de la Planeación Presupuestal.

4. Dotarse de la información veraz y oportuna necesaria para la realización de la Planeación Presupuestal. Resulta de vital importancia el asegurarse de que la información con la que se cuenta para la elaboración de la Planeación Presupuestal, sea la indicada y real, para evitar omisiones o errores que deterioren el curso normal de la Empresa.

5. Fijación del período para cumplir con la Planeación Presupuestal. Esto se hace con la finalidad de mantener un control de todos los factores que influyen en el medio ambiente de la Empresa y disminuir el riesgo de algunos factores que en un plazo prolongado pudieran variar y afectar a los objetivos trazados por la Planeación Presupuestal.

6. Considerar limitaciones y alcances de la Planeación Presupuestal. Mediante el análisis de los factores externos e internos que rodean a la Empresa es recomendable considerar las deficiencias y oportunidades con las que cuenta la Empresa para darle fluidez al desarrollo de las funciones necesarias implementadas en la Planeación Presupuestal. Para poder definir cuales son las limitaciones y alcances de la Empresa debemos considerar los siguientes factores:

a) **Puntos fuertes de la Empresa.** Son aquellos elementos de la Empresa que producen mejores resultados.

b) **Puntos débiles de la Empresa.** Son las áreas o factores de la Empresa que requieren de una mayor atención para mejorar su eficiencia.

c)Oportunidades de la Organización. Consisten en la presencia de determinados eventos en el medio ambiente susceptibles de ser aprovechados por la Organización.

d)Amenazas de la Organización. Son el conjunto de riesgos que se ciernen en el entorno ambiental, y que en alguna forma hacen peligrar la marcha de la Organización.

7.La Planeación Presupuestal debe asentarse en forma escrita.

Esto es con el fin de evitar que se produzcan omisiones o malas interpretaciones acerca de quien, como, cuando y bajo que reglas deben hacerse las cosas.

8.Determinación de normas o políticas a implementar en la Planeación Presupuestal. En este punto se deben explicar y definir en forma clara las normas o políticas que regulan quien, como, cuando, así como las áreas donde deben realizarse las actividades necesarias enunciadas en la Planeación Presupuestal. Para fijar las

políticas en la Planeación Presupuestal, deben considerarse los siguientes puntos:

a)Adecuación. Deben estar adecuadas al entorno económico, político y social de una Empresa por los cambios constantes que se presentan.

b)Participación. Para la obtención de mejores resultados en la elaboración de políticas debe participar todo el cuerpo ejecutivo.

c)Actuación. Las políticas deben ser operativas para que indiquen una actuación específica y sencilla para quien las deba manejar.

d)Necesidad. Establecen las políticas donde exista la necesidad de contar con guías o normas específicas.

e)Coordinación. Las políticas deben aportar la coordinación requerida para el logro de los propósitos establecidos.

f) Estabilidad. A pesar de la frecuencia de cambios en el medio ambiente se debe procurar otorgar alto grado de estabilidad a las políticas.

9. *Flexibilidad en la Planeación Presupuestal.* Este punto se refiere a que debe existir un cierto grado de flexibilidad que permita a la Planeación Presupuestal el adaptarse a los cambios que puedan presentarse en el entorno en el que se desenvuelve la Empresa.

10. *Apoyo de la alta dirección.* La voluntad es la implantación de la Planeación Presupuestal por parte de los directivos, por lo tanto se vuelve indispensable contar con su respaldo para su buena realización y desarrollo, con lo cual se le da a la Planeación Presupuestal un uso no solamente de tipo informativo, sino que se convierte en un plan de acción operativa y de patrón de medida con lo ejecutado.

Si bien, el resultado de la Planeación Presupuestal se encuentra determinado por diversas variables que en algunos casos no son del todo controlables, estos requisitos son fundamentales y reducen el grado de incertidumbre para alcanzar los objetivos institucionales que persigue la Planeación Presupuestal.

Como siguiente punto, analizaremos los elementos de la Planeación Presupuestal, que de igual forma coadyuvan a la consecución de sus objetivos.

3.5 Elementos de la Planeación Presupuestal.

Como hemos venido definiendo los diversos aspectos que integran a la Planeación Presupuestal no podíamos pasar por alto el mencionar los elementos que la constituyen, éstos son los siguientes:

1. *Integrador*. Indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la Empresa, está visto como un todo, pero también

estará dirigida a todas las áreas de la Empresa de tal forma que contribuye al logro del objetivo global.

2.*Coordinador.* Significa que debe de ser preparada conjuntamente y en armonía incluyendo a todos los departamentos de la Empresa.

3.*En términos financieros.* Indica la importancia de ser presentada en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación. Si no esto no se hace en ésta forma, habrá problemas posteriores cuando se deseen evaluar los resultados, ya que existirá confusión para interpretarlos.

4.*Operacional.* Uno de los objetivos fundamentales de la Planeación Presupuestal, es la determinación de los ingresos y de las utilidades que se obtendrán, así como de los gastos que se van a generar. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.

5. *Los recursos.* No es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la Empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación.

Estos son los principales elementos que intervienen para la elaboración de una Planeación Presupuestal en cualquier Empresa.

Como cualquier herramienta de la Administración, detectamos que en la Planeación Presupuestal también existen ventajas y desventajas en su uso, siendo las primeras las que nos permitirán justificar la implementación de la misma.

3.6 Ventajas y desventajas de la Planeación Presupuestal.

Como lo comentamos en el punto anterior, el implementar la Planeación Presupuestal no es garantía total del alcance del éxito en una Empresa, pero sin duda, es una herramienta básica que nos ayuda a encaminar la Empresa hacia él; además el manejo de la Planeación

Presupuestal nos ofrece una serie tanto de ventajas como de desventajas, estas últimas en muchos de los casos no se pueden evitar.

Las ventajas que presenta la Planeación Presupuestal son las siguientes:

- 1.Exige de la alta gerencia la definición adecuada de los objetivos básicos de la Empresa.
- 2.Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la Organización.
- 3.Incrementa la participación de los diferentes niveles de la Organización, cuando existe motivación adecuada.

4.Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlados, ya que al tener dichos archivos, se facilita el efectuar análisis de tendencias.

5.Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.

6.Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la Empresa.

7.Obliga a realizar un autoanálisis periódico.

8.Facilita el control administrativo.

9.Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una Organización, para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la Empresa.

10. Obliga a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

Las desventajas o limitaciones que presenta el uso de la Planeación Presupuestal son las siguientes:

1. Está basado en estimaciones, por tal motivo, si éstas no son realizadas en forma cuidadosa pueden existir variaciones en cuanto a los resultados que se obtienen y perder la objetividad, ya que el éxito de la Planeación Presupuestal dependerá de la confiabilidad de los datos que se están manejando.

2. En cuanto a la flexibilidad que debe mantener, debido a los posibles inconvenientes que pudieran surgir y afectar el sentido original de la Planeación Presupuestal.

3. Su ejecución no es automática, ya que necesitamos hacer que el elemento humano de la Organización comprenda la utilidad de ésta

herramienta, y esto requiere de un largo período de tiempo para su cumplimiento.

4. Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración, ya que sólo forma parte como una de las tantas herramientas administrativas que deben implementarse en la Empresa. No debe adjudicarse toda la responsabilidad de la Empresa a la Planeación Presupuestal para la consecución de sus objetivos.

Cabe mencionar que es necesario detectar las ventajas y/o limitaciones de la Planeación Presupuestal dentro del proceso de elaboración en las Empresas, pero su importancia recae en darle la debida atención en todos los pasos de dicha secuencia. Para que nos quede clara dicha secuencia en el siguiente punto presentaremos un diagrama de la misma.

3.7 Secuencia de la Planeación Presupuestal.

En el siguiente cuadro presentaremos la secuencia que debe seguirse para realizar la Planeación Presupuestal en forma íntegra de acuerdo con los presupuestos que la componen.

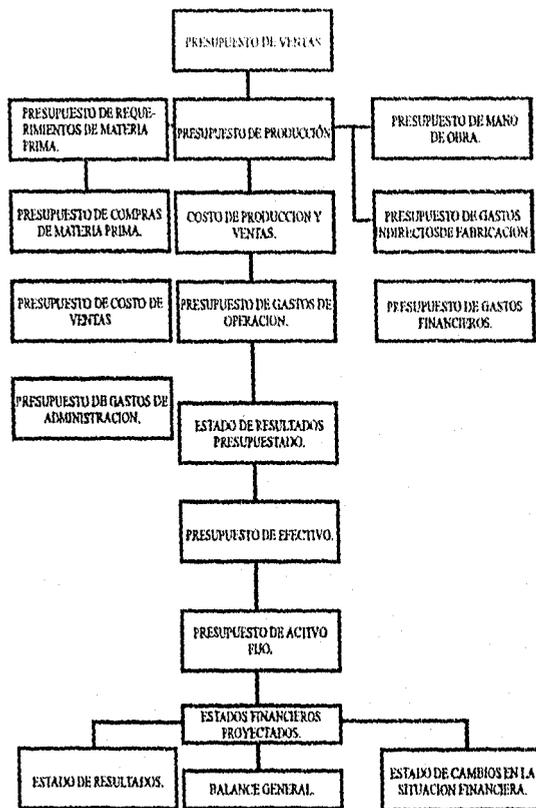


FIGURA 3.1 Secuencia de la Planeación Presupuestal.

3.8 Planeación de Utilidades.

Desde principios de siglo se han realizado avances importantes en el arte de administrar en todos los ámbitos, ya sea industria, gobierno, y en todo tipo de actividades. Dichos avances han sido enfocados principalmente en el proceso administrativo en empresas privadas las cuales persiguen fines de lucro. Uno de los avances que ha llegado a tener mayor importancia para facilitar el desarrollo del proceso administrativo es sin duda la Planeación de Utilidades.

La Planeación de Utilidades tiene una gran importancia para la alta dirección, ya que constituye uno de los soportes institucionales en cuanto al factor de rentabilidad que debe tener la Empresa, no olvidemos que las empresas de giro comercial tienen como objetivos principales el generar utilidades y contribuir al mejoramiento económico y social de su medio ambiente; en general ésta tendencia es sin duda una de las principales herramientas de la Planeación Presupuestal dentro de cualquier Empresa en la actualidad.

Considerando ésta situación profundizaremos en este punto, comenzando por definir que es la Planeación de Utilidades.

Para Glen A. Welsch la Planeación de Utilidades es “Un enfoque sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades de la administración de planificación, coordinación y control. Este enfoque comprende el desarrollo y la aplicación de:

1. Los objetivos generales y a largo plazo para la Empresa.
2. Las especificaciones de las metas de la Empresa.
3. Un plan de utilidades a largo plazo desarrollado en términos generales.
4. Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades correspondientes (divisiones, productos y proyectos).

5. Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.

6. Procedimientos de seguimiento.

En resumen, la planificación y control de utilidades significa el desarrollo y aceptación de objetivos, metas y de la movilización eficiente de una Organización para alcanzar objetivos y metas”⁽⁹⁾

Para nosotros la Planeación de Utilidades consiste en un proceso que tiene como objetivo fijar el curso concreto de acción a seguir con la finalidad de optimizar todos los recursos con que cuenta la Empresa para obtener o generar los rendimientos o utilidades necesarias para cumplir con los objetivos institucionales en materia de rentabilidad con la finalidad de satisfacer sus exigencias de carácter económico y social.

Como se puede observar el propósito de la Planeación de Utilidades es claro, consiste en determinar qué es lo que debe hacerse y cómo debe hacerse para estar en una situación satisfactoria con respecto a los resultados obtenidos, en este caso el generar utilidades en un periodo determinado.

Ya que hablamos del qué hacer y cómo hacer las cosas, es necesario conocer cuales son los elementos que intervienen en la Planeación de Utilidades.

Para poder realizar una Planeación de Utilidades es necesario considerar siete elementos que nos proporcionarán la información adecuada para elaborar un Presupuesto de Utilidades, estos elementos son los siguientes:

1. *Análisis de los ingresos de ventas.* Para realizar este análisis debemos contemplar aspectos tales como:

a) El plan de ventas que se integra por:

-Plan de publicidad y promoción o planes de mercadotecnia.

-Plan de gastos de ventas y mercadeo o planes estratégicos.

b) Lineamientos contenidos en los planes de mercadotecnia.

c) Lineamientos contenidos en los planes estratégicos.

Una vez considerado los puntos anteriores se procede a cuantificar primero en unidades y, posteriormente en pesos los volúmenes de ventas que se esperan realizar, determinando así, los ingresos que obtendrá la Empresa por concepto de ventas.

2. Análisis de costos fijos. Los costos fijos son aquellos que no varían con las actividades o producción de la Empresa, y tienden a acumularse con el transcurso del tiempo, es decir, son costos de

tiempo. Permanecen constantes durante un periodo dado. Los costos fijos son de dos tipos principalmente:

a) Costos fijos que son establecidos por decisiones administrativas previas, como ejemplos: tenemos la depreciación, impuestos y seguros.

b) Costos fijos que son establecidos por decisiones administrativas en base al corto plazo, por ejemplo: sueldos, gastos de publicidad y gastos de inversión.

3. *Análisis de costos variables.* Son aquellos gastos que aumentan o disminuyen de acuerdo con los volúmenes de ventas, se consideran como costos de utilidad porque se acumulan como resultado de la producción, actividad, ventas o trabajo realizado.

4. *Análisis del punto de equilibrio.* Se han diseñado varias técnicas para apoyar la dirección de una Empresa con respecto a la

Planeación de Utilidades, mas sin embargo la técnica más aceptada por los administradores es la del punto de equilibrio, esto se da porque esta técnica proporciona información vital y necesaria para orientar las utilidades, ya que predice las repercusiones que tendrán las decisiones tomadas sobre las utilidades futuras.

El punto de equilibrio se define como “el nivel o punto de ventas en el que las pérdidas terminan y empiezan las utilidades, o dicho de otra manera es el nivel de ventas en el que las utilidades son igual a cero”⁽¹⁰⁾

El punto de equilibrio es un método sencillo y entendible, el único requisito fundamental para su realización consiste en realizar una separación de costos, ya que la información requerida para efectuar este tipo de análisis es tener una descripción analítica de los costos fijos y variables, para así poder estar en condiciones de determinar las repercusiones del volumen sobre los costos, los precios y las utilidades. Gracias a esta técnica la cual manifiesta la

interacción e influencia mutua de todos estos factores de modo tal que la dirección puede elegir la mejor alternativa que se presente.

5. Análisis del Rendimiento o Utilidad Marginal. Este análisis se hace con la finalidad de conocer la Utilidad o Rendimiento Marginal que generará la Empresa, para entender claramente este punto definiremos que es la Utilidad Marginal: "Es el aumento en la utilidad total provocada por el incremento de una unidad consumida, poseída o producida. Los subjetivistas han afirmado que ésta es la unidad de medida del valor. Hay también bienes que tienen mucha utilidad pero no tienen valor, dado que se mide por medio de la Utilidad Marginal que está en función de la cantidad de bienes que se tengan y las necesidades del individuo" (11)

También se puede entender como: "Utilidad agregada que proporciona una unidad adicional de producción" (12)

Ahora bien, para nosotros la Utilidad Marginal es la **diferencia entre el precio de venta y los costos variables**, como podemos observar la Utilidad Marginal se da en base al incremento porcentual de los ingresos y del volumen de ventas de un año a otro además de la combinación del incremento en volumen por el incremento en precio.

Lo ideal para obtener una Utilidad Marginal mayor sería el obtener un incremento en volumen sin aumento en los costos fijos, esto es debido a que los costos fijos disminuyen a medida que el volumen de producción o ventas se incrementa.

6. Análisis del rendimiento de las inversiones. Este análisis es de gran importancia ya que sin duda la actividad más importante dentro de la administración de las inversiones, es la medición de los resultados logrados. En su forma más sencilla, ésta medición se puede llevar a cabo mediante una comparación entre el valor de los fondos invertidos al principio y al término de un período

determinado. Si no hubo ni retiros ni aportaciones de fondos, la diferencia, expresada como porcentaje de los fondos originales, representará el rendimiento durante el período. El rendimiento, por cierto, representa una combinación entre ganancias de capital e ingreso por vía de intereses y dividendos durante el período de control. Ahora bien, otra de las interrogantes sería ¿Contra qué medimos nuestro rendimiento?, para poder medir los resultados obtenidos se consideran 3 factores principalmente estos son:

a)La inflación.

b)La tasa sin riesgo de los CETES (siempre y cuando ésta sea mayor que la tasa de inflación).

c)La medición de las inversiones con riesgo se hace contra el índice de cada categoría, por ejemplo, en el caso de acciones se comparará contra el índice accionario.

Una vez medidos los rendimientos del período es importante analizar porque se lograron o no se lograron los resultados esperados, y esto traerá como consecuencia el realizar cambios en los objetivos de las inversiones.

7. Definición de Objetivos. Después de haber desarrollado los pasos anteriores se está en posibilidad de establecer los objetivos que se pretenden alcanzar, por lo cual se plantea un conjunto de alternativas, mismas que se evalúan en función a su contribución individual al logro de los propósitos institucionales. Una vez que se ha realizado ésta evaluación se definen los objetivos en materia de utilidades los cuales serán expresados en términos cuantitativos especificando además el plazo en el cual deben realizarse.

Con esto damos por terminado este capítulo, y como conclusión podemos decir que la Planeación Presupuestal es una herramienta indispensable para la alta dirección de cualquier Empresa, la cual le permitirá alcanzar los objetivos institucionales que se han propuesto, así

como el poder planear el monto de las utilidades que se descan obtener al cabo de un período determinado.

Ahora bien, en el siguiente capítulo hablaremos acerca de la Industria Automotriz en México, esto con la finalidad de conocer un poco más a fondo el desarrollo de ésta rama de la industria, así como el funcionamiento a grandes rasgos de una Distribuidora Automotriz, en la cual se aplicará posteriormente la Planeación Presupuestal para los fines de nuestra investigación.

CAPITULO IV.

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO.

La Industria Automotriz en México ha sufrido grandes cambios en las últimas décadas, pero sobre todo en ésta última debido a la entrada de México al Tratado de Libre Comercio; es tema actual en ésta rama hablar de la globalización necesaria para competir en un mercado internacional, por lo que es importante analizar cada uno de los factores que deben intervenir en dicha globalización (**entendiendo como tal, el desarrollo total de la industria de que se trate**), haciendo hincapié que en este caso tan sólo hablaremos de la planeación presupuestal y su intervención en la globalización automotriz.

En este capítulo veremos el desarrollo de la industria automotriz, primero de manera general y posteriormente analizaremos específicamente la Industria Automotriz en México. Como primer paso estudiaremos los antecedentes de la industria automotriz.

4.1 Antecedentes de la Industria Automotriz.

El sueño del automóvil, del cual se tenía la idea de crear un coche sin caballos, nace y se desarrolla en varios países y en diferentes épocas.

Ciertamente los primeros intentos que se realizaron orientados hacia la fabricación de un artefacto que tuviera la capacidad de moverse por su propio impulso, y que en esa época se pensaba en la forma de la energía que trajo como consecuencia la Revolución Industrial a mediados del siglo XVIII, la presión del vapor, fueron fructíferos con el paso del tiempo.

En Europa la mayoría de las grandes fábricas de automóviles habían sido establecidas ya, y empezaron a expandirse desde las décadas de 1880 y 1890 entre las que destacaban la Cia. de Gottlieb Daimler, ya que en 1886 había producido el primer camión y el primer verdadero automóvil moderno (Mercedes) y la de Karl Benz las que más tarde habrían de fusionarse para constituir la Mercedes-Benz. Aunque esto no

quiere decir que en los Estados Unidos no se hubiera realizado algún intento por llevar a cabo este sueño revolucionario.

Hubo varios intentos que al final llevaron este sueño hasta convertirlo en una realidad, se considera a Charles Edgar Duryea como el Padre del Automóvil en los Estados Unidos, quien en 1893 asistido por su hermano James Frank fabricó el primer automóvil norteamericano y lo demostró en Springfield Massachusetts estableciendo dos años más tarde su compañía, es así como nace la industria automotriz en Norteamérica, con el surgimiento de varias empresas como Olds Motor Vehicle Company fundada en 1897 por Ransom E. Olds, y que por la cual se tiene la piedra angular de la industria automotriz, este se da debido a un incendio en la fábrica, y de ésta solo se salvó un automóvil, el Merry Oldsmobile en el que su proceso de fabricación prácticamente establecía las bases teóricas de las líneas de ensamble para la producción masiva, lo cual permitiría que los costos disminuyeran enormemente y el precio de un auto estuviera al alcance de todos.

De manera paralela Henry Ford, industrial norteamericano el cual siempre tuvo inclinación a la fabricación de automóviles, se une con algunos socios en 1899 para organizar la Detroit Automóvil Company para fabricar autos por encargo. Esta compañía fabricaba los automóviles de acuerdo a las especificaciones de los pedidos que recibía. Pero la idea de Henry Ford era la de desarrollar y construir un modelo *standard en serie* para abaratar el costo y tener acceso a un mercado masivo. Tuvo que separarse de ésta Compañía para crear su propia empresa independiente y crear autos de carreras, cuyo diseño perfeccionó en forma tal que rompieron todos los récords y dieron a su compañía publicidad internacional. Fue hasta 1903 cuando aparecieron industriales dispuestos a asociarse con él y crearon la Ford Motor Company, esto marcó el inicio de la era de expansión de la industria automovilística de los Estados Unidos.

Por otro lado en 1902, las compañías Cadillac y Buick fueron organizadas en Detroit, Michigan, para 1904 la producción de Cadillac

ocupaba el segundo lugar después de Olds, en cambio la Buick se encontraba al borde de la quiebra.

Fué entonces cuando William Crape Durant mejor conocido *como el rey de los fabricantes de carruajes con caballos* tomó el control de la Buick y en tan sólo tres años la convirtió en la segunda empresa más grande y en la de mayor influencia de la industria automotriz.

Siendo Durant un visionario lanza su famosa predicción de que "algún día habrá demanda para un millón de automóviles al año"⁽¹³⁾ y fue así como se dedicó a organizar una red de proveedores y fabricantes similar a la que había logrado con su compañía de coches de caballos la cual era la más grande e importante de los Estados Unidos.

Y no fue sino hasta septiembre de 1908 cuando Durant fundó la General Motors Company, en el condado de Hudson, Nueva Jersey.

En noviembre del mismo año Buick y Olds se unieron a General Motors, y en 1909 la siguieron Oakland y Cadillac, más tarde en 1918 Chevrolet fue fusionada también, durante la década comprendida entre 1910 y 1920 más de treinta empresas pasaron a formar parte de General Motors.

Posteriormente la Industria Automotriz inició operaciones fuera de los Estados Unidos, tanto por medio de la compra de empresas como a través de la asociación con otras compañías manufactureras e igualmente mediante el establecimiento de plantas ensambladoras de sus productos, con lo cual se da el surgimiento de la Industria Automotriz en México de la que hablaremos a continuación.

4.2 La Industria Automotriz en México.

Describir como la Industria Automotriz en México se ha venido desarrollando hasta alcanzar la posición que hoy tiene resulta importante, por lo que a continuación daremos una semblanza de dicho desarrollo.

En 1925 no existían en México ni plantas ni concesionarias automotrices, por lo que eran particulares los que importaban los vehículos para luego venderlos al precio que consideraban conveniente. Al no existir plantas ensambladoras ni concesionarias automotrices en el país, los vendedores de automóviles no ofrecían garantía alguna al comprador respecto al servicio y la reposición de refacciones genuinas.

Debido a esto algunas compañías automotrices asignaban a representantes oficiales para que vendieran sus vehículos en México a determinados comerciantes y los autorizaban como distribuidores de sus productos; estos inexpertos distribuidores por consiguiente empezaron a tener un reducido volumen de refacciones y algunos ya contaban con un pequeño taller en el que se ofrecía servicio a sus clientes.

Esto marca el inicio de la Industria Automotriz en México en 1925, cuando la Ford Motor Co., S.A. crea la primera planta ensambladora. Cabe mencionar que en este año ya circulaban en nuestro país 53,500 vehículos aproximadamente en una red de 690 kilómetros de camino de

los cuales 240 estaban pavimentados. Esta suma de automóviles se vio incrementada en 88,000 vehículos aproximadamente para 1930, por lo que otras compañías se interesaron en establecer sus plantas de ensamble en México, en el siguiente cuadro se mencionan dichas plantas.

| COMPañIA | FECHA DE INICIACION | MARCA QUE REPRESENTAN |
|----------------------|---------------------|---|
| Ford Motor co. | Julio de 1925 | Ford, Taunus, Anglia Consul |
| Automotriz O'Farril | Mayo de 1935 | Hillman, Singer, Citroen, M.G., Packard |
| General Motors | Octubre de 1935 | Opel, Chevrolet, G.M.C. |
| AutoMex | Enero de 1939 | Dodge, Plymouth, Simca, Valiant, Fargo y Fiat |
| Automotriz de México | Septiembre de 1941 | Hudson |
| Automotriz Lozano | Diciembre de 1944 | Federal |
| Equipos Automotrices | Enero de 1945 | Toyoped, Reo |
| Armadora Mexicana | Abril de 1945 | Nash |

FIGURA 4.1 Plantas Automotrices establecidas en México de 1925 a 1961. 1/2

| | | |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Willys Mexicana | Mayo de 1946 | Willys, Rambler, Alfa Romeo |
| Automóviles Ingleses | Noviembre de 1946 | M.G. Land Rover, Morris |
| International Harvester de México | Enero de 1947 | International |
| Diesel Nacional | Febrero de 1951 | Renault, Dina y Diamont |
| Autos Packard | Mayo de 1951 | Packard |
| Studebaker | Marzo de 1953 | Studebaker |
| Representaciones Delta | Junio de 1953 | Mercedes Benz, DKW |
| Volkswagen Mexicana | Enero de 1954 | Volkswagen |
| Industrial Automotriz | Noviembre de 1958 | Peugeot |
| Nissan Mexicana | Noviembre de 1961 | Datsun |
| Victor Patron | No Determinado | White, Diamont |
| Fábrica Nacional de Automóviles | No Determinado | Borgward |

FIGURA 4.1 Plantas Automotrices establecidas en México de 1925 a 1961

(Continuación). 2/2

En la relación anterior se incluyen empresas que tenían sus propias plantas de ensamble y algunas otras que eran únicamente importadoras.

El desarrollo alcanzado por la segunda década del presente siglo llevó al gobierno a tomar medidas en cuanto a tarifas de importación, más baja para el material de ensamble que para unidades armadas.

Los objetivos fundamentales de éstas medidas fueron:

1. Emplear más mano de obra mexicana.
2. Ahorrar divisas.
3. Gradualmente promover el uso de materia prima mexicana.

Durante poco más de 20 años, ésta fué la única forma de control que existió de manera oficial.

Es hasta principios de 1947 cuando el gobierno prohibió la importación de algunos componentes y estableció las cuotas de ensamble.

Dado que en el país se desarrolló un sin número de industrias creadas alrededor de la Industria Automotriz, el Gobierno creó dos nuevos medios de control:

1. Obligar a todas las plantas a usar componentes que ya se producían en el país para reducir los saldos en la balanza de pagos nacional.

2. Distribuir equitativamente el mercado entre las plantas existentes.

La Industria Automotriz sigue de este modo desarrollándose y tomando auge; en 1951 el Gobierno decide establecer otra nueva medida de control: la de regular los precios de los vehículos que se ensamblaban en el país.

En 1958 el Gobierno crea la Dirección del Registro Federal de Automóviles, que sirve para controlar la importación y propiedad legal de los vehículos.

En 1959 el Gobierno decide reducir los impuestos de importación y de ensamble de vehículos hasta un 50% para aquellos que tuvieran un precio oficial máximo de \$24,000.00; ésta medida fué con la idea de poner vehículos de precio bajo al alcance de un mayor sector de la población.

Obviamente que ésta medida favoreció notablemente a las marcas europeas y perjudicó a las compañías americanas.

En 1959 el Gobierno establece las llamadas cuotas revolventes, que permitieron a las plantas obtener cuotas de acuerdo con sus ventas; sin embargo, debido a los saldos desfavorables de la Balanza de Pagos en el país, el Gobierno se vió obligado a reducir las cuotas de importación de las plantas en un 40%.

Como podemos observar, la política fiscal de aranceles, prácticamente ha controlado directamente el desarrollo de la Industria Automotriz desde su inicio.

Hasta el 23 de Agosto de 1962 cuando se logra la culminación de ésta política, mediante el decreto presidencial que reglamentó las bases para la Industria Automotriz en su integración que exigía cuantiosas inversiones para alcanzar más del 60% del costo directo de producción de integración nacional.

Dado que éstas inversiones resultaron demasiado altas con relación a las ventas que podía esperar, algunas plantas (la mitad) optaron por retirarse, y quedaron en el mercado solamente diez.

Además existen otras empresas que están liberadas de reglamentarse por el mencionado decreto, ya que fabrican o arman exclusivamente autobuses, camiones o tractores cuyo peso vehicular es

mayor de 12 toneladas y que tienen un alto grado de integración a base de componentes nacionales, éstas son:

| ARMADORA | MARCA QUE REPRESENTAN | PRODUCTO |
|------------------------|------------------------------|---|
| Diesel Nacional. | Diamont flexible Dina-500 | Tractor Automotriz, Autobus Integral y Camión Diesel. |
| Distribuidora Autocar. | Autocar | Tractor Automotriz. |
| Kenworth Mexicana. | Kenworth | Tractor Automotriz |
| Mexicana de Autobuses | M.A.S.A. | Autobús Integral |
| Trailers Monterrey. | Ramírez | Tractor Automotriz, Autobús Integral y Jeep Rural. |

FIGURA 4.2 Armadoras y/o Fabricantes de Autobuses, Camiones o Tractores en México.

La reducción en el número de plantas originó una disminución en la marca de vehículos, y en 1959 existían 43 marcas, para 1960 eran 60, pero en 1964 el total se redujo a 27.

Las fluctuaciones en las marcas automotrices son normales en la Industria de ésta naturaleza.

Para 1994 las plantas existentes son:

1. Ford Motor Company.
2. Chrysler de México.
3. General Motors.
4. Nissan Mexicana.
5. Volkswagen de México.

6. Diesel Nacional.

7. Kenworth Mexicana.

8. MASA.

9. FAMSA.

10. Mercedes-Benz.

Como podemos observar, el desarrollo de la industria automotriz en México comenzó por medio de agentes de ventas independientes para luego convertirse en agencias autorizadas, lo que dió lugar a la formación de una extensa red de distribuidores a lo largo de todo el país, permitiendo así a todos los consorcios automotrices cubrir el mercado nacional. Por lo tal, consideramos que el desarrollo de las concesionarias o distribuidoras tiene un papel importante, ya que son el medio entre las grandes armadoras y el consumidor final en el siguiente punto hablaremos

de la situación de la Industria Automotriz en el entorno actual, con el fin de analizar cuales son las expectativas de la misma en un futuro próximo.

4.3 Situación de la Industria Automotriz en el entorno actual.

Como ya se mencionó en el punto anterior, el desarrollo de la Industria Automotriz en México se ha dado desde mediados de la década de los años 20's, cuando se instalaron las primeras plantas armadoras en nuestro país, y no siendo hasta finales de la década de los años 80's y principio de la década actual cuando se ha dado su mayor auge en cuanto a producción, no solo para consumo del mercado interno sino con miras a alcanzar el mercado de exportación, llegando a ser una de las principales industrias dentro de la economía de nuestro país, si consideramos que es una de las principales fuentes generadoras de empleos, principales consumidores de materias primas generadas en el país, así como una fuente importante de divisas hablando del ramo de las exportaciones; lo cual se ha dado debido a la apertura comercial generada como consecuencia de la entrada de México al Tratado de Libre Comercio, ya

que todo ésto representa para las grandes empresas automotrices el contar con un trampolín para atacar los mercados norteamericanos y de manera paralela los de Sudamérica y Centroamérica, además es importante mencionar que no sólo Estados Unidos y Canadá han puesto los ojos en México para invertir, lo cual despierta una incógnita ¿por qué invertir en México y no en otro país?...

La respuesta o respuestas serían tan diversas como puntos de vista existieran, quizá los principales atractivos que presenta el invertir en México podrían englobarse entre los siguientes:

- a) Disposición y facilidades por parte del Gobierno ante la inversión extranjera.
- b) Situación política y económica relativamente estable.
- c) Buenas relaciones gubernamentales con el resto del mundo

d)Mano de obra calificada y relativamente barata.

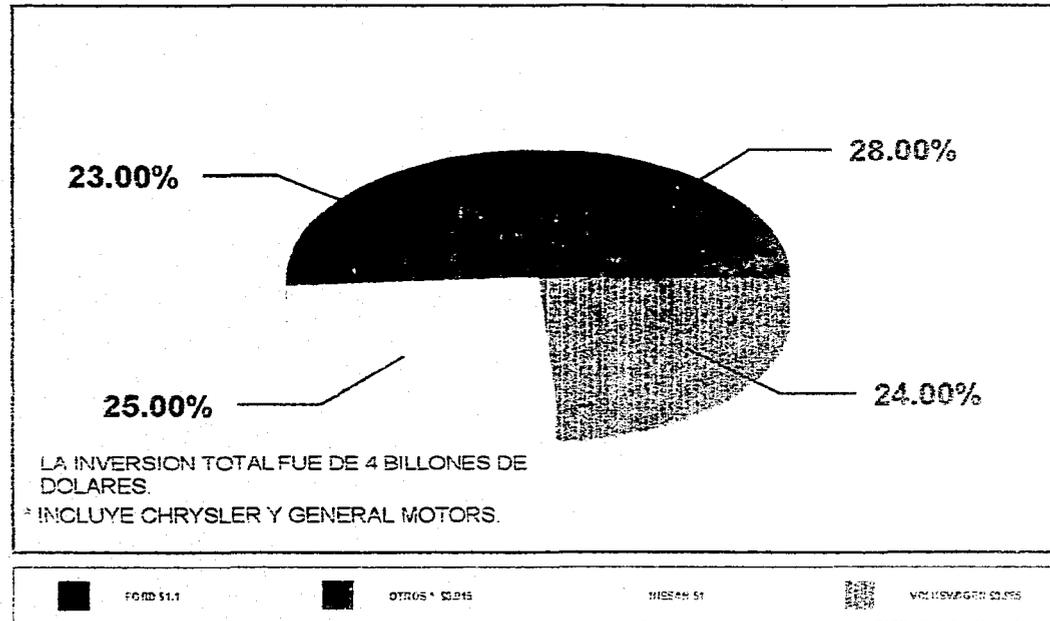
e)Materia prima disponible.

f)Situación geográfica estratégica.

g)Amplio mercado consumidor

Como se puede observar México tiene grandes posibilidades de desarrollo tanto en el ámbito interno como en el externo, es por esto que a continuación mostraremos algunos datos en forma de gráficas y cuadros que consideramos reflejarán tanto el crecimiento obtenido en los últimos años, así como el entorno actual de la Industria Automotriz en México, que en este caso, es la rama de la industria que nos interesa para los fines de la investigación:

PROGRAMAS DE INVERSION DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ 1990-1994. (BILLONES DE DOLARES)



126

FIGURA 4.3 Programas de Inversión de la Industria Automotriz. 1/2

PROGRAMAS DE INVERSION DE LA
INDUSTRIA AUTOMOTRIZ 1990-1994.
(BILLONES DE DOLARES)

| MARCA/AÑO | 1990-1994. |
|---|----------------|
| Ford | \$1.100 |
| Nissan | \$1.000 |
| Volkswagen | \$0.985 |
| Otros (Incluye Chrysler y General Motors | \$0.915 |
| Total | \$4.000 |

FIGURA 4.3 Programas de Inversión de la Industria Automotriz 1990-1994. 2/2

EXPORTACION DE VEHICULOS 1980-1992 (MILES DE UNIDADES)

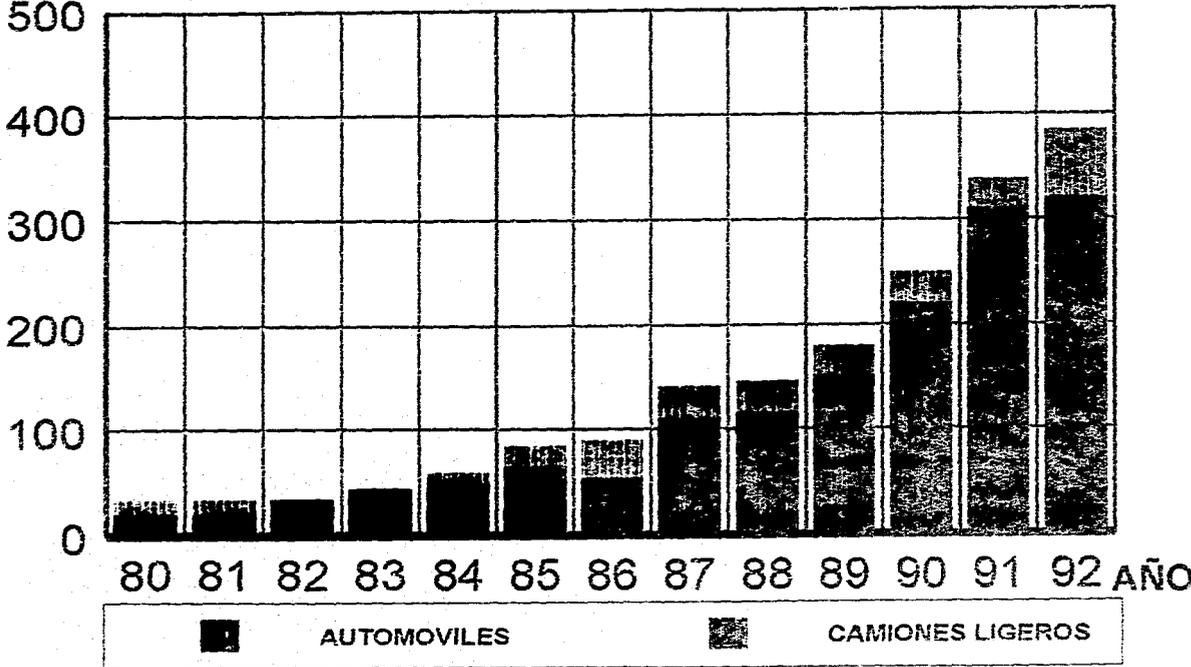


FIGURA 4.4 Exportación de Vehículos. 1/2

EXPORTACION DE VEHICULOS 1980 -1992. (MILES DE UNIDADES)

| AÑO | AUTOMOVILES | CAMIONES LIGEROS |
|------|-------------|------------------|
| 1980 | 20 | 15 |
| 1981 | 20 | 15 |
| 1982 | 35 | 0 |
| 1983 | 45 | 0 |
| 1984 | 50 | 10 |
| 1985 | 65 | 20 |
| 1986 | 55 | 35 |
| 1987 | 110 | 30 |
| 1988 | 115 | 30 |
| 1989 | 150 | 30 |
| 1990 | 220 | 30 |
| 1991 | 310 | 28 |
| 1992 | 320 | 65 |

FIGURA 4.4 Exportación de vehículos 2/2.

EXPORTACION TOTAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ 1980-1992

(BILLONES DE DOLARES)

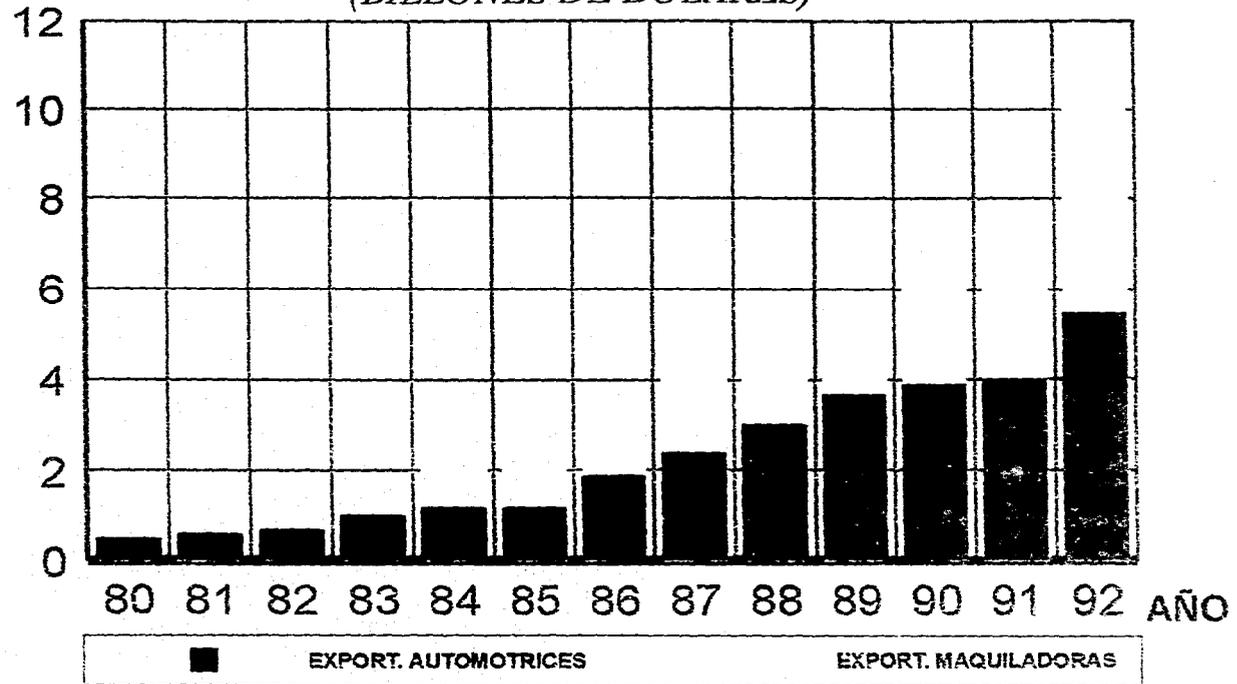


FIGURA 4.5 Exportación Total del Sector Automotriz 1/2

EXPORTACION TOTAL DEL SECTOR AUTOMOTRIZ 1980 -1992. (BILLONES DE DOLARES)

| AÑO | EXPORT. AUTOMOTRICES | EXPORT. MAQUILADORAS |
|------|----------------------|----------------------|
| 1980 | 0.5 | 0.5 |
| 1981 | 0.6 | 0.6 |
| 1982 | 0.7 | 0.6 |
| 1983 | 1 | 0.5 |
| 1984 | 1 | 1 |
| 1985 | 1 | 1 |
| 1986 | 1 | 1 |
| 1987 | 2 | 1 |
| 1988 | 3 | 2 |
| 1989 | 3 | 2 |
| 1990 | 3 | 2 |
| 1991 | 4 | 3 |
| 1992 | 5 | 3 |

FIGURA 4.5 Exportación Total del Sector Automotriz 2/2.

EMPLEO TOTAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ. 1982-1992

(MILES DE EMPLEADOS)

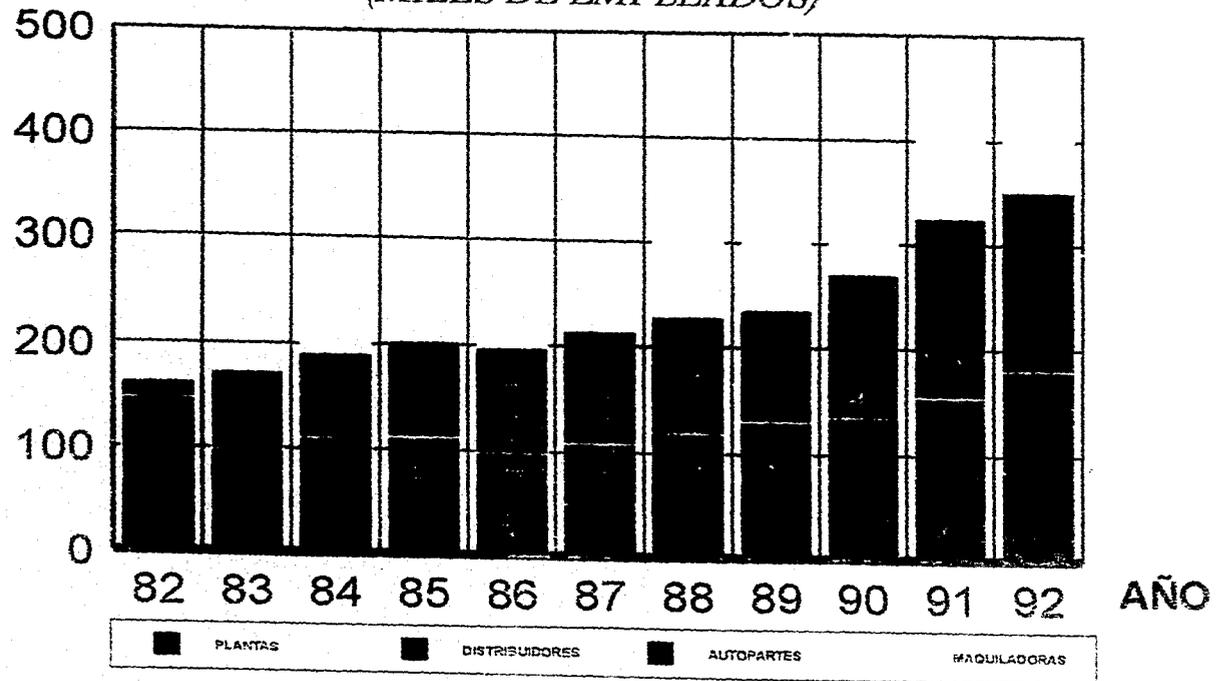


FIGURA 4.6 Empleo Total de la Industria Automotriz. 1/2

EMPLEO TOTAL DE LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ 1982 -1992. (MILES DE EMPLEADOS)

| AÑO | PLANTAS | DISTRIBUIDORES | AUTOPARTES | MAQUILADORAS |
|------|---------|----------------|------------|--------------|
| 1982 | 57 | 90 | 15 | 10 |
| 1983 | 57 | 40 | 75 | 20 |
| 1984 | 65 | 45 | 80 | 55 |
| 1985 | 67 | 45 | 90 | 60 |
| 1986 | 67 | 30 | 100 | 65 |
| 1987 | 68 | 40 | 105 | 68 |
| 1988 | 73 | 45 | 110 | 75 |
| 1989 | 75 | 55 | 105 | 83 |
| 1990 | 75 | 60 | 135 | 85 |
| 1991 | 80 | 75 | 170 | 87 |
| 1992 | 85 | 95 | 170 | 110 |

FIGURA 4.6 Empleo Total de la Industria Automotriz 2/2.

PRODUCCION TOTAL 1991-1992

(UNIDADES)

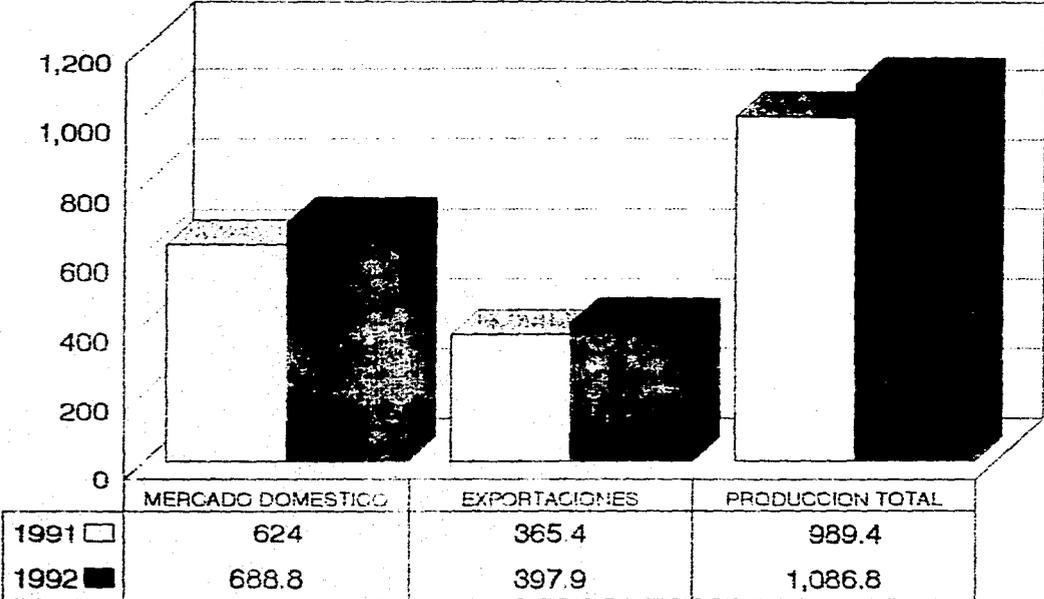


FIGURA 4.7 Producción Total.

**IMPORTANCIA DEL SECTOR AUTOMOTRIZ
EN EL COMERCIO REGIONAL.**
(MILLONES DE DOLARES)

135

| | MEXICO | E.E.U.U. | CANADA |
|----------------------|--------|----------|--------|
| EXPORTACIONES | | | |
| DE MEXICO | 0 | 8,000 | 1,782 |
| VEHICULOS | 0 | 2,800 | 716 |
| AUTOPARTES | 0 | 5,200 | 1,066 |
| EXPORTACIONES | | | |
| DE E.E.U.U. | 3,237 | 0 | 27,476 |
| VEHICULOS | 372 | 0 | 9,891 |
| AUTOPARTES | 2,865 | 0 | 17,585 |
| EXPORTACIONES | | | |
| DE CANADA | 37 | 29,273 | 0 |
| VEHICULOS | 18 | 8,781 | 0 |
| AUTOPARTES | 19 | 20,492 | 0 |

FIGURA 4.8 Importancia del Sector Automotriz en el Comercio Regional.

| PRODUCTOS EN LOS QUE MEXICO ES PROVEEDOR IMPORTANTE PARA LOS ESTADOS UNIDOS EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ. PROVEEDOR PRINCIPAL | |
|--|---|
| PRODUCTO | % DE LAS IMPORTACIONES TOTALES DE E.E.U.U. |
| LIMPIAPARABRISAS | 83.88 |
| CABLES PARA BUJIAS | 77.00 |
| CINTURONES DE SEGURIDAD | 71.08 |
| ASIENTOS PARA VEHICULOS | 67.78 |
| RADIOS PARA VEHICULOS | 49.95 |

FIGURA 4.9 Productos en los que México es proveedor importante para los Estados Unidos en el Sector Automotriz
(Principal Proveedor).

| PRODUCTOS EN LOS QUE MEXICO ES PROVEEDOR IMPORTANTE PARA LOS ESTADOS UNIDOS EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ. SEGUNDO PROVEEDOR | |
|--|---|
| PRODUCTO | % DE LAS IMPORTACIONES TOTALES DE E.E.U.U. |
| ACUMULADORES DE NIQUEL | 31.93 |
| MOFLES | 31.52 |
| PARTES PARA ASIENTOS | 29.78 |
| CAJAS DE DIRECCION | 27.51 |
| RADIADORES | 22.54 |

FIGURA 4.10 Productos en los que México es proveedor importante para los Estados Unidos en el Sector Automotriz
(Segundo Proveedor).

| PRODUCTOS EN LOS QUE MEXICO ES PROVEEDOR IMPORTANTE PARA LOS ESTADOS UNIDOS EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ. TERCER PROVEEDOR | |
|---|---|
| PRODUCTO | % DE LAS IMPORTACIONES TOTALES DE E.E.U.U. |
| ACUMULADORES DE PLOMO | 18.69 |
| MUELLES | 14.96 |
| VALVULAS | 14.42 |
| DEFENSAS | 14.08 |
| ARBOLES DE LEVAS Y CIGUEÑALES | 6.04 |

FIGURA 4.11 Productos en los que México es proveedor importante para los Estados Unidos en el Sector Automotriz
(Tercer Proveedor).

| PRINCIPALES PRODUCTORES DE AUTOBUSES, CAMIONES PESADOS Y TRACTOCAMIONES. | | | |
|---|--|---|---|
| EMPRESA | TECNOLOGIA | PRODUCCION 1991 (UNIDADES) | PRODUCCION 1992 (UNIDADES) |
| DINA | NAVISTAR (E.E.U.U.) | 12,556 | 14,624 |
| KENWORTH | KENWORTH (E.E.U.U.) | 5,319 | 3,746 |
| MERCEDES- BENZ | MERCEDES- BENZ (ALEMANIA) | 9,270 | 10,657 |
| OTRAS | | 1,345 | 7,089 |
| TOTAL | | 27,490 | 36,116 |

FIGURA 4.12 Principales Productores de Autobuses, Camiones Pesados y Tractocamiones.

PRINCIPALES PRODUCTORES DE: AUTOMOVILES Y CAMIONES LIGEROS.

| EMPRESAS | PRODUCCION 1991 (UNIDADES) | PRODUCCION 1992 (UNIDADES) |
|-----------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| CHRYSLER | 194,121 | 228,642 |
| FORD | 222,523 | 259,152 |
| GENERAL MOTORS | 192,514 | 199,911 |
| NISSAN | 142,824 | 173,822 |
| VOLKSWAGEN | 208,901 | 189,200 |
| TOTAL | 960,883 | 1,050,727 |

FIGURA 4.13 Principales Productores de Automóviles y Camiones Ligeros.

NUMERO DE DISTRIBUIDORES POR MARCA 1980-1992

| AÑOS | CHRYSLER | DINA | FORD | G. MOTORS | KENWORTH | M. BENZ | NISSAN | V.W. | TOTAL |
|------|----------|------|------|-----------|----------|---------|--------|------|-------|
| 1980 | 165 | 113 | 137 | 157 | N.D. | 50 | 124 | 210 | 956 |
| 1981 | 172 | 114 | 146 | 161 | N.D. | 60 | 130 | 217 | 1000 |
| 1982 | 176 | 109 | 149 | 160 | N.D. | 53 | 136 | 228 | 1011 |
| 1983 | 159 | 94 | 131 | 140 | N.D. | 37 | 138 | 232 | 931 |
| 1984 | 160 | 76 | 130 | 143 | N.D. | 27 | 143 | 233 | 912 |
| 1985 | 162 | 74 | 134 | 141 | N.D. | 21 | 146 | 238 | 916 |
| 1986 | 164 | 63 | 134 | 142 | N.D. | 21 | 151 | 239 | 914 |
| 1987 | 163 | 54 | 133 | 143 | N.D. | 62 | 152 | 236 | 943 |
| 1988 | 142 | 83 | 121 | 123 | N.D. | 62 | 155 | 223 | 909 |
| 1989 | 142 | 82 | 121 | 123 | N.D. | 58 | 156 | 221 | 903 |
| 1990 | 143 | 65 | 124 | 133 | 29 | 52 | 160 | 214 | 920 |
| 1991 | 188 | 67 | 143 | 169 | 29 | 54 | 164 | 228 | 1042 |
| 1992 | 189 | 70 | 140 | 182 | 33 | 65 | 172 | 229 | 1080 |

FUENTE: DIRECCION DE ESTUDIOS ECONOMICOS DE LA A.M.D.A.

N.D./ No Disponible

FIGURA 4.14 Número de Distribuidores por Marca.

**VENTAS POR AUTOFINANCIAMIENTO Y
SU PARTICIPACION EN LAS VENTAS AL
MENUDEO. 1989-1992**

| MARCA | 1989 | 1990 | 1991 | 1992 |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|
| CHRYSLER | 132 | 18 | 9 | 0 |
| Ventas Menudeo | 54,055 | 51,573 | 64,738 | 67,362 |
| Participación % | 0.24 | 0.03 | 0.01 | 0.00 |
| FORD | ---- | 1,253 | 3,120 | 3,502 |
| Ventas Menudeo | ---- | 51,750 | 57,476 | 51,730 |
| Participación % | ---- | 2.42 | 5.43 | 6.77 |
| G. MOTORS | ---- | 29 | 1,566 | 2,697 |
| Ventas Menudeo | ---- | 31,092 | 43,015 | 40,599 |
| Participación % | ---- | 0.09 | 3.64 | 6.64 |
| M. BENZ | ---- | ---- | ---- | 63 |
| Ventas Menudeo | ---- | ---- | ---- | 8,790 |
| Participación % | ---- | ---- | ---- | 0.72 |
| NISSAN | 13,525 | 13,002 | 14,696 | 7,706 |
| Ventas Menudeo | 69,751 | 79,795 | 82,442 | 75,878 |
| Participación % | 19.39 | 16.29 | 17.83 | 10.61 |
| V.W. | 10,422 | 37,266 | 41,879 | 34,471 |
| Ventas Menudeo | 75,620 | 135,333 | 143,143 | 109,851 |
| Participación % | 13.78 | 27.54 | 29.26 | 31.38 |
| TOTAL | 24,079 | 51,568 | 61,270 | 48,439 |
| TOTAL VENTAS | 199,426 | 349,543 | 390,814 | 354,210 |
| TOTAL PARTIC. % | 12.07 | 14.75 | 15.68 | 13.68 |

FUENTE: DIRECCIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS A.M.D.A.

FIGURA 4.15 Ventas por Autofinanciamiento y su Participación en las Ventas al Menudeo.

Las gráficas anteriores nos muestran de manera general el entorno actual por el que atraviesa la Industria Automotriz en nuestro país, ahora mencionaremos a continuación lo que es una Distribuidora Automotriz y su funcionamiento.

4.4 Las Distribuidoras Automotrices.

Definir en forma teórica lo que es una distribuidora o concesionaria automotriz resultaría comprometedor, ya que no existe una definición concreta al respecto. Sin embargo el diccionario define la palabra distribuidor como: “La acción de repartir una cosa entre varios, dividir, disponer, deparar, dispensar, partir, compartir o adjudicar”.⁽¹⁴⁾ Y la palabra concesionaria como: “Persona a quien se hace una concesión”.⁽¹⁵⁾

Ahora bien, como hemos podido observar en las definiciones anteriores encontramos que si bien, distribuidora no es estrictamente un sinónimo de concesionaria, en el ramo automotriz ambos términos se

manejan con el mismo significado, debido a que una conlleva a la otra, por lo que en base en el giro de las actas constitutivas de las mismas se puede definir como: “Aquella entidad económica dedicada a actos de comercio en general y en particular a la compra venta, importación, exportación, distribución, consignación y representación de toda clase de automóviles, camiones, camionetas, nuevos y usados; así como sus refacciones y todo lo relacionado con el ramo automotriz”⁽¹⁶⁾

Para nosotros una Distribuidora Automotriz: Es una entidad económica que recibe de la industria armadora de vehículos el derecho exclusivo de venta de los mismos, así como los servicios y venta de accesorios y refacciones necesarios para su mantenimiento en una zona determinada.

Ahora bien, ya que hemos definido que es una distribuidora automotriz es necesario hacer mención acerca de las obligaciones que contrae por un lado, el distribuidor y por otro lado la planta.

4.5 Obligaciones de las Distribuidoras Automotrices y de la Planta Automotriz.

El definir las obligaciones tanto de las distribuidoras como de las plantas es una tarea difícil, ya que cada una tiene sus propias políticas, las cuales pueden variar de una a otra, por tal motivo describiremos una lista que engloba aquellas obligaciones que consideramos comunes a todas las plantas, cabe señalar que no son todas sino desde nuestro punto de vista, las que son representativas de la colectividad.

Entre las obligaciones de mayor importancia para los concesionarios o distribuidores se encuentran:

1. Proteger y promover diligentemente la venta y el servicio, así como el prestigio de los productos de la planta.

2. Atender las recomendaciones que le haga la planta en relación con la producción, venta y prestación de servicios de los productos de la planta.

3. Adquirir de planta y tener todo el tiempo los productos suficientes, según las necesidades del mercado.

4. Atender todas las recomendaciones que le haga la planta en relación con los sistemas administrativos de organización, de control y de calidad.

5. Sólo venderá y utilizará piezas de repuesto y accesorios cuya adquisición de otros proveedores haya sido expresamente autorizada por la planta.

6. Proporcionará la información relacionada con el objeto del contrato y con el mercado automotriz en su *distrito, plaza o territorio*, y demás datos que le sean solicitados por la planta.

7. Enviar a la planta regularmente, en las fechas indicadas por ésta los balances que reflejen con exactitud el estado financiero del negocio, a cuyo efecto el concesionario hará uso de las formas que la planta suministra para tal fin.

8. Permitir que los representantes de la planta examinen cuando lo estimen conveniente todos los archivos, contabilidad, contratos y demás documentos relacionados con la venta y el servicio de los productos de la planta, así como rendir puntualmente y con exactitud a la planta los informes decenales de ventas y existencias, y otros que le requiera la planta.

A continuación mencionaremos las obligaciones de la planta, entre las más comunes tenemos las siguientes:

1. Proveer exclusivamente de la planta los vehículos nuevos, usados y refacciones en los volúmenes pactados en el contrato.

2. Asesorar al concesionario en lo relativo a:

a) Instalaciones (Departamentos, nuevos, usados, refacciones y servicio de mantenimiento)

b) Sistemas contables y de Organización.

c) Situación financiera y de operación.

Estas se pueden considerar las principales obligaciones que deben cumplir por una parte las Concesionarias o Distribuidoras, y por otro lado la Planta. Ya que hemos listado dichas obligaciones, esto nos lleva a plantear cual es el objetivo general que persiguen las Concesionarias o Distribuidoras Automotrices.

4.6 Objetivo General de las Distribuidoras o Concesionarias Automotrices.

El objetivo representa lo que se pretende lograr en un futuro, como resultado de la aplicación del Proceso Administrativo, son los propósitos y metas definitivas en el desarrollo de cualquier empresa y que a su vez incluyen la idea de fines específicos predeterminados.

Al definirse el objetivo general, este deberá subdividirse en una serie de objetivos parciales más concretos, encaminados a buscar fines específicos. Esta división nos conduce a lo que se conoce como objetivos departamentales.

El objetivo general en una Concesionaria o Distribuidora debe ser asegurar la continuidad de las operaciones de la misma a través de los años mediante la obtención de utilidad por medio de la compra-venta de los productos que elabora una compañía armadora de vehículos y ofrecer a los usuarios el servicio de mantenimiento de los mismos.

En cuanto a los objetivos específicos o departamentales, son elementos indispensables para que la Distribuidora o Concesionaria pueda alcanzar su objetivo general, entre estos tenemos por ejemplo:

1. Gerencia de Ventas. Elevar el volumen de ventas en un 10% en el presente año.

2. Gerencia de Refacciones. El promover y colocar el mayor número de refacciones posibles en el mercado para satisfacer la demanda del mercado y aumentar el consumo de los mismos.

3. Gerencia de Servicio. Brindar a los clientes la atención adecuada para poder satisfacer sus exigencias, así como lograr la calidad y eficiencia en la prestación del servicio que permitirán a la Distribuidora aumentar su participación en el mercado con respecto a este rubro.

Estos son sólo algunos ejemplos acerca de los objetivos específicos o departamentales de una Distribuidora o Concesionaria Automotriz, pero para poder alcanzar estos objetivos de manera eficiente es necesario aplicar una serie de políticas que marquen los lineamientos o cursos de acción para poder cumplir con las expectativas requeridas para alcanzar el objetivo general de la Empresa, dichas políticas las mencionaremos a continuación.

4.7 Políticas básicas de las Concesionarias o Distribuidoras Automotrices.

Dentro de las Concesionarias o Distribuidoras Automotrices existe la necesidad de fijar un grupo de políticas perfectamente planeadas y estudiadas, que normen y dirijan las acciones y decisiones de los ejecutivos y del personal para lograr alcanzar con éxito y eficiencia los objetivos generales de las Concesionarias o Distribuidoras.

A continuación expondremos en el siguiente cuadro las políticas mínimas que en las Concesionarias o Distribuidoras Automotrices deben existir en relación con las áreas que la integran:

| DEPARTAMENTOS | | | | | |
|---|--------|--------|------------------|----------|--------|
| P O L I T I C A S | NUEVOS | USADOS | REFAC- CIONES | SERVICIO | ADMON. |
| - Investigación de mercados | X | X | X | X | |
| - Mercado a cubrir | X | X | X | | |
| - Investigación de la competencia, forma de operar y productos | X | X | X | X | |
| - Investigación de la necesidades y características del mercado | X | | | | |
| - Canales de distribución y clasificación de clientes (menudeo, flotilleros, arrendamiento, renta diaria y clientes preferenciales) | X | X | X | X | |
| - Planes de publicidad | X | X | X | X | |
| - Programas de promoción de ventas | X | X | X | X | |
| - Precios y condiciones de ventas | X | X | X | | |
| - Descuentos y rebajas | X | X | X | X | |
| - Financiamiento en plan piso | X | | | | |
| - Control de gastos | X | X | X | | |
| - Administración y rotación de inventarios | X | X | X | | |
| - Acondicionamiento de vehículos e instalación de accesorios | X | X | | X | |
| - Prospección y prosecución | X | X | X | X | |
| - Guardías de piso | X | X | | | |
| - Recepción y surtido de pedidos | X | | | | |
| - Adiestramiento y capacitación de vendedores | X | X | X | X | |
| - Compensación y remuneración a vendedores | X | X | X | | |

FIGURA 4.16 Principales Políticas de una Distribuidora Automotriz. (Continúa en la sig. página) 1/4

151

| DEPARTAMENTOS | | | | | |
|---|--------|--------|------------------|----------|--------|
| P O L I T I C A S | NUEVOS | USADOS | REFAC- CIONES | SERVICIO | ADMON. |
| - Control de reportes | X | X | X | X | |
| - Relaciones con la compañía armadora | X | | | | |
| - Relaciones públicas | X | X | X | | X |
| - Trato a la clientela | X | X | X | X | |
| - Avalúo de vehículos | | X | | | |
| - Servicio y garantía de vehículos | X | X | | | |
| - Establecimiento de metas a vendedores | X | X | X | X | |
| - Ventas por taller | | | X | | |
| - Condiciones de crédito | X | X | X | X | |
| - Comunicación | X | X | X | X | |
| - Abastecimiento de refacciones y accesorios | | | X | | |
| - Emergencias y pedidos suplementarios | | | X | | |
| - Movimiento y clasificación de las piezas | | | X | | |
| - Castigo de materiales obsoletos | | | X | | |
| - Embarques y entregas | | | X | | |
| - Absorción de refacciones por taller | | | | X | |
| - Precios de material obsoleto y venta al público | | | | X | |
| - Reclamaciones de clientes | | | | X | |

FIGURA 4.16 Principales Políticas de una Distribuidora Automotriz (Continúa en la sig. página) 2/4

| DEPARTAMENTOS | | | | | |
|---|--------|--------|------------------|----------|-------|
| P O L I T I C A S | NUEVOS | USADOS | REFAC- CIONES | SERVICIO | ADMON |
| -Trato a flotilleros y compañías de seguros | | | | X | |
| -Campanías de servicio | | | | X | |
| -Ordenes de reparación en proceso | | | | X | |
| -Reacondicionamiento de usados | | | | X | |
| -Conservación de equipos y herramientas | | | | X | |
| -Seguridad | | | | X | |
| -Administración de personal | | | | X | |
| -Registros contables | | | | | X |
| -Control y verificación de registros | | | | | X |
| -Elaboración de reportes | | | | | X |
| -Información estadística | | | | | X |
| -Oportunidad en la elaboración de los estados financieros | | | | | X |
| -Reinversión y futuras ampliaciones | | | | | X |
| -Financiamiento interno y externo | | | | | X |
| -Descuentos de documentos | | | | | X |
| -Absorción de cartera | | | | | X |
| -Control de saldos en bancos | | | | | X |
| -Autorización de gastos | | | | | X |
| -Gastos de operación | | | | | X |

FIGURA 4.16 Principales Políticas de una Distribuidora Automotriz. (Continúa en la sig. página) 3/4

| DEPARTAMENTOS | | | | | |
|--|--------|--------|------------------|----------|--------|
| P O L I T I C A S | NUEVOS | USADOS | REFAC- CIONES | SERVICIO | ADMON. |
| Pagos a proveedores y revisión de facturas | | | | | X |
| Manejo de fondo fijo de caja chica | | | | | X |
| Archivo y protección de documentos | | | | | X |
| Pagos fiscales y provisiones | | | | | X |
| Financiamiento en plan de piso | | | | | X |
| Liberación de unidades y refacciones en la compañía armadora | | | | | X |
| Investigación de crédito solicitado por clientes | | | | | X |
| Otorgamiento y condiciones de crédito | | | | | X |
| Enganches | | | | | X |
| Límites y términos de crédito | | | | | X |
| Recuperación de cuentas vencidas | | | | | X |
| Provisión de cuentas incobrables | | | | | X |
| Descuentos a clientes por pronto pago | | | | | X |
| Análisis de la cartera vencida | | | | | X |
| Selección y reclutamiento de personal | | | | | X |
| Prestaciones | | | | | X |

FIGURA 4.16 Principales Políticas de una Distribuidora Automotriz. 4/4

Siguiendo con el objetivo de mostrar un panorama general del funcionamiento de una Distribuidora Automotriz, a continuación hablaremos de los costos y de su participación en cada departamento dentro de la misma.

4.8 Costos y Planeación de Utilidades de las Distribuidoras Automotrices.

Como ya hemos mencionado en el capítulo III, referente a la Planeación Presupuestal en cuanto a los costos y la Planeación de Utilidades, retomaremos algunos conceptos que serán de utilidad para el mejor entendimiento de este apartado.

Como primer paso daremos nuevamente los conceptos de costos fijos y costos variables, para posteriormente dar una breve explicación de la participación que tienen estos dentro de las Distribuidoras Automotrices.

Como recordaremos la definición de costos fijos nos dice que "son aquellos que no varían con las actividades o producción de la Empresa, y que tienden a acumularse con el transcurso del tiempo, es decir, son costos de tiempo; permanecen constantes durante un periodo determinado. Los hay de dos tipos: los establecidos por decisiones administrativas previas (como la depreciación, impuestos y seguros, etc.), y los establecidos por decisiones administrativas con base al corto plazo (como son los sueldos, gastos de publicidad y gastos de inversión.).(17)

Como podemos observar este tipo de costos son importantes dentro de la Planeación Presupuestal, debido a que se pueden predecir desde un principio, ya que son independientes a la producción de la Empresa; y es por esto que debemos contemplarlos en forma detallada y absoluta, de no hacerlo así podríamos tener deficiencias o desviaciones en los presupuestos asignados a determinada área o departamento; también se deben planear de acuerdo a los objetivos generales, de tal forma que no representen un obstáculo en el crecimiento de la Empresa en un futuro determinado.

En el caso de las Distribuidoras Automotrices nos encontramos que los costos fijos importantes y comunes son: Sueldos, salarios, comisiones al personal, depreciación de equipo, mantenimiento de equipo, servicio de vigilancia, cuotas, suscripciones, primas de seguros y fianzas, gastos no deducibles, gastos diversos, mantenimiento de edificio, proporción de arrendamiento, renta de inmuebles, electricidad, gas y agua.

Por otro lado tenemos que los costos variables "son aquellos gastos que aumentan de acuerdo con los volúmenes de ventas, se consideran como costos de utilidad porque se acumulan como resultado de la producción, actividad, ventas o trabajo realizado".(18)

En el caso de los costos variables es importante considerarlos desde el punto de vista de los objetivos particulares, esto se dá, debido a que dichos costos van ligados con respecto a los resultados que se desean obtener dentro del periodo presupuestal determinado, porque como ya lo mencionamos estos costos aumentan o disminuyen de acuerdo al volumen

de la producción o de las ventas esperadas; en la medida en que sean contemplados en su mayoría, menor será el grado de riesgo que se corra al momento de planear, ya que esto evitará que se sufran deficiencias o desvíos presupuestales en el funcionamiento de cada una de las áreas.

Dentro de los principales costos variables con que cuenta una Distribuidora Automotriz se encuentran los siguientes: Mantenimiento de Equipo de Transporte, gastos de transportación, estacionamiento, artículos de limpieza, herramientas, material de consumo, gastos de viaje, entrenamiento, material técnico, teléfonos, telégrafos, correos, papelería, útiles de oficina, uniformes, batas y conservación, donativos, honorarios profesionales, impuestos, derechos varios, multas, recargos, publicidad y promoción de ventas.

A continuación mostraremos la distribución de los costos fijos y variables por departamentos dentro de una Distribuidora Automotriz, con la finalidad de demostrar cual es la participación y variación que presenta cada uno de ellos en el proceso de Planeación Presupuestal:

| TIPO DE COSTO | DEPARTAMENTOS | | | | | |
|---|---------------|--------------|----------|----------|----------|----------|
| | AUTOS NUEVOS | AUTOS USADOS | REFACCIO | SERVICIO | BOUTIQUE | AUTOFINA |
| Mantenimiento de Equipo de Transporte | X | | X | X | X | |
| Gastos de Transportación | X | | X | X | X | X |
| Estacionamiento | X | | X | X | X | |
| Artículos de Limpieza | X | | X | X | X | |
| Herramientas y Material de Consumo | X | | X | X | X | X |
| Gastos de Viaje | X | | X | X | X | X |
| Entrenamiento y Material Técnico | X | | X | X | X | |
| Teléfonos, telégrafos y correos | X | X | X | X | X | X |
| Papejería y útiles de oficina | X | X | X | X | X | X |
| Uniformes, batas y conservación. | X | | | X | | |
| Donativos | X | | | | | |
| Honorarios Profesionales | X | | | | | |
| Impuestos y derechos varios | X | | X | X | X | |
| Multas y recargos | X | | X | X | | |
| Publicidad y promoción de ventas. | | X | X | X | | |
| COSTOS FIJOS. | | | | | | |
| Sueldos y Salarios | X | | X | X | X | X |
| Comisiones al personal | X | X | | | | |
| Depreciación de equipo | X | | X | X | X | |
| Mantenimiento de equipo | X | | X | X | X | X |
| Servicio de vigilancia | X | X | X | X | X | |
| Cuotas y suscripciones | X | | | | | |
| Primas de seguros y fianzas | X | | | X | | X |
| Gastos no deducibles | X | | X | X | X | X |
| Gastos diversos | X | | X | X | X | |
| Mantenimiento de edificio y proporción de arrendamiento | X | | X | X | X | |
| Renta de inmuebles | X | X | X | X | X | X |
| Electricidad, Gas y Agua | X | X | X | X | X | X |

FIGURA 4.17 Distribución de los Costos por Departamento en las Distribuidoras Automotrices.

Como se puede observar en el cuadro anterior, la distribución de los costos no es igual dentro de todas las áreas que componen a la Distribuidora, ya que si consideramos que la actividad principal es la venta de automóviles y camiones nuevos, por ende ésta área será a la que se le dé relativamente mayor importancia, aunque todas las áreas tienen una función específica, la cual es una pieza fundamental en el logro de los objetivos generales que la Distribuidora persigue.

Es necesario mencionar que los costos son una de las partes fundamentales para realizar la Planeación Presupuestal dentro de las Distribuidoras Automotrices, ya que gracias a ellos podemos obtener información precisa acerca de cuales serán las expectativas que se pueden presentar en un futuro, y de ésta manera darnos un panorama general para poder trazar las directrices que nos permitirán de manera congruente con dichas expectativas alcanzar los objetivos de la Empresa en forma más adecuada.

Es importante mencionar que si no conocemos el monto y la distribución de los costos en los que incurriremos en un período Presupuestal, nos será muy difícil determinar otros puntos que necesitamos conocer para contar con la información necesaria respecto a la situación financiera de la entidad, como: la Planeación de las Utilidades, el contar con un control de Gastos, Ventas Netas, etc.

Ahora bien, como ya hemos visto el hablar de costos nos lleva necesariamente a tocar otros puntos indispensables en el Proceso de Planeación Presupuestal como son:

a) El Presupuesto de Ventas. Que consiste generalmente en realizar con base en los datos históricos, estimaciones de los posibles ingresos a obtenerse para el siguiente período presupuestal, considerando factores macroeconómicos y microeconómicos que pudieran influir de manera directa o indirecta sobre las actividades productivas de la Distribuidora, de aquí surge su importancia, ya que si consideramos que el Presupuesto de Ventas es la base de la

cual se parte para realizar todos los demás Presupuestos, si no se tiene un buen Presupuesto de Ventas se corre el riesgo de incurrir en un mayor número de errores o que se tengan que realizar mayores modificaciones a toda la Planeación Presupuestal desarrollada para dicho período.

b) Determinación del Punto de Equilibrio. Este punto se refiere a encontrar la igualdad entre los ingresos y los costos (fijos y variables), es decir donde la Distribuidora llegue al punto de no generar utilidad ni pérdida, cabe mencionar que el método para determinar el punto de equilibrio ya se mencionó con anterioridad, y es el mismo para cualquier Empresa, o sea que siempre se relacionan los ingresos contra los costos, la diferencia entre una Distribuidora y otra, ésta dada en base al volumen de ingresos que genere la Distribuidora y los costos que conlleve el obtenerlos. Es importante conocer el Punto de Equilibrio, ya que a partir de éste estaremos hablando de las pérdidas o utilidades que se estarán generando por la Distribuidora en un momento dado.

c)Planeación de Utilidades. Esta es quizá una de las partes que más importan a los inversionistas y propietarios de las Distribuidoras, ya que aquí se reflejan cuales serán las ganancias correspondientes, así como el importe de los dividendos que le corresponden a cada uno de ellos como retribución a su inversión. Las utilidades se planean a partir de la relación entre las ventas o ingresos y los gastos de operación, debiendo tomar en cuenta desde un principio el porcentaje de utilidad o ganancia que se desea obtener.

Como ya lo comentamos, consideramos que los cuatro puntos anteriores son quizá la información imprescindible para poder realizar la Planeación Presupuestal de manera eficiente, es por esto que dimos una breve explicación de cada uno de ellos, así como del funcionamiento de las Distribuidoras Automotrices, lo cual nos servirá de preámbulo para que se comprenda en forma clara en el momento de desarrollar nuestro caso práctico.

Con ésto concluimos nuestro Capítulo IV y al mismo tiempo la parte teórica de nuestra investigación, ahora, daremos paso a nuestro caso práctico, en el cual aplicaremos y ampliaremos la información contenida en nuestros capítulos teóricos para el desarrollo del mismo.

CAPITULO V.

CASO PRACTICO.

Como ya mencionamos, dentro de este capítulo desarrollaremos un caso práctico en el cual utilizaremos y aplicaremos toda la información que presentamos en la parte teórica de la investigación con respecto a la Planeación Presupuestal aplicada a una Distribuidora del ramo Automotriz, dicha Empresa, pertenece a la firma de Concesionarias General Motors México.

Como primer paso, daremos a conocer los antecedentes generales de la Distribuidora, así como la estructura organizacional de la misma, lo cual nos permitirá comprender en forma clara su constitución, funcionamiento y la importancia de contar con una Planeación Presupuestal dentro de la misma para poder alcanzar de manera eficiente los objetivos financieros y de servicio que la Distribuidora persigue, cabe mencionar que debido a que la información que se nos proporcionó para la realización del caso práctico es de carácter confidencial, omitiremos los nombres reales de la Distribuidora, así como del Grupo de Empresas al que ésta pertenece, con la finalidad de proteger los intereses de la misma.

5.1 Antecedentes Generales de la Distribuidora Automotriz MAC Autos,
S.A. de C.V.

La Distribuidora Automotriz en la cual aplicaremos nuestro caso práctico se encuentra registrada como MAC Autos, S.A. de C.V., ésta Empresa fue fundada en el año de 1957, y está constituida con un capital 100% mexicano, lo cual es de suma importancia para la Economía Nacional. MAC Autos, S.A. de C.V. pertenece a un grupo de Empresas denominado M.P.B.A., dicho corporativo se encuentra integrado de la siguiente forma:

1. *Casa SERVIMEX.* Se dedica a la fabricación, venta y renta de equipo para la construcción.

2. *A.L.F.A.* Se dedica a la fabricación de equipos de medición, así como a la producción de medicamentos..

3.Grupo M.A.L.B.A. Se dedica a la fabricación y distribución de material eléctrico para la construcción.

4.VIRBAL, S.A. de C.V. Distribuidor autorizado de General Motors México.

5.R.O.A.L. Comercializador de transporte público de todas las marcas.

6.M.R.V.A. Fabricantes y distribuidores de balatas, clutch y partes automotrices.

7.Grupo M.I.G. Distribuidor autorizado de Honda en México.

8.Arrendadora C.I.L. Su actividad está exclusivamente dedicada al arrendamiento puro y financiero.

9.V.K. Arrendamiento. Cuya actividad es el arrendamiento puro.

10.M.A.C. Autos, S.A. de C.V. Distribuidor autorizado de General Motors México.

Como ya mencionamos, dicho grupo es real, más sin embargo, hemos modificado los nombres de las Empresas a petición de la persona que nos proporcionó la información para la realización de nuestra investigación.

Actualmente, la Distribuidora cuenta con un total de 260 empleados los cuales se encuentran distribuidos en cada uno de los departamentos que la conforman.

Dicha Distribuidora está ubicada en Reforma # 3100 casi esquina Constituyentes, en cuanto a las instalaciones, se encuentran en una superficie de 8,000 mts., los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

-2,000 mts. de construcción destinados a oficinas y sala de exhibición.

-5,000 mts. techados destinados al servicio de taller.

-1,000 mts. destinados al servicio de estacionamiento.

Ahora bien , hablando del desarrollo de la Distribuidora Automotriz MAC Autos, S.A. de C.V., desde sus inicios han sido líderes en la venta de automóviles, camionetas y camiones ligeros, representando en un inicio a marcas internacionales de importación como lo fueron:

-OLDSMOBILE

-JAGUAR

-LINCOLN

Posteriormente en 1960 les fue otorgada la concesión para la venta y distribución de automóviles, camionetas, camiones ligeros y autopartes originales General Motors, aunado a esto cuentan con la estación de servicio más importante, así como la refaccionaria mejor surtida de todo el país.

También es importante mencionar que con el fin de brindar mayor comodidad y mejor servicio a sus clientes ha ido ampliando y modernizando sus instalaciones, lo que le ha permitido en varias ocasiones obtener el primer lugar en ventas a nivel nacional de vehículos, refacciones, servicio y accesorios.

Una vez que hemos establecido los antecedentes generales de la Distribuidora, como siguiente paso presentaremos la estructura organizacional, así como una breve descripción de las principales funciones que integran dicha estructura.

5.2 Estructura Organizacional de la Distribuidora Automotriz MAC Autos, S.A. de C.V.

A continuación presentaremos el organigrama general de la Distribuidora:

MAC Autos, S.A. de C.V. ORGANIGRAMA.

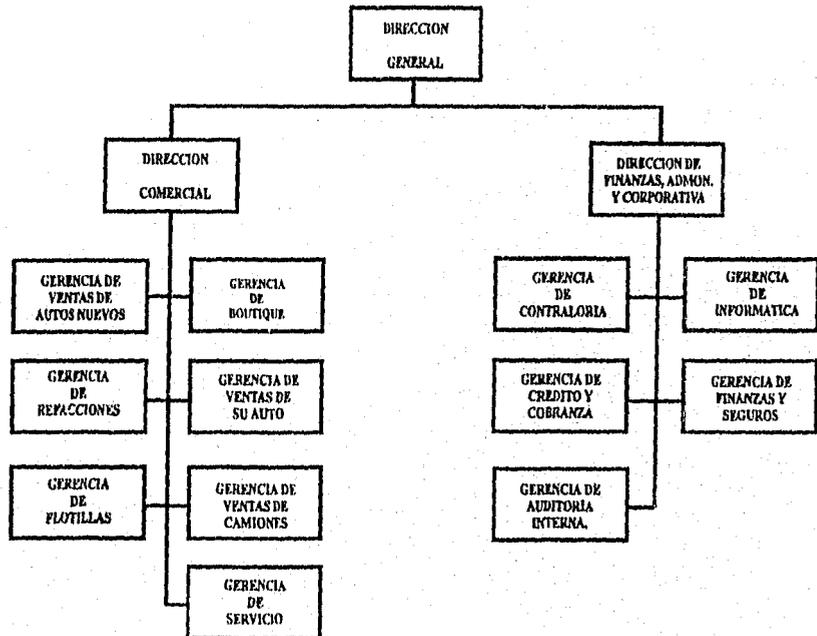


FIGURA 5.1 Organigrama de MAC Autos, S.A. de C.V.

En el organigrama anterior se refleja la estructura organizacional de la Distribuidora, como ya mencionamos a continuación daremos un breve resumen respecto a las principales funciones de los niveles que la componen:

1. Dirección General. Dentro de sus funciones principales se encuentran la de planear y cumplir con los objetivos generales, así como el de supervisar que se alcancen los objetivos particulares de cada uno de los departamentos. Además de realizar la supervisión del buen funcionamiento de la Empresa. También realiza las funciones de planear y supervisar las finanzas de la misma.

2. Dirección Comercial. Entre sus funciones principales están la adecuada proyección de las compras, ventas y planes promocionales, adecuándose a cada época, así como de la supervisión de las mismas proyecciones, presupuestos y objetivos destinados a cada gerente de área.

3. Gerencia de Autos Nuevos. Se encarga básicamente de la promoción de los nuevos modelos, previo análisis del mercado meta, así como el tener bajo su cargo la responsabilidad de contar con los inventarios suficientes para satisfacer la demanda de dicho mercado. Además de éstas funciones, tiene la supervisión diaria de asignar cuotas por vendedor, elaborar el plan de trabajo diario por vendedor, hacer pedidos mensuales con la mezcla adecuada de los productos y elaborar planes de ventas, así como promociones que vayan de acuerdo a la época del año.

4. Gerencia de Boutique. Debe promover la venta de accesorios con los clientes, así como con otras boutiques, además el ofrecer asesoría, instalación y demás servicios a los clientes en cuanto a accesorios se refiere.

5. Gerencia de Refacciones. Su deber es el analizar y planear los pedidos en forma mensual a la planta y a otros proveedores según sea el caso, asignar cuotas a los vendedores y supervisar el

cumplimiento de las mismas, además de tener a su cargo el oportuno suministro de refacciones requeridas por el departamento de servicio.

6. Gerencia de SU AUTO. Se encarga básicamente de la promoción de los nuevos modelos en financiamiento previo análisis del mercado meta, así como el tener bajo su cargo la responsabilidad de contar con inventarios suficientes para satisfacer la demanda de dicho mercado. Además de éstas funciones tiene la supervisión diaria de asignar cuotas por vendedor, así como la responsabilidad de desarrollar planes de crédito que sean atractivos y que a su vez generen mayores ventas por medio del autofinanciamiento automotriz. También tiene a su cargo el mantener actualizados los controles que reflejen el número de unidades vendidas por autofinanciamiento, así como el de elaborar estadísticas con respecto a que unidades tienen mayor demanda en el mercado consumidor.

7. Gerencia de Servicio. Se encarga de capacitar y supervisar la distribución correcta del trabajo del personal de taller, la cual es necesaria para mejorar la atención que es proporcionada a los clientes, además de vigilar el cumplimiento de los objetivos que han sido marcados por la Dirección Comercial, así como el incrementar la calidad con respecto a los servicios que se prestan con la finalidad de captar un mayor número de clientes en este rubro, y aumentar su participación en el mercado consumidor. De igual manera tiene la responsabilidad de desarrollar mensualmente presupuestos de ventas, costos y utilidades, así como la supervisión de la atención que se les proporciona a los clientes, la distribución rápida y oportuna del trabajo a realizar por cada uno de los operarios y vigilar la terminación puntual de las operaciones a realizar, además de programar semestralmente a su personal para que reciba la capacitación necesaria tanto interna como externa para que el nivel de servicio se encuentre a la vanguardia de las exigencias actuales de los consumidores (Departamento de Servicios General Motors).

8. Gerencia de Camiones. Dentro de sus funciones podemos encontrar entre las principales, el promocionar las ventas de camiones. Además se encarga básicamente de la promoción de los nuevos modelos mediante el análisis del mercado meta, el contar con el inventario suficiente para satisfacer la demanda de dicho mercado, entre otras también se encuentra la supervisión diaria de asignación de cuotas por vendedor, elaboración del plan de trabajo diario por vendedor, realizar los pedidos mensuales necesarios y elaborar planes de ventas, promociones, etc.. de acuerdo a la época del año.

9. Dirección de Finanzas, Administrativa y Corporativa. Esta se encarga básicamente de la Planeación y el cumplimiento de los objetivos financieros y administrativos establecidos por la compañía, así como la supervisión de los departamentos de contraloría, crédito y cobranzas, finanzas, seguros, auditoría interna y el área administrativa. Ya que de esta dirección depende la adecuada Organización administrativa y financiera de la

Empresa, por consiguiente de su eficiente desempeño se lograría la optimización de los recursos monetarios con los que cuenta la Distribuidora.

10. Gerencia de Contraloría. Tiene como funciones principales la supervisión del departamento de contabilidad, finanzas, seguros, crédito y cobranza, así como el adecuado procedimiento de las actividades económicas, administrativas y contables de la Distribuidora.

11. Gerencia de Informática. Se encarga de planear, desarrollar y verificar el cumplimiento de los sistemas de información para el desempeño óptimo de cada uno de los departamentos que integran la Distribuidora, con la finalidad de conectar cada una de las actividades que se realizan para el logro de sus objetivos, tanto generales como particulares y al mismo tiempo el proporcionar a los diferentes departamentos la información necesaria para llevar a cabo una toma de decisiones eficiente, veraz y oportuna.

12.Gerencia de Crédito y Cobranzas. Tiene como funciones el controlar las cuentas por cobrar, el determinar y estimar el monto de las cuentas incobrables, la cesión de las mismas al departamento jurídico de la Distribuidora para su recuperación, la determinación de los plazos de crédito, la antigüedad de saldos y finalmente la propuesta acerca de que estrategias son las más convenientes para la pronta recuperación de la cartera. Además de analizar y autorizar en su caso el otorgamiento de créditos, así como el vigilar la oportuna cobranza al vencimiento de cada plazo correspondiente.

13.Gerencia de Seguros y Finanzas. Se encarga de la implementación y control de todos los seguros para la cobertura de riesgos derivados de:

a)Traslado de Vehículos.

b)Robo de Vehículos.

c)Siniestros.

d)Daños en las Instalaciones.

e)Otros.

También tendrá a su cargo la Planeación de estrategias financieras que le permitan a la Distribuidora mantener una situación económica estable y generar utilidades suficientes para el desarrollo de sus actividades. Además de administrar los excedentes del flujo de efectivo para un mejor aprovechamiento del capital.

14.Gerencia de Auditoría Interna. Su función principal es la de realizar la revisión por departamento del cumplimiento de la políticas, objetivos, normas y procedimientos establecidos por la Compañía, lo cual es de suma importancia para el buen

funcionamiento de los mismos, lo que generará un beneficio para la Distribuidora. También tendrá a su cargo el diseño de controles para la detección de errores, que permitan verificar que los mismos sean corregidos a tiempo, así como la implantación de nuevos procedimientos para la mejora de las operaciones de la Distribuidora.

15. Gerencia de Flotillas. Se encarga de conseguir la promoción de venta de automóviles o camiones a entidades que requieran un número considerable de unidades en un periodo determinado, ya sea entregadas en una misma fecha o distribuidas en un lapso de tiempo; supervisará a los vendedores de esta área para que se alcancen los objetivos propuestos para este departamento por la Dirección.

Aunque si bien es importante que cada departamento considere y ayude a la elaboración de los Presupuestos de su área, también es cierto que, una vez analizadas las funciones de cada uno de ellos, corresponde a

la Dirección General realizar la Planeación Presupuestal para toda la Empresa, siendo así que todas las áreas deberán sujetarse a lo determinado por la mencionada dirección.

Es así como daremos paso a explicar la metodología que seguiremos para elaborar la parte cuantitativa de nuestro caso práctico.

5.3 Aspectos Cuantitativos.

Como ya lo hemos comentado anteriormente, la mayoría de las Empresas en la actualidad se encuentran en la búsqueda constante de nuevas técnicas que ayuden a resolver la problemática económico-financiera, que hoy en día se presenta como consecuencia no sólo de la elevación desmedida de sus costos de operación ocasionada por la inflación, sino también de las exigencias de cambio surgidas de su natural desarrollo.

Como respuesta a ésta constante búsqueda, hemos encontrado que la Planeación Presupuestal nos brinda una serie de variantes que influyen de manera positiva en la solución de dichos problemas; por lo que decidimos implementarla en MAC Autos, S.A. de C.V. para comprobar o disprobar que la Planeación Presupuestal es determinante en el logro de los objetivos financieros y de servicio que ésta Distribuidora persigue.

Una vez teniendo claro cual es el objetivo que perseguimos en nuestro caso práctico, entramos de lleno a analizar el medio ambiente en el que funciona dicha Empresa, así como los factores que intervienen de manera directa o indirecta en su sistema financiero, para con esto definir como se elaborará su Planeación Financiera.

En base a lo anterior decidimos implementar un sistema de Presupuestos mixto, aunque es cierto que nos apoyamos más en el Presupuesto denominado Base Cero, debido a que es el que nos permite obtener los resultados, de tal forma, que no interviniera algún factor, que por determinadas razones, arrastrara la Empresa de periodos anteriores y

que pudieran alterar los resultados, provocando con esto que no quedaran claras las diferencias que pudiéremos encontrar.

Fue así como iniciamos con el Presupuesto de ventas para 1996, siendo éste la base de todos los demás Presupuestos, cabe mencionar que los datos que presentaremos en nuestro siguiente cuadro del Presupuesto de Ventas se calcularon a partir de las características que se piensa guardará la situación económica del país para ese año, así como las características de la propia Industria Automotriz.

También es importante destacar que para agilizar nuestra investigación, decidimos analizar sólo un modelo del total de automóviles de todos los que maneja esta Distribuidora Automotriz, con el único fin de, como ya lo mencionamos agilizar la investigación evitando manejar cantidades monetarias que pudieran entorpecer la investigación.

Aclarado lo anterior presentamos el Presupuesto de Ventas para 1996 del modelo Cavalier en sus distintos modelos:

PRESUPUESTO DE VENTAS 1996.

TIPO DE PRODUCTO: CAVALIER

TIPO DE PRESUPUESTO: GLOBAL

| MES | % | CAVALIER | | | TOTALES | | | COBRANZA | |
|------------------------|--------------|------------|------------|-----------|------------|--------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| | | 2 PTAS. | 4 PTAS. | Z-24 | UNIDADES | PRECIO X U.* | VALORES | CONTADO 95% | CREDITO 5% |
| ENERO | 7.55 | 7 | 13 | 1 | 21 | 138,522.80 | 2,908,978.80 | 2,763,529.86 | 145,448.94 |
| FEBRERO | 7.91 | 8 | 12 | 2 | 22 | 138,522.80 | 3,047,501.60 | 2,895,126.52 | 152,375.08 |
| MARZO | 8.63 | 9 | 11 | 4 | 24 | 138,522.80 | 3,324,547.20 | 3,158,319.84 | 166,227.36 |
| ABRIL | 8.27 | 8 | 12 | 3 | 23 | 138,522.80 | 3,186,024.40 | 3,026,723.18 | 159,301.22 |
| MAYO | 7.55 | 8 | 12 | 1 | 21 | 138,522.80 | 2,908,978.80 | 2,763,529.86 | 145,448.94 |
| JUNIO | 8.63 | 9 | 13 | 2 | 24 | 138,522.80 | 3,324,547.20 | 3,158,319.84 | 166,227.36 |
| CORTE SEMESTRAL | 48.56 | 49 | 73 | 13 | 135 | - | 18,700,578.00 | 17,765,549.10 | 935,028.90 |
| JULIO | 8.27 | 10 | 11 | 2 | 23 | 138,522.80 | 3,186,024.40 | 3,026,723.18 | 159,301.22 |
| AGOSTO | 8.27 | 8 | 12 | 3 | 23 | 138,522.80 | 3,186,024.40 | 3,026,723.18 | 159,301.22 |
| SEPTIEMBRE | 8.99 | 9 | 11 | 5 | 25 | 138,522.80 | 3,463,070.00 | 3,289,916.50 | 173,153.50 |
| OCTUBRE | 9.35 | 11 | 13 | 2 | 26 | 138,522.80 | 3,601,592.80 | 3,421,513.16 | 180,079.64 |
| NOVIEMBRE | 7.91 | 8 | 11 | 3 | 22 | 138,522.80 | 3,047,501.60 | 2,895,126.52 | 152,375.08 |
| DIEMBRE | 8.63 | 9 | 12 | 3 | 24 | 138,522.80 | 3,324,547.20 | 3,158,319.84 | 166,227.36 |
| CORTE SEMESTRAL | 51.44 | 55 | 70 | 18 | 143 | - | 19,808,760.40 | 18,818,322.38 | 990,438.02 |
| TOTAL ANUAL | 100 | 104 | 143 | 31 | 278 | - | 38,509,338.40 | 36,583,871.48 | 1,925,466.92 |

Por consiguiente el Presupuesto de Ventas calculado en unidades equivaldría a un total de 278 unidades para 1996

* El Precio por unidad se tomo de acuerdo al promedio de promedios del precio de ventas de los 3 modelos de Cavalier.

FIGURA 5.2 Presupuesto de Ventas Global 1996.

PRESUPUESTO DE VENTAS 1996.

TIPO DE PRODUCTO: CAVALIER 2 PTAS. (EN TODAS SUS VERSIONES)

TIPO DE PRESUPUESTO: ANALITICO

| M E S | % | T O T A L E S | | | C O B R A N Z A | |
|------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| | | UNIDADES | PRECIO X U.* | VALORES | CONTADO 95% | CREDITO 5% |
| ENERO | 6.73 | 7 | 124,203.86 | 869,427.02 | 825,955.67 | 43,471.35 |
| FEBRERO | 7.69 | 8 | 124,203.86 | 993,630.88 | 943,949.34 | 49,681.54 |
| MARZO | 8.65 | 9 | 124,203.86 | 1,117,834.74 | 1,061,943.00 | 55,891.74 |
| ABRIL | 7.69 | 8 | 124,203.86 | 993,630.88 | 943,949.34 | 49,681.54 |
| MAYO | 7.69 | 8 | 124,203.86 | 993,630.88 | 943,949.34 | 49,681.54 |
| JUNIO | 8.65 | 9 | 124,203.86 | 1,117,834.74 | 1,061,943.00 | 55,891.74 |
| CORTE SEMESTRAL | 47.12 | 49 | - | 6,085,989.14 | 5,781,689.58 | 304,299.46 |
| JULIO | 9.62 | 10 | 124,203.86 | 1,242,038.60 | 1,179,936.67 | 62,101.93 |
| AGOSTO | 7.69 | 8 | 124,203.86 | 993,630.88 | 943,949.34 | 49,681.54 |
| SEPTIEMBRE | 8.65 | 9 | 124,203.86 | 1,117,834.74 | 1,061,943.00 | 55,891.74 |
| OCTUBRE | 10.58 | 11 | 124,203.86 | 1,366,242.46 | 1,297,930.34 | 68,312.12 |
| NOVIEMBRE | 7.69 | 8 | 124,203.86 | 993,630.88 | 943,949.34 | 49,681.54 |
| DICIEMBRE | 8.65 | 9 | 124,203.86 | 1,117,834.74 | 1,061,943.00 | 55,891.74 |
| CORTE SEMESTRAL | 52.88 | 55 | - | 6,831,212.30 | 6,489,651.69 | 341,560.62 |
| TOTAL ANUAL | 100 | 104 | - | 12,917,201.44 | 12,271,341.37 | 645,860.07 |

* El Precio por unidad se tomó de acuerdo al promedio de todos los precios del Cavalier 2 ptas.

FIGURA 5.3 Presupuesto de Ventas Analítico 1996 Cavalier 2 ptas..

PRESUPUESTO DE VENTAS 1996.

TIPO DE PRODUCTO: CAVALIER 4 PTAS. (EN TODAS SUS VERSIONES)
TIPO DE PRESUPUESTO: ANALITICO

| M E S | % | T O T A L E S | | | C O B R A N Z A | |
|------------------------|--------------|---------------|--------------|----------------------|----------------------|-------------------|
| | | UNIDADES | PRECIO X U.* | VALORES | CONTADO 95% | CREDITO 5% |
| ENERO | 9.09 | 13 | 127,856.95 | 1,662,140.35 | 1,579,033.33 | 83,107.02 |
| FEBRERO | 8.39 | 12 | 127,856.95 | 1,534,283.40 | 1,457,569.23 | 76,714.17 |
| MARZO | 7.69 | 11 | 127,856.95 | 1,406,426.45 | 1,336,105.13 | 70,321.32 |
| ABRIL | 8.39 | 12 | 127,856.95 | 1,534,283.40 | 1,457,569.23 | 76,714.17 |
| MAYO | 8.39 | 12 | 127,856.95 | 1,534,283.40 | 1,457,569.23 | 76,714.17 |
| JUNIO | 9.09 | 13 | 127,856.95 | 1,662,140.35 | 1,579,033.33 | 83,107.02 |
| CORTE SEMESTRAL | 51.05 | 73 | - | 9,333,557.35 | 8,866,879.48 | 466,677.87 |
| JULIO | 7.69 | 11 | 127,856.95 | 1,406,426.45 | 1,336,105.13 | 70,321.32 |
| AGOSTO | 8.39 | 12 | 127,856.95 | 1,534,283.40 | 1,457,569.23 | 76,714.17 |
| SEPTIEMBRE | 7.69 | 11 | 127,856.95 | 1,406,426.45 | 1,336,105.13 | 70,321.32 |
| OCTUBRE | 9.09 | 13 | 127,856.95 | 1,662,140.35 | 1,579,033.33 | 83,107.02 |
| NOVIEMBRE | 7.69 | 11 | 127,856.95 | 1,406,426.45 | 1,336,105.13 | 70,321.32 |
| DICIEMBRE | 8.39 | 12 | 127,856.95 | 1,534,283.40 | 1,457,569.23 | 76,714.17 |
| CORTE SEMESTRAL | 48.95 | 70 | - | 8,949,986.50 | 8,502,487.18 | 447,499.33 |
| TOTAL ANUAL | 100 | 143 | - | 18,283,543.85 | 17,369,366.66 | 914,177.19 |

* El Precio por unidad se tomó de acuerdo al promedio de todos los precios del Cavalier 4 ptas.

FIGURA 5.4 Presupuesto de Ventas Analítico 1996 Cavalier 4 ptas..

PRESUPUESTO DE VENTAS 1996.

TIPO DE PRODUCTO: CAVALIER Z - 24 (EN TODAS SUS VERSIONES)

TIPO DE PRESUPUESTO: ANALITICO

| MES | % | TOTALES | | | COBRANZA | |
|------------------------|--------------|-----------|--------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| | | UNIDADES | PRECIO X U.* | VALORES | CONTADO 95% | CREDITO 5% |
| ENERO | 3.23 | 1 | 163,507.61 | 163,507.61 | 155,332.23 | 8,175.38 |
| FEBRERO | 6.45 | 2 | 163,507.61 | 327,015.22 | 310,664.46 | 16,350.76 |
| MARZO | 12.90 | 4 | 163,507.61 | 654,030.44 | 621,328.92 | 32,701.52 |
| ABRIL | 9.68 | 3 | 163,507.61 | 490,522.83 | 465,996.69 | 24,526.14 |
| MAYO | 3.23 | 1 | 163,507.61 | 163,507.61 | 155,332.23 | 8,175.38 |
| JUNIO | 6.45 | 2 | 163,507.61 | 327,015.22 | 310,664.46 | 16,350.76 |
| CORTE SEMESTRAL | 41.94 | 13 | - | 2,125,598.93 | 2,019,318.98 | 106,279.95 |
| JULIO | 6.45 | 2 | 163,507.61 | 327,015.22 | 310,664.46 | 16,350.76 |
| AGOSTO | 9.68 | 3 | 163,507.61 | 490,522.83 | 465,996.69 | 24,526.14 |
| SEPTIEMBRE | 16.13 | 5 | 163,507.61 | 817,538.05 | 776,661.15 | 40,876.90 |
| OCTUBRE | 6.45 | 2 | 163,507.61 | 327,015.22 | 310,664.46 | 16,350.76 |
| NOVIEMBRE | 9.68 | 3 | 163,507.61 | 490,522.83 | 465,996.69 | 24,526.14 |
| DICIEMBRE | 9.68 | 3 | 163,507.61 | 490,522.83 | 465,996.69 | 24,526.14 |
| CORTE SEMESTRAL | 58.06 | 18 | - | 2,943,136.98 | 2,795,980.13 | 147,156.85 |
| TOTAL ANUAL | 100 | 31 | - | 5,068,735.91 | 4,815,299.11 | 253,436.80 |

* El Precio por unidad se tomó de acuerdo al promedio de todos los precios del Cavalier Z - 24.

FIGURA 5.5 Presupuesto de Ventas Analítico 1996 Cavalier Z - 24

Los cuadros que presentamos anteriormente corresponden a los Presupuestos de ventas del Cavalier 2 puertas, 4 puertas y del Z-24, así como el cuadro del Presupuesto Global de los mismos, en los cuales se calcularon la ventas en base al comportamiento que se espera presente el mercado automotriz para ese año, además de que se consideró la situación inflacionaria en relación a los precios de ventas, dándonos como resultado la capacidad de venta de éste modelo al competir con otras marcas de automóviles.

Con la información obtenida por el Presupuesto de Ventas en cuanto a que cantidad de autos se venderán en cada uno de los meses del año presupuestado, se puede diseñar el calendario de cobranzas, en el cual se consideró que un 95% sería al contado, y el otro 5% a crédito, debiéndose pagar dicho crédito a 24 meses, comenzando en el mes siguiente a la realización de la venta.

De tal modo que el cuadro del Calendario de Cobranza quedó de la siguiente forma:

CALENDARIO DE COBRANZAS 1996.

(NUEVOS PESOS)

| Concepto | Total | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|------------------------|----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------------|
| Enero | 2,908,978.80 | 2,763,529.86 | | | | | |
| Febrero | 3,047,501.60 | | 2,901,186.89 | | | | |
| Marzo | 3,324,547.20 | | | 3,170,729.18 | | | |
| Abril | 3,186,024.40 | | | | 3,046,058.66 | | |
| Mayo | 2,908,978.80 | | | | | 2,789,502.89 | |
| Junio | 3,324,547.20 | | | | | | 3,190,353.24 |
| Corte Semestral | 18,700,578.00 | | | | | | 17,861,360.72 |
| | | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Julio | 3,186,024.40 | 3,066,682.72 | | | | | |
| Agosto | 3,186,024.40 | | 3,072,320.27 | | | | |
| Septiembre | 3,463,070.00 | | | 3,342,151.14 | | | |
| Octubre | 3,601,592.80 | | | | 3,480,962.53 | | |
| Noviembre | 3,047,501.60 | | | | | 2,962,079.21 | |
| Diciembre | 3,324,547.20 | | | | | | 3,231,621.49 |
| Corte Semestral | 19,808,760.40 | | | | | | 19,154,817.36 |
| Total Anual | 38,509,338.40 | | | | | | 37,016,178.08 |

Base: Presupuestos de Ventas.
Plazo de Recuperación: 24 meses.

Saldo Recuperado: NS37,016,178.08
Saldo Pendiente por Recuperar: NS1,493,160.32

FIGURA 5.6 Calendario de Cobranza 1996.

Como lo comentamos anteriormente, el Presupuesto de Ventas es con el que se partirá para presupuestar todos los demás conceptos que intervienen en la Planeación Presupuestal.

Siendo así que el siguiente Presupuesto es el de Inventarios, que se presenta con el fin de mostrar cual es la rotación que se tendrá del modelo Cavalier mes por mes, durante todo el año.

Además, derivado del Presupuesto anterior se debe considerar el pago de las unidades compradas mes por mes, para lo cual se presenta también el correspondiente a este concepto, el Calendario de pagos a proveedores:

El cuadro del Presupuesto de Inventario y el Calendario de Pago a Proveedores para 1996 es el siguiente:

PRESUPUESTOS DE INVENTARIOS 1996.

(UNIDADES)

| Primer Semestre | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|------------------------------|-------|---------|------------|---------|-----------|-----------|
| Inventario Inicial | 23 | 25 | 26 | 25 | 25 | 27 |
| Compras Requeridas | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| Suma | 46 | 48 | 49 | 48 | 48 | 50 |
| Menos: Presupuesto de ventas | 21 | 22 | 24 | 23 | 21 | 24 |
| Inventario Final | 25 | 26 | 25 | 25 | 27 | 26 |
| | | | | | | |
| Segundo Semestre | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Inventario Inicial | 26 | 26 | 26 | 24 | 21 | 22 |
| Compras Requeridas | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 | 23 |
| Suma | 49 | 49 | 49 | 47 | 44 | 45 |
| Menos: Presupuesto de ventas | 23 | 23 | 25 | 26 | 22 | 24 |
| Inventario Final | 26 | 26 | 24 | 21 | 22 | 21 |

La rotación será de: 23 unidades por mes.
El nivel deseado es de: 12 meses.

FIGURA 5.7 Presupuesto de Inventarios 1996.

CALENDARIO DE PAGO A PROVEEDORES 1996. (NUEVOS PESOS)

| Concepto | Total | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|------------------------|----------------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|------------------|----------------------|
| Enero | 2,299,040.90 | | | | | | |
| Febrero | 2,299,040.90 | | 2,299,040.90 | | | | |
| Marzo | 2,299,040.90 | | | 2,299,040.90 | | | |
| Abril | 2,299,040.90 | | | | 2,299,040.90 | | |
| Mayo | 2,299,040.90 | | | | | 2,299,040.90 | |
| Junio | 2,299,040.90 | | | | | | 2,299,040.90 |
| Corte Semestral | 13,794,245.40 | | | | | | 11,495,204.50 |
| | | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Julio | 2,299,040.90 | 2,299,040.90 | | | | | |
| Agosto | 2,299,040.90 | | 2,299,040.90 | | | | |
| Septiembre | 2,299,040.90 | | | 2,299,040.90 | | | |
| Octubre | 2,299,040.90 | | | | 2,299,040.90 | | |
| Noviembre | 2,299,040.90 | | | | | 2,299,040.90 | |
| Diciembre | 2,299,040.90 | | | | | | 2,299,040.90 |
| Corte Semestral | 13,794,245.40 | | | | | | 13,794,245.40 |
| Total Anual | 27,588,490.80 | | | | | | 25,289,449.90 |

Base: Presupuestos de Inventarios.
Plazo de Pagos: 30 días después de la compra.
Precio Promedio al Distribuidor: N\$99,958.30

Saldo Pagado: N\$25,289,449.90
Saldo Pendiente de Pago: N\$2,299,040.90

FIGURA 5.8 Calendario de Pago a Proveedores 1996.

La finalidad con la que se presentan estos cuadros es para que se tenga un panorama de como se deben mover los inventarios dentro de la Distribuidora mes con mes, evitando inventarios excesivos que generarian gastos innecesarios de almacenaje, derivados del manejo y almacenamiento, pago de seguros, así como el tener una inversión ociosa en los mismos almacenes, de igual manera evitar Inventarios insuficientes que darian lugar a demoras en el abastecimiento de pedidos.

De acuerdo a la secuencia que proponemos en el cuadro 3.1 acerca de la Planeación Presupuestal seguiremos con el cuadro de presupuestos de Gastos de Administración para 1996.

En base al Presupuesto de Ventas para 1996 y al cuadro 4.17 de la distribución de los costos dentro de la Distribuidora Automotriz, el cual se vio en el Capítulo IV, se calcularon los gastos de administración, quedando conformados como se muestra en los siguientes cuadros:

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION 1996.

AUTOS NUEVOS.

| COSTOS FIJOS | ANUAL 1996. | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|---------------------------------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|
| EMPRESA | 516.95 | 43.08 | 43.08 | 43.08 | 43.08 | 43.08 | 43.08 | 43.08 | 43.08 | 43.08 | 43.08 | 43.08 | 43.08 |
| CONSULTORIA | 24.538.49 | 2.044.87 | 2.044.87 | 2.044.87 | 2.044.87 | 2.044.87 | 2.044.87 | 2.044.87 | 2.044.87 | 2.044.87 | 2.044.87 | 2.044.87 | 2.044.87 |
| ARTICULOS DE COMPRAS | 1.420.72 | 119.23 | 119.23 | 119.23 | 119.23 | 119.23 | 119.23 | 119.23 | 119.23 | 119.23 | 119.23 | 119.23 | 119.23 |
| VIGILANCIA | 20.017.16 | 1.667.68 | 1.667.68 | 1.667.68 | 1.667.68 | 1.667.68 | 1.667.68 | 1.667.68 | 1.667.68 | 1.667.68 | 1.667.68 | 1.667.68 | 1.667.68 |
| NO DEUDIBLES | 17.304.54 | 1.447.05 | 1.447.05 | 1.447.05 | 1.447.05 | 1.447.05 | 1.447.05 | 1.447.05 | 1.447.05 | 1.447.05 | 1.447.05 | 1.447.05 | 1.447.05 |
| MANTO DE EQ. DE COMPUTO | 4.315.32 | 359.59 | 359.59 | 359.59 | 359.59 | 359.59 | 359.59 | 359.59 | 359.59 | 359.59 | 359.59 | 359.59 | 359.59 |
| CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 1.085.07 | 90.42 | 90.42 | 90.42 | 90.42 | 90.42 | 90.42 | 90.42 | 90.42 | 90.42 | 90.42 | 90.42 | 90.42 |
| GASTOS LEGALES | 651.39 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 |
| GASTOS DIVERSOS | 4.103.30 | 336.50 | 336.50 | 336.50 | 336.50 | 336.50 | 336.50 | 336.50 | 336.50 | 336.50 | 336.50 | 336.50 | 336.50 |
| MANTENIMIENTO DE EDIFICIO | 5.209.36 | 434.11 | 434.11 | 434.11 | 434.11 | 434.11 | 434.11 | 434.11 | 434.11 | 434.11 | 434.11 | 434.11 | 434.11 |
| GASOLINA Y LUBRICANTES | 3.220.95 | 268.41 | 268.41 | 268.41 | 268.41 | 268.41 | 268.41 | 268.41 | 268.41 | 268.41 | 268.41 | 268.41 | 268.41 |
| SERVICIO PANAMERICANO | 1.425.37 | 118.86 | 118.86 | 118.86 | 118.86 | 118.86 | 118.86 | 118.86 | 118.86 | 118.86 | 118.86 | 118.86 | 118.86 |
| LUZ Y FUERZA AGUA Y CALEFACCION | 6.662.57 | 556.56 | 556.56 | 556.56 | 556.56 | 556.56 | 556.56 | 556.56 | 556.56 | 556.56 | 556.56 | 556.56 | 556.56 |
| SEGUROS Y FIANZAS | 3.943.02 | 328.58 | 328.58 | 328.58 | 328.58 | 328.58 | 328.58 | 328.58 | 328.58 | 328.58 | 328.58 | 328.58 | 328.58 |
| MANTO MUEBLES Y ENSERES | 651.39 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 | 54.28 |
| BOTQUIN GASTOS MEDICOS | 114.02 | 9.25 | 9.25 | 9.25 | 9.25 | 9.25 | 9.25 | 9.25 | 9.25 | 9.25 | 9.25 | 9.25 | 9.25 |
| TOTAL DE COSTOS FIJOS | 92.187.10 | 7.933.09 | 7.933.09 | 7.933.09 | 7.933.09 | 7.933.09 | 7.933.09 | 7.933.09 | 7.933.09 | 7.933.09 | 7.933.09 | 7.933.09 | 7.933.09 |

FIGURA 5.9 Presupuesto de Gastos de Administración 1996. 1/2

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION 1996.

AUTOS NUEVCS

| COSTOS VARIABLES | ANUAL 1996. | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICEMBRE |
|--------------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|-----------|
| CASSETAC | 320.49 | 24.21 | 25.36 | 27.67 | 26.52 | 24.21 | 27.67 | 26.52 | 26.52 | 26.62 | 29.97 | 26.36 | 27.67 |
| MULTAS Y ACTUALIZACION | 4,912.30 | 371.07 | 388.74 | 424.08 | 406.41 | 371.07 | 424.08 | 406.41 | 406.41 | 441.76 | 469.42 | 388.74 | 424.08 |
| DONATIVOS | 1,406.42 | 106.24 | 111.50 | 121.42 | 116.36 | 106.24 | 121.42 | 116.36 | 116.36 | 126.48 | 121.54 | 111.50 | 121.42 |
| HOSPEDIAJE | 262.96 | 27.42 | 28.73 | 31.34 | 30.03 | 27.42 | 31.34 | 30.03 | 30.03 | 32.64 | 32.96 | 28.73 | 31.34 |
| MANTO DE EQUIPO DE TRANSPORTE | 7,726.92 | 583.91 | 611.72 | 667.32 | 639.63 | 583.91 | 667.32 | 639.63 | 639.63 | 686.14 | 722.94 | 611.72 | 667.32 |
| EVENTOS Y PRESENTACIONES | 146.72 | 11.91 | 11.53 | 12.66 | 12.06 | 11.91 | 12.66 | 12.06 | 12.06 | 13.10 | 13.62 | 11.53 | 12.66 |
| PAPELERIA Y ARTS DE OFICINA | 10,136.64 | 766.63 | 802.09 | 876.01 | 838.66 | 766.63 | 876.01 | 838.66 | 838.66 | 911.47 | 947.93 | 802.09 | 876.01 |
| PASAJES Y TRANSPORTES | 6,271.02 | 473.71 | 496.27 | 541.38 | 518.83 | 473.71 | 541.38 | 518.83 | 518.83 | 560.04 | 586.50 | 496.27 | 541.38 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 9.54 | 0.72 | 0.76 | 0.82 | 0.79 | 0.72 | 0.82 | 0.79 | 0.79 | 0.86 | 0.89 | 0.76 | 0.82 |
| HONORARIOS | 72,492.21 | 5,476.03 | 5,736.79 | 6,266.32 | 5,907.66 | 5,476.03 | 6,266.32 | 5,907.66 | 5,907.66 | 6,319.06 | 6,779.66 | 5,736.79 | 6,266.32 |
| JUNTAS DE TRABAJO FORANEAS | 12,156.16 | 918.20 | 961.92 | 1,049.37 | 1,006.64 | 918.20 | 1,049.37 | 1,006.64 | 1,006.64 | 1,063.06 | 1,136.82 | 961.92 | 1,049.37 |
| TELEFONOS | 10,856.88 | 822.06 | 859.10 | 937.20 | 898.16 | 822.06 | 937.20 | 898.16 | 898.16 | 976.26 | 1,016.30 | 859.10 | 937.20 |
| CORREOS Y TELEGRAFOS | 667.32 | 49.63 | 51.99 | 56.72 | 54.36 | 49.63 | 56.72 | 54.36 | 54.36 | 59.06 | 61.46 | 51.99 | 56.72 |
| GASTOS DE CAPACITACION | 1,666.67 | 81.97 | 86.87 | 93.68 | 89.77 | 81.97 | 93.68 | 89.77 | 89.77 | 97.56 | 101.46 | 86.87 | 93.68 |
| RECLUTAMIENTO DE PERSONAL | 217.27 | 16.41 | 17.19 | 18.76 | 17.68 | 16.41 | 18.76 | 17.68 | 17.68 | 18.54 | 20.32 | 17.19 | 18.76 |
| JUNTAS DE TRABAJO COMIDAS | 2,847.66 | 216.10 | 226.35 | 246.83 | 236.69 | 216.10 | 246.83 | 236.69 | 236.69 | 249.07 | 266.32 | 226.35 | 246.83 |
| ESTACIONAMIENTO | 644.86 | 48.71 | 51.03 | 56.67 | 53.36 | 48.71 | 56.67 | 53.36 | 53.36 | 57.99 | 60.21 | 51.03 | 56.67 |
| UNIFORMES Y LAVADO DE ROPA | 2.17 | 0.18 | 0.17 | 0.19 | 0.18 | 0.18 | 0.19 | 0.18 | 0.18 | 0.20 | 0.20 | 0.17 | 0.18 |
| IMPUESTOS Y DERECHOS | 1,431.14 | 108.11 | 113.26 | 123.55 | 118.43 | 108.11 | 123.55 | 118.43 | 118.43 | 126.70 | 133.86 | 113.26 | 123.55 |
| TOTAL DE COSTOS VARIABLES | 132,682.20 | 10,058.30 | 10,579.17 | 11,540.92 | 11,060.05 | 10,058.30 | 11,540.92 | 11,060.05 | 11,060.05 | 12,021.79 | 12,502.66 | 10,579.17 | 11,540.92 |
| TOTAL GLOBAL DE STOS. DE ADMON | 228,879.40 | 16,021.48 | 16,512.27 | 17,474.21 | 16,993.14 | 16,021.48 | 17,474.21 | 16,993.14 | 16,993.14 | 18,054.88 | 18,535.75 | 16,512.27 | 17,474.21 |

FIGURA 5.9 Presupuesto de Gastos de Administración 1996. 2/2

En este Presupuesto, se incluyen los gastos que se generen de las funciones de dirección y control de las actividades de la Empresa.

Como se puede observar, los gastos se fueron calculando en relación a un análisis hecho por nosotros, y en base a los resultados obtenidos determinamos los importes de dichos gastos, obviamente se consideraron factores como la inflación, aumento en las comisiones, aumentos de sueldos, etc. obteniendo con esto, el porcentaje de los costos que le corresponde al Cavalier por cada uno de sus rubros; después se separaron en fijos y variables, para luego prorratearlos por cada uno de los meses. Siendo que para los fijos se dividieron entre los 12 meses del año, dándonos el porcentaje mensual; y para los variables se dividió el total de gastos por cada rubro entre el total de las unidades que se presupuestaron vender en el año, y a ese resultado se le multiplicó por la cantidad de unidades a vender en forma mensual, obteniendo la parte proporcional que le corresponde..

Es importante mencionar que se consideró que del total de gastos de administración, tan sólo se tomaría la parte que le correspondiera al departamento de autos nuevos, (que es del 30%) y a su vez se tomó de aquí la parte proporcional del modelo Cavalier (que es del 9.26%).

En los siguientes cuadros se presentarán los Presupuestos de Gastos de Venta de los Autos nuevos, así como de los Departamentos de Autoservicio, Refacciones y Boutique, ya que consideramos que se debe observar la parte proporcional que le corresponde a cada uno de estos Departamentos por concepto de ventas del Cavalier, por ser complementarios a estos mismos.

Esto es, al vender un auto nuevo, modelo Cavalier se deberá considerar el servicio que de ésta venta se desprenderá, también se le considera las refacciones y los accesorios que incluirá dicha venta.

Por lo que se presenta a continuación los cuadro que muestran estos rubros:

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA 1996.
AUTOS NUEVOS.

| COSTOS FIJOS | ANUAL 1996. | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DECIEMBRE |
|---------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| RENTA | 2.438.319.73 | 203.168.31 | 203.168.31 | 203.168.31 | 203.168.31 | 203.168.31 | 203.168.31 | 203.168.31 | 203.168.31 | 203.168.31 | 203.168.31 | 203.168.31 | 203.168.31 |
| ARTICULOS DE CONSUMO | 3.582.71 | 281.89 | 281.89 | 281.89 | 281.89 | 281.89 | 281.89 | 281.89 | 281.89 | 281.89 | 281.89 | 281.89 | 281.89 |
| AVLANCIA | 1.040.83 | 86.74 | 86.74 | 86.74 | 86.74 | 86.74 | 86.74 | 86.74 | 86.74 | 86.74 | 86.74 | 86.74 | 86.74 |
| NO DEUDABLES | 350.468.30 | 21.705.69 | 21.705.69 | 21.705.69 | 21.705.69 | 21.705.69 | 21.705.69 | 21.705.69 | 21.705.69 | 21.705.69 | 21.705.69 | 21.705.69 | 21.705.69 |
| GASTOS DIVERSOS | 911.639.06 | 75.969.92 | 75.969.92 | 75.969.92 | 75.969.92 | 75.969.92 | 75.969.92 | 75.969.92 | 75.969.92 | 75.969.92 | 75.969.92 | 75.969.92 | 75.969.92 |
| MANTENIMIENTO DE EDIFICIO | 66.622.77 | 7.235.23 | 7.235.23 | 7.235.23 | 7.235.23 | 7.235.23 | 7.235.23 | 7.235.23 | 7.235.23 | 7.235.23 | 7.235.23 | 7.235.23 | 7.235.23 |
| GASOLINA Y LUBRICANTES | 248.065.06 | 20.672.09 | 20.672.09 | 20.672.09 | 20.672.09 | 20.672.09 | 20.672.09 | 20.672.09 | 20.672.09 | 20.672.09 | 20.672.09 | 20.672.09 | 20.672.09 |
| SEGUROS Y FIANZAS | 4.236.80 | 361.40 | 361.40 | 361.40 | 361.40 | 361.40 | 361.40 | 361.40 | 361.40 | 361.40 | 361.40 | 361.40 | 361.40 |
| TOTAL DE COSTOS FIJOS | 3.952.775.25 | 329.481.27 |
| COSTOS VARIABLES | ANUAL 1996. | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DECIEMBRE |
| BOLETAS | 4.943.96 | 373.46 | 391.25 | 426.82 | 409.03 | 373.46 | 426.82 | 409.03 | 409.03 | 444.60 | 462.26 | 391.25 | 426.82 |
| HOSPEDAJE | 13.010.40 | 982.80 | 1.029.60 | 1.123.20 | 1.076.40 | 982.80 | 1.123.20 | 1.076.40 | 1.076.40 | 1.170.00 | 1.216.80 | 1.029.60 | 1.123.20 |
| ALQUILTO DE EQUIPO DE TRANSP | 12.663.46 | 996.59 | 1.032.14 | 1.053.25 | 1.047.70 | 996.59 | 1.053.25 | 1.047.70 | 1.047.70 | 1.131.50 | 1.184.25 | 1.032.14 | 1.053.25 |
| EVENTOS Y PRESENTACIONES | 116.829.36 | 8.976.24 | 9.403.68 | 10.268.56 | 9.831.12 | 8.976.24 | 10.268.56 | 9.831.12 | 9.831.12 | 10.685.00 | 11.113.44 | 9.403.68 | 10.268.56 |
| PAPELERIA Y ARTS DE OFICINA | 181.367.74 | 11.436.52 | 11.981.12 | 13.070.31 | 12.655.71 | 11.436.52 | 13.070.31 | 12.655.71 | 12.655.71 | 13.614.90 | 14.169.60 | 11.981.12 | 13.070.31 |
| PASAJES Y TRANSPORTES | 10.626.37 | 822.28 | 861.43 | 939.74 | 900.59 | 822.28 | 939.74 | 900.59 | 900.59 | 979.90 | 1.018.90 | 861.43 | 939.74 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 332.112.26 | 25.097.62 | 26.282.27 | 28.671.56 | 27.476.91 | 25.097.62 | 28.671.56 | 27.476.91 | 27.476.91 | 29.696.21 | 31.060.90 | 26.282.27 | 28.671.56 |
| HONORARIOS | 494.589.69 | 37.366.07 | 39.145.41 | 42.704.08 | 40.924.74 | 37.366.07 | 42.704.08 | 40.924.74 | 40.924.74 | 43.463.42 | 45.022.75 | 39.145.41 | 42.704.08 |
| JUNTAS DE TRABAJO FORANEAS | 249.362.61 | 18.814.07 | 19.709.58 | 21.501.60 | 20.605.69 | 18.814.07 | 21.501.60 | 20.605.69 | 20.605.69 | 22.167.74 | 23.033.67 | 19.709.58 | 21.501.60 |
| TELEFONOS | 171.130.10 | 12.927.10 | 13.542.66 | 14.773.63 | 14.168.26 | 12.927.10 | 14.773.63 | 14.168.26 | 14.168.26 | 15.348.41 | 16.004.36 | 13.542.66 | 14.773.63 |
| CORREOS Y TELEGRAFOS | 3.642.91 | 275.18 | 286.20 | 314.50 | 301.39 | 275.18 | 314.50 | 301.39 | 301.39 | 327.60 | 340.70 | 286.20 | 314.50 |
| JUNTAS DE TRABAJO COMIDAS | 43.194.64 | 3.282.90 | 3.418.27 | 3.729.03 | 3.573.65 | 3.282.90 | 3.729.03 | 3.573.65 | 3.573.65 | 3.864.40 | 4.029.76 | 3.418.27 | 3.729.03 |
| ESTACIONAMIENTO | 891.107.67 | 66.558.52 | 69.727.97 | 76.066.98 | 72.997.42 | 66.558.52 | 76.066.98 | 72.997.42 | 72.997.42 | 78.228.03 | 82.405.78 | 69.727.97 | 76.066.98 |
| UNIFORMES Y LAVADO DE ROPA | 108.506.76 | 8.196.56 | 8.586.87 | 9.367.49 | 8.977.18 | 8.196.56 | 9.367.49 | 8.977.18 | 8.977.18 | 9.757.90 | 10.148.12 | 8.586.87 | 9.367.49 |
| IMPUESTOS Y DERECHOS | 66.622.77 | 6.558.45 | 6.870.87 | 7.495.49 | 7.183.18 | 6.558.45 | 7.495.49 | 7.183.18 | 7.183.18 | 7.607.30 | 8.120.12 | 6.870.87 | 7.495.49 |
| TOTAL DE COSTOS VARIABLES | 2.682.364.80 | 202.594.46 | 212.241.82 | 231.526.53 | 221.689.17 | 202.594.46 | 231.526.53 | 221.689.17 | 221.689.17 | 241.783.98 | 250.821.24 | 212.241.82 | 231.526.53 |
| TOTAL GLOBAL DE GTS. DE VENTAS | 6.635.140.05 | 532.075.73 | 541.723.09 | 561.017.80 | 551.170.44 | 532.075.73 | 561.017.80 | 551.170.44 | 551.170.44 | 572.265.26 | 580.312.51 | 541.723.09 | 561.017.80 |

FIGURA 5.10 Presupuesto de Gastos de Venta 1996. (Autos Nuevos)

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA 1996.
AUTOSERVICIO**

| CONCEPTO | ANUAL 1996 | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICEMBRE |
|------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| COSTOS FIJOS | | | | | | | | | | | | | |
| LIMPIEZA | 250.49 | 20.87 | 20.87 | 20.87 | 20.87 | 20.87 | 20.87 | 20.87 | 20.87 | 20.87 | 20.87 | 20.87 | 20.87 |
| ARTICULOS DE CONSUMO | 168.93 | 16.58 | 16.58 | 16.58 | 16.58 | 16.58 | 16.58 | 16.58 | 16.58 | 16.58 | 16.58 | 16.58 | 16.58 |
| NO DEDUCIBLES | 10.11 | 0.84 | 0.84 | 0.84 | 0.84 | 0.84 | 0.84 | 0.84 | 0.84 | 0.84 | 0.84 | 0.84 | 0.84 |
| MANTO DE MAQ. Y EQUIPO | 550.09 | 45.84 | 45.84 | 45.84 | 45.84 | 45.84 | 45.84 | 45.84 | 45.84 | 45.84 | 45.84 | 45.84 | 45.84 |
| GASTOS DIVERSOS | 682.70 | 56.89 | 56.89 | 56.89 | 56.89 | 56.89 | 56.89 | 56.89 | 56.89 | 56.89 | 56.89 | 56.89 | 56.89 |
| RENTA | 10,411.23 | 857.60 | 857.60 | 857.60 | 857.60 | 857.60 | 857.60 | 857.60 | 857.60 | 857.60 | 857.60 | 857.60 | 857.60 |
| MANTO DE EDIFICIO | 1,156.80 | 96.40 | 96.40 | 96.40 | 96.40 | 96.40 | 96.40 | 96.40 | 96.40 | 96.40 | 96.40 | 96.40 | 96.40 |
| GASOLINA Y LUBRICANTES | 1,164.07 | 99.51 | 99.51 | 99.51 | 99.51 | 99.51 | 99.51 | 99.51 | 99.51 | 99.51 | 99.51 | 99.51 | 99.51 |
| SEGUROS Y FIANZAS | 15.31 | 1.28 | 1.28 | 1.28 | 1.28 | 1.28 | 1.28 | 1.28 | 1.28 | 1.28 | 1.28 | 1.28 | 1.28 |
| MANTO DE MUEBLES Y ENSERES | 41.89 | 3.49 | 3.49 | 3.49 | 3.49 | 3.49 | 3.49 | 3.49 | 3.49 | 3.49 | 3.49 | 3.49 | 3.49 |
| TOTAL DE COSTOS FIJOS | 14,499.63 | 1,208.30 |
| COSTOS VARIABLES | | | | | | | | | | | | | |
| CASERAS | 15.31 | 1.16 | 12.23 | 1.32 | 1.27 | 1.16 | 1.32 | 1.27 | 1.27 | 1.38 | 1.43 | 1.21 | 1.32 |
| MANTO DE ED. DE TRANSPORTE | 187.79 | 14.19 | 149.96 | 16.21 | 15.54 | 14.19 | 16.21 | 15.54 | 15.54 | 16.59 | 17.56 | 14.58 | 16.21 |
| PAPELERIA Y ARTS. DE COCINA | 233.44 | 17.63 | 186.42 | 20.15 | 19.31 | 17.63 | 20.15 | 19.31 | 19.31 | 20.59 | 21.65 | 18.47 | 20.15 |
| PASAJES Y TRANSPORTES | 226.51 | 17.11 | 180.58 | 19.55 | 18.74 | 17.11 | 19.55 | 18.74 | 18.74 | 20.37 | 21.18 | 17.93 | 19.55 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 173.64 | 13.12 | 128.66 | 14.99 | 14.37 | 13.12 | 14.99 | 14.37 | 14.37 | 15.61 | 16.24 | 13.71 | 14.99 |
| TRABAJOS DE CORTESIA | 1,061.40 | 81.69 | 863.56 | 93.36 | 89.47 | 81.69 | 93.36 | 89.47 | 89.47 | 97.26 | 101.14 | 85.58 | 93.36 |
| EVENTOS Y PRESENTACIONES | 86.67 | 6.55 | 69.21 | 7.48 | 7.17 | 6.55 | 7.48 | 7.17 | 7.17 | 7.75 | 8.11 | 6.66 | 7.48 |
| CORREOS Y TELEGRAFOS | 26.00 | 1.95 | 20.76 | 2.24 | 2.15 | 1.95 | 2.24 | 2.15 | 2.15 | 2.34 | 2.43 | 2.06 | 2.24 |
| RECLUTAMIENTO DE PERSONAL | 15.31 | 1.16 | 12.23 | 1.32 | 1.27 | 1.16 | 1.32 | 1.27 | 1.27 | 1.38 | 1.43 | 1.21 | 1.32 |
| TRASLADOS | 5.49 | 0.41 | 4.36 | 0.47 | 0.45 | 0.41 | 0.47 | 0.45 | 0.45 | 0.49 | 0.51 | 0.43 | 0.47 |
| ESTACIONAMIENTO | 10.40 | 0.79 | 8.21 | 0.90 | 0.86 | 0.79 | 0.90 | 0.86 | 0.86 | 0.94 | 0.97 | 0.82 | 0.90 |
| GASTOS DE CAPACITACION | 346.99 | 26.21 | 277.09 | 29.95 | 28.71 | 26.21 | 29.95 | 28.71 | 28.71 | 31.20 | 32.46 | 27.48 | 29.95 |
| UNIFORMES Y LAVADO DE ROPA | 426.15 | 32.19 | 340.30 | 36.79 | 35.26 | 32.19 | 36.79 | 35.26 | 35.26 | 38.32 | 39.66 | 33.17 | 36.79 |
| IMPUESTOS Y DERECHOS | 3.47 | 0.28 | 2.77 | 0.30 | 0.29 | 0.28 | 0.30 | 0.29 | 0.29 | 0.31 | 0.32 | 0.27 | 0.30 |
| TOTAL MENSUAL | 2,839.56 | 214.42 | 2,266.76 | 245.06 | 234.84 | 214.42 | 245.06 | 234.84 | 234.84 | 255.27 | 265.48 | 224.63 | 245.06 |
| TOTAL ANUAL | 17,338.19 | 1,422.73 | 3,475.07 | 1,453.36 | 1,443.15 | 1,422.73 | 1,453.36 | 1,443.15 | 1,443.15 | 1,463.57 | 1,473.79 | 1,432.64 | 1,453.36 |

FIGURA 5.11 Presupuesto de Gastos de Venta 1996. (Autoservicio)

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA 1996.
REFACCIONES**

| CONCEPTO | ANUAL 1996 | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|------------------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| COSTOS FIJOS | | | | | | | | | | | | | |
| LIMPIEZA | 32.36 | 2.70 | 2.70 | 2.70 | 2.70 | 2.70 | 2.70 | 2.70 | 2.70 | 2.70 | 2.70 | 2.70 | 2.70 |
| ARTICULOS DE CONSUMO | 88.81 | 8.23 | 8.23 | 8.23 | 8.23 | 8.23 | 8.23 | 8.23 | 8.23 | 8.23 | 8.23 | 8.23 | 8.23 |
| NO DEDUCIBLES | 4.04 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 |
| MANTO DE EQ. DE COMPUTO | 8.25 | 0.77 | 0.77 | 0.77 | 0.77 | 0.77 | 0.77 | 0.77 | 0.77 | 0.77 | 0.77 | 0.77 | 0.77 |
| GASTOS DIVERSOS | 4.04 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 | 0.34 |
| RENTA | 1,735.21 | 144.60 | 144.60 | 144.60 | 144.60 | 144.60 | 144.60 | 144.60 | 144.60 | 144.60 | 144.60 | 144.60 | 144.60 |
| MANTO DE EDIFICIO | 482.55 | 38.55 | 38.55 | 38.55 | 38.55 | 38.55 | 38.55 | 38.55 | 38.55 | 38.55 | 38.55 | 38.55 | 38.55 |
| GASOLINA Y LUBRICANTES | 934.54 | 78.30 | 78.30 | 78.30 | 78.30 | 78.30 | 78.30 | 78.30 | 78.30 | 78.30 | 78.30 | 78.30 | 78.30 |
| MANTO DE MUEBLES Y ENSERES | 49.40 | 4.12 | 4.12 | 4.12 | 4.12 | 4.12 | 4.12 | 4.12 | 4.12 | 4.12 | 4.12 | 4.12 | 4.12 |
| TOTAL DE COSTOS FIJOS | 3,335.20 | 277.93 | 277.93 | 277.93 | 277.93 | 277.93 | 277.93 | 277.93 | 277.93 | 277.93 | 277.93 | 277.93 | 277.93 |
| COSTOS VARIABLES | | | | | | | | | | | | | |
| CASITAS | 58.94 | 4.45 | 4.66 | 5.03 | 4.88 | 4.45 | 5.09 | 0.38 | 4.88 | 5.30 | 5.51 | 4.65 | 5.04 |
| MANTO DE EQ. DE TRANSPORTE | 55.78 | 4.21 | 4.41 | 4.81 | 4.61 | 4.21 | 4.81 | 0.36 | 4.61 | 5.01 | 5.21 | 4.41 | 4.81 |
| PAPELERIA Y ARTS. DE OFICINA | 393.50 | 29.72 | 31.14 | 33.97 | 32.56 | 29.72 | 33.97 | 2.57 | 32.56 | 35.35 | 35.80 | 31.14 | 33.97 |
| PASAJES Y TRANSPORTES | 353.92 | 26.73 | 28.01 | 30.55 | 29.28 | 26.73 | 30.55 | 2.31 | 29.28 | 31.85 | 33.10 | 28.01 | 30.55 |
| PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 26,028.37 | 1,966.17 | 2,059.80 | 2,247.05 | 2,153.43 | 1,966.17 | 2,247.05 | 169.74 | 2,153.43 | 2,340.68 | 2,434.31 | 2,059.80 | 2,247.05 |
| TRABAJOS DE CORTESIA | 52.00 | 3.93 | 4.12 | 4.49 | 4.30 | 3.93 | 4.49 | 0.34 | 4.30 | 4.68 | 4.66 | 4.12 | 4.49 |
| JUNTAS DE TRABAJO FORANEAS | 82.52 | 6.26 | 6.56 | 7.16 | 6.86 | 6.26 | 7.16 | 0.54 | 6.86 | 7.45 | 7.75 | 6.56 | 7.16 |
| CORREOS Y TELEGRAFOS | 161.50 | 12.20 | 12.78 | 13.84 | 13.36 | 12.20 | 13.84 | 1.56 | 13.36 | 14.52 | 15.10 | 12.78 | 13.84 |
| RECLUTAMIENTO DE PERSONAL | 419.21 | 31.67 | 33.17 | 36.19 | 34.68 | 31.67 | 36.19 | 2.73 | 34.68 | 37.70 | 39.21 | 33.17 | 36.19 |
| JUNTAS DE TRABAJO COMIDAS | 46.23 | 3.49 | 3.66 | 3.99 | 3.82 | 3.49 | 3.99 | 0.30 | 3.82 | 4.16 | 4.32 | 3.66 | 3.99 |
| ESTACIONAMIENTO | 4.81 | 0.37 | 0.39 | 0.42 | 0.41 | 0.37 | 0.42 | 0.03 | 0.41 | 0.44 | 0.46 | 0.39 | 0.42 |
| IMPUESTOS Y DERECHOS | 423.95 | 32.78 | 34.24 | 37.46 | 35.90 | 32.78 | 37.46 | 2.83 | 35.90 | 39.02 | 40.68 | 34.24 | 37.46 |
| TOTAL MENSUAL | 28,091.20 | 2,122.00 | 2,223.04 | 2,425.14 | 2,324.09 | 2,122.00 | 2,425.14 | 183.19 | 2,324.09 | 2,526.19 | 2,627.23 | 2,223.04 | 2,425.14 |
| TOTAL ANUAL | 31,426.40 | 2,399.93 | 2,500.96 | 2,703.07 | 2,602.03 | 2,399.93 | 2,703.07 | 461.13 | 2,602.03 | 2,804.12 | 2,905.17 | 2,500.96 | 2,703.07 |

201

FIGURA 5.12 Presupuesto de Gastos de Venta 1996. (Refacciones)

**PRESUPUESTO GASTOS DE VENTA 1996.
BOUTIQUE**

| CONCEPTO | ANUAL 1996 | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DECIEMBRE |
|--------------------------------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| COSTOS FIJOS | | | | | | | | | | | | | |
| ARTICULOS DE CONSUMO | 4.33 | 0.35 | 0.35 | 0.35 | 0.36 | 0.35 | 0.35 | 0.35 | 0.35 | 0.35 | 0.35 | 0.35 | 0.35 |
| IMP. DEDUCIBLES | 0.14 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 |
| GASTOS DIVERSOS | 32.51 | 2.68 | 2.68 | 2.68 | 2.68 | 2.68 | 2.68 | 2.68 | 2.68 | 2.68 | 2.68 | 2.68 | 2.68 |
| RENTA | 250.30 | 21.69 | 21.69 | 21.69 | 21.69 | 21.69 | 21.69 | 21.69 | 21.69 | 21.69 | 21.69 | 21.69 | 21.69 |
| MANTO DE EDIFICIO | 0.14 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 |
| GASOLINA Y LUBRICANTES | 163.50 | 13.61 | 13.61 | 13.61 | 13.61 | 13.61 | 13.61 | 13.61 | 13.61 | 13.61 | 13.61 | 13.61 | 13.61 |
| TOTAL DE COSTOS FIJOS | 450.42 | 38.37 |
| COSTOS VARIABLES | | | | | | | | | | | | | |
| CASSETAS | 24.02 | 2.57 | 2.59 | 2.94 | 2.57 | 2.94 | 2.51 | 2.81 | 2.51 | 3.06 | 3.15 | 2.52 | 2.54 |
| MANTO DE EQ. DE TRANSPORTE | 24.70 | 1.87 | 1.55 | 2.13 | 1.87 | 2.13 | 2.04 | 2.04 | 2.04 | 2.22 | 2.21 | 1.55 | 2.13 |
| PAPELERIA Y ARTS. DE OFICINA | 23.55 | 1.78 | 1.55 | 2.03 | 1.78 | 2.03 | 1.55 | 1.55 | 1.55 | 2.12 | 2.22 | 1.50 | 2.01 |
| FASAJES Y TRANSPORTES | 7.22 | 0.55 | 0.57 | 0.62 | 0.55 | 0.62 | 0.60 | 0.60 | 0.60 | 0.65 | 0.69 | 0.57 | 0.61 |
| JUNTAS DE TRABAJO FORANEAS | 20.58 | 1.55 | 1.53 | 1.75 | 1.55 | 1.75 | 1.70 | 1.70 | 1.70 | 1.85 | 1.82 | 1.53 | 1.73 |
| TELEFONOS | 13.00 | 0.95 | 1.03 | 1.12 | 0.95 | 1.12 | 1.08 | 1.08 | 1.08 | 1.17 | 1.22 | 1.22 | 1.12 |
| CORREOS Y TELEGRAFOS | 0.51 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.04 | 0.05 | 0.05 | 0.04 | 0.04 |
| JUNTAS DE TRABAJO COMIDAS | 0.14 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 | 0.01 |
| TOTAL DE COSTOS VARIABLES | 123.72 | 9.55 | 9.79 | 10.68 | 9.55 | 10.68 | 10.34 | 10.24 | 10.24 | 11.13 | 11.57 | 9.75 | 10.55 |
| TOTAL GLOBAL DE GTS. DE VENTA | 1.484.54 | 112.15 | 117.49 | 128.17 | 112.15 | 128.17 | 122.83 | 122.83 | 122.83 | 132.51 | 138.85 | 117.49 | 129.17 |

FIGURA 5.13 Presupuesto de Gastos de Venta 1996. (Boutique)

Para calcular los datos contenidos en los cuadros anteriores, se usó la misma metodología que se siguió para calcular los Gastos de Administración.

Siendo que si sumáramos las cantidades totales de los diferentes conceptos que se manejan en los anteriores cuadros, obtendremos la parte de los gastos de ventas en la que incurren los modelo Cavalier.

Con toda esta información, lo único que quedaría por realizar sería el Estado de Resultados Presupuestado para 1996, elaborado con el único fin de ver los resultados obtenidos durante ese periodo, y así poderlos analizar y determinar que reflejo tuvo nuestra hipótesis de que la Planeación Presupuestal es determinante o no en la consecución de los objetivos financieros y de servicio de una distribuidora automotriz.

El Estado de Resultados Presupuestado para 1996 queda como lo presentamos en el siguiente cuadro:

**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADOS
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996.**

| CONCEPTO | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio |
|---------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ventas | 2,908,978.80 | 3,047,501.60 | 3,324,547.20 | 3,186,024.40 | 2,908,978.80 | 3,324,547.20 |
| Costos de ventas (278 X 99,958.30) | 2,099,124.30 | 2,199,082.60 | 2,398,999.20 | 2,299,040.90 | 2,099,124.30 | 2,398,999.20 |
| Utilidad Bruta | 809,854.50 | 848,419.00 | 925,548.00 | 886,983.50 | 809,854.50 | 925,548.00 |
| Gastos de Venta | 648,974.39 | 662,603.13 | 689,860.61 | 676,221.19 | 648,990.41 | 689,855.27 |
| Gastos de Admon. | 100,909.83 | 101,590.70 | 102,352.44 | 101,871.57 | 100,909.83 | 102,352.44 |
| Utilidad de Operación | 59,970.28 | 84,425.17 | 133,334.95 | 108,890.74 | 59,954.26 | 133,340.29 |
| I.S.R. (35%) | 20,989.60 | 29,548.81 | 46,667.23 | 38,111.76 | 20,983.99 | 46,669.1 |
| P.T.U. (10%) | 5,997.02 | 8,442.51 | 13,333.49 | 10,889.07 | 5,995.43 | 13,334.02 |
| Utilidad Neta de Op. | 33,983.66 | 46,433.85 | 73,334.23 | 59,889.91 | 32,974.84 | 73,337.17 |

| CONCEPTO | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | TOTAL |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| VENTAS | 3,186,024.40 | 3,186,024.40 | 3,463,070.00 | 3,601,592.80 | 3,047,501.60 | 3,324,547.20 | 38,509,538.40 |
| Costos de ventas (278 X 99,958.3) | 2,299,040.90 | 2,299,040.90 | 2,498,957.50 | 2,598,915.80 | 2,199,082.60 | 2,398,999.20 | 27,788,407.40 |
| Utilidad Bruta | 886,983.50 | 883,985.50 | 964,112.50 | 1,002,677.00 | 848,419.00 | 925,548.00 | 10,720,931.00 |
| Gastos de Venta | 676,332.92 | 676,231.87 | 703,489.36 | 717,118.10 | 662,603.13 | 689,860.61 | 8,142,140.99 |
| Gastos de Admon. | 101,871.57 | 101,871.57 | 101,871.57 | 102,833.31 | 101,390.70 | 102,352.44 | 1,221,977.97 |
| Utilidad de Operación | 108,779.01 | 108,880.06 | 158,751.57 | 132,725.50 | 84,425.17 | 133,334.95 | 1,356,812.04 |
| ISR (35%) | 38,072.65 | 38,108.02 | 55,563.05 | 63,953.96 | 29,548.81 | 46,667.23 | 474,884.21 |
| P.T.U. (10%) | 10,877.90 | 10,888.00 | 15,875.15 | 13,272.55 | 8,442.51 | 13,333.49 | 72,689.06 |
| Utilidad Neta de Op. | 59,828.46 | 59,884.04 | 87,313.37 | 105,499.09 | 46,433.85 | 73,334.23 | 809,238.22 |

FIGURA 5.14 Estado de Resultados Presupuestad del 1o de Enero al 31 de Diciembre de 1996.

DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PARA 1996.

Precio de Venta x Unidad N\$ 138,522.80

P.E. = COSTOS FIJOS / COEFICIENTE DE CONTRIBUCION MARGINAL.

Costos Variables x Unidad

| | | |
|--------------------------------|--------------|---------------------|
| -De Administración | NS 480.87 | NS 480.87 |
| -De Ventas | | |
| Autos Nuevos | NS 13,602.39 | |
| Autoservicio | NS 10.21 | |
| Refacciones | NS 101.04 | |
| Boutique | NS 0.44 | NS 13,714.08 |
| Costo Variable x Unidad | | NS 14,194.95 |

Costos Fijos

| | | |
|------------------------------|-----------------|------------------------|
| -De Administración | NS 1,089,738.37 | NS 1,089,738.37 |
| -De Ventas | | |
| Autos Nuevos | NS 4,141,468.37 | |
| Autoservicio | NS 96,144.71 | |
| Refacciones | NS 85,316.74 | |
| Boutique | NS 30,444.67 | NS 4,353,374.49 |
| Total de Costos Fijos | | NS 5,443,112.86 |

FIGURA 5.15 Determinación del Punto de Equilibrio. 1/2.

Punto de Equilibrio

| | |
|-----------------------|-------------------------|
| Precio de Venta | NS 138,522.80 |
| Costo Variable | NS 14,194.95 10% |
| Contribución Marginal | <hr/> NS 124,327.85 90% |

Punto de Equilibrio = $\frac{NS\ 5,443,112.8}{NS\ 124,327.85} = 44\ \text{Unidades}$
(Volumen de Ventas)

Punto de Equilibrio en valores = $\frac{NS\ 5,443,112.86}{90\%} = 6,047,903.17$

Margen de Seguridad = $\frac{NS\ 38,509,338.40 - NS\ 6,047,903.17}{NS\ 38,509,338.40} = 0.84$

$NS\ 38,509,338.40 \times 0.84 = NS32,347,843.92$

FIGURA 5.15 Determinación del Punto de Equilibrio.2/2

Si partimos de la ganancia que se obtuvo de la aplicación del anterior Estado de Resultados, así como de la determinación del punto de equilibrio, podemos concluir que todos los conceptos presupuestados en relación al Presupuesto de Ventas, además de estar correctos, influyen directamente en la obtención de los objetivos financieros y de servicio de la Distribuidora Automotriz.

Los objetivos financieros se obtienen ya que las ventas presupuestadas satisfacen de manera adecuada las necesidades económicas de la Distribuidora, como el cubrir el importe de los Gastos de Operación, de igual manera dichas ventas nos arrojan un margen de utilidad, el cual nos permite asegurar que la Empresa cuenta con una situación económica estable y sana; ahora bien desde el punto de vista de los objetivos de servicio que la misma persigue, también podemos afirmar que estos se cumplen, ya que en base a los resultados obtenidos, podemos decir que la Distribuidora ofrece productos y servicios de calidad (durante la venta y posteriores a la venta) que se encuentran a la altura de las expectativas del mercado consumidor, lo que implica que la

Distribuidora cumple debidamente con los objetivos de servicio que persigue

De lo anterior se desprende que nuestra Hipótesis Central se comprueba, ya que si se aplica la Planeación Presupuestal dentro de las Distribuidoras Automotrices se pueden alcanzar los objetivos financieros y de servicio que esta pretende, además de que en la forma en la que ésta se aplique no sólo se pueden alcanzar de manera eficiente los objetivos sino también mejorar los resultados esperados..

Cabe aclarar que también se puede adaptar dicha Planeación Presupuestal a cualquier Empresa pudiendo llegar a obtener los mismos resultados que aquí se presentan.

CONCLUSIONES.

El desarrollo de nuestra investigación se realizó con la finalidad de comprobar o disprobar si la Planeación Presupuestal es un factor determinante en la obtención de los objetivos financieros y de servicio de un Distribuidora Automotriz.

La investigación se basó en un fundamento teórico y práctico para su realización, el primero comprende 4 capítulos en los que se desarrolla la Planeación, sus características y funcionamiento, el Presupuesto y la Planeación financiera como partes esenciales de la Planeación Presupuestal. El segundo es un caso práctico en el que veremos reflejados los puntos de la Empresa y la adecuación para lograr los objetivos financieros y de servicio en una Distribuidora Automotriz.

Dentro del Capítulo I analizamos las partes que componen a la Planeación, sus orígenes, antecedentes, así como sus concepto y objetivos, elementos y clasificación, lo que nos permitió comprender su interrelación con el Presupuesto.

Consideramos de importancia este capítulo ya que sentó las bases para poder entender la Planeación Presupuestal, tema central de nuestra investigación.

En el Capítulo II desarrollamos los temas del Presupuesto y la Planeación Financiera, lo cual fue de gran utilidad para lograr a través de éstos, el realizar un adecuado manejo de los recursos con los que cuenta la Empresa, ya que si se maneja un buen Presupuesto y además si la Planeación Financiera es óptima, se lograrán los objetivos marcados por la compañía de una manera eficiente y eficaz.

Dentro del Capítulo III desarrollamos el tema central de nuestra investigación, la Planeación Presupuestal, que nos sirvió para conocer las políticas, objetivos, funciones y procedimientos de la misma dentro de la Empresa, con la finalidad de cuantificar los ingresos y la manera en la que se utilizarán, lo que nos brinda la oportunidad de realizar estudios comparativos entre lo presupuestado y lo real, con la finalidad de mostrar la utilidad de la Planeación Presupuestal.

Enfatizaremos en sus objetivos, requisitos, elementos, ventajas y desventajas para tener un panorama general sobre el tema, además de dar a conocer la secuencia de la Planeación Presupuestal para mantener un orden en su realización y lograr la Planeación de Utilidades, para cumplir con las responsabilidades de la administración de planificación, coordinación y control, con la finalidad de fijar el curso concreto de acción a seguir para optimizar los recursos con los que cuenta la Empresa para generar los rendimientos necesarios para cumplir con los objetivos institucionales.

En el Capítulo IV se maneja el desarrollo de la industria automotriz, ya que es en una Empresa de este ramo en donde desarrollaremos nuestro caso práctico.

Manejamos los antecedentes de ésta de manera general, así como en México y la situación de la industria automotriz en el entorno actual con la finalidad de enfatizar en las expectativas de la misma en nuestro país.

Definimos que es una Distribuidora Automotriz, y sus obligaciones con respecto a la planta, lo cual nos sirvió para determinar los objetivos específicos o departamentales de estas. Con la finalidad de determinar la manera en que se podría desarrollar el proceso de Planeación Presupuestal dentro de su entorno.

Por último, en el caso práctico se aplicaron los presupuestos de ventas, de cobranzas, de inventarios, de pago a proveedores, así como los correspondientes a los gastos de administración y de venta, con lo que se obtuvieron los datos necesarios para que se pudiera realizar el estado de resultados presupuestado, así como la determinación del punto de equilibrio, teniendo así una base para evaluar lo que proponemos en nuestra Hipótesis Central, y analizar en que medida se comprueba o se disprueba, resultando que efectivamente se confirmaba, ya que como mencionamos en las conclusiones del capítulo V, los objetivos tanto financieros como de servicio se alcanzan de manera óptima en ambos casos.

En base a lo anterior, podemos decir que al aplicar en forma adecuada la Planeación Presupuestal dentro de una Distribuidora Automotriz, es un factor determinante en el logro de los objetivos financieros y de servicio que la misma persigue.

Por último, cabe mencionar que la Planeación Presupuestal puede ser aplicada a cualquier tipo de Empresa sin importar su tamaño, solamente se requiere adecuarla a las necesidades y características particulares de cada una de ellas.

RECOMENDACIONES

La investigación contenida en este trabajo es de utilidad para las Empresas de cualquier ramo de la Industria, o de cualquier tamaño, ya que a través de la Planeación Presupuestal se pueden lograr eficientemente los objetivos financieros y de servicio que las mismas persiguen.

Esto se da, debido a que para la realización la investigación se consideraron factores que afectan de manera directa o indirecta a cualquier tipo de Empresa como: la inflación, la proyección de ventas, gastos de operación (administración, ventas, producción, etc.), cobranza, pago a proveedores, etc., los cuales son utilizados a manera de proyecciones sobre los posibles resultados a obtener, por lo cual, se debe tener especial cuidado al momento de realizar dichas proyecciones, ya que al estar basándose en supuestos a futuro, cabe la posibilidad de que exista un margen de error, de aquí surge la importancia de que la Planeación Presupuestal sea realizada en forma cuidadosa y tratando de considerar todos aquellos factores que puedan intervenir en un momento dado, así como el tener bien identificados los recursos con los que cuenta la entidad, además de que ésta debe contar con cierto grado de flexibilidad, esto le

permitirá adecuarse a esas variaciones que pudieran presentarse en un momento dado.

De igual manera recomendamos que toda la Planeación Presupuestal, sea realizada en **unidades** y en **cantidades**, esto es algo de vital importancia, ya que si se por alguna razón se presentara algún caso fortuito o fuera del alcance de la Empresa como: una devaluación, disposiciones gubernamentales, aumentos en los precios de materias primas o productos terminados, que obviamente afectarían los planes trazados por la Empresa, el contar con la Planeación Presupuestal en unidades, nos permite adecuarnos con mayor facilidad a las nuevas características del entorno, esto es debido a que nuestros requerimientos en unidades seguirán siendo los mismos, por lo que sólo tendremos que modificar los importes.

Por último., quisiéramos mencionar, que debido a la situación económica, política y social que se presenta actualmente en nuestro país, y que obliga a los empresarios a tratar de anticipar el futuro, requiere cada vez de una mayor reflexión acerca de como lograr alcanzar los diferentes

objetivos empresariales; es por esto, que mediante ésta investigación buscamos el crear conciencia respecto a la importancia cada vez mayor que implica el proceso de la Planeación Presupuestal, que básicamente busca el como optimizar los recursos con que cuentan las Empresas, y con esto generar utilidades.

APENDICE A
MARCO
TEORICO.

TITULO: Planeación Presupuestal como determinante en la obtención de los objetivos financieros y de servicio de una Distribuidora Automotriz.

IMPORTANCIA SOCIAL.

Consiste en proporcionar a los distribuidores del ramo automotriz información relevante acerca de la importancia que tiene la Planeación Presupuestal como un elemento indispensable para el logro de los objetivos financieros y de servicio de manera eficaz y eficiente, buscando además la optimización de los recursos con que se cuentan, tratando al mismo tiempo de considerar factores externos e internos que puedan afectar de manera directa o indirecta a la entidad y poner en peligro su estabilidad.

IMPORTANCIA TEÓRICA.

Esta se da en cuanto a la aplicación de varias herramientas de la Administración (como el proceso administrativo, estudios de tiempos y movimientos, políticas y procedimientos, valuación de proyectos y estudios de viabilidad) y el uso e interpretación adecuados de información de carácter Económico y Financiero, que al conjuntarse permitan ofrecer una o varias alternativas de acción, y como resultado proporcione los argumentos necesarios para realizar una buena toma de decisiones, y por consiguiente una buena Planeación Presupuestal, que esté encaminada a la consecución de los objetivos preestablecidos, disminuyendo así la incertidumbre y el grado de riesgo para Administradores, Directivos o personas responsables de decidir el curso que deberá tomar la Empresa.

HIPÓTESIS ALTERNAS.

Si la Planeación Presupuestal es significativa dentro de una Distribuidora Automotriz, por lo tanto, es determinante para el logro de los objetivos financieros y de servicio de una Distribuidora Automotriz, luego entonces la Planeación Presupuestal es significativa y determinante para el logro de los objetivos financieros y de servicio de una Distribuidora Automotriz, se obtendrán mayores utilidades.

Si la Planeación Presupuestal es desarrollada en una Distribuidora Automotriz, por lo tanto, será determinante en el logro de sus objetivos financieros y de servicio, luego entonces, el desarrollo de la Planeación Presupuestal en una Distribuidora Automotriz será determinante en logro de los objetivos financieros y de servicio de una ésta, disminuyendo el riesgo de un desequilibrio económico.

Si la Planeación Presupuestal es utilizada para el logro de los objetivos financieros y de servicio de una Distribuidora Automotriz, por lo tanto, es determinante dentro de sus objetivos financieros y de servicio, luego entonces, el uso de la Planeación Presupuestal es un determinante para el logro de los objetivos financieros y de servicio dentro de una Distribuidora Automotriz, se disminuirán los costos de operación.

HIPÓTESIS CENTRAL.

Si la Planeación Presupuestal es significativa dentro de una Distribuidora Automotriz y esto favorece a su funcionamiento, por lo tanto, es determinante para el logro de los objetivos financieros y de servicio de una Distribuidora Automotriz, luego entonces, la Planeación Presupuestal es significativa y determinante para el logro de los objetivos financieros y de servicio de una Distribuidora Automotriz.

HIPÓTESIS NULA.

Si la Planeación Presupuestal es significativa dentro de una Distribuidora Automotriz y esto no favorece su funcionamiento, por lo tanto, no es determinante para el logro de los objetivos financieros y de servicio de una Distribuidora Automotriz, luego entonces, la Planeación Presupuestal es significativa y no determinante para el logro de los objetivos financieros y de servicio de una Distribuidora Automotriz.

OBJETIVO GENERAL.

Conocer si la Planeación Presupuestal es determinante para el logro de los objetivos financieros y de servicio de una Distribuidora Automotriz

OBJETIVO PARTICULAR.

Investigar porque es importante la Planeación Presupuestal dentro de las Distribuidoras Automotrices para el logro de sus objetivos en México D.F.

OBJETIVO ESPECIFICO.

Determinar que tan necesaria es la Planeación Presupuestal para la obtención de los objetivos financieros y de servicio de una Distribuidora Automotriz.

OBJETO DE ESTUDIO.

Conceptual Complejo. Planeación Presupuestal

MÉTODOS.

Método Inductivo.

Las técnicas de Planeación que son aplicables y observables directamente en la investigación y reflejan la relación entre éstas y la Administración.

Método Analítico.

Las técnicas que se aplican dentro de la Planeación Presupuestal como control de inventarios, costos, contabilidad general, pronósticos de ventas, están consideradas dentro de la investigación.

Método Sintético.

El uso de éstas técnicas aunado a lo anterior genera la información necesaria para la realización de la Planeación Presupuestal conformada como un todo.

Método Analógico.

Es la comparación del uso de éstas técnicas con los conocimientos empíricos.

TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE DATOS.

Fuente documental y experimental.

UBICACIÓN.

Temporal. De Febrero a Agosto de 1995.

Espacial. México D.F.

DELIMITACION TEORICA

Esta investigación contendrá solamente todo aquello que se encuentre relacionado con la Planeación Presupuestal, así como, de todas la partes que comprendan y conformen ésta, abarcando solamente algunos conceptos que pudiera llegar a ser necesario profundizar distintos a la Planeación Presupuestal y que en su caso serán incluidos con anticipación dentro de ésta delimitación..

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACION.

-El tiempo para la realización de la Investigación puede ser un factor que limite el desarrollo de la misma.

-Debido a la situación económica tan inestable del país, la información podría en un momento presentar variaciones.

-Es posible que información que nos sea proporcionada por la empresa fuente no sea completamente real, debido a que algunos datos que se requieran pueden ser confidenciales.

APENDICE B
INDICE
DE CITAS.

1. REYES, Ponce Agustín.

Administración de Empresas.

Editorial LIMUSA.

Pág. 61

México, D.F. 1993.

2. STEINER, George A.

Planificación de la Alta Dirección

Editorial UTEHA

Pág. 60.

México, D.F. 1987.

3. DEL RÍO, González Cristóbal.

El Presupuesto.

Editorial ECASA

Capítulo I Pág. 7

México, D.F. 1992.

4. DEL RÍO, González Cristóbal.

El Presupuesto

Editorial ECASA

Capítulo I Pág. 7

México, D.F., 1992.

5. DEL RÍO, González Cristóbal.

El Presupuesto

Editorial ECASA

Capítulo I Pág. 7

México, D.F., 1992.

6. DEL RÍO, González Cristóbal.

El Presupuesto

Editorial ECASA

Capítulo I Pág. 7

México, D.F., 1992.

7. COETO, Mota Rodolfo.

El Presupuesto: Planeación y Elaboración

Editorial Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y

Administración. de la U.N.A.M.

Pág. 17.

México, D.F., 1988.

8. AGUIRRE, Mora Octavio.

Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana

Editorial EDUVEM

Pag. 137

México D.F. 1981.

9. WELSCH, Glenn A.

Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades

Editorial PRENTICE/ HALL International

Pág. 60

Colombia, 1979.

10. AGUIRRE, Mora Octavio.

Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana.

Editorial EDUVEM

Pág. 169

México D.F. 1981.

11. KOLER, Eric L.

Diccionario para Contadores.

Editorial Grupo Noriega Editores.

Pág. 149 y 150

México, D.F. Traducción 1992

12. KOLER, Eric L.

Diccionario para Contadores.

Editorial Grupo Noriega Editores.

Pág. 522

México, D.F. Traducción 1992.

13. General Motors México 1935-1987.

General Motors México.

México, D.F. 1987.

14. Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado

Ediciones LAROUSSE.

Pág.256

México, D.F. 1991.

15. Diccionario Pequeño Larousse Ilustrado

Ediciones LAROUSSE.

Pág. 367

México, D.F. 1991.

16. Actas constitutivas de las Distribuidoras Automotrices

17. AGUIRRE, Mora Octavio.

Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana.

Editorial EDUVEM

Pág. 165

México D.F. 1981.

18. AGUIRRE, Mora Octavio.

Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana.

Editorial EDUVEM.

Pág. 167

México D.F. 1981.

19. DEL RÍO, González Cristóbal.

El Presupuesto.

Editorial ECASA

Capítulo IV Pág 4

México, D.F. 1992

20. PYHRR, Peter A.

Presupuesto Basee Cero.

Editorial LIMUSA

Pág. 3

México, D.F., 1977.

21. BURBANO, Ruiz Jorge E.

Presupuestos.

Editorial McGraw-Hill

Pág. 378

México, D.F., 1988.

22. BURBANO, Ruiz Jorge E.

Presupuestos.

Editorial McGraw-Hill

Pág. 378

México, D.F., 1988.

**REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS.**

BIBLIOGRAFIAS DE LIBROS

AGUIRRE, Mora Octavio.

Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana

Editorial EDUVEM

México D.F. 1981.

BOLTEN, Steven E.

Administración Financiera

Editorial LIMUSA

México D.F. 1994.

BURBANO, Ruiz Jorge E.

Presupuestos.

Editorial McGraw-Hill.

México, D.F. 1988.

COETO, Mota Rodolfo.

El Presupuesto: Planeación y Elaboración

Editorial Fondo Editorial de la Facultad de Contaduría y Administración.

de la U.N.A.M.

México, D.F., 1988.

DEL RÍO, González Cristóbal.

El Presupuesto.

Editorial ECASA

México, D.F. 1992.

ELIZONDO, López A.

El Proceso Contable

Editorial ECASA

México D.F. 1993.

FAYOL, Henry

Administración Industrial y General.

Editorial HERRERO HERMANOS.

México, D.F. 1993.

GENERAL MOTORS MÉXICO.

General Motors México 1935-1987.

México, D.F. 1987.

GENERAL MOTORS

The First 75 Years of Transportation Products.

Editorial. Automobile Quarterly Magazine

GEORGE, R. Terry.

Principios de Administración.

Editorial CECSA.

México, D.F. 1980.

GOMEZ, Ceja Guillermo.

Planeación y Organización de Empresas.

Editorial McGraw-Hill.

México, D.F. 1994.

HALL, L.

Administración de Empresas.

Editorial EDAF.

Madrid, España 1978.

JAMES, C. Van Horne.

Administración Financiera.

Editorial PRENTICE-HALL.

México, D.F. 1988.

KOLER, Eric L.

Diccionario para Contadores.

Editorial Grupo Noriega Editores.

México, D.F. Traducción 1992.

MENDEZ, M. Silvestre.

Economía y la Empresa.

Editorial McGraw-Hill

México, D.F. 1989.

MICHELLI, Thirión Jordy.

Nueva Manufactura, Globalización y Producción de Automóviles en

México.

Editorial Talleres Gráficos de la Coordinación del S.U.A, U.N.A.M.

México, D.F. 1994.

MUNCH, Galindo, GARCÍA Martínez.

Fundamentos de Administración.

Editorial TRILLAS.

México, D.F. 1982.

PAZ, Zavala Enrique

Introducción a la Contaduría

Editorial ECASA

México D.F. 1990.

PYHRR, Peter A.

Presupuesto Base Cero.

Editorial LIMUSA.

México, D.F. 1977.

REYES, Ponce Agustín.

Administración de Empresas.

Editorial LIMUSA.

México, D.F. 1993.

STEINER, George A.

Planificación de la Alta Dirección

Editorial UTEHA

México, D.F. 1987.

WELSCH, Glenn A.

Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades

Editorial PRENTICE/ HALL International

Colombia, 1979.

BIBLIOGRAFIAS DE DICCIONARIOS Y ENCICLOPEDIAS

DICCIONARIO ENCICLOPEDICO UNIVERSAL.

Editorial CREDSA.

Barcelona, España 1972.

DICCIONARIO PEQUEÑO LAROUSSE ILUSTRADO

Ediciones LAROUSSE.

México, D.F. 1991.

ENCICLOPEDIA ANIMADA.

El Maravilloso Mundo de la Tecnología "Los Automóviles".

Editorial Fundación Cultural TELEVISA.

México, D.F. 1980.

ENCICLOPEDIA JUVENIL GROLIER.

Editorial CUMBRE.

México, D.F. 1982.

**GRAN DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ILUSTRADO DE
SELECCIONES DEL READER'S DIGEST.**

Editorial Reader's Digest.

México, D.F. 1986.

GRAN ENCICLOPEDIA UNIVERSAL QUID ILUSTRADO

Editorial PROMECSA

México D.F. 1983.

BIBLIOGRAFIAS DE APUNTES

APUNTES DE LA MATERIA DE PRESUPUESTOS

C.P. COCA, Hugo

Universidad Latinoamericana

México D.F. 1993.

APUNTES DE LA MATERIA DE PRESUPUESTOS

M. en C. LOPEZ, Rivas Guillermo

Universidad Latinoamericana

México D.F. 1993.

BIBLIOGRAFIAS VARIAS

ACTAS CONSTITUTIVAS DE LAS DISTRIBUIDORAS

AUTOMOTRICES

BOLETINES DEL BANCO DE MEXICO

Indices Nacionales del Precios al Consumidor

México D.F. 1995.

**INDICE
DE
FIGURAS.**

CAPITULO III. LA PLANEACION PRESUPUESTAL.

| | |
|--|----|
| 3.1 Secuencia de la Planeación Presupuestal..... | 93 |
|--|----|

CAPITULO IV. LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN MEXICO.

| | |
|---|-----|
| 4.1 Plantas Automotrices establecidas en México de 1925 a 1961..... | 114 |
| 4.2 Armadoras y/o Fabricantes de Autobuses, Camiones o Tractores en México..... | 120 |
| 4.3 Programas de Inversión de la Industria Automotriz..... | 126 |
| 4.4 Exportación de Vehículos..... | 128 |
| 4.5 Exportación Total del Sector Automotriz..... | 130 |
| 4.6 Empleo Total de la Industria Automotriz..... | 132 |
| 4.7 Producción Total de Automóviles..... | 134 |
| 4.8 Importancia del Sector Automotriz en el Comercio Regional..... | 135 |
| 4.9 Productos en los que México es Proveedor importante para los Estados Unidos en el Sector Automotriz (Principal Proveedor)..... | 136 |
| 4.10 Productos en los que México es Proveedor importante para los Estados Unidos en el Sector Automotriz (Segundo Proveedor)..... | 137 |

| | |
|---|-----|
| 4.11 Productos en los que México es Proveedor importante para los Estados Unidos en el Sector Automotriz (Tercer Proveedor)..... | 138 |
| 4.12 Principales Productores de Autobuses, Camiones Pesados y Tractocamiones..... | 139 |
| 4.13 Principales Productores de Automóviles y Camiones Ligeros..... | 140 |
| 4.14 Número de Distribuidores por Marca..... | 141 |
| 4.15 Ventas por Autofinanciamiento y su participación en las Ventas al menudeo..... | 142 |
| 4.16 Principales Políticas de una Distribuidora Automotriz..... | 153 |
| 4.17 Distribución de los Costos por Departamento en las Distribuidoras Automotrices..... | 161 |

CAPITULO V. CASO PRACTICO.

| | |
|---|-----|
| 5.1 Organigrama de MAC Autos, S.A. de C.V..... | 174 |
| 5.2 Presupuesto de Ventas Global 1996..... | 187 |
| 5.3 Presupuesto de Ventas Analítico 1996 Cavalier 2 Ptas..... | 188 |
| 5.4 Presupuesto de Ventas Analítico 1996 Cavalier 4 Ptas..... | 189 |

| | |
|--|-----|
| 5.5 Presupuesto de Ventas Analítico 1996 Cavalier Z - 24..... | 190 |
| 5.6 Calendario de Cobranza 1996..... | 192 |
| 5.7 Presupuesto de Inventarios 1996..... | 194 |
| 5.8 Calendario de Pago a Proveedores..... | 195 |
| 5.9 Presupuesto de Gastos de Administración 1996..... | 197 |
| 5.10 Presupuesto de Gastos de Venta 1996 (Autos Nuevos)..... | 201 |
| 5.11 Presupuesto de Gastos de Venta 1996 (Autoservicio)..... | 202 |
| 5.12 Presupuesto de Gastos de Venta 1996 (Refacciones)..... | 203 |
| 5.13 Presupuesto de Gastos de Venta 1996 (Boutique)..... | 204 |
| 5.14 Estado de Resultados Presupuestado del 1o de Enero al 31 de Diciembre de 1996..... | 206 |
| 5.15 Determinación del Punto de Equilibrio..... | 207 |