Unidad 3

- Creación de pequeñas y medianas empresas

"Ningún paso en la administración es tan importante como el de la selección y la forma legal de su contribución. De ésta depende, no solamente la repartición de utilidades que se generen, sino el riesgo que corren todos los interesados en él; la cantidad de dinero que puede obtenerse, la colocación del control, y muchos otros detalles incidentales a la operación de la negociación. Es por ello que más adelante daremos una somera explicación de las diferentes formas de sociedad que reconoce la Ley".

Iniciación de la empresa

La idea de la iniciación de una empresa se presenta básicamente por dos motivos: primero, la necesidad manifiesta dentro del conglomerado social de determinado producto o servicio, ya sea por su inexistencia en el mercado o porque las compañías establecidas no satisfacen cabalmente la demanda actual. Y, segundo, la obtención de beneficios económicos para los propietarios, en forma de utilidades.

Como actividades previas en la gestación de una empresa, los futuros empresarios determinarán:

a) El giro de la empresa, ya sea comercial, industria, financiero o de servicios personales.
b) Medio económico y geográfico en donde operará.
c) Necesidades existentes y mercado potencial.
d) Pretensiones de monto e importe de las operaciones.
e) Necesidades, requerimientos y especificaciones de las instalaciones y equipo.
f) Canales de distribución a emplear para hacer llegar los productos o servicios al consumidor.
g) Personal idóneo que se requiere y fuentes de reclutamiento.
h) Sistemas y métodos de trabajo.

Todo lo anterior requiere de estudios especializados de mercadotecnia, ingeniería industrial y promoción de empresas, los cuales, es conveniente que sean realizados por despachos especializados de consultoría en administración, ya que, de la efectividad de dichos trabajos dependerá el éxito o fracaso de la nueva empresa; además de que esto representará la primera inversión de la negociación.

Ningún paso en la estructuración de negocios y de su administración es tan importante como el de la selección y la forma legal de su constitución. De ésta depende, no solamente la repartición de utilidades que se generen, sino el riesgo que corren todos los interesados en él; la cantidad de dinero que puede obtenerse, la colocación del control, y muchos otros detalles incidentales a la operación de la negociación. Es por ello que más adelante daremos una somera explicación de las diferentes formas de sociedad que reconoce la ley.

Una vez completo y definido el marco de acción dentro del cual se desenvolverá, así como determinada la forma de constitución jurídica que adoptará, los requisitos para la legalización de la empresa son:

- Inscripción en el Registro Público de la Secretaría de Industria y Comercio.
- Registro en la Dirección General de Impuestos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Empadronamiento en la Dirección Genera¡ del Registro Federal de Contribuyentes.
- Registro en la Dirección General de la Propiedad Industrial.
- Cumplir con los requisitos de la Secretaría de Salud.
- Empadronamiento en la Tesorería o Recaudación de Rentas.
- Aviso a la Secretaría de¡ Trabajo y Previsión Social.
- Aviso de alta en el Seguro Social.
- Aviso de alta en INFÓNAVIT.
- Otros, según la jurisdicción del lugar geográfico en donde se ubiquen los centros de trabajo.

Formas jurídicas de constitución de sociedades

Según la ley mexicana, para que exista una organización o sociedad es necesario:

a) Que no sea enteramente transitoria
b) Que tenga un fin común lícito
c) Que el fin común sea cualquiera de estos tres:
    - No económico
    - Preponderantemente económico
    - De lucro

De acuerdo con este último punto (c), cuando el fin no es económico, se constituye una Asociación Civil (A.C.), si el fin es preponderantemente económico, pero no de lucro, se tratará de una Sociedad Civil (S.C.) y por último, si la finalidad de la organización es obtener lucro, se tratará de una Sociedad Mercantil. Es a esta última clasificación de sociedades a la que nos vamos a referir durante esta obra.

La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce las siguientes:

a) Sociedad en Nombre Colectivo;
b) Sociedad en Comandita Simple;
c) Sociedad Anónima;
d) Sociedad de Responsabilidad limitada;
e) Sociedad en Comandita por Acciones;
f) Sociedad Cooperativa. Con sus dos modalidades:
    - De producción
    - De consumo

SOCIEDÁD EN NOMBRE COLECTIVO

Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente de las obligaciones sociales. La razón social está formada por el nombre de uno o más de los socios precediendo a la expresión "y Cía.". Cuando la sociedad se ha transformado y cambiado sus socios, se agrega la palabra "Sucesores". Cualquier persona que permita que su nombre forme parte de la razón social queda obligada a pagar las deudas sociales como si fuera socio, sin adquirir por esto derechos de socio. Los socios están impedidos para dedicarse a negocios del mismo género de los que constituyen el objetivo de la sociedad.

La característica de "subsidiario" significa que en caso de que la sociedad haga frente al pago de sus obligaciones, los patrimonios de los socios pueden afectarse también, si el capital social de esta no es suficiente. Es "ilimitada" por la misma razón, ya que dichos patrimonios también se constituyen en garantía de las deudas sociales en forma "solidaria".

Por regla general todos los socios concurren a la administración de la sociedad, salvo pacto en contrario, y en caso de ingreso, retiro o expulsión de alguno de ellos es necesario una modificación de la sociedad con todas las solemnidades y requisitos de autorización y registro, como si se tratara de la constitución de la misma.

El capital de la sociedad está dividido en "partes sociales', que pueden ser de diferentes montos, no están representadas por documento alguno y son difícilmente cedibles.

SOCIEDÁD EN COMÁNDITÁ SIMPLE

Es aquella que existe bajo una razón social componiéndose de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales y de uno ovarios socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditados, pero cualquier persona, ya sea comanditario o extraño, que haga figurar su nombre en la razón social quedará sujeta a la responsabilidad de los comanditados. Los comanditarios no pueden ejercer actos de administración sino únicamente devigilancia, en el caso contrario compartirán la responsabilidad de los comanditados. Los socios comanditarios son capitalistas, los comanditados son socios industriales y estos últimos están sujetos a la prohibición de dedicarse a negocios del mismo giro de la sociedad.

El caso de ingreso, retiro o expulsión de algún socio tiene los mismos efectos que en la sociedad de Nombre Colectivo.

Actualmente es muy escaso el número de estos dos tipos de sociedades, ya que han venido a ser sustituidas por la sociedad de Responsabilidad Limitada.

Por lo que al capital de la sociedad respecta, está formado de la misma manera que la anterior con las mismas especificaciones.

SOCIEDAD ANONIMA

Es aquella que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya responsabilidad se limita al pago de sus "Acciones". La denominación está formada libremente, es decir se puede utilizar un nombre de fantasía; uno que aluda a su propio giro; o el nombre de una persona, precediendo a la expresión "S.A.".

La responsabilidad limitada de todos los socios significa que únicamente están obligados a responder por las deudas de la sociedad hasta por el momento de sus acciones, sin verse afectados sus patrimonios personales como en las dos sociedades ya consideradas. El capital de este tipo de sociedades está dividido en partes iguales denominadas "Acciones", representadas por documentos que incorporan el derecho de ejercitar la calidad de socio; son fácilmente transmisibles y aún las hay "al portador".

En esta sociedad no existen aportaciones "en esfuerzo"; todas las decisiones se toman en función del capital, y las utilidades se reparten en proporción a las aportaciones.

LA CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD ANONIMA

Requisitos legales:

- La existencia de dos socios por lo menos
- Capital mínimo de $ 50,000

Para la constitución legal de una sociedad anónima es necesario llenar algunas formalidades como son:

Escritura Pública que contenga los estatutos sociales, inscripciones, registros y trámites ante diversas dependencias.

Los estatutos sociales son el conjunto de disposiciones mediante las cuales se regula el funcionamiento de la sociedad.

En el cuadro No. 2 se señalan los pasos que se deben seguir para constituir la sociedad, y ponerla en funcionamiento.
El acta constitutiva de una sociedad debe contener, además del permiso otorgado por la Secretaría de Relaciones Exteriores, y las formalidades notariales, las siguientes cláusulas:

- Denominación de la sociedad.
- Objeto social, o sea, la descripción de las actividades que se propone realizar la empresa.

- Duración (vida).
- El capital social, es decir, la cantidad que los socios se obligan a entregar, de dinero o en otros bienes, el número de acciones que corresponden a dicho capital y los derechos que confieren tales acciones.
- La forma de administración, es decir, si habrá un solo administrador o un consejo de administración y las facultades de los administradores.
- Cómo se realizará la vigilancia de la sociedad: uno o varios comisarios.

Además puede contener cláusulas relativas a:

- La reglamentación de las asambleas de accionistas.
- El ejercicio social y los derechos de los accionistas en caso de utilidades o pérdidas, y
- La disolución y liquidación de la sociedad.

Una vez constituida notarialmente la sociedad, la persona designada por los accionistas, que puede ser el notario, deberá solicitar ante el juez de primera instancia de la localidad, la orden para inscribirla en el Registro Público de Comercio.

El juez, previo examen de la escritura, acordará la inscripción de la misma ante el Registro Público de Comercio.

LOS ACCIONISTAS

Las personas que aportan su capital para constituir una sociedad anónima reciben el nombre de accionistas, debido a que sus derechos, como ya se indicó, están incorporados en documentos (títulos) llamados acciones.

Las acciones confieren a sus tenedores dos clases de derechos: los corporativos y los patrimoniales.

Los derechos corporativos son los de intervenir en la marcha de la sociedad (derecho de votar en las asambleas, aprobar o rechazar el balance, designar a los administradores, al comisario, yen ocasiones, facultad de convocar asambleas).

Los derechos patrimoniales son aquellos que otorgan al socio un derecho a participaren las utilidades de la empresa, y, al liquidarse la compañía, a una parte del patrimonio social.

LAS ACCIONES

Las acciones deben contener los siguientes datos:

- El nombre, nacionalidad y domicilio del accionista, en el caso de que sean nominativas.
- La denominación, domicilio y duración de la sociedad.

- La fecha de constitución de la sociedad y los datos de su inscripción en el Registro Público de Comercio.
- El importe del capital social, el número total y el valor nominal de las acciones.
- El importe pagado de las acciones, o la indicación de ser liberada, es decir, de haber sido íntegramente pagada. La serie y número de la acción, con indicación del número total de acciones que corresponda a la serie.
- Los derechos concedidos y las obligaciones impuestas al tenedor de la acción y, en su caso, las limitaciones del derecho de voto.
- La firma, generalmente autógrafa, de los administradores que estén facultados para ello.

Los títulos de las acciones llevarán adheridos cupones numerados progresivamente, que otorgarán a sus tenedores el derecho a cobrar la parte de las utilidades sociales que acuerde la asamblea de accionistas, y que se llama dividendo. Pueden emitirse títulos que amparen una o varias acciones. Los cupones de las acciones nominativas pueden ser al portador.

CLASIFICACIÓN DE LAS ACCIONES

Existen, dos tipos de acciones: las de tipo común y las preferentes.

Las acciones comunes u ordinarias otorgan a sus tenedores iguales derechos y obligaciones y participan en las asambleas para nombrar a los administradores y comisarios, aprobar las cuentas sociales y modificar los estatutos; participan en las pérdidas y ganancias de la sociedad en la misma proporción.

Las acciones, llamadas usualmente preferentes, a las que la Ley denomina acciones de voto limitado, son aquellas que tienen un dividendo fijo, que no puede ser menor del 5% de su valor nominal; se paga con preferencia, al de las acciones comunes; en los casos en que no haya utilidades, el derecho al dividendo se acumulará a los ulteriores para pagarlo con preferencia a las acciones comunes, cuando la sociedad las obtenga. En el momento de liquidación, tienen también preferencia sobre las comunes; estas acciones pueden votar sólo para ciertas resoluciones de las asambleas que modifiquen los estatutos, lo que explica el nombre que les da la Ley.

ORGANOS DE FUNCIONAMIENTO

Las sociedades anónimas cuentan para su funcionamiento con tres órganos principales:

LA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

La Asamblea General de Accionistas es la suprema autoridad; está formada por los accionistas que concurran para tomar decisiones, las cuales se adoptan por mayoría de votos de los asistentes.

Las Asambleas Generales de Accionistas se dividen en Ordinarias y Extraordinarias.

Son ordinarias aquellas en las que se reúnen los socios para analisar el balance anual, la designación de administradores y comisarios y para determinar los emolumentos de unos y de otros. Las extraordinarias tienen por objeto principalmente modificar los estatutos.

Existen también Asambleas Especiales, en las que se tratan los asuntos que afectan a una clase de acciones (cuando el capital está representado por dos o más categorías de acciones).

LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

La administración de la sociedad puede estar a cargo de una sola persona (administrador único) o de varias; en este caso funcionará colectivamente, sus acuerdos se tomarán por mayoría devotos, y el presidente tendrá voto de calidad en caso de empate.

El administrador único, o, en su caso, el consejo de administración, tienen la representación de la sociedad, es decir, decidirán la celebración de toda clase de actos jurídicos, para realizarlos en nombre y por cuenta de la sociedad; gozarán de las facultades que les otorguen los estatutos sociales; durarán en sus cargos el tiempo que éstos señalen, pero actuarán hasta que sus sucesores tomen posesión de sus cargos, pueden ser accionistas o personas extrañas a la sociedad.

Subordinados al órgano de administración puede haber uno ovarios gerentes que actuarán también, dentro de la órbita de sus atribuciones, como representantes de la sociedad.

Para el desempeño de los cargos de administradores, gerente y comisario las personas designadas deberán otorgar a la sociedad la garantía que señalen los estatutos sociales. En la práctica a veces el gerente general se le denomina director general.

EL COMISARIO

La vigilancia de la sociedad estará a cargo de uno o varios comisarios, temporales y revocables, quienes pueden ser accionistas o personas extrañas a la sociedad. Son facultades y obligaciones de los comisarios:

- Cerciorarse de que se constituyan las garantías de los administradores.
- Inspeccionar mensualmente los libros de la sociedad.
- Convocar a asambleas.
- Dictaminar sobre el balance anual presentado por los administradores.
- En general, vigilar las operaciones de la sociedad.

Existe la posibilidad de que la empresa tenga que celebrar un contrato colectivo de trabajo, con el sindicato al que estén afiliados sus trabajadores.

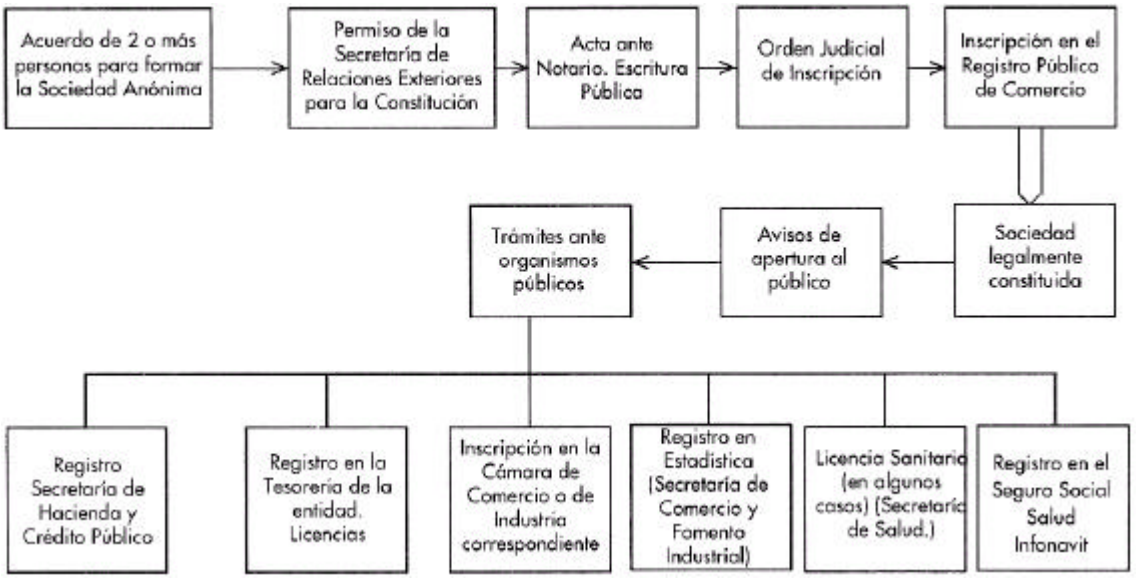
La Ley Federal del Trabajo define al contrato colectivo como un convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones o uno o varios sindicatos de patrones, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe presentarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

ORGANOS DE LA SOCIEDAD ANONIMA

FIG. 1 CLASIFICACION DE LAS ASAMBLEAS

REQUISITOS LEGALES PARA LA CONSTITUCION DE UNA SOCIEDAD ANONIMA

FIG. 2 GRAFICA DE PROCEDIMIENTO PARA LA CONSTITUCION DE UNA SOCIEDAD ANONIMA



SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Es la que se constituye entre socios que solamente están responsabilizados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, nominativos o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley. El número máximo de socios para formar esta sociedad es de veinticinco, y le está prohibida la suscripción pública de capital, así como la transmisión de las partes sociales sin el consentimiento de los demás socios, salvo en casos de herencia.

Puede emplear por nombre "razón social" o "denominación"; la inclusión del nombre de una persona ajena dentro de la razón social, obliga a ésta a responder solidariamente hasta con el importe de la parte social más alta aportada.

SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES

Es la que se compone de uno o varios socios comanditados obligados a responder hasta por el monto de sus acciones. Se caracteriza porque puede utilizar indistintamente razón social o denominación; el capital social está dividido en "acciones", las cuales son, cuando menos de dos clases: las de los comanditados, nominativas y difícilmente cedibles y las de los comanditarios, que sí son cedibles. Existe la prohibición para los comanditados de dedicarse a algún otro negocio del mismo giro que la sociedad.

SOCIEDAD COOPERATIVA

Es aquella que tiene como finalidad permitir a sus componentes la máxima remuneración por su fuerza de trabajo, o el máximo de bienes y/o servicios por el dinero que pagan a la propia cooperativa en la cual las utilidades se reparten en proporción a los servicios prestados a la sociedad o recibidos de ella. Usa "denominación"; su número de socios puede ser variable, nunca inferior a diez; su capital es variable dividido en "certificados de participación" de igual valor y que confieren iguales derechos. La actividad de la sociedad se presta exclusivamente a favor de sus socios y reparte sus dividendos en proporción a ellos, o en proporción al esfuerzo o trabajo que le han prestado.

En cualquiera de los casos anteriores una vez definida la forma de constitución jurídica que adoptará la nueva empresa, es conveniente pensar en la manera en que se administrará para lograr la máxima efectividad y productividad de las inversiones, instalaciones y esfuerzos.

ADMINISTRACIÓN

Durante las últimas décadas el progreso de la investigación científica ha hecho una cantidad de aportaciones sin precedente a la sociedad, aportaciones que, trátese de nuevos materiales, sustancias o productos, han contribuido en forma definitiva a la creación de nuevas compañías para la explotación, transformación y distribución de satisfactores (productos o servicios).

Lo anterior, aunado al vertiginoso crecimiento de la población mundial ha dado como consecuencia el surgimiento, también, de muy diferentes giros de actividad de las empresas y de una división del trabajo cada vez más compleja.

En su afán de que la complejidad de las organizaciones no provoque que éstas queden fuera de su control, el hombre ha desarrollado ciertas técnicas, sistemas, métodos y procedimientos para administrar adecuada y ventajosamente todos los elementos que integran aquéllas.

Administración, en términos generales, es la ciencia que, aplicada sobre todo organismo social, sea cual fuere su objetivo, permite el máximo aprovechamiento y rendimiento de sus elementos constitutivos (humanos, materiales y económicos).

La administración no es una función privativa de la dirección general de las empresas, sino que se da en todos los niveles jerárquicos y áreas de especialidad, sin embargo, el criterio de aplicación de ésta, debe ser uniforme y general para todos aquéllos.

De lo anterior se desprende que toda administración debe partir de la base de la existencia de un grupo social con metas y fines bien definidos, para poder evaluar las posibilidades, capacidades y recursos dentro de un marco orgánico que permita dividir las diferentes funciones a desarrollar, entre "unidades de organización" idóneas para

hacerlo.

La administración de toda empresa involucra una serie de actividades que deben desarrollarse adecuada y oportunamente, con el propósito de asegurar la consecución y logro de las finalidades de la misma.

Se debe planear lo que se va a hacer, los obstáculos que se pueden presentar y los diferentes cursos de acción para llegar a la meta.

PLANEAR la forma de trabajar; el momento y la secuencia de las actividades por desempeñar es de vital importancia, puesto que no se pueden esperar resultados satisfactorios de algo que se ha hecho sin un modelo o plan definido para hacerlo.

ORGANIZAR el trabajo es una función de los directivos de toda negociación que puede hacerse mediante el desmenuzar o desintegrar en todas sus partes la actividad o giro de la empresa, agrupando las tareas o labores homogéneas y asignándolas para su desempeño a "unidades de organización" o áreas de trabajo que bien pudieran llamarse "secciones", "departamentos", "oficinas" o "direcciones". Lo anterior, garantiza el cumplimiento de las etapas de los planes por parte de los ejecutivos específicamente designados a cumplirlas, evitando así fugas de responsabilidad y/o duplicidad de funciones; problemas que perjudican sensiblemente a las compañías.

Es recomendable para toda negociación la existencia de Manuales de Organización que plasmen por escrito cuál es la infraestructura de la compañía. Dicho manual podría contener por ejemplo:

- Objetivos generales, departamentales seccionales.
- Políticas generales, departamentales seccionales.
- Organigramas (gráficas de organización).
- Funciones de las diferentes áreas o "unidades de organización".
- Sistemas y procedimientos de trabajo.
- Planes y programas de trabajo.
- Diagramas de flujo y secuencia de labores.
- Formas de papelería.

Teniendo ya definido qué se va a hacer, por qué se va a hacer, cómo, cuándo y dónde se va a hacer, falta por determinar quién lo va a hacer. Para esto, el directivo necesita el elemento humano que requiere la empresa, al equipo que forman los recursos económicos, bienes y materiales con que cuenta, es decir, conseguir el personal adecuado para satisfacer los requisitos de los puestos por cubrir.

Con base en todo esto bien definido y establecido, el empresario puede DIRIGIR, tomar decisiones y controlar los resultados obtenidos con la finalidad de comprobar qué tanto se apegan a lo planeado, determinar causas de desviaciones y tomar las medidas correctivas necesarias para en lo futuro mejorar los resultados.

El lenguaje administrativo contiene algunas palabras que consideramos

conveniente definir y que ya hemos utilizado en líneas anteriores:

OBJETIVOS.- Son las metas, fines o resultados que se pretenden alcanzar en un futuro determinado mediante la realización de todos los trabajos necesarios para lograrlo.

Es hacia la consecución de los objetivos fijados, que están orientadas todas las unidades de organización que forman la empresa, existiendo objetivos Generales, objetivos departamentales, objetivos a corto plazo, a largo plazo, los cuales son complementarios e i interdependientes.

POLITICAS.- Son normas de acción expresadas en forma verbal, escrita o implícita, mediante la cual los dirigentes desean transmitir a todas las divisiones de la empresa sus criterios para orientar la toma de decisiones.

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Procedimiento es un conjunto de labores concatenadas que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo. Varios procedimientos forman un sistema.

Es menester que cada área o división dentro de la empresa cuente con sistemas y procedimientos definidos para desempeñar sus funciones.

PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS

Como ya vimos, elaborar un planes determinar qué es lo que se va a hacer y cómo se va a hacer; el programa contiene la secuencia cronológica de todas las actividades encaminadas a lograr lo planeado, así como las unidades de organización participantes. Los presupuestos son la cuantificación de los planes, ya sea en unidades a producir, a vender, o en pesos a ingresar o erogar.

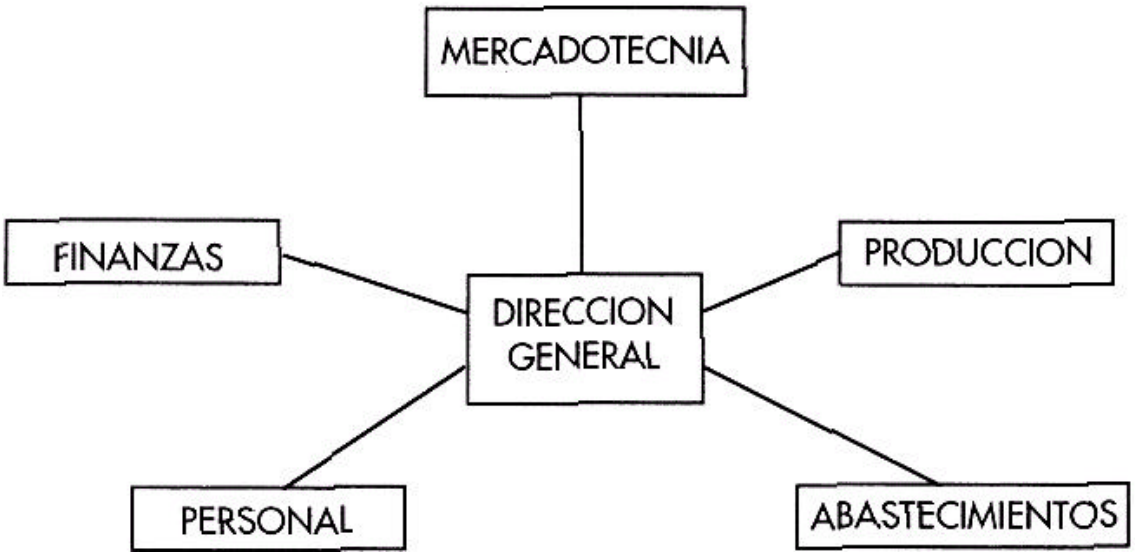
MÓDELO DE ORGANIZACIÓN POR FUNCIONES BÁSICAS

Ya mencionamos que organizar es, fundamentalmente, dividir el trabajo, constituir unidades, áreas o divisiones en las cuales agrupemos funciones, actividades, tareas y labores homogéneas. De esta manera y, para los efectos de la presente obra, consideramos como funciones básicas y, generalmente comunes a toda empresa, las siguientes:

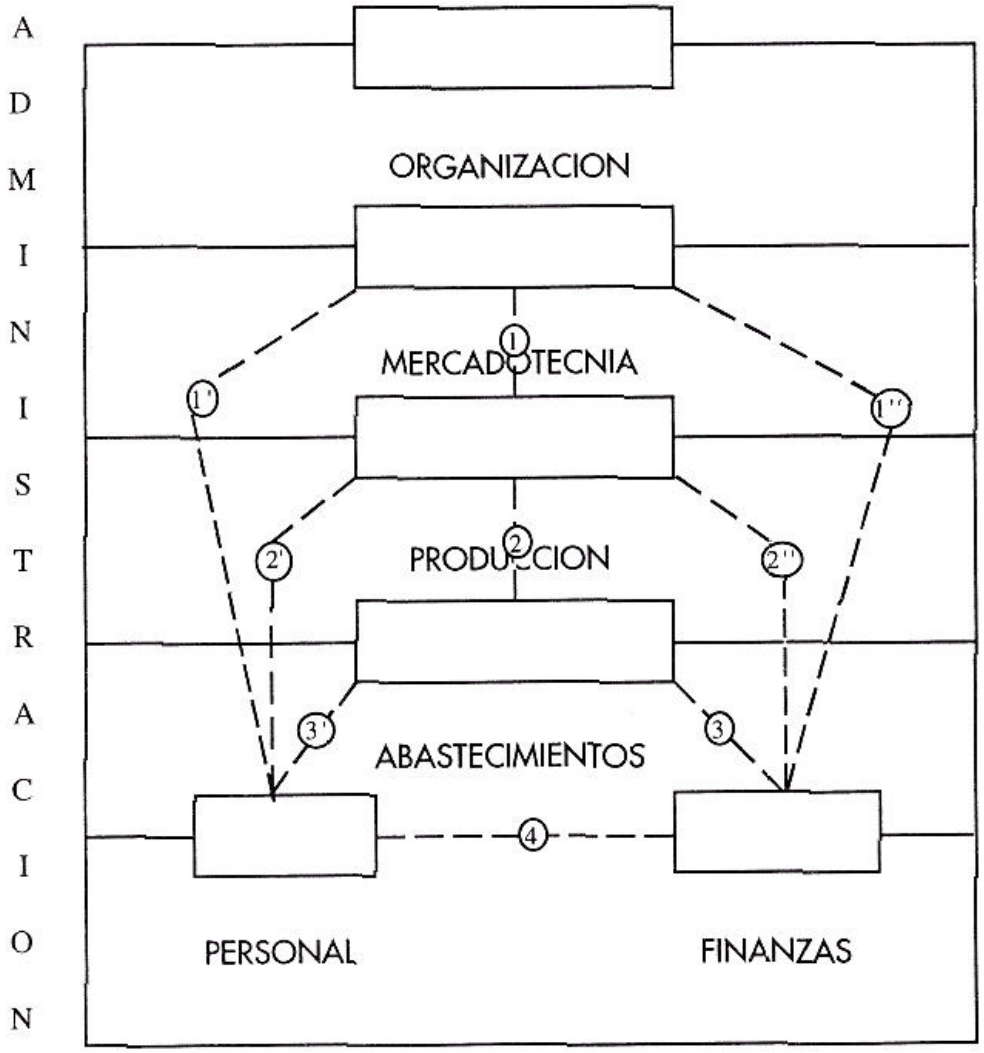
- MERCADOTECNIA
- PRODUCCIÓN
- ABASTECIMIENTOS
- PERSONAL
- FINANZAS
- ADMINISTRACIÓN

Por lo que se refiere a la última de ellas, ésta se da en cada una de las demás áreas

como apoyo o soporte dentro de la empresa en dependencia directa de la dirección general.



ORGANIGRAMA
DIAGRAMA DE SECUENCIA Y COORDINACION DE LA PLANEACION ENTRE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION COMUNES A TODA EMPRESA



SECUENCIA Y COORDINACIÓN DE LA PLANEACIÓN ENTRE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION COMUNES TODA EMPRESA DENTRO DEL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN

1. MERCADOTECNIA determina sus pronósticos de venta de artículos en unidades y monto de dinero, y lo proporciona a PRODUCCIÓN.

1.1. Además, comunica a PERSONAL qué cantidad y calidad de empleados y/o agentes vendedores necesita.

1.2 Y por último, informa a FINANZAS cuáles serán sus gastos de prospectación, propaganda, publicidad y distribución.

2. Con base en los requerimientos de artículos y productos que Mercadotecnia le proporcionó, PRODUCCIÓN elabora su programa y presupuesto de gastos. Del programa, se desprende la cantidad, calidad y oportunidad de materia prima que

necesitará que ABASTECIMIENTOS le suministre, a efecto de cumplir con la meta; y de su presupuesto se deriva:

2.1. Cantidad y competencia de obreros y empleados que requerirá, así como horas de trabajo que laborarán y,

2.2. Sus gastos de operación: fuerza motriz, mantenimiento, reparaciones, combustibles, lubricantes, enseres.

3. ABASTECIMIENTOS, considerando los proveedores y condiciones de compra, elabora su presupuesto de Compras el cual proporciona a FINANZAS.

3.1 También, hace su requisición del personal que necesita.

4. PERSONAL engloba todas las necesidades de elemento humano y remuneraciones al mismo en su presupuesto y lo turna a finanzas. FINANZAS ya está ahora en posibilidad de determinar las necesidades de fondos para el periodo a presupuestar; momentos en que se requiere desembolsar; momentos en que habrá ingresos y concepto por los que habrá y, finalmente: tipos y fuentes de financiamiento.