

37  
2ej.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES**

**"CUAUTITLAN"**



**EL PRESUPUESTO, UNA ARMA FINANCIERA  
DE PRIMER ORDEN**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A

**EDUARDO ROMERO HERNANDEZ**

DIRECTOR DE TESIS: C. P. ERNESTO ARAGON VILLAGOMEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO, DE MEX.

1987



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INDICE

### Introduccion

#### CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES pag.

Antecedentes	3
Importancia	9
Concepto	12

#### CAPITULO II: SISTEMA PRESUPUESTARIO

Objetivo	15
Tipos de Presupuesto	16
Responsables	18
Sistema Presupuestario	22

#### CAPITULO III: CONTROL PRESUPUESTAL

Control	55
Principios de los Presupuestos	57
Ventajas	65
Problemas que trae consigo una mala presupuestacion	67

#### CAPITULO IV: CASO PRACTICO

CONCLUSION	144
------------	-----

## BIBLIOGRAFIA

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

## INTRODUCCION

En el presente trabajo se pretende explicar la importancia que tiene el instrumento financiero denominado presupuesto en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones; asi como, de los individuos.

Este instrumento se puede definir como un plan financiero -expresado en terminos monetarios- que va a permitir el optimizar los recursos de las unidades economicas al distribuirlos adecuadamente. Ahora bien el presupuesto puede utilizarse en cualquier entidad, ya sea de servicios, industrial, comercial, etc.; pero siempre acorde con las características especiales de cada una de ellas.

Lo anterior implica que no existen reglas estrictas en la elaboracion de los presupuestos; es decir, que al tener una empresa un perfil propio, sus presupuestos deben ir de acuerdo a dicho perfil.

Cabe recordar que los presupuestos para que realmente cumplan con su cometido deben ir en funcion de los objetivos de la empresa y estos ultimos factibles de alcanzar.

El llevar a cabo una buena presupuestacion va a permitir a los directores de las companias, el tomar decisiones

adecuadas y en el momento oportuno; ya que dicho instrumento sirve como base de control; esto es, como parametros que van a medir el desempeno de la unidad.

En el Capitulo I, se daran a conocer los antecedentes de los presupuestos mencionando como ha ido aumentando el uso de estos; del mismo modo, se dara una definicion de este instrumento financiero y se explicara la importancia que tiene hoy en dia.

En el Capitulo II, se mencionara el objetivo que se persigue al usar este instrumento; asi como, los responsables de elaborarlos y por ultimo el proceso presupuestario, que es una fase muy importante dentro del proceso de la planeacion y el control.

En el Capitulo III, se hablara sobre el control presupuestal mencionando en primera instancia un concepto de lo que es el control, para despues explicar los principios de los presupuestos, las ventajas de estos y por ultimo mencionar los problemas que trae consigo una mala presupuestacion.

En el Capitulo IV, se hara un caso practico de la elaboracion de los presupuestos, tomando como referencia una empresa industrial dedicada a la elaboracion de medicinas, para demostrar la importancia que tienen estos en el desarrollo de todo ente economico.

CAPITULO I  
ASPECTOS GENERALES



## ANTECEDENTES

El presupuesto es un instrumento que ha sido utilizado desde los tiempos remotos, sin embargo no se le conocia como tal.

El presupuesto -del frances bougette o bolsa- fue en su origen sinonimo de gastos. Cuando a final del siglo XVII el ministro de finanzas de Inglaterra hacia la apertura del presupuesto, como entonces se decia, en realidad sometia a la consideracion del parlamento sus planes de gastos, con fines de adopcion y control, sin que abriera en realidad ningun bougette.

Cuando el procedimiento del presupuesto fue adoptado en Francia, alrededor de 1820, despues por varios paises europeos y finalmente por el gobierno federal de los Estados Unidos en 1821, todavia se destaco la idea de control de gastos que los encargados del presupuesto consideraban necesario para el buen funcionamiento del gobierno.

Despues de la primera guerra mundial la industria empezo a darse cuenta de que tambien podia ser ventajosamente usado el procedimiento del presupuesto con el objeto de controlar gastos. El interes por la adopcion del procedimiento en el mundo industrial crecio con rapidez. Si embargo hasta hace poco y eso por los miembros de las empresas mas progresistas,

se ha conocido el verdadero caracter y las mas amplias posibilidades de control presupuestal en la industria.

A fines del siglo XIX se inicio un estudio sistematico de la direccion financiera; que estuvo aunado al movimiento de consolidacion en los Estados Unidos; asi como, con la aparicion de mercados nacionales una vez terminadas las redes ferrocarrileras transcontinentales a fines de la decada de 1880.

Una vez terminado este movimiento de consolidacion se crearon grandes complejos industriales que controlaban la mayor parte de la produccion. Estos complejos eran grandes en comparacion con las dimensiones de la economia y de las industrias por lo que los empresarios tuvieron serios problemas de estructura de capital y de financiamiento.

Estas empresas fracasaron; ya que sus ganancias eran inadecuadas para la carga que se les impuso. Por un lado sus gastos fijos eran muy fuertes y por otro lado los primeros promotores pagaban dividendos sin tomar en cuenta los principios financieros.

En la decada de los 30's surgieron nuevas industrias, algunas de las mas importantes fueron la de la radio, acero, etc.. surgio la publicidad nacional en gran escala y mejoraron los metodos de distribucion.

En este periodo los margenes de utilidad eran amplios; pero la recesion de inventarios y los fuertes descensos en los precios 1920-1921 una vez mas revelaban la importancia de la estructura financiera en los estudios de finanzas. Lo anterior trajo como consecuencia que se pusiera mayor atencion al asunto de la liquidez.

Los margenes de utilidad eran favorables y mejoraron durante los anos de 1923-1929. La obra de Mckinsey y Meech combina elementos contables y financieros para elaborar la teoria y la practica de la presupuestacion. Recalca el control de las operaciones cotidianas de la empresa como una actividad continua y sin fin.

Los acontecimientos de la decada de los 30's renovaron el ya abrumador acento sobre la liquidez y sobre una solida estructura de capital al formular la politica financiera.

Como consecuencia de la gran recesion, que comenzo en 1929, muchas organizaciones se fueron a la bancarrota. Los precios bajaron y las liquidaciones de inventarios no aportaron fondos suficientes para hacer frente a las obligaciones. Los bancos empezaron a reducir sus lineas de credito; el publico a solicitar sus depositos. La importancia de la liquidez quedo demostrada por segunda vez en el transcurso de la decada.

La actividad de los negocios se vio reducida por lo que se presentaron perdidas. Al bajar las ventas de los negocios como consecuencia de la contraccion del mercado, la eficiencia de la operacion resultaba entonces menos importante que reducir al minimo los cargos fijos; por tal motivo la solvencia y la liquidez se convirtieron en aspectos importantes para el gerente de finanzas.

Todos estos acontecimientos establecieron la importancia de una solida estructura financiera como preventivo para el desconcierto financiero.

El fin del siglo XIX y el comienzo del XX, los anos de 1920-1921 y los de 1929-1933 contribuyeron grandemente en la explicacion de la continua "aversion irracional hacia las deudas por parte de los administradores de las grandes empresas". A la luz de la devastadora experiencia de principios de la decada de 1930 que estaba todavia fresca en la memoria de los ejecutivos maduros de las empresas comerciales, tal politica hacia la deuda puede representar simplemente una ilustracion del principio minimax, reducir al minimo la exposicion al riesgo maximo.

La decada de los 40's estuvo bajo la influencia de la segunda guerra mundial y su posteridad inmediata .  
Teniendo presentes las recesiones de 1920-1921 y 1929-1932, muchas empresas redujeron sus deudas a largo plazo ya que

estas se relacionaban con sus actividades civiles que para muchas firmas habian sido disminuidas o interrumpidas. El problema de financiar la reconversion en las industrias, tales como las de bienes de consumo duradero, revertia grandes proporciones.

En el periodo inmediato a la segunda guerra mundial, el financiamiento de la expansion de capacidad y el aumento de capital de trabajo asociado con el incremento de las ventas de productos propios de tiempo de paz asumo proporciones decisivas para la politica financiera de las empresas particulares. La ley de ocupacion de 1946 prometio poner mayor atencion a la estabilidad economica en la economia.

Sin embargo, la experiencia no suministro seguridad alguna de que estas nuevas politicas y los estabilizadores interconstruidos de hecho acarrearian una mayor estabilidad en la economia norteamericana. De modo que las finanzas de las empresas continuaron preocupadas con la necesidad de seleccionar estructuras financieras que pudieran soportar las tensiones de los ajustes de la guerra.

En los inicios de la decada de los 50's hubo una rapida expansion economica que estaba continuamente amenazada por la gran recesion de la posguerra. La elevacion de los costos de la mano de obra llevo a sustituir el trabajo por equipo de capital. El rapido desarrollo de las firmas aunado a un

mercado de valores deprimido y aun mercado monetario restringido otorgaron gran importancia a la conservacion del efectivo. El papel del pronostico del presupuesto de efectivo recibio un vigoroso desarrollo. Se recalcaron los controles administrativos internos, tales como: vencimiento de los ingresos por cobrar, el analisis de las compras y la aplicacion de controles de inventario.

A fines de la decada de 1950 y principios de la de 1960, se dio el mayor ritmo de investigacion y desarrollo que abrio nuevas industrias y segmentos industriales. Las limitadas oportunidades de utilidad en la actividad industrial tradicional estimularon la teoria del presupuesto de capital.

Con la moneda relativamente restringida y con una limitada variedad de oportunidades, revistio mayor importancia la cuidadosa estimacion de la asignacion de recursos. Los espectaculares premios otorgados al aumento de las utilidades estimularon las tecnicas de planificacion y control a aumentar las utilidades independientemente del aumento en ventas.

Asi es como, el campo de las finanzas entra en un periodo de cambios rapidos y espectaculares y en donde la planeacion presupuestal llega a ocupar un lugar muy importante dentro de los negocios.

## IMPORTANCIA

Actualmente nos encontramos en un mundo que se caracteriza por la rapidez con que se producen los cambios, tecnologicos, culturales, sociales, etc. por esta razon los individuos tienen que estar prevenidos para tales acontecimientos para que de esta manera puedan seguir adelante.

Ahora bien, si el estar preparados para adaptarse al "impacto del futuro" representa un factor muy importante para los individuos; mucho mas importante lo sera para las organizaciones, ya sean estas industriales, comerciales, de servicios, publicas, privadas, etc.

Con lo anterior se deduce que al vivir en un mundo muy dinamico, aquellos que de alguna manera puedan "predecir el futuro", seran los que logren adaptarse mejor a los cambios presentados y de esta forma aprovechar al maximo las oportunidades que se presenten.

Para lograr una buena planeacion se utiliza el instrumento financiero denominado presupuesto. Cabe hacer mencion, que al hablar del futuro estaremos estimando acontecimientos por lo que siempre estara presente la incertidumbre y esta sera mayor o menor a medida que se emplen tecnicas cientificas en la elaboracion de los presupuestos.

El presupuesto juega un papel muy importante dentro de todo ente economico; ya que por una parte va a permitir el utilizar los recursos en forma apropiada, al distribuirlos adecuadamente en funcion de las necesidades -presentes y futuras- de la empresa para asi poder lograr el optimo rendimiento de estas. Por otra parte van a representar parametros con los cuales los directores podran comparar a fin de saber si se estan cumpliendo los objetivos de las empresas de acuerdo con lo planeado.

En las razones anteriores radica la importancia de los presupuestos, ya que este instrumento se utiliza tanto en la planeacion como en el control.

Hoy en dia el uso de los presupuestos ha cobrado mayor importancia como consecuencia del crecimiento y complejidad de las empresas y en primera instancia como se menciona anteriormente por lo dinamico del mundo actual.

Al utilizar este instrumento los directores de las organizaciones podran aumentar algunos aspectos fundamentales para el desarrollo de las mismas; dentro de estos aspectos se pueden mencionar los siguientes:

- a) Eficiencia
- b) Eficacia



c) Productividad

d) Rentabilidad

## CONCEPTO

Existen diversas formas de conceptualizar a los presupuestos, sin embargo en cada una de ellas se senala en forma implicita la importancia que tienen estas para las organizaciones. A continuacion se mencionan algunos de estos conceptos:

--- Medio para formularse los planes de la empresa y para ejercer control de los distintos departamentos. El presupuesto, es por tanto, un instrumento de direccion usado para planificar y para controlar. (Weston-Brigham)

--- Planes formales escritos con letras y numeros fijando la trayectoria de la compania sobre un periodo especifico.

--- Es un plan integrador y coordinado, que se expresa en terminos financieros, respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. (M. James)

--- Computo anticipado del costo de una obra, y tambien de

los gastos y rentas de un hospital, ayuntamiento u otro cuerpo, y aun de los generales de un estado o especiales de un ramo ; como de guerra, marina, etc. (Diccionario de la Real Academia Espanola)

--- Es el calculo anticipado de gastos, recursos, trabajos para realizarse en un asunto publico o privado; planificacion de la gestion financiera por cumplir. (Diccionario Enciclopedico Quillet)

--- Estimacion de los ingresos y gastos que para un periodo de tiempo realizan las unidades economicas. (Enciclopedia Salvat)

--- Ingresos y gastos, para un periodo de tiempo determinado, de una corporacion, de un organismo publico, de un estado. (Diccionario Larousse)

En funcion de los conceptos anteriormente mencionados se puede concluir que un presupuesto es:

Un plan financiero expresado en terminos monetarios y en unidades, solo en algunos casos, que va a senalar la

trayectoria de la empresa para un periodo de tiempo determinado indicando los ingresos de la misma; así como, los gastos que tendrá para la realización de los objetivos de la dirección.

CAPITULO II  
SISTEMA PRESUPUESTARIO

## OBJETIVO

Entendiendo en primera instancia que un objetivo es un fin o meta que se pretende alcanzar podemos decir que lo que persigue la direccion al usar este instrumento financiero, es el lograr la maximizacion de las utilidades de la empresa a traves de una adecuada distribucion de los recursos con los que cuenta la misma.

Al decir adecuada distribucion de los recursos, me refiero a la distribucion que se hace en funcion de las necesidades y objetivos presentes y futuros de la organizacion.

Con lo anterior se deduce que al usar el presupuesto se puede prever las posibles contingencias que pueden afectar el desarrollo o crecimiento de la entidad y por tal motivo se pueden aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades que se presenten.

## TIPOS DE PRESUPUESTOS

Los presupuestos se pueden clasificar en funcion de diferentes variables, sin embargo en cada una de ellas se tiene que seguir cumpliendo con las características que debe tener todo presupuesto.

### 1).- Por el tipo de empresa:

a) Públicos: son aquellos que realizan los gobiernos, el estado, municipio, etc.; es decir, todos los que realizan los organismos publicos para controlar sus finanzas.

b) Privados: son aquellos que realizan las entidades privadas para controlar las finanzas de sus negocios.

### 2).- En funcion del tiempo:

a) A corto plazo: son aquellos cuyo periodo proyectado es menor de un ano.

b) A largo plazo: son aquellos cuyo periodo proyectado es mayor de un ano.

### 3).- Por su contenido:

a) Principales: son aquellos que detallan las actividades

fundamentales de la compañía.

b) Auxiliares: son aquellos que sirven de complemento a los principales.

4).- En función de la estructura de la empresa:

a) De operación: son aquellos que detallan las operaciones normales de la empresa, comprende los rubros que integran el Estado de Resultados de la compañía.

b) Financieros: son aquellos que integran la estructura financiera de la empresa, comprende todos los rubros del Balance General.

c) De inversiones permanentes: este rubro forma parte del presupuesto financiero, sin embargo por la importancia que ha cobrado hoy en día se analiza como un punto aparte. Este presupuesto comprende la adquisición de activos fijos.



## RESPONSABLES

Para poder determinar quienes son los responsables de la elaboracion de los presupuestos; asi como, de que estos se lleven a cabo debemos entender en primera instancia, que una organizacion es un sistema. Este ultimo se puede conceptualizar como:

Un conjunto de elementos que se encuentran interrelacionados entre si.

Los parametros de todo sistema son:

- Insumos
- Proceso
- Producto
- Retroalimentacion
- Mecanismo de control
- Accion correctiva

Ahora bien, es muy importante que todos los problemas que tenga la organizacion sean estudiados bajo el enfoque de sistemas ya que al hacerlo asi se enfoca el todo y cada una de sus partes ademas de las relaciones que existen entre ellos y de esta forma se podra resolver mas facilmente las deficiencias encontradas.

Por lo que se refiere a los presupuestos nos damos cuenta que dentro de estos se sigue aplicando este enfoque, ya que para realizarlos se requiere de toda la organizacion.

En primera instancia se requieren de los insumos; estos serian, la informacion que proporcionan los encargados de realizar el presupuesto a todos los departamentos y la que a su vez reciben de estos.

En segundo lugar es el proceso, que se refiere a la elaboracion numerica de los presupuestos.

En tercer lugar el producto, que propiamente dicho serian los presupuestos.

En cuarto lugar la retroalimentacion, dar a conocer a todos los departamentos el plan presupuestal definitivo para que se lleve a cabo.

En quinto lugar el mecanismo de control, comparacion de lo real contra lo presupuestado y mecanismo preventivo.

En sexto lugar la accion correctiva, toma de decisiones que se llevan a cabo para poder corregir las variaciones encontradas en el punto anterior y de esta forma cumplir con el objetivo de la empresa.

Una vez que se ha comprendido que la organizacion es un todo integrado es importante senalar que para la elaboracion de los presupuestos se debera crear un comite que sera el encargado de elaborarlos; asi como, de lograr una buena coordinacion entre los distintos departamentos de la empresa.

Este comite debera ser integrado por personal de la alta gerencia y con un nivel jerarquico mayor que el de los gerentes de los departamentos. La importancia de que tengan un nivel jerarquico mayor radica en que este servira de coordinador, que senalara las pautas a seguir en la elaboracion de los presupuestos y del mismo modo actuare como mediador para resolver las diferencias encontradas entre los departamentos.

Con lo mencionado anteriormente se deduce que cada departamento, ventas, finanzas, compras, produccion, etc., realizara su propio presupuesto pero siempre acorde con los objetivos generales.

Es muy importante senalar que dentro de la elaboracion de los presupuestos; asi como, en todos los procesos que se realizan en la organizacion va a intervenir el elemento humano. Este elemento es de vital importancia para que los presupuestos se puedan realizar en forma adecuada, por lo que es muy

significativo hacerles sentir a las personas que son vitales para la organizacion y de esta forma hacerlos participes de los objetivos de la empresa para que sientan a dichos objetivos como propios. Al fijar los objetivos de cada departamento en colaboracion con los subordinados se creara un ambiente adecuado y propicio para lograr los resultados esperados ya que se contara plenamente con el apoyo de todos y cada uno de los integrantes de la organizacion.

Con todo lo mencionado anteriormente se puede concluir que todos los integrantes de la empresa seran responsables de proporcionar la informacion necesaria para realizar los presupuestos; asi como, de llevar a cabo los mismos para cumplir con los objetivos de la organizacion.

## SISTEMA PRESUPUESTARIO

El sistema presupuestario lo podemos definir como todos los pasos que se llevan a cabo para poder implementar los presupuestos en una organizacion, incluyendo tanto la elaboracion de estos como su ejecucion.

Las fases de este sistema se pueden resumir en tres puntos:

1.- Planeacion

2.- Elaboracion

3.- Control

1.- Planeacion:

La planeacion se define como la etapa en la que se van a fijar los cursos de acción a seguir; así como, las políticas y procedimientos para lograrlos.

En esta etapa se va a crear el comite que se encargara de la elaboracion, coordinacion y control de los presupuestos y son ellos junto con los gerentes de cada departamento los que van a determinar los cursos de accion a seguir.

Ahora bien, para poder determinar estos cursos se debe contemplar los siguientes aspectos entre otros.

- a) Economía Mundial
- b) Economía Nacional
- c) Rama a la que pertenece la empresa
- d) Mercado
- e) Historia de la empresa
- f) Filosofía de los directores.

**a) Economía Mundial:**

Es muy importante que los directores de la organización pongan atención en los acontecimientos que están afectando al mundo, ya que en un momento dado estas circunstancias pueden afectar el desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

Dentro de estas circunstancias se encuentran las barreras arancelarias que pueden imponer algunos de los gobiernos de los países a los que se les está exportando y/o importando y

que por lo tanto van a interferir en el desarrollo de las organizaciones en lo referente a su mercado internacional.

Otra circunstancia que debe contemplarse son los problemas sociales y belicos que pueden tener esos países ya que del mismo modo, estos pueden reducir el número de clientes y compradores actuales y potenciales.

#### **b) Economía Nacional**

Este punto también es importante para la fijación de los objetivos de la compañía, y es más significativo para la mediana y pequeña industria, ya que por lo regular es su único mercado.

Dentro de los aspectos que se pueden contemplar en este punto, se encuentra el sistema tributario que puede afectar en gran medida el margen de utilidad de las organizaciones y reducir sus posibilidades de éxito, por esta razón se debe estar bien informado sobre la implantación de nuevos impuestos, derogación o abrogación de estos a fin de aprovechar todas las oportunidades que se presenten y reducir al mínimo el riesgo.

Otro aspecto que se debe estudiar, es el establecimiento de las leyes a fin de no cometer actos ilícitos que conlleven a

la organizacion a encontrarse en situaciones que puedan deteriorar la imagen de la empresa y que por esta razon sufran grandes perdidas.

Una situacion fundamental que se debe contemplar en este punto es el ingreso percapita y el producto interno bruto a fin de conocer cuales son las posibilidades economicas de los individuos y el desarrollo o retroceso que ha tenido la economia en general y por lo tanto el efecto en la organizacion.

c) Rama a la que pertenece la empresa:

Aqui se debe examinar cual ha sido el comportamiento que viene presentando la rama a la que pertenece la compania a fin de ubicar correctamente, si el desarrollo que ha tenido la organizacion es el adecuado en comparacion con todas las empresas de su ramo y en caso de que no lo sea determinar las causas que provocaron esta situacion.

Para poder realizar un estudio sobre la tendencia de la rama existen una serie de documentos -revistas, publicaciones, folletos, etc.- que senalan estos aspectos. Cabe aclarar que a pesar de que las organizaciones no dan a conocer en parte total el estado en que se encuentran, la informacion que contienen esos documentos tiene un grado de confiabilidad



aceptable.

#### d) Mercado

En este punto se va hacer un analisis de la situacion mercadologica que guarda la compania en relacion a sus competidores a fin de conocer las posibilidades de ampliar el mercado actual y/o potencial de la empresa o bien en su caso reducir el mismo.

La ampliacion del mercado se puede hacer a traves de campanas promocionales, de publicidad, mediante el lanzamiento de nuevos productos de la misma linea o mediante una diversificacion.

Ahora bien, es muy importante conocer las posibilidades o alternativas que pueden existir a fin de ubicar en forma precisa los objetivos de la compania y los medios para lograrlos.

Lo anterior se puede lograr mediante la realizacion de estudios de mercadotecnia a fin de conocer las necesidades, gustos, preferencias presentes y futuras de los clientes.

#### e) Historia de la empresa

Al fijar los objetivos de la empresa es fundamental el analisis de la historia de la misma, a fin de no ir en contra de politicas y objetivos que han sido y son fundamentales para su desarrollo.

Dentro de esta evaluacion se debera considerar cual ha sido el crecimiento de la organizacion; para realizar esto se debe analizar la estructura financiera estudiando el comportamiento que ha mostrado de 5 anos a la fecha. Este estudio debe comprender los siguientes aspectos:

--- Solvencia: capacidad de pago de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.

--- Liquidez: capacidad de pago de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de exigibilidad inmediata.

--- Productividad: relacion costo-beneficio

--- Estabilidad: es el equilibrio que guarda la estructura financiera de la empresa.

Ahora bien, para realizar el estudio de estos aspectos se pueden utilizar las siguientes tecnicas financieras.

- Reduccion de estados financieros a porcentos integrales
- Razones simples
- Razones estandar
- Tendencias
- Etc.

#### f) Filosofia de directores

Un factor esencial que influye en la fijacion de los objetivos de la empresa es la forma como piensan los directores, ya que de estos depende en gran medida los deseos de crecer, progresar e inclusive el de modernizar la forma de la compania, canales de distribucion, medios publicitarios, en fin todos los medios de operacion de la organizacion.

Una vez que se han fijado los objetivos generales de la compania se procede a la elaboracion de cada uno de los presupuestos que integran la estructura de la empresa.

Dentro de cada uno de estos presupuestos se van a llevar a cabo una serie de estudios que van a permitir una adecuada planeacion. En dichos estudios estaran analizados los aspectos mencionados anteriormente, pero con la diferencia que van a ser estudios mas minuciosos y sobre todo en funcion de los aspectos que afectan el presupuesto en cuestion.

En esta etapa se determina el periodo que se va a proyectar.

Considero que lo mejor es hacer una proyeccion para 5 anos, pero poniendo mayor atencion y con bases mas firmes para el primer ano; es decir, que para el primer ano se debe considerar un estudio minucioso ya que este va a marcar la pauta para la consecucion de los objetivos a largo plazo.

Es conveniente que el presupuesto anual sea dividido en forma mensual a fin de tener un mayor control sobre el mismo.

## 2.- Elaboracion

Para la elaboracion del plan presupuestal se debe seguir un orden. Este orden radica en comenzar por los presupuestos de operacion y despues con los presupuestos financieros.

### Presupuestos de operacion:

A continuacion se mencionan algunos de los presupuestos que integran este rubro:

a) Presupuesto de Ventas

b) Presupuesto de Produccion

e) Presupuesto de Costo de Produccion

d) Presupuesto de Gastos de Operacion

e) Presupuesto de Utilidades

a) Presupuesto de ventas

Los presupuestos de operacion se deben iniciar con el presupuesto de ventas. La importancia de que se inicie con este presupuesto radica en que este es la principal fuente de ingresos de la compania y por tal motivo va a marcar la pauta para la elaboracion de los subsecuentes presupuestos.

Existen una serie de factores que se deben considerar al presupuestar las ventas. Estos factores se pueden dividir en:

I) Factores externos

II) Factores internos

I) Factores externos

Son aquellos en que la empresa no tiene ningun control sobre

ellos y que por lo tanto se deben tener muy en cuenta a fin de prever posibles contingencias.

Dentro de esta categoría se encuentran las fluctuaciones económicas cuyos parámetros a estudiar son los siguientes, además de los mencionados en el punto de economía nacional.

- Ocupacion
- Poder adquisitivo de la moneda
- Poblacion
- Tasas de interes
- Precios al mayoreo y al menudeo
- Ahorro
- Balanza de Pagos
- Etc.

## II) Factores internos

Son aquellos en que la empresa tiene cierto control sobre ellos. Estos factores internos se pueden clasificar en dos grupos:

- Factores de ajuste: son aquellos que tuvieron un efecto perjudicial o favorable sobre las ventas pero que se considera difícil que se vuelva a repetir dichas situaciones. Un ejemplo de estos son los siguientes:

... Efecto desfavorable: pedidos no surtidos por falta de existencias.

... Efecto favorable: clientes de los competidores efectuaron compras a la compañía, como consecuencia de problemas de abastecimiento de materias primas que tuvieron aquellos.

--- Factores de cambio:

... en el producto: se deben tomar muy en cuenta las modificaciones que se vayan hacer al producto, ya sea en tamaño, calidad, presentación, etc.

... en el mercado: se debe estar muy atento de lo que ocurre en el mercado, ya que pueden cambiar las necesidades, gustos, moda, preferencias del consumidor.

... en los canales de distribución: hacer un estudio para determinar cuales son los mas apropiados para la empresa.

... en el precio: se debe tomar en cuenta el precio actual del producto; así como, del que tendrá en el futuro.

... en publicidad y promoción: ver cuales son los medios mas apropiados para dar a conocer el producto.

Es muy importante, que una vez que se han tomado en cuenta todos los factores que puedan afectar en gran medida el volumen de ventas, que al realizar la estimacion se utilicen tecnicas cientificas a fin de reducir la incertidumbre.

Para utilizar estas tecnicas es necesario tomar como referencia el comportamiento que han tenido las ventas en los ultimos anos. dentro de estos metodos podemos encontrar los siguientes:

- Punto de equilibrio
- Minimos cuadrados
- Ajuste exponencial
- Etc

#### b) Presupuesto de produccion

Una vez que se ha determinado las ventas que se esperan realizar para el periodo presupuestado se procede a la elaboracion del presupuesto de produccion.

Para realizar este, es necesario tomar en cuenta el inventario inicial de articulos terminados que se tiene, como el inventario final que se desea tener; asi como, las politicas en relacion a la produccion. Estas politicas se refieren a la decision de seguir un ritmo de produccion



uniforme o si es mas conveniente tener picos de produccion. Esto ultimo estara en funcion del tipo de empresa de que se trate.

Este presupuesto es muy importante ya que de este dependeran las necesidades de materia prima, mano de obra, inversiones, etc. que se requeriran para dicho periodo. Cabe aclarar que en la determinacion de los objetivos generales de la compania, el gerente de produccion da a conocer la capacidad productiva y la capacidad instalada de la empresa a fin de que el gerente de ventas no establezca volumenes de ventas que no se podran alcanzar en un momento dado al no tener el equipo necesario para hacerlo.

**c) Presupuesto de costo de produccion:**

Ya que se conoce el nivel de produccion a realizar se procede a la elaboracion del presupuesto de costo de produccion. Este presupuesto esta dividido en los rubros que integran tal concepto.

- 1) Materia prima
- 2) Mano de obra
- 3) Gastos indirectos

Antes de explicar en que consiste cada uno de estos presupuestos que integran el costo de producción, debemos recordar que los costos y gastos se pueden clasificar en:

--- Costos y gastos fijos: son aquellos que no varían en función del volumen de producción o venta respectivamente; es decir, así exista o no producción o venta estos estarán presentes. Ejemplo de estos son: depreciación, amortización, salarios, etc.

--- Costos y gastos variables: son aquellos que como su nombre lo indica varían en función del volumen de producción o venta respectivamente. Ejemplo de estos son: materia prima, comisiones, etc.

--- Costos y gastos semivariables: son aquellos que hasta cierto punto son influidos por la producción y las ventas respectivamente.

#### 1) Materia prima:

Aquí se va a considerar el total de materia prima que se va a requerir para la producción previamente establecida; por lo que será necesario explosionar todos los productos que vende la compañía a fin de conocer la composición de cada uno de ellos y de esta forma determinar el total de materia prima

que se requiere para cada producto.

Este presupuesto se debe hacer tanto en unidades como en terminos monetarios.

## 2) Mano de obra:

Aqui se debe determinar el total de mano de obra directa que se va a requerir para producir las unidades planeadas.

Ahora bien, dentro de este presupuesto es necesario conocer con exactitud la forma en que se realiza el proceso productivo con el objeto de no contar con mas gente de la que realmente se necesita; esto evitara que se tenga personal ocioso. Ademas de lo anterior se debe prever las posibles compras de equipo que puede traer consigo la disminucion del personal requerido.

Este presupuesto se debe hacer en horas y en terminos monetarios. Para hacer este presupuesto en terminos monetarios se debe considerar los posibles aumentos de los salarios a los trabajadores; tanto los que puede dar la empresa como los que establece el gobierno para el salario minimo. Del mismo modo se deben considerar los beneficios o prestaciones otorgadas.

## 3) Gastos indirectos

En este rubro se van a presupuestar todos aquellos costos que no se identifican directamente con los productos, pero que sin embargo juegan un papel muy importante dentro de la empresa al ser estos de un monto muy elevado.

Estos gastos son de departamentos de servicios, como seria el departamento de mantenimiento, el de control de calidad, etc.. Tambien dentro de estos se van a considerar a la mano de obra y materia prima indirecta que son necesarios para llevar a cabo la produccion.

Una vez que se han determinado todos los gastos indirectos, es necesario tener una base para poder hacer un prorateo de estos gastos a fin de poder determinar la cantidad de gastos indirectos que corresponden a cada producto. Las bases del prorateo deben de ir en funcion del tipo de gasto que se esta realizando.

Entre las bases que se tienen para hacer el prorateo entre los centros productivos, se encuentran los siguientes:

- Metros cuadrados
- Numero de personal
- Numero de lamparas
- Valor de la maquinaria
- Etc.

Es muy importante hacer mención que para una buena presupuestación tanto de la mano de obra, materia prima y gastos indirectos; se debe contar con factores estándar que midan la cantidad que utiliza cada producto de estos aspectos para su elaboración.

**d) Presupuesto de gastos de operación**

El presupuesto de gastos de operación se divide en los siguientes presupuestos:

- 1) Presupuesto de gastos de venta
- 2) Presupuesto de gastos de administración
- 3) Otros gastos y otros productos

**1) Presupuesto de gastos de venta:**

Dentro de este presupuesto se debe considerar todos los gastos que se requieren para la distribución y venta de los productos. Algunos de los aspectos que se deben analizar para realizar este son:

--- Publicidad y promocion: el importe de este concepto debe proyectarse en funcion del tipo de empresa de que se trate, ya que hay companias que se encuentran dentro de un mercado cerrado, por lo que si realizan o no publicidad y promocion en nada va a afectar el volumen de ventas.

Este rubro es muy importante para dar a conocer el producto y llamar la atencion de los consumidores a fin de que compren los productos de la compania. Por lo anterior se deduce que este aspecto es muy significativo para mantener una buena imagen de la organizacion que afecte en forma positiva el volumen de ventas de la compania; aun cuando exista un incremento en precio; es decir, que si a traves de la publicidad se da a conocer las caracteristicas del producto, calidad, tamano, uso, etc. los clientes seguiran comprando el producto.

En este renglon se debe determinar los medios a traves de los cuales se van a realizar la publicidad y promocion; asi como, el importe de ellos.

--- Comisiones: aqui se debe considerar las posibilidades de crecimiento de la organizacion a fin de determinar el numero de vendedores que requieren para cubrir el mercado actual y potencial de la compania y del mismo modo determinar las cuotas que se les otorgaran a los mismos por volumen vendido.

--- Gastos de viaje: en este punto se debe considerar el

importe que sera destinado para cada agente de ventas para que puedan realizar su trabajo. Dentro de este punto se pueden considerar los siguientes aspectos:

- ... Comida
- ... Transporte
- ... Gastos de representacion
- ... Hospedaje
- ... Etc.

El importe de cada agente se puede determinar en funcion de la zona que abarca.

--- Gastos de investigacion y desarrollo: algunas empresas debido a sus necesidades cuentan con un departamento destinado a realizar estudios de mercado; con el objeto de conocer las necesidades, gustos, moda, presentes y futuros de los clientes a fin de mantenerse dentro del mercado. En este punto se pueden mencionar los estudios que se hacen para el lanzamiento de nuevos productos.

--- Sueldos: aqui se debe proyectar los sueldos del gerente de ventas; asi como, de sus colaboradores y por lo tanto se deben tomar en cuenta los posibles incrementos que le seran otorgados o bien las posibles disminuciones del personal por restructuracion del departamento.

## 2) Presupuesto de gastos de administracion

En este rubro se van a proyectar todos los aspectos que son necesarios para la administracion del negocio. Dentro de estos aspectos, se pueden mencionar los siguientes:

- Sueldos de ejecutivos
- Sueldos de empleados
- Depreciacion
- Gastos de edificio
- Honorarios diversos
- Primas
- Cuentas incobrables
- Etc.

Todos estos aspectos estaran proyectados en funcion de la tendencia que ha mostrado cada una de ellas y ademas por los objetivos que tenga la compania.

## 3) Otros gastos y otros productos:

Dentro de este presupuesto se van a considerar todos aquellos gastos y productos que no se derivan de operaciones normales de la empresa, por ejemplo:

- Intereses bancarios



- Intereses hipotecarios
- Descuentos por pronto pago
- Etc.

e) Presupuesto de utilidades

Una vez que se han elaborado los presupuestos anteriormente mencionados se puede determinar las utilidades que se obtendran para el periodo presupuestado y que van a incrementar el capital contable, por lo cual las organizaciones tendran mayores recursos con que operar.

Presupuestos Financieros

A continuacion se explican los presupuestos mas importantes que componen este rubro:

- a) Presupuesto de clientes o cuentas por cobrar
- b) Presupuesto de inventarios
- c) Presupuesto de pasivo a corto, mediano y largo plazo
- d) Presupuesto de cuentas por pagar o proveedores

e) Presupuesto de capital contable

f) Presupuesto de efectivo

a) Presupuesto de clientes o cuentas por cobrar

Este punto se define como la deuda que tienen los clientes hacia la compañía por efecto de las ventas. Al presupuestarse este rubro es muy importante considerar los siguientes aspectos:

- 1) Proceso de selección de clientes
- 2) Evaluación
- 3) Política de crédito
- 4) Política de cobranza

1) Proceso de selección de clientes

Este puede realizarse en 4 formas principalmente:

- Pidiendo estados financieros
- Por la experiencia de la competencia
- Importancia del cliente en su ramo
- Agencia de investigación

## 2) Evaluacion

El importe del credito a conceder esta en funcion del riesgo existente, por tal motivo es muy conveniente realizar un analisis a fin de determinar el mismo. Esta evaluacion puede ser desde dos puntos de vista:

--- Cuantitativa: a traves de valores otorgarles una calificacion a los clientes. Algunas de las variables que se consideran aqui son: importancia del cliente, posicion financiera.

--- Cualitativa: a traves de caracteristicas de los clientes otorgarles un importe. Aqui es conveniente considerar la antiguedad de saldos, puntualidad de pagos, habilidad de los directores para manejar su empresa, etc.

## 3) Politica de credito

Es conveniente determinar el plazo que se otorgara el credito; esta politica puede ser general o bien en funcion del cliente.

## 4) Politica de cobranza

Se debe determinar los procedimientos que se van a seguir

para el cobro de las ventas.

Para realizar estos estudios es muy importante que se utilicen las tecnicas de:

- Determinacion de la cartera ideal
- Rotacion hacia atras
- Antiguedad de saldos

#### b) Presupuesto de inventario

Este presupuesto puede dividirse en tres puntos:

- 1) Inventario de materia prima
- 2) Inventario de produccion en proceso
- 3) Inventario de articulos terminados

#### 1) Inventario de materia prima

Para determinar el saldo que debemos tener en este concepto es muy importante considerar los siguientes aspectos:

--- Frecuencia de uso: esto es, con que periodicidad se usa "x" materia prima

--- Tiempo de entrega: es decir, tiempo en que se tardan en surtir la materia prima

--- Vida util: es de vital importancia saber cual es el tiempo de vida que tiene la materia prima a fin de no comprar demasiado, ya que se puede hechar a perder

--- Inversion necesaria: esto es, la inversion que se requiere para cumplir con la produccion.

## 2) Inventario de produccion en proceso

Dentro de este se deben considerar los siguientes aspectos:

--- Tiempo de proceso: se refiere a que tan largo es el proceso productivo

--- Complejidad del proceso: a mayor grado de complejidad, mayor sera el saldo de inventario

En este presupuesto se debe de tratar de dejar el menor saldo de inversion ya que este no es liquido; es decir, no se convierte facilmente en dinero. Esto se puede lograr teniendo

una buena distribucion de la planta productiva.

### 3) Inventario de articulos terminados

Aqui se deben contemplar los siguientes aspectos:

--- Ventas: es decir, las ventas estimadas para el periodo proyectado a fin de satisfacer adecuadamente la demanda.

--- Mercado: si es muy liquido el producto, se mantendran niveles altos de inversion

--- Proceso productivo: a un proceso productivo largo se requieren niveles altos de inversion

Al considerar los saldos de los inventarios es muy importante que se tome en cuenta el costo total del inventario. Este costo total esta integrado por los siguientes costos:

--- Costo de pedido: todos los tramites administrativos que se tienen que hacer al realizar el pedido, recepcion de mercancias y proceso de pago.

--- Costo de almacenamiento: sueldos del personal del almacen, seguros, etc.

--- Costo de oportunidad: es el valor del dinero en el tiempo.

Entre los metodos que se tienen para poder ayudar a determinar saldos adecuados se encuentran los siguientes:

- Metodo ABC
- Maximos y minimos
- Lote economico de pedido
- Punto de reorden
- Rotacion de inventarios

**c) Presupuesto de pasivo a corto, mediano y largo plazo**

Dentro de este presupuesto se deben analizar las fuentes de financiamiento que existen y de ellas escoger las mas adecuadas a las necesidades y características presentes y futuras de la organizacion.

Es muy importante que se le ponga mayor atencion al pasivo a corto plazo ya que este puede influir en gran medida en el desarrollo de las operaciones de la empresa. Sin embargo tampoco se debe olvidar el pasivo a mediano y largo plazo, ya

que como lo ha demostrado la historia estas deudas han sido factores determinantes para la liquidacion de organismos.

En este presupuesto se recalca la necesidad de la utilizacion del apalancamiento.

d) Presupuesto de cuentas por pagar o proveedores

Este concepto que forma parte del presupuesto del pasivo a corto plazo representa por lo comun un saldo muy significativo dentro de este.

Este presupuesto se refiere por lo comun a las compras de materia prima que realiza la compania y que estan en funcion de la produccion que se va a requerir. Es muy importante determinar la politica de credito que nos esta otorgando los proveedores y a fin de compararla con la que esta otorgando la compania y de esta forma poder obtener un mayor beneficio al tratar de dar una politica de credito menor que la que nos conceden; es decir, tratar de reducir el ciclo produccion-venta con el objeto de lograr una buena fuente de financiamiento.

e) Presupuesto de capital contable

Este presupuesto es de vital importancia ya que el capital es



lo que le da vida a la empresa.

Lo anterior se puede comprender mejor señalando que si no existen adecuadas políticas de pago de dividendos lo que puede ocasionar es que se descapitalice la empresa al no tener los suficientes recursos para seguir operando. Para el pago de dividendos existen ciertas leyes que lo reglamentan, sin embargo en gran medida depende de la filosofía de los directores el pagar o no dichos dividendos.

Otro aspecto que se puede mencionar es en relación al capital social que también dependiendo de la filosofía de los directores pueden incrementarlo a fin de lograr un crecimiento de la organización.

#### **f) Presupuesto de efectivo**

Este es el último presupuesto que se hace, ya que primero se deben contemplar los ingresos y egresos en efectivo que se tendrán. Actualmente este presupuesto ha cobrado mayor importancia como consecuencia de las necesidades de liquidez que tienen las empresas.

Este presupuesto se compone de todos los ingresos,

--- Ventas al contado

- Cobranza
- Venta de equipo
- Etc.

y de todos los egresos que tiene la compania;

- Gastos de venta
- Gastos de administracion
- Cuentas por pagar
- Etc.

Es muy importante determinar el saldo optimo que debe tener la empresa a fin de no tener capital ocioso y al mismo tiempo no correr el riesgo de tener problemas de liquidez. Este saldo esta en funcion de las características de la compania.

#### **Presupuesto de inversiones permanentes**

Ese presupuesto se refiere a la compra o venta de activos fijos.

Ahora bien estos programas de inversion requieren de estudios de rentabilidad, con el objeto de determinar cuales son los mas apropiados para la empresa en funcion de los objetivos

que persigue la misma. estas inversiones se hacen con el objeto de lograr una mayor productividad, una diversificacion, para mantenerse en el mercado, etc.

La importancia de estos radica en que el futuro de la empresa depende de estos programas, ya que si los estudios se hacen con bases incorrectas es seguro que repercutiran en las utilidades futuras de las empresas. Para poder analizar un programa de inversion es necesario conocer el monto de la inversion, cuadro de ingresos y egresos que se tendran dentro de la vida de la inversion a fin de conocer los cambios que provocara el mismo.

Por ultimo cabe recordar que al realizar cualquier inversion la empresa busca la maximizacion de las utilidades.

Entre los metodos que tienen para hacer el analisis se encuentran:

- Metodo de recuperacion
- Metodo de tasa promedio de rendimiento
- Metodo de valor actual
- Metodo de valor actual neto
- Metodo de valor actual de reposicion
- Metodo de valor actual sobre bases de rendimiento
- Metodo de tasa interna de rendimiento

Una vez que se tiene todos los presupuestos se procede a la elaboracion de los Estados Financieros Presupuestados. Estos estados Financieros son:

--- Estado de resultados

--- Estado de situacion financiera

Todos los presupuestos; asi como, los estados proforma son elaborados por el comite, con la informacion que proporciona cada departamento. una vez terminado el plan presupuestal se entrega a la direccion para su aprobacion.

Una vez aprobado se distribuye a los gerentes de cada departamento a fin de que se cumpla con lo establecido.

### 3.- Control

Esta fase es muy importante dentro de la aplicacion de los presupuestos, porque facilita el logro de los objetivos a traves de la vigilancia de las operaciones de la organizacion con el objeto de que estas se lleven a cabo de acuerdo a lo planeado.

Este punto sera tratado con mayor amplitud en el siguiente capitulo.

CAPITULO III  
CONTROL PRESUPUESTAL

## CONTROL

El control es la etapa en donde se vigila que las actividades de la organizacion se esten llevando a cabo conforme a lo planeado. Esta vigilancia puede ser realizada por el comite o bien por una persona senalada por el mismo.

Cabe aclarar que al aplicar el control es muy importante que se ponga atencion a la relacion costo-beneficio, a fin de no implementar controles tan complejos que traigan consigo un costo elevado cuyos beneficios no vayan en la misma proporcion. Del mismo modo es conveniente senalar que estos deben ser claros y precisos con el objeto de que no causen confusion.

El control se divide en dos tipos:

- a) Preventivo
- b) Correctivo

- a) Preventivo

Este se refiere al control que debe hacerse al aprobarse "x" gasto; esto es, que para autorizar un gasto es necesario revisar el presupuesto a fin de comprobar si su importe no

excede a lo presupuestado para x periodo. En caso de que se exceda o no exista ese importe es preciso contar con la autorizacion del jefe de nivel jerarquico mayor del departamento que ha solicitado el gasto.

Este tipo de control es muy importante ya que prevee posibles desviaciones de lo presupuestado.

#### b) Correctivo

Este tipo de control se refiere a la comparacion de lo real contra lo presupuestado con el objeto de detectar y examinar las desviaciones encontradas.

Al llevar a cabo el analisis de las variaciones se busca encontrar las causas que provocaron tal situacion para determinar si estas, son excepcionales o si por el contrario son de caracter definitivo que propicien la toma de decisiones a fin de poder lograr los objetivos de la compania ante estas nuevas circunstancias.

En primera instancia el analisis de las variaciones debe enfocarse a cambios en el precio y/o unidades y de ahi partir a un estudio mas minucioso que senale el porque de tales situaciones para poder establecer los nuevos caminos a seguir.



## PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS

Los principios se pueden definir como las bases de aceptación universal que orientan el desarrollo del pensamiento humano.

El aplicar los principios dentro de los presupuestos va a permitir un mejor desarrollo de las organizaciones al tener buenos fundamentos que la orientan.

Dentro de los principios de los presupuestos se encuentran los siguientes:

- a) Predictibilidad
- b) Determinación cuantitativa
- c) Objetivo
- d) Precisión
- e) Costeabilidad
- f) Flexibilidad
- g) Unidad
- h) Confianza
- i) Participación
- k) Autoridad
- l) Coordinación
- m) Excepciones
- n) Áreas de responsabilidad

#### a) Principio de la predictibilidad

Este se refiere a la primera etapa presupuestal, la prevision, que abarca todos los aspectos de la organizacion.

Ahora bien, este principio nos senala que si es posible prever el futuro; sin embargo estas previsiones nunca alcanzaran una certeza completa debido a la intervencion del elemento humano y de factores no controlables por lo que siempre existira el riesgo.

#### b) Principio de la determinacion cuantitativa

Este principio se refiere al como debe ser la prevision presupuestal; es decir, que para pueda realizarse una buena prevision es necesario cuantificar todos los planes, objetivos de la empresa; por tal motivo nuestras metas seran mas validas mientras sean mas suceptibles de medicion o cuantificacion.

Esta cuantificacion sera mas confiable a medida que se emplen tecnicas cientificas en su elaboracion. Dentro de estas se encuentran las que nos proporciona la ciencia denominada Estadistica.

### c) Principio del objetivo

Este se refiere a que la planeacion que se haga sera mas precisa y eficiente a medida que se establezcan en forma adecuada los objetivos que persigue la organizacion; esto es, nuestros planes deben basarse mas en hechos objetivos que en meras opiniones subjetivas.

Existen algunas reglas que se deben tomar en cuenta al fijar los objetivos. Estas reglas son:

#### 1) Reglas negativas

#### 2) Reglas positivas

#### 1) Reglas negativas

--- No deben tomarse como objetivos los que tan solo pueden ser sus sintomas.

--- No confundir el objetivo con los medios para alcanzarlo.

--- No deben tomarse como posibilidades contradictorias las que quizas solo son contrarias

## 2) Reglas positivas

--- Fijar los objetivos por escrito con el fin de analizar mas a detalle lo plasmado y de esta forma evitar omisiones

--- Debe contarse con diversas opiniones sobre todo si estos puntos de vista son distintos y complementarios

### d) Principio de la precision

Como los presupuestos son planes de accion a seguir, es necesario que esten expresados en la forma mas precisa y concreta que se pueda a fin de evitar confusiones que traigan consigo que no se alcancen los objetivos de la organizacion.

Por lo anterior es necesario que al fijar los objetivos esten determinados con la mayor exactitud dentro de las tecnicas de prediccion y pronosticos.

### e) Principio de la costeabilidad

Al implementar un sistema presupuestario es necesario que se vigile la relacion costo-beneficio, a fin de que este sistema aporte mayores beneficios a la organizacion que los egresos que provocara; es decir, que se debe visualizar como una

inversion y no como un gasto.

**f) Principio de la flexibilidad**

Los presupuestos deben tener cierto grado de flexibilidad a fin de adaptarse a los cambios que se presenten en el ambiente y que propicien que tales presupuestos ya no sirvan de parametros en toda la extension de la palabra. Lo anterior quiere decir que los presupuestos no deben acatarse al pie de la letra, sino que deben realizarse las operaciones que se necesiten para cumplir con los objetivos de la compania y unicamente se explicaran las variaciones encontradas.

**g) Principio de unidad**

Es muy importante que los objetivos de cada departamento esten en funcion del objetivo general de la empresa, a fin de encaminar todos los esfuerzos a la consecucion de los mismos y de esta forma evitar los esfuerzos cruzados.

**h) Principio de confianza**

Es muy importante crear un ambiente de confianza en el sistema presupuestario a fin de contar con el apoyo de todos los integrantes de la organizacion.

Esta confianza se refiere a que el personal este conciente de

que este instrumento va a permitir el obtener los objetivos mas facilmente si se utilizan adecuadamente.

La confianza, la da el conocimiento de las cosas y hechos.

#### **i) Principio de la participacion**

Se debe fomentar el sentido de colaboracion en los individuos que integran la organizacion con el objeto de lograr los objetivos mas facilmente.

Esta colaboracion se puede lograr haciendolos participes de los objetivos de la compania para que lo sientan como propios y de esta forma obtener su maxima ayuda para el logro de los mismos.

#### **j) Principio de la oportunidad**

Es muy importante contar con toda la informacion necesaria en el momento oportuno para hacer la toma de decisiones mas sencilla y de la misma forma escoger aquella alternativa que traiga consigo los mayores beneficios para la organizacion.

Ademas de lo anterior al tener una base para realizar la toma de decisiones va a permitir tener un mayor control administrativo dentro de la empresa.

## **k) Principio de autoridad**

Este principio nos senala que es conveniente determinar en forma precisa el grado de autoridad de cada persona a fin de evitar duplicidad de esta, que traiga consigo conflictos en la compania.

Dentro del grado de autoridad se debe senalar las responsabilidades de cada uno de los integrantes de la empresa con el objeto de senalar las obligaciones de cada uno de ellos.

Con lo anterior se deduce que al tener lineas de autoridad y responsabilidad bien definidas se podra tener un mayor control en las operaciones de la compania y del mismo modo se elimina la posibilidad de evadir obligaciones.

## **l) Principio de la coordinacion**

Es conveniente que dentro de la organizacion exista una buena coordinacion entre todos los departamentos que la integran para evitar los esfuerzos cruzados y/o duplicidad de ellos en el logro de los objetivos de la misma; es decir, que al dirigir todos los esfuerzos en un mismo sentido va a permitir un mayor desarrollo de la empresa.

El presupuesto sirve como plan coordinador ya que en este se

expresan los objetivos de todos los departamentos encaminados al objetivo general de la compañía.

**m) Principio de las excepciones**

Al realizar un control es muy importante que se emplee la administración por excepciones; esto es, al investigar las causas de las variaciones solamente se debe hacer en aquellos casos en que estas sean significativas de lo contrario se perdería mucho tiempo y el control no serviría como tal.

Para llevar a cabo esta administración es necesario establecer márgenes de variación en el presupuesto, y solamente se investigara aquellos casos que rebasen esos márgenes.

**n) Principio de áreas de responsabilidad**

Es conveniente que al realizar el presupuesto se lleve a cabo utilizando la contabilidad por áreas de responsabilidad para determinar en un momento dado a los responsables de que el presupuesto no se este llevando a cabo conforme a lo planeado.

Lo anterior va a permitir un mayor control de las operaciones de la empresa, ya que se podrá saber el comportamiento de cada departamento en el cumplimiento de los objetivos.



## VENTAJAS

Al utilizar este instrumento financiero, presupuesto, dentro de las organizaciones va a permitir obtener una serie de beneficios que van a coadyuvar a que las mismas logren un desarrollo y crecimiento adecuado.

Entre las ventajas que se obtiene se puede mencionar entre otras las siguientes:

- Permite la toma de decisiones en forma apropiada
- Incrementa la eficiencia y eficacia de la empresa
- Permite crear un ambiente de colaboracion adecuado
- Permite un mayor crecimiento y desarrollo de la organizacion
- Permite obtener mayores utilidades
- Permite lograr un mayor control de la organizacion
- Incrementa la productividad de la organizacion
- Permite distribuir los recursos de la misma, hacia

aquellos campos donde son mas lucrativos

--- Proporciona parametros con los cuales se pueden medir los alcances de los directivos hacia la obtencion de los objetivos planteados

---Permite aprovechar de la mejor manera posible las oportunidades que se presenten

--- Permite reducir en gran medida la incertidumbre del futuro.

## PROBLEMAS QUE TRAE CONSIGO UNA MALA PRESUPUESTACION

Al llevar a cabo un plan presupuestal es necesario cumplir con los puntos que se requieren para que dicho plan tenga un efecto favorable en la organizacion, de lo contrario creara una serie de problemas en la misma.

Dentro de estos problemas podemos encontrar los siguientes:

--- Al tomar decisiones sobre un plan que no trae consigo buenas bases va a traer como consecuencia que las decisiones que se tomen no sean las adecuadas para el desarrollo de las organizaciones

--- El plan presupuestal no servira como parametro ya que la realidad estara muy lejos de dicho plan

--- Existiran conflictos entre los departamentos al ver cada uno de estos solo por sus intereses

--- Distribucion de los recursos de la organizacion en forma inadecuada por lo que no se podra satisfacer en forma conveniente las necesidades presentes y futuras de la compania

--- No se podra saber hasta que punto se estan logrando los

objetivos de la compania

--- No existira un control adecuado

--- No se aprovecharan las oportunidades que se presenten  
para el crecimiento de la empresa

--- Se tendran recursos ociosos

--- Disminucion de la productividad de la empresa

--- Sera dificil alcanzar los objetivos de la compania.

CAPITULO IV  
CASO PRACTICO

## CASO PRACTICO

En el presente capitulo se pretende demostrar en forma practica, la importancia que tiene el elaborar el plan presupuestal de acuerdo a los puntos senalados en los capitulos anteriores a fin de que realmente cumpla con su cometido.

Para tal efecto se esta considerando como ejemplo una empresa industrial que se dedica a la elaboracion de productos farmaceuticos.

A continuacion se presentan los Estados Financieros del ejercicio anterior que serviran de base para realizar la proyeccion y del mismo modo se muestran los productos que elabora la compania; asi como, los indices de inflacion y tipos de cambio estimados que se utilizaran para llevar a efecto el plan presupuestal.

BALANCE GENERAL EJERCICIO ANTERIOR  
MILES DE PESOS

ESTADO DE RESULTADOS EJERCICIO ANTERIOR  
MILES DE PESOS

CONCEPTO

Ventas	690,000
Costo de Ventas	278,495
Utilidad Bruta	321,505
Gastos de Operación:	
Gastos de Venta	80,000
Gastos de Administración	130,000
Otros gastos y otros productos	565
Utilidad a/ds ISR y PTU	110,940
ISR	42,000
PTU	10,400
Utilidad neta	58,540

CONCEPTO

ACTIVO

Circulantes:

Caja-Bancos	11,100
Almacén de materia prima	13,000
Almacén de Producto Terminado	91,000
Doctos y cobrar	80,000
Provisión de ctas. incobrables	(3,000)
Deudores diversos	3,000

Fijos:

Terrazo	450,000
Edificio	200,000
Depreciación acumulada	(1100,000)
Mobiliario y Equipo de of.	65,800
Depreciación acumulada	(46,000)
Maquinaria y equipo	300,000
Depreciación acumulada	(210,000)
Equipo de reparto	40,000
Depreciación acumulada	(8,000)

Diferidos:

Gastos de instalación	12,000
Amortización	(4,800)

TOTAL ACTIVO 972,300

PASIVO

A corto plazo:

Proveedores	30,000
Acreedores diversos	11,000
Impuestos por pagar	11,000
PTU	10,400
Doctos por pagar	21,900

A largo plazo:

Reserva prima antigüedad	30,000
Reserva para indemnizaciones	20,000
Doctos por pagar PM	101,400
Doctos por pagar PE	80,000

CAPITAL CONTABLE

Capital social	350,000
Reserva legal	48,000
Utilidad del ejercicio	58,540
Utilidades por aplicar	209,000

TOTAL PASIVO Y CAPITAL 972,300

**Conciliacion entre la utilidad contable y la utilidad fiscal**  
**EJERCICIO ANTERIOR**

Utilidad antes de ISR/PTU		110940
mas:partidas no deducibles y acumuladas		
---Provision prima de antiguedad	30000	
---Provision indemnizaciones	20000	
	<u>          </u>	50000
menos:partidas deducibles no acumulables		
---Dividendos pagados en efectivo	30000	
---Gratificaciones pagadas cargadas a a la reserva	20000	
---Indemnizaciones pagadas	10940	
	<u>          </u>	(60940)
		<u>          </u>
<b>Resultado Fiscal</b>		<b>100000</b>



Conciliacion entre el resultado fiscal y la utilidad fiscal  
ajustada (base para el reparto).

EJERCICIO ANTERIOR

Resultado fiscal	100000
mas:	
---Dividendos pagados en efectivo	30000
	<hr/>
Utilidad fiscal ajustada	130000

**PRODUCTO A**

**Granel:**

<b>Materia prima</b>	<b>Consumo</b>
XYZ	0.65 kg
RST	0.30 kg
VXT	0.05 Lt

**Acondicionamiento:**

Granel	0.30	kg
Frasco 06	1.01	pz
Tapa 07	1.01	pz
Etiqueta 08	1.01	pz
Caja individual 09	1.02	pz
Caja colectiva 10	0.0028571	pz

**Estandar:**

Manufactura 0.09865 kg  
Acondicionamiento .06325 pz

**PRODUCTO B**

**Granel:**

<b>Materia prima</b>	<b>Consumo</b>
AML	0.80 kg
VXT	0.00 lt

AST 0.20 kg

**Acondicionamiento:**

Granel	0.015	kg
Frasco 11	1.01	pz
Tapa 12	1.01	pz
Etiqueta 13	1.01	pz
Caja colectiva 14	0.0020833	pz

**Estandar:**

Manufactura 0.1775679 kg

Acondicionamiento .0189753 pz

**PRODUCTO C**

**Granel:**

Materia prima	Consumo
XYZ	0.16 kg
AML	0.1635 kg
VXT	0.00 lt

**Acondicionamiento:**

Granel	0.30	kg
Frasco 06	1.01	pz
Tapa 07	1.01	pz
Etiqueta 08	1.01	pz

Caja individual 09	1.02	pz
Caja colectiva	0.0028571	pz

**Estandar:**

Manufactura .0789188 kg

Acondicionamiento .06325 pz

TIPOS DE CAMBIO E INDICES DE INFLACION

	Tipo de cambio	% Indice de Inflacion
Enero	792	8.8
Febrero	854	4.4
Marzo	919	4.6
Abril	990	5.2
Mayo	1028	5.6
Junio	1067	6.4
Julio	1109	4.5
Agosto	1134	4.5
Septiembre	1161	4.0
Octubre	1188	4.0
Noviembre	1200	4.5

Diciembre

1230

7.0

## PRESUPUESTO DE VENTAS

Unidades vendidas en el año inmediato anterior:

Producto A	40000
Producto B	110000
Producto C	45109
	-----
	195109

Una vez realizado el estudio de mercado y determinado las posibilidades de ampliar el mismo, se proyectaron vender las siguientes unidades.

Estas cantidades se fijaron en función de dicho estudio y del crecimiento promedio que ha mostrado la compañía en los últimos años.

	unidades	% incremento
Producto A	60000	50
Producto B	160000	45
Producto C	70000	55
	-----	-----
	290000	49

Estas unidades se pretenden vender en los siguientes mercados:

Zona\Producto	A	B	C	TOTAL
NORTE	20000	57000	10000	87000
CENTRO	25000	50000	25000	100000
SUR	15000	16000	29000	60000
*OESTE		37000	6000	43000
-----				
	60000	160000	70000	290000

\* Este es un nuevo mercado que pretende captar la compañía

Nota: Las ventas van a ser un 60% contado y un 40% a crédito.



PRESUPUESTO DE VENTAS																	
UNIDADES																	
PRODUCTO	1er				2o.				3er				4o.	TOTAL			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE	OCTUBRE		NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
A	8,000	4,000	4,000	16,000	3,000	7,000	5,000	15,000	4,000	5,000	4,000	13,000	4,000	6,000	6,000	16,000	60,000
B	13,000	9,000	13,200	35,200	14,200	16,000	13,000	43,200	17,000	13,400	13,400	30,400	18,000	14,200	19,000	51,200	160,000
C	7,000	8,600	3,000	18,000	6,000	5,000	7,000	18,000	6,000		8,000	14,000	5,000	7,000	8,000	20,000	70,000
TOTAL	28,000	21,000	20,200	69,200	23,200	28,000	25,000	71,200	10,000	22,000	25,400	57,400	27,000	27,200	33,000	87,200	290,000

  

PRESUPUESTO DE PRECIO UNITARIO DE VENTA													
MILES DE PESOS													
PRODUCTO	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
A	5.00	5.50	5.70	5.95	6.25	6.60	7.10	7.35	7.70	8.00	8.50	8.70	9.50
B	1.75	1.91	2.00	2.10	2.20	2.32	2.50	2.60	2.70	2.80	3.00	3.10	3.30
C	4.60	5.10	5.25	5.47	5.80	6.20	6.50	6.80	7.10	7.40	7.70	8.00	8.60

  

PRESUPUESTO DE VENTAS													
MILES DE PESOS													
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO A													
UNIDADES	8,000	4,000	4,000	3,000	7,000	5,000	4,000	5,000	4,000	4,000	4,000	6,000	
PRECIO	5.50	5.70	5.95	6.25	6.60	7.10	7.35	7.70	8.00	8.50	8.70	9.50	
	44,000	22,800	23,800	18,750	46,200	35,500	29,400	38,500	32,000	33,200	52,200	57,000	433,150
PRODUCTO B													
UNIDADES	13,000	9,000	13,200	14,200	16,000	13,000		17,000	13,400	18,000	14,200	19,000	
PRECIO	1.91	2.00	2.10	2.20	2.32	2.50	2.60	2.70	2.80	3.00	3.10	3.30	
	24,830	18,000	27,720	31,240	37,120	32,500	0	45,900	38,960	54,000	44,020	62,700	416,890
PRODUCTO C													
UNIDADES	7,000	8,600	3,000	6,000	5,000	7,000	6,000		8,000	5,000	7,000	8,000	
PRECIO	5.10	5.25	5.47	5.80	6.20	6.50	6.80	7.10	7.40	7.70	8.00	8.60	
	35,700	42,000	16,410	34,800	31,000	45,500	40,800	0	59,200	38,500	56,000	68,800	468,710
TOTAL	104,530	82,800	67,930	84,790	114,320	113,500	70,200	84,400	120,060	125,700	152,220	189,500	1,318,950

## PRESUPUESTO DE PRODUCCION

Al realizarse este presupuesto se tomaron en cuenta las siguientes politicas:

--- Las unidades que se van a fabricar son las mismas que se van a vender, para asi dejar un saldo final de inventario igual que el inicial

--- La produccion sera estable para aprovechar de la mejor manera posible la capacidad productiva de la compania.

Nota: La capacidad instalada que se tiene no es suficiente para cubrir el incremento en la produccion por lo que sera necesario contar con dos maquinas, una para la manufactura y otra para el acondicionamiento, con un valor de \$50000.

Manufactura \$20000

Acondicionamiento \$30000

PRESUPUESTO DE PRODUCCION  
UNIDADES

PRODUCTO	1er			2o.			3er			4o.		TOTAL		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
M	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	15,000	60,000
P	15,333	15,333	15,333	15,333	15,333	15,333	15,333	15,333	15,333	15,333	15,333	15,333	40,000	160,000
L	5,833	5,833	5,834	5,833	5,834	5,834	5,833	5,833	5,834	5,833	5,833	5,834	17,500	70,000
TOTAL	24,166	24,166	24,168	24,166	24,168	24,168	24,166	24,168	24,168	24,166	24,166	24,168	72,500	290,000

REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA Y MATERIAL DE EMPAQUE  
UNIDADES

PRODUCTO	1er			2o.			3er			4o.		TOTAL		
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
AYE LB	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	3,750	15,000
RST Kg	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	1,350	5,400
ANL Kg	446	446	447	446	446	446	446	446	447	446	446	446	1,339	5,354
AST Kg	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	120	480
Frasco CA	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	32,825	131,300
Tapa 07	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	32,825	131,300
Etiqueta 02	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	32,825	131,300
Caja Ind 09	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	33,150	132,600
Caja Col 10	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	30	92	371
Frasco 11	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	40,400	161,600
Tapa 12	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	40,400	161,600
Etiqueta 13	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	40,400	161,600
Caja col 14	28	28	27	28	28	27	28	28	27	28	28	28	83	333

## PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

Para el calculo de la mano de obra que se cargara a los productos; se inicio con la determinacion de las horas productivas que se requeriran para cumplir con la produccion previamente establecida, por lo que fue necesario utilizar los estandares que proporciono el area de ingenieria industrial.

Por otra, parte se presupuestaron los gastos que se tendran en las areas de manufactura y acondicionamiento de acuerdo a la tendencia (45%) que han mostrado los gastos en los ultimos anos.

	Ejercicio anterior	Presupuesto	% incremento
manufactura	18059	27383	52
acondicionamiento	35430	53401	51
	-----	-----	-----
	53489	80784	51

Una vez que se han determinado las horas y los gastos se procedio a la determinacion de las cuotas de mano de obra.

PRESUPUESTO DE MANUFACTURA  
RAMO DE OBRA DIRECTA  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL ANO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TRIMESTRE
Salarios	1,244	1,244	1,243	3,731	1,244	1,244	1,243	3,731	1,586	1,586	1,586	4,758	1,586	1,586	1,585	4,757	16,977
Tiempo Extra	120	120	121	361	120	120	121	361	153	153	154	460	154	154	153	461	1,643
Prima de vacaciones	40	40	40	120	40	40	40	120	51	51	52	154	51	51	52	154	548
Indemnizaciones	120	120	121	361	120	120	121	361	153	153	154	460	154	154	153	461	1,643
Prima de Antigüedad	80	80	81	241	80	80	81	241	102	102	103	307	102	102	102	306	1,095
Cuotas al INSS	180	180	181	541	180	180	181	541	230	230	231	691	230	230	231	691	2,464
INFONAVIT	80	80	81	241	80	80	81	241	102	102	103	307	102	102	102	306	1,095
Fondo de Ahorro	100	100	101	301	100	100	101	301	128	128	128	384	128	128	127	383	1,369
Impuesto para la Educacion	40	40	41	121	40	40	41	121	51	51	51	153	51	51	52	154	549
TOTAL	4,004	4,004	4,010	12,018	2,004	2,004	2,010	6,018	2,556	2,556	2,562	7,674	2,558	2,558	2,557	7,673	27,583

PRESUPUESTO DE ACONDICIONAMIENTO  
RAMO DE OBRA DIRECTA  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL ANO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TRIMESTRE
Salarios	2,425	2,426	2,425	7,276	2,425	2,426	2,425	7,276	3,093	3,093	3,092	9,278	3,093	3,093	3,092	9,278	33,108
Tiempo Extra	235	234	235	704	235	234	235	704	299	299	300	898	299	299	300	898	3,204
Prima de vacaciones	78	79	78	235	78	79	78	235	100	100	99	299	100	100	99	299	1,048
Indemnizaciones	235	234	235	704	235	234	235	704	299	299	300	898	299	299	300	898	3,204
Prima de Antigüedad	156	157	156	469	156	157	156	469	200	200	199	599	200	200	199	599	2,136
Cuotas al INSS	352	352	352	1,056	352	352	352	1,056	449	449	449	1,347	449	449	449	1,347	4,806
INFONAVIT	156	157	156	469	156	157	156	469	200	200	199	599	200	200	199	599	2,136
Fondo de Ahorro	197	194	197	588	197	194	197	588	248	248	252	748	248	248	251	747	2,671
Impuesto para la Educacion	78	79	78	235	78	79	78	235	100	100	99	299	100	100	99	299	1,048
TOTAL	3,912	3,912	3,912	11,736	3,912	3,912	3,912	11,736	4,988	4,988	4,987	14,963	4,988	4,988	4,988	14,964	52,401

RELACION DE HORAS PRODUCTIVAS Y DETERMINACION DE CUOTAS

Producto	Unidades	std	hra	Coeficiente	std	hra
	Acondic	Acondic	granel		unidades	manufac
A	15000	0.06325	948	0.3	4500	0.0486
B	40000	0.01897	759	0.15	6000	0.0177
C	17500	0.04325	1107	0.3	5250	0.0789
			2815			965

1er Trimestre

Importe Horas Cuota a hora

Manufactura	6018	965	6236
Acondicionamiento	11736	2815	4169

2do Trimestre

Importe Horas Cuota a hora

Manufactura	6018	965	6236
Acondicionamiento	11736	2815	4169

3er Trimestre

Importe Horas Cuota a hora

Manufactura	7674	965	7952
Acondicionamiento	14766	2815	5316

4to Trimestre

Importe Horas Cuota a hora

Manufactura	7674	965	7951
Acondicionamiento	14766	2815	5316

## PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS

Una vez conocida la producción que se va a tener se procedió a la elaboración del presupuesto de gastos indirectos a fin de conocer las cuotas de los mismos que se cargarán a los productos para el período presupuestado.

Los departamentos indirectos son los siguientes:

Departamento	Importe presupuestado
Servicios generales zona A	26078
Servicios generales zona B	45704
Contraloría de planta	7890
Ingeniería industrial	5914
Servicios técnicos	5897
Gerencia de materiales	6776
Calidad	11864
Mantenimiento	10056

Servicios de fabrica	7787
Personal	3010
Distribucion	23889
Almacen producto terminado	17256
	-----
	172121

Estos gastos se presupuestaron en funcion del volumen de produccion y tratando de mantener cuotas similares a las que se han venido manejando en los ultimos anos.

Una vez determinado el importe de gastos de cada departamento de servicios se procedio a la determinacion de las cuotas trimestrales de gastos indirectos, para lo cual fue necesario establecer ciertas bases para hacer los prorratesos. Estas bases son las siguientes:

Depto a prorratear	base	depto afectado
Personal	No. empleados	todos
Luz (mantenimiento)	% de consumo	todos



Mantenimiento	Horas-Hombre	serv. generales A serv. generales B distribucion Almacen producto T.
Calidad	Horas-Analisis	serv. generales A serv. generales B
Serv. fabrica	Horas-Productivas	serv. generales A serv. generales B
Contr. Planta		serv. generales B
Ing. industrial		serv. generales B
Serv. tecnicos		serv. generales B
Materiales		serv. generales B

Nota: Estos departamentos son totalmente de servicios.

PRESUPUESTO DE SERVICIOS GENERALES ZONA A  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL AÑO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
Subidos	276	276	276	828	276	276	276	828	352	352	352	1,056	352	352	352	1,056	3,768
Tiempo Extra	27	27	26	80	27	27	26	80	34	34	34	102	34	34	35	103	345
Pria de vacaciones	9	9	9	27	9	9	9	27	11	11	12	34	11	11	12	34	122
Indemnizaciones	27	27	26	80	27	27	26	80	34	34	34	102	34	34	35	103	365
Pria de Antiquidad	18	18	17	53	18	18	17	53	23	23	22	68	23	23	23	69	243
Cuotas al IMSS	40	40	40	120	40	40	40	120	51	51	51	153	51	51	52	154	547
INDECVIT	18	18	17	53	18	18	17	53	23	23	22	68	23	23	23	69	243
Fondo de Ahorro	22	22	23	67	22	22	23	67	28	28	29	85	28	28	29	85	304
Impuesto para la Educacion	9	9	9	27	9	9	9	27	11	11	12	34	11	11	11	33	121
DEPRECIACION MAQ. Y EQUIPO	1,667	1,667	1,666	5,000	1,667	1,667	1,666	5,000	1,667	1,667	1,666	5,000	1,667	1,667	1,667	5,000	20,000
TOTAL	2,113	2,113	2,109	6,335	2,113	2,113	2,109	6,335	2,234	2,234	2,234	6,702	2,234	2,234	2,238	6,704	26,078

PRESUPUESTO DE SERVICIOS GENERALES ZONA B  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL AÑO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
SUETROS	291	291	292	874	291	291	292	874	298	298	297	893	298	298	299	895	3,336
Tiempo Extra	28	28	29	85	28	28	29	85	29	29	28	86	29	29	28	86	342
Pria de vacaciones	9	9	10	28	9	9	10	28	10	10	9	29	10	10	9	29	114
Indemnizaciones	28	28	29	85	28	28	29	85	29	29	28	86	29	29	28	86	342
Pria de Antiquidad	19	19	18	56	19	19	18	56	19	19	20	58	19	19	20	58	228
Cuotas al IMSS	42	42	43	127	42	42	43	127	43	43	44	130	43	43	43	129	513
INDECVIT	19	19	18	56	19	19	18	56	19	19	20	58	19	19	20	58	228
Fondo de Ahorro	23	23	24	70	23	23	24	70	24	24	24	72	24	24	25	73	285
Impuesto para la Educacion	10	10	9	29	10	10	9	29	10	10	9	29	10	10	9	29	116
DEPRECIACION MAQ. Y EQUIPO	3,333	3,333	3,334	10,000	3,333	3,333	3,334	10,000	3,333	3,333	3,334	10,000	3,333	3,333	3,334	10,000	40,000
TOTAL	3,602	3,602	3,604	11,410	3,602	3,602	3,604	11,410	3,814	3,814	3,813	11,441	3,814	3,814	3,815	11,443	45,704

PRESUPUESTO DE CONTABILORIA DE PLANTA  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL ANIO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
Sueldos	340	340	340	1,020	340	340	340	1,020	433	433	434	1,300	433	433	434	1,300	4,640
Tiempo Extra	32	33	33	99	33	33	33	99	42	42	42	126	42	42	41	125	449
Prima de vacaciones	11	11	11	33	11	11	11	33	14	14	14	42	14	14	14	42	150
Indemnizaciones	33	33	33	99	33	33	33	99	42	42	42	126	42	42	41	125	449
Prima de Antiquedad	22	22	22	66	22	22	22	66	28	28	28	84	28	28	27	83	299
Cuentas al INSS	49	49	50	148	49	49	50	148	63	63	63	189	63	63	62	188	673
INFONAVIT	22	22	22	66	22	22	22	66	28	28	28	84	28	28	27	83	299
Fondo de Ahorro	27	27	28	82	27	27	28	82	35	35	35	105	35	35	35	105	374
Impuesto para la Educacion	11	11	11	33	11	11	11	33	14	14	14	42	14	14	14	42	150
Diversos	30	30	29	89	30	30	29	89	38	38	38	114	38	38	39	115	407
TOTAL	578	578	579	1,735	578	578	579	1,735	737	737	738	2,212	737	737	734	2,208	7,690

PRESUPUESTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL ANIO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
Sueldos	253	253	252	758	253	253	252	758	322	322	322	966	322	322	321	965	3,447
Tiempo Extra	24	24	25	73	24	24	25	73	31	31	32	94	31	31	32	94	334
Prima de vacaciones	8	8	9	25	8	8	9	25	10	10	11	31	10	10	11	31	112
Indemnizaciones	24	24	25	73	24	24	25	73	31	31	32	94	31	31	32	94	334
Prima de Antiquedad	16	16	17	49	16	16	17	49	21	21	20	62	21	21	20	62	222
Cuentas al INSS	37	37	36	110	37	37	36	110	47	47	46	140	47	47	46	140	500
INFONAVIT	16	16	17	49	16	16	17	49	21	21	20	62	21	21	20	62	222
Fondo de Ahorro	20	20	21	61	20	20	21	61	26	26	26	78	26	26	26	78	278
Impuesto para la Educacion	8	8	8	24	8	8	8	24	10	10	11	31	11	11	10	32	111
DIVERSOS	26	26	26	78	26	26	26	78	33	33	33	99	33	33	33	99	354
TOTAL	432	432	436	1,300	432	432	436	1,300	532	532	533	1,637	533	533	531	1,637	5,914

PRESUPUESTO DE SERVICIOS TÉCNICOS  
MILES DE PESOS

DESCRIPCIÓN	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL AÑO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
Salarios	252	252	251	755	252	252	251	755	321	321	320	962	321	321	321	963	3,435
Tiempo Extra	24	24	23	73	24	24	23	73	31	31	31	93	31	31	32	94	333
Prima de vacaciones	8	8	8	24	8	8	8	24	10	10	11	31	11	11	10	32	111
Indemnizaciones	24	24	23	73	24	24	23	73	31	31	31	93	31	31	32	94	333
Prima de antigüedad	16	16	17	49	16	16	17	49	21	21	20	62	21	21	20	62	222
Cuentas al INSS	37	37	36	110	37	37	36	110	47	47	46	140	46	46	47	139	499
Integravit	16	16	17	49	16	16	17	49	21	21	20	62	21	21	20	62	222
Fondo de ahorro	20	20	21	61	20	20	21	61	26	26	26	78	26	26	25	77	277
Impuesto para la Educación	8	8	8	24	8	8	8	24	10	10	11	31	11	11	10	32	111
Diversos	26	26	26	78	26	26	26	78	33	33	33	99	33	33	33	99	351
<b>TOTAL</b>	<b>431</b>	<b>431</b>	<b>434</b>	<b>1,296</b>	<b>431</b>	<b>431</b>	<b>434</b>	<b>1,296</b>	<b>551</b>	<b>551</b>	<b>549</b>	<b>1,651</b>	<b>552</b>	<b>552</b>	<b>550</b>	<b>1,654</b>	<b>5,877</b>

PRESUPUESTO DE RESERVA DE MATERIALES  
MILES DE PESOS

DESCRIPCIÓN	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL AÑO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
Salarios	284	284	284	852	284	284	284	852	363	363	362	1,088	363	363	363	1,089	3,681
Tiempo Extra	27	27	28	82	27	27	28	82	35	35	35	105	35	35	36	106	375
Prima de vacaciones	9	9	9	27	9	9	9	27	12	12	11	35	12	12	12	36	125
Indemnizaciones	27	27	28	82	27	27	28	82	35	35	35	105	35	35	36	106	375
Prima de antigüedad	18	18	19	55	18	18	19	55	23	23	24	70	23	23	24	70	250
Cuentas al INSS	41	41	42	124	41	41	42	124	53	53	52	158	53	53	52	158	564
Integravit	18	18	19	55	18	18	19	55	23	23	24	70	23	23	24	70	250
Fondo de Ahorro	23	23	23	69	23	23	23	69	29	29	30	88	29	29	29	87	313
Impuesto para la Educación	9	9	9	27	9	9	9	27	12	12	11	35	12	12	12	36	125
Diversos	38	38	39	114	38	38	39	114	48	48	47	143	48	48	49	143	518
<b>TOTAL</b>	<b>494</b>	<b>494</b>	<b>499</b>	<b>1,487</b>	<b>494</b>	<b>494</b>	<b>499</b>	<b>1,487</b>	<b>633</b>	<b>633</b>	<b>633</b>	<b>1,899</b>	<b>633</b>	<b>633</b>	<b>637</b>	<b>1,905</b>	<b>6,776</b>

PRESUPUESTO DE CALIDAD  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL AÑO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
Sueldos	255	255	254	764	255	255	254	764	325	325	325	975	324	324	325	973	3,476
Viage Extra	25	25	24	74	25	25	24	74	31	31	32	94	32	32	31	95	337
Primas de vacaciones	8	8	9	25	8	8	9	25	10	10	11	31	10	10	11	31	112
Indemnizaciones	25	25	24	74	25	25	24	74	31	31	32	94	32	32	31	95	337
Primas de Antigüedad	16	16	17	49	16	16	17	49	21	21	21	67	21	21	22	64	225
Cuotas al INSS	37	37	37	111	37	37	37	111	47	47	48	142	47	47	47	141	505
INFORMAVIT	16	16	17	49	16	16	17	49	21	21	21	63	21	21	21	63	224
Fondo de Ahorro	21	21	20	62	21	21	20	62	26	26	27	79	26	26	25	77	280
Impuesto para la Educación	8	8	9	25	8	8	9	25	10	10	11	31	10	10	11	31	112
Diversos	571	521	532	1,564	521	521	522	1,564	521	521	522	1,564	521	521	522	1,564	6,286
<b>TOTAL</b>	<b>932</b>	<b>932</b>	<b>935</b>	<b>2,797</b>	<b>932</b>	<b>932</b>	<b>933</b>	<b>2,797</b>	<b>1,043</b>	<b>1,043</b>	<b>1,050</b>	<b>3,138</b>	<b>1,044</b>	<b>1,044</b>	<b>1,046</b>	<b>3,134</b>	<b>11,864</b>

PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL AÑO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
Sueldos	229	229	230	688	229	229	230	688	292	292	293	877	292	292	291	875	3,128
Viage Extra	22	22	22	66	22	22	22	66	28	28	29	85	28	28	29	85	302
Primas de vacaciones	7	7	8	22	7	7	8	22	9	9	10	28	10	10	9	29	101
Indemnizaciones	22	22	22	66	22	22	22	66	28	28	29	85	28	28	29	85	302
Primas de Antigüedad	15	15	14	44	15	15	14	44	19	19	19	57	19	19	19	57	202
Cuotas al INSS	33	33	34	100	33	33	34	100	42	42	43	127	42	42	43	127	454
INFORMAVIT	15	15	14	44	15	15	14	44	19	19	19	57	19	19	19	57	202
Fondo de Ahorro	18	18	19	55	18	18	19	55	24	24	23	71	24	24	23	71	252
Impuesto para la Educación	7	7	8	22	7	7	8	22	9	9	10	28	10	10	9	29	101
Diversos	418	418	417	1,253	418	418	417	1,253	418	418	417	1,253	418	418	417	1,253	5,012
<b>TOTAL</b>	<b>786</b>	<b>786</b>	<b>789</b>	<b>2,360</b>	<b>786</b>	<b>786</b>	<b>788</b>	<b>2,360</b>	<b>888</b>	<b>888</b>	<b>892</b>	<b>2,668</b>	<b>890</b>	<b>890</b>	<b>888</b>	<b>2,668</b>	<b>10,056</b>

PRESUPUESTO DE GASTOS DE FAMILIA  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL AN				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
GASTOS	335	335	336	1,006	335	335	336	1,006	420	420	427	1,265	427	427	428	1,282	4,577
Tiempo Extra	32	32	33	97	32	32	33	97	41	41	42	124	42	42	41	125	443
Prima de vacaciones	11	11	10	32	11	11	10	32	14	14	13	41	14	14	14	42	147
INDICENTRACIONES	32	32	33	97	32	32	33	97	41	41	42	124	42	42	41	125	443
Prima de Antigüedad	22	22	21	65	22	22	21	65	28	28	27	83	27	27	28	82	295
Cuotas al INSS	49	49	48	146	49	49	48	146	62	62	62	186	62	62	62	186	664
INDURVVI	22	22	21	65	22	22	21	65	28	28	27	83	27	27	28	82	295
Fondo de Ahorro	27	27	27	81	27	27	27	81	34	34	35	102	35	35	34	104	369
Impuesto para la Educacion	11	11	10	32	11	11	10	32	14	14	13	41	14	14	14	42	147
DIVERSOS	30	30	29	89	30	30	29	89	38	38	38	114	38	38	39	115	407
TOTAL	571	571	568	1,710	571	571	568	1,710	728	728	726	2,182	728	728	729	2,185	7,787

PRESUPUESTO DE PERSONAL  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL AN				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
GASTOS	125	125	126	376	125	125	126	376	160	160	160	480	160	160	159	479	1,711
Tiempo Extra	12	12	12	36	12	12	12	36	16	16	15	47	16	16	15	47	166
Prima de vacaciones	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	6	16	55
INDICENTRACIONES	12	12	12	36	12	12	12	36	16	16	15	47	16	16	15	47	166
Prima de Antigüedad	8	8	8	24	8	8	8	24	10	10	11	31	10	10	11	31	110
Cuotas al INSS	18	18	18	54	18	18	18	54	23	23	24	70	23	23	24	70	248
INDURVVI	8	8	8	24	8	8	8	24	10	10	11	31	10	10	11	31	110
Fondo de Ahorro	10	10	10	30	10	10	10	30	13	13	13	39	13	13	13	39	138
Impuesto para la Educacion	4	4	4	12	4	4	4	12	5	5	5	15	5	5	6	16	55
DIVERSOS	18	18	19	55	18	18	19	55	23	23	24	70	24	24	23	71	251
TOTAL	219	219	221	659	219	219	221	659	281	281	281	845	282	282	282	847	3,010

PRESUPUESTO DE DISTRIBUCION																	
MILES DE PESOS																	
DESCRIPCION	1er TRIMESTRE			2o. TRIMESTRE				3er TRIMESTRE				4o. TRIMESTRE	TOTAL				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TRIMESTRE	ANO			
Sueldos	506	506	506	1,518	557	557	556	1,670	419	419	420	1,258	638	638	678	1,914	6,760
Tiempo Extra	49	49	47	147	54	54	54	162	61	61	60	122	61	61	62	184	615
Prima de vacaciones	16	16	17	49	18	18	18	54	14	14	13	41	21	21	20	62	206
Indemnizaciones	49	49	49	147	54	54	54	162	61	61	60	122	61	61	62	184	615
Prima de Antigüedad	33	33	32	98	36	36	36	108	37	37	37	111	41	41	41	123	410
Cuotas al INSS	73	73	74	220	81	81	80	242	61	61	61	183	93	93	92	278	923
INFONAVIT	33	33	32	98	36	36	36	108	27	27	27	81	41	41	41	123	410
Fondo de Ahorro	61	61	60	172	65	65	65	195	36	36	35	101	52	52	51	155	513
Impuesto para la Educacion	16	16	17	49	18	18	18	54	14	14	13	41	21	21	20	62	206
Fletes y Diversos	1,316	987	950	3,253	1,091	1,316	1,175	3,582	470	1,033	1,195	2,700	1,268	1,278	1,350	4,096	13,631
TOTAL	2,127	1,892	1,768	5,701	1,959	2,215	2,072	6,277	1,148	1,713	1,849	4,730	2,297	2,267	2,277	7,181	22,897

  

PRESUPUESTO DE ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO																	
MILES DE PESOS																	
DESCRIPCION	1er TRIMESTRE			2o. TRIMESTRE				3er TRIMESTRE				4o. TRIMESTRE	TOTAL				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TRIMESTRE	ANO			
Sueldos	733	733	734	2,200	733	733	734	2,200	935	935	935	2,805	935	935	934	2,804	10,009
Tiempo Extra	71	71	71	213	71	71	71	213	90	90	91	271	90	90	91	271	968
Prima de vacaciones	24	24	23	71	24	24	23	71	30	30	30	90	30	30	30	90	322
Indemnizaciones	71	71	71	213	71	71	71	213	90	90	91	271	90	90	91	271	968
Prima de Antigüedad	47	47	48	142	47	47	48	142	60	60	61	181	60	60	61	181	646
Cuotas al INSS	106	106	107	319	106	106	107	319	136	136	135	407	136	136	136	408	1,453
INFONAVIT	47	47	48	142	47	47	48	142	60	60	61	181	60	60	61	181	646
Fondo de Ahorro	59	59	59	177	59	59	59	177	75	75	76	226	76	76	75	227	807
Impuesto para la Educacion	24	24	23	71	24	24	23	71	30	30	31	91	30	30	31	91	324
Fletes y Diversos	82	82	81	245	82	82	81	245	104	104	104	312	104	104	103	311	1,113
TOTAL	1,264	1,264	1,265	3,793	1,264	1,264	1,265	3,793	1,610	1,610	1,615	4,835	1,611	1,611	1,613	4,835	17,256

PROYECTOS PRIMER TRIMESTRE  
MILES DE PESOS

	1953-54	1-50	1-50	1-50	1-50	1-50	Total	Horas	Cuota x Hora.	
SERVICIOS GENERALES A	6,335	137	29	1,071	1,559	243	9,374	965	9713.99	
SERVICIOS GENERALES B	11,410	122	33	711	1,341	1,510	5,933	21,040	2,815	7481.35
CONTROLORIA DE PLANTA	1,735	15	9				(1,759)			
INGENIERIA INDUSTRIAL	1,300	12	7				(1,319)			
SERVICIOS TECNICOS	1,296	14	9				(1,319)			
GERENCIA DE MATERIALES	1,487	38	11				(1,536)			
CALIDAD	2,797	61	42			(2,900)				
MANTENIMIENTO	2,360	76	(220)	(2,216)						
SERVICIOS DE FABRICA	1,710	32	11			(1,753)				
PERSONAL	659	(659)								
DISTRIBUCION	5,701	76	33	144			5,954			
ALMACEN PROD. TER.	3,793	76	36	290			4,195			
	40,583	0	0	0	0	0	0	40,583		



PRORRATOS SEGUNDO TRIMESTRE  
MILES DE PESOS

	Importe	1.10	1.20	1.30	1.40	1.50	Total	Horas	Cuota x Hora	
SERVICIOS GENERALES A	6,325	137	29	1,071	1,559	243	9,374	965	9713.99	
SERVICIOS GENERALES B	11,410	122	33	711	1,341	1,510	5,933	21,060	2,815	7481.35
CONTADORIA DE PLANTA	1,735	15	9				(1,759)			
INGENIERIA INDUSTRIAL	1,300	12	7				(1,319)			
SERVICIOS TECNICOS	1,296	14	9				(1,319)			
GERENCIA DE MATERIALES	1,487	38	11				(1,536)			
CALIDAD	2,797	61	42		(2,900)					
MANTENIMIENTO	2,340	75	(229)	(2,216)						
SERVICIOS DE FABRICA	1,710	32	11			(1,753)				
PERSONAL	659	(659)								
DISTRIBUCION	6,277	76	33	144			6,530			
ALMACEN PROD. TER.	3,193	76	36	290			4,195			
	41,159	0	0	0	0	0	0	41,159		

PLANTADOS TERCER TRIMESTRE  
HILES DE PESOS

	1970	1.10	1.20	1.30	1.40	1.50	Total	Horas	Cuota x Hora
SERVICIOS GENERALES A	6,702	176	36	1,202	1,757	310	10,183	965	10552.33
SERVICIOS GENERALES B	11,441	156	42	798	1,510	1,924	7,566	2,015	6225.75
CONTABILORIA DE PLANTA	2,212	20	11				(2,243)		
INGENIERIA INDUSTRIAL	1,657	16	8				(1,681)		
SERVICIOS TECNICOS	1,651	18	11				(1,680)		
GERENCIA DE MATERIALES	1,899	49	14				(1,962)		
CALIDAD	3,136	78	53		(3,267)				
MANTENIMIENTO	2,668	98	(294)	(2,486)					
SERVICIOS DE FABRICA	2,182	38	14			(2,234)			
PERSONAL	845	(845)							
DISTRIBUCION	4,730	98	42	142			5,012		
ALMACEN PROD. TER.	4,835	98	41	326			5,306		
	43,958	0	0	0	0	0	0	43,958	

PRORRATOS CUARTO TRIMESTRE  
MILES DE PESOS

	Importe	1.10	1.20	1.30	1.40	1.50	Total	Horas	Cuota \$ Hora	
SERVICIOS GENERALES A	4,706	176	36	1,202	1,256	310	10,186	965	10555.44	
SERVICIOS GENERALES B	11,443	157	42	798	1,509	1,928	7,547	23,446	2,815	8328.95
CONTRALORIA DE PLANTA	2,200	20	11					(2,239)		
INGENIERIA INDUSTRIAL	1,657	16	8					(1,681)		
SERVICIOS TECNICOS	1,654	18	11					(1,683)		
GERENCIA DE MATERIALES	1,903	49	14					(1,966)		
CALIDAD	3,133	78	53		(3,245)					
MANEJAMIENTO	2,468	98	(280)	(2,486)						
SERVICIOS DE FABRICA	2,185	39	14			(2,238)				
PERSONAL	847	(847)								
DISTRIBUCION	7,181	98	42	162			7,483			
ALMACEN PROD. TER.	4,835	98	49	324			5,306			
	46,421	0	0	0	0	0	0	46,421		

PROGRAMA DE PERSONAL	BASE					PRORRATED DE ENERGIA ELECTRICA	BASE				
	NUMERO DE EMPLEADOS						PORCENTAJES DE CONSUMO				
	No. de Empleados	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre		I CONSUMO	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
SERVICIOS GENERALES A	90	137	137	176	176	SERVICIOS GENERALES A	13	29	29	36	36
SERVICIOS GENERALES B	80	122	122	156	157	SERVICIOS GENERALES B	15	33	33	42	42
CONTRALORIA DE PLANTA	10	15	15	20	20	CONTRALORIA DE PLANTA	4	9	9	11	11
INGENIERIA INDUSTRIAL	8	12	12	16	16	INGENIERIA INDUSTRIAL	5	7	7	8	8
SERVICIOS TECNICOS	9	14	14	19	19	SERVICIOS TECNICOS	4	9	9	11	11
GERENCIA DE MATERIALES	25	38	38	49	49	GERENCIA DE MATERIALES	5	11	11	14	14
CALIDAD	40	61	61	78	78	CALIDAD	19	42	42	53	53
MANTENIMIENTO	50	76	76	98	98	SERVICIOS DE FABRICA	5	11	11	14	14
SERVICIOS DE FABRICA	20	32	32	38	39	DISTRIBUCION	15	33	33	42	42
						ALMACEN PROD. TER.	17	36	36	49	49
DISTRIBUCION	50	76	76	98	98						
ALMACEN PROD. TER.	50	76	76	98	98		100	220	220	290	290
	432	659	659	845	847						

PRORRATED DEPTO.-MANTENIMIENTO

1.30

BASE

HORAS - HOMBRE

	HORAS HOMBRE	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
SERVICIOS GENERALES A	7,736	1,071	1,071	1,202	1,202
SERVICIOS GENERALES B	5,135	711	711	798	798
DISTRIBUCION	1,043	144	144	162	162
ALMACEN PRCD. TER.	2,086	290	290	324	324
	16,000	2,216	2,216	2,486	2,486

PRORRATED DEPTO. CALIDAD

1.40

BASE

HORAS - ANUALSIC

	HORAS HOMBRE	Primer Trimestre	Segundo Trimestre	Tercer Trimestre	Cuarto Trimestre
SERVICIOS GENERALES A	10,217	1,559	1,559	1,757	1,758
SERVICIOS GENERALES B	8,783	1,241	1,241	1,516	1,509
	19,000	2,800	2,800	3,273	3,267

PRORATEO SERVICIOS DE FABRICA

1.50

BASE  
HORAS - PRODUCTIVAS

	HORAS HOMBRE	Primer	Segunda	Tercer	Cuarta
		Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre
SERVICIOS GENERALES A	2,426	243	243	310	310
SERVICIOS GENERALES B	14,329	1,510	1,510	1,924	1,924
	16,954	1,753	1,753	2,234	2,234

DETERMINACION DE CUOTAS DE GASTOS INDIRECTOS

Producto A				Producto B			
1er Trimestre	std	cuota	consumo pieza	1er Trimestre	std	cuota	consumo pieza
ZONA A	0.09843	x	9713.99	x	0.3	=	237
ZONA B	0.06325	x	7481.35	x	=		473
G.I. x Producto							710

2do Trimestre				2do Trimestre			
std	cuota	consumo pieza		std	cuota	consumo pieza	
ZONA A	0.09843	x	9713.99	x	0.3	=	237
ZONA B	0.06325	x	7481.35	x	=		473
G.I. x Producto							710

3er Trimestre				3er Trimestre			
std	cuota	consumo pieza		std	cuota	consumo pieza	
ZONA A	0.09843	x	10552.33	x	0.3	=	312
ZONA B	0.06325	x	8325.75	x	=		527
G.I. x Producto							839

4to Trimestre				4to Trimestre			
std	cuota	consumo pieza		std	cuota	consumo pieza	
ZONA A	0.09843	x	10552.44	x	0.3	=	312
ZONA B	0.06325	x	8325.95	x	=		527
G.I. x Producto							839

Producto C

1er Trimestre				3er Trimestre			
std	cuota	consumo pieza		std	cuota	consumo pieza	
ZONA A	0.0789188	x	9713.99	x	0.3	=	230
ZONA B	0.06325	x	7481.35	x	=		473
G.I. x Producto							703

2do Trimestre				2do Trimestre			
std	cuota	consumo pieza		std	cuota	consumo pieza	
ZONA A	0.0789188	x	9713.99	x	0.3	=	230
ZONA B	0.06325	x	7481.35	x	=		473
G.I. x Producto							703

## COSTO DE VENTA

Para efectos practicos se obtuvo el costo de produccion en forma global.

Tomando como referencia los costos unitarios al mes de diciembre, se considero que el material de empaque y materia prima se inflacionarian y para las cuotas de mano de obra y gastos indirectos se utilizarian las obtenidas de acuerdo a los gastos que se presupuestaron en cada uno de los departamentos respectivos.

Una vez que se ha obtenido este costo unitario de produccion; llamemosle de reposicion, se procedio a la determinacion del costo al que se va a evaluar las entradas al almacen. El costo unitario obtenido en el mes de enero se promedia con el de diciembre  $(2500+2503)/2=2501.5$ ; este ultimo es el valor al que se evaluan las entradas al almacen de producto terminado en el mes de enero.

El costo de ventas es obtenido dividiendo el importe de inventario disponible entre las unidades y asi se obtiene el costo al que se evaluan las salidas del almacen.

Para el mes siguiente para la obtencion del costo de produccion, se divide el saldo inicial de articulos terminados entre las unidades y despues se promedia este



ultimo con el costo de reposicion obtenido en el mes. Para la obtencion del costo de ventas se sigue el mismo procedimiento que se senalo anteriormente.

Lo anterior se hace en forma mensual y para cada producto.

Nota: Se esta considerando un sistema de costeo en base a promedios.

Presupuesto de costo unitario

Indice Inflation	1.000	1.1759	1.188	1.2499	1.719	1.404	1.4674	1.5334	1.525	1.6508	1.7714	1.6547	
Concepto	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>Producto A</b>													
Materia prima	440	479	500	523	550	581	618	646	675	702	730	763	814
Material de empaque	750	816	852	891	937	990	1053	1101	1150	1196	1244	1300	1391
Mano de obra	510	449	440	448	448	448	448	572	572	572	572	572	572
Gastos indirectos	800	740	740	740	740	740	740	839	839	839	839	839	839
Costo unitario	2500	2593	2560	2622	2693	2779	2879	3157	3236	3309	3385	3474	3618
<b>Producto B</b>													
Materia prima	83	90	94	99	104	110	117	122	127	132	138	144	154
Material de empaque	331	340	376	393	414	437	465	486	508	528	549	574	614
Mano de obra	109	96	96	96	96	96	96	122	122	122	122	122	122
Gastos indirectos	177	168	168	168	168	168	168	186	186	186	186	186	186
Costo unitario	700	714	734	756	781	810	845	916	943	968	995	1026	1078
<b>Producto C</b>													
Materia prima	292	319	332	347	365	385	410	427	448	464	484	506	542
Material de empaque	750	816	852	891	937	990	1053	1101	1150	1196	1244	1300	1391
Mano de obra	468	411	411	411	411	411	411	525	525	525	525	525	525
Gastos indirectos	740	703	703	703	703	703	703	777	777	777	777	777	777
Costo unitario	2250	2249	2249	2352	2414	2491	2577	2831	2900	2964	3030	3108	3235

COSTO DE VENTAS  
MILES DE PESOS

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>PRODUCTO A</b>													
Unidades por vender	8000	4000	4000	3000	7000	3000	8000	3000	8000	6000	8000	8000	60000
Costo unitario	2360	2511	2530	2556	2587	2632	2714	2791	2867	2929	3010	3094	
Costo ventas	20064	10044	10110	7667	18106	13161	10657	13925	11469	11757	18057	16564	163759
<b>PRODUCTO B</b>													
Unidades por vender	13000	9000	13200	14200	18000	13000	17000	13000	18000	14200	19000	18000	180000
Costo unitario	703	710	719	730	746	167	819	843	847	876	929		
Costo ventas	9140	6388	9488	10373	11937	9972	13929	11297	15612	12722	17654		128508
<b>PRODUCTO C</b>													
Unidades por vender	7000	8000	3000	6000	5000	7000	8000		8000	3000	7000	8000	70000
Costo unitario	2250	2229	2279	2303	2336	2377	2460		2599	2663	2727	2804	
Costo ventas	15748	18068	6836	13818	11682	16641	19765		20790	13316	19090	22435	173187
<b>TOTAL</b>	<b>44872</b>	<b>34500</b>	<b>26438</b>	<b>31658</b>	<b>41725</b>	<b>39774</b>	<b>25620</b>	<b>27884</b>	<b>43556</b>	<b>40485</b>	<b>49669</b>	<b>58653</b>	<b>465454</b>

## PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Este presupuesto es un concentrado de todos los gastos administrativos que tendran los distintos departamentos que componen las organizacion. Dentro de estos se encuentran los siguientes:

Finanzas

Cuentas por pagar

Credito y cobranza

Impuestos

Etc.

En este presupuesto se incluyeron las depreciaciones de edificio, mobiliario y equipo de oficina, las reservas para cuentas incobrables y amortizaciones de gastos de instalacion.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er Trimestre			2o Trimestre			3er Trimestre			4o Trimestre			TOTAL ANO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE					
Sueldos	3,715	3,715	3,716	11,146	3,715	3,715	3,716	11,146	4,738	4,738	4,737	14,213	4,737	4,737	14,211	50,716	
Tiempo Extra	360	360	359	1,079	360	360	359	1,079	458	458	459	1,375	458	458	459	1,375	4,908
Pagos de vacaciones	120	120	120	360	120	120	120	360	151	151	152	458	151	151	152	458	1,436
Indemnizaciones	359	360	359	1,079	360	360	359	1,079	458	458	459	1,375	458	458	459	1,375	4,908
Prima de Antigüedad	240	240	239	719	240	240	239	719	306	306	305	917	306	306	305	917	3,272
Cuentas al INCE	539	539	540	1,618	539	539	540	1,618	688	688	687	2,063	688	688	687	2,063	7,342
INDEMNIT	240	240	239	719	240	240	239	719	306	306	305	917	306	306	305	917	3,272
Fondo de Ahorro	300	300	299	899	300	300	299	899	382	382	382	1,146	382	382	382	1,146	4,070
Impuesto para la Educacion	120	120	120	360	120	120	120	360	151	151	152	458	151	151	152	458	1,436
Depreciacion Edificio	1,250	1,250	1,250	3,750	1,250	1,250	1,250	3,750	1,250	1,250	1,250	3,750	1,250	1,250	1,250	3,750	15,000
Depreciacion Mob. y Equ. d	583	583	584	1,750	583	583	584	1,750	583	583	584	1,750	583	583	584	1,750	7,000
Cuentas Incobrables	817	817	816	2,450	817	817	816	2,450	817	817	816	2,450	817	817	816	2,450	9,000
Ahorritizacion	100	100	100	300	100	100	100	300	100	100	100	300	100	100	100	300	1,200
Diversos	9,545	9,545	9,545	28,635	10,510	10,510	10,511	31,531	7,917	7,917	7,918	23,752	12,027	12,027	12,028	36,062	120,000
TOTAL	17,089	17,089	17,086	51,664	18,834	18,834	18,852	58,560	17,909	17,909	17,906	53,724	22,018	22,018	22,016	66,052	230,000

## PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Este presupuesto es un concentrado de todos los gastos administrativos que tendran los distintos departamentos que componen las organizacion. Dentro de estos se encuentran los siguientes:

Finanzas

Cuentas por pagar

Credito y cobranza

Impuestos

Etc.

En este presupuesto se incluyeron las depreciaciones de edificio, mobiliario y equipo de oficina, las reservas para cuentas incobrables y amortizaciones de gastos de instalacion.

## PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

Al considerar el importe de este concepto se tomo en cuenta el incremento en el volumen de ventas; asi como, el nuevo mercado que se pretende captar.

En este rubro se considero la depreciacion del equipo de reparto, las gastos de los departamentos de distribucion y almacen de producto terminado y del mismo modo la parte respectiva de los prorrateos.

El importe es un concentrado de los gastos que tienen los siguientes departamentos:

Ventas

Mercadotecnia

Precios

Etc.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA  
MILES DE PESOS

DESCRIPCION	1er			2o.			3er			4o.			TOTAL ANO				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRE		OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TRIMESTRE
Salarios	1,589	1,589	1,590	4,768	1,589	1,589	1,590	4,768	2,027	2,027	2,028	6,082	2,027	2,027	2,028	6,082	21,700
Tiempo Extra	154	154	153	461	154	154	153	461	196	196	197	589	196	196	197	589	2,100
Prima de vacaciones	51	51	52	154	51	51	52	154	65	65	66	196	65	65	66	196	700
Indemnizaciones	154	154	153	461	154	154	153	461	196	196	197	589	196	196	197	589	2,100
Prima de Antigüedad	103	103	102	308	103	103	102	308	131	131	130	392	131	131	130	392	1,400
Cuentas al INSS	231	231	230	692	231	231	230	692	294	294	293	883	294	293	294	883	3,150
IMCOMAVIT	103	103	102	308	103	103	102	308	131	131	130	392	131	131	130	392	1,400
Fondo de Ahorro	128	128	129	385	128	128	129	385	163	163	164	490	163	163	164	490	1,750
Impuesto para la Educacion	51	51	52	154	51	51	52	154	65	65	66	196	65	65	66	196	700
Depreciacion Equi. Reparto	667	667	666	2,000	667	667	666	2,000	667	667	664	2,000	667	667	664	2,000	8,000
Diversos	6,082	4,582	4,389	15,053	5,040	6,082	5,432	16,554	2,172	4,779	5,519	12,470	5,805	5,909	7,168	16,942	62,999
Distribucion	2,132	1,803	1,766	5,701	1,990	2,215	2,072	6,277	1,148	1,713	1,849	4,730	2,297	2,307	2,577	7,181	23,889
Almacen Producto Terminado	1,264	1,264	1,265	3,793	1,264	1,264	1,265	3,793	1,610	1,610	1,615	4,835	1,611	1,611	1,613	4,835	17,254
Progratcos	218	218	219	655	218	218	219	655	258	258	257	773	258	258	257	773	2,954
TOTAL	12,927	11,078	10,868	34,833	11,743	13,010	12,217	36,970	4,123	12,245	13,189	31,617	13,766	14,020	15,354	43,540	150,666



OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Int. por credito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,560
Pérdida en cambios	3,785	4,994	5,234	5,719	3,050	3,141	3,382	2,013	2,175	2,175	966	2,416
Saldo Final	3,785	4,994	5,234	5,719	3,040	3,141	3,382	2,013	2,175	2,175	966	4,916

## CONSIDERACIONES

--- Politica de credito: se dara un mes de plazo para las ventas a credito.

--- Para la depreciacion de la nueva maquinaria se aprovecha el estimulo fiscal que nos senala el articulo vigesimo octavo transitorio de la ley del ISR (depreciacion acelerada del 50% del monto original de la inversion en adquisiciones para 1986).

--- Pago de ISR ejercicio anterior 2 meses siguientes al cierre del ejercicio.

--- Pago de ISPT, pagos mensuales, mes siguiente al registrado.

--- ISR ejercicio presupuestado, pagos provisionales; dos pagos cuatrimestrales y un trimestral.

--- Pago a proveedores un 50% a contado y un 50% a credito de un mes.

--- Pago prima de vacaciones; semestrales, junio y diciembre.

--- Pago IMSS, bimestrales.

--- Pago INFONAVIT, bimestrales.

--- Pago Impuesto/educacion mensual.

--- Deuda en moneda extranjera 81 mil dolares a un tipo de cambio de \$745.

--- En todos los presupuestos de los departamentos se esta considerando por hecho los aumentos a los trabajos y empleados en forma individual; es decir, que unicamente esta apareciendo el concentrado por cada departamento.

\*--- En el Estado de Resultados presupuestado se esta considerando un ajuste al costo; esto es consecuencia de la determinacion en forma global del mismo. Sin embargo este ajuste es poco significativo por lo que para efectos practicos es lo mas conveniente.

PRESUPUESTO DE MATERIA IYZ  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	3,600	3,722	3,857	4,011	4,191	4,397	4,630	4,874	5,111	5,343	5,574	5,810
Coopras	2,205	2,302	2,408	2,534	2,674	2,846	2,974	3,108	3,233	3,362	3,513	3,759
Cantidad Requerida	5,805	6,024	6,265	6,545	6,865	7,243	7,604	7,982	8,344	8,705	9,087	9,572
Saldo Final	2,091	2,117	2,254	2,354	2,470	2,603	2,730	2,871	3,001	3,131	3,269	3,445
Saldo Final	3,722	3,857	4,011	4,191	4,397	4,630	4,874	5,111	5,343	5,574	5,810	6,132

PRESUPUESTO DE MATERIA EST  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	1,293	1,330	1,375	1,427	1,489	1,560	1,643	1,726	1,809	1,872	1,975	2,041
Coopras	680	711	741	780	824	871	918	959	998	1,038	1,091	1,160
Cantidad Requerida	1,973	2,041	2,118	2,209	2,315	2,430	2,561	2,685	2,807	2,930	3,059	3,221
Saldo Final	643	666	691	720	755	795	833	874	915	955	998	1,050
Saldo Final	1,350	1,375	1,427	1,489	1,560	1,643	1,726	1,809	1,892	1,975	2,061	2,171

PRESUPUESTO DE MATERIA AMI  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	5,432	5,545	5,741	5,953	6,200	6,487	6,874	7,166	7,511	7,853	8,194	8,537
Coopras	2,527	2,639	2,766	2,904	3,066	3,263	3,410	3,563	3,714	3,854	4,027	4,309
Cantidad Requerida	7,949	8,204	8,509	8,857	9,266	9,750	10,236	10,729	11,225	11,707	12,223	12,846
Saldo Final	2,384	2,461	2,556	2,652	2,772	2,924	3,079	3,218	3,372	3,511	3,666	3,827
Saldo Final	3,565	3,743	3,953	4,200	4,487	4,826	5,166	5,511	5,853	6,194	6,537	6,901

PRESUPUESTO DE MATERIA AST  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	1,150	1,170	1,197	1,230	1,270	1,318	1,374	1,437	1,501	1,564	1,633	1,703
Coopras	299	312	326	343	362	386	403	421	438	456	476	509
Cantidad Requerida	1,449	1,482	1,523	1,573	1,632	1,704	1,773	1,858	1,939	2,022	2,102	2,212
Saldo Final	279	285	293	305	314	328	342	357	373	387	404	425
Saldo Final	1,170	1,197	1,230	1,270	1,318	1,374	1,437	1,501	1,564	1,633	1,703	1,787

## PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE

FRASCO 06

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	198	3,010	3,095	3,214	3,367	3,546	3,757	3,946	4,131	4,310	4,486	4,679
Compras	7,618	4,574	5,142	5,815	6,221	6,263	6,352	6,449	6,315	7,189	7,556	8,031
Cantidad Requerida	7,716	7,584	8,237	8,430	9,090	8,429	10,114	10,580	11,046	11,499	11,992	12,710
Saldo Final	4,704	4,839	5,023	5,263	5,544	5,872	6,148	6,457	6,736	7,013	7,313	7,751
Saldo Final	3,010	3,095	3,214	3,367	3,546	3,757	3,946	4,131	4,310	4,486	4,679	4,872

## PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE

TAPA 07

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	198	1,127	1,161	1,209	1,266	1,322	1,413	1,466	1,507	1,623	1,688	1,740
Compras	2,491	1,849	1,937	2,035	2,156	2,287	2,376	2,506	2,604	2,743	2,823	3,020
Cantidad Requerida	2,689	2,974	3,058	3,244	3,422	3,622	3,809	3,992	4,161	4,324	4,511	4,780
Saldo Final	1,742	1,915	1,889	1,978	2,087	2,209	2,323	2,435	2,538	2,648	2,751	2,815
Saldo Final	1,127	1,161	1,209	1,266	1,322	1,413	1,466	1,507	1,623	1,688	1,740	1,843

## PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE

ETIQUETA 08

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	198	645	684	716	749	787	837	877	918	956	996	1,042
Compras	1,566	1,094	1,149	1,204	1,249	1,323	1,412	1,477	1,532	1,578	1,674	1,784
Cantidad Requerida	1,764	1,759	1,835	1,920	2,018	2,144	2,249	2,354	2,450	2,554	2,670	2,824
Saldo Final	1,039	1,073	1,119	1,171	1,231	1,307	1,372	1,434	1,494	1,558	1,629	1,721
Saldo Final	645	684	716	749	787	837	877	918	956	996	1,042	1,103

## PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE

CAJA UNIVERSAL 09

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	200	819	845	876	918	969	1,027	1,080	1,130	1,175	1,223	1,276
Compras	1,911	1,359	1,474	1,492	1,580	1,690	1,757	1,824	1,861	1,978	2,046	2,210
Cantidad Requerida	2,111	2,178	2,259	2,368	2,498	2,649	2,784	2,914	3,031	3,153	3,289	3,486
Saldo Final	1,292	1,323	1,363	1,400	1,439	1,482	1,524	1,564	1,604	1,640	1,673	1,714
Saldo Final	819	845	876	918	969	1,027	1,080	1,130	1,175	1,223	1,276	1,352

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE  
CAJA COLECTIVA 10  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	0	7	7	8	9	9	9	10	11	11	11	12
Compras	19	19	13	14	14	15	11	12	17	18	19	19
Cantidad Requerida	12	12	12	13	14	15	15	16	17	18	18	19
Saldo Final	7	7	8	9	9	9	10	11	11	11	12	12

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE  
FRASCO 11  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	244	1,638	1,684	1,754	1,835	1,933	2,047	2,152	2,254	2,349	2,444	2,550
Compras	3,040	2,372	2,673	2,828	2,970	3,178	3,324	3,474	3,609	3,757	3,919	4,201
	4,080	4,210	4,379	4,582	4,823	5,111	5,373	5,626	5,963	6,106	6,363	6,751
Cantidad Requerida	2,452	2,528	2,625	2,747	2,892	3,064	3,221	3,372	3,514	3,659	3,815	4,047
Saldo Final	1,638	1,684	1,754	1,835	1,933	2,047	2,152	2,254	2,349	2,444	2,550	2,704

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE  
TAPA 12  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	244	963	990	1,033	1,083	1,140	1,207	1,264	1,327	1,389	1,430	1,504
Compras	2,160	1,508	1,589	1,470	1,744	1,872	1,953	2,047	2,129	2,209	2,314	2,470
	2,404	2,471	2,579	2,503	2,827	3,012	3,160	3,313	3,455	3,593	3,755	3,982
Cantidad Requerida	1,441	1,481	1,516	1,620	1,707	1,805	1,894	1,986	2,071	2,154	2,251	2,387
Saldo Final	963	990	1,033	1,083	1,140	1,207	1,264	1,327	1,384	1,439	1,504	1,595

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE  
CUBIERTA 13  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	244	548	589	614	645	679	720	758	789	823	858	894
Compras	1,173	902	943	892	1,020	1,118	1,172	1,212	1,246	1,320	1,374	1,469
	1,417	1,470	1,532	1,511	1,665	1,797	1,892	1,970	2,035	2,143	2,232	2,362
Cantidad Requerida	849	881	918	946	1,016	1,077	1,134	1,181	1,232	1,282	1,338	1,416
Saldo Final	548	589	614	645	679	720	758	789	823	858	894	944

**PRESUPUESTO DE MATERIAL DE ENPARQUE  
CAJA OPERATIVA FA  
MILES DE PESOS**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	0	10	10	10	11	12	12	13	14	15	15	16
Compras	25	25	25	27	29	30	32	34	35	37	38	41
Cantidad Requerida	15	15	15	16	17	18	19	20	20	22	22	24
Saldo Final	10	10	10	11	12	12	13	14	15	15	16	17

**PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA IYI  
KILDS**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inv. Inicial	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234	2,234
Cantidad Requerida	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255
Inv. Final	979	979	979	979	979	979	979	979	979	979	979	979
Compras presupuestadas	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255	1,255

**PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA BSI  
KILDS**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inv. Inicial	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930
Cantidad Requerida	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Inv. Final	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
Compras presupuestadas	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930	930

**PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA AM.  
KILDS**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inv. Inicial	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041
Cantidad Requerida	446	446	447	446	446	446	446	446	447	446	446	446
Inv. Final	595	595	594	595	595	595	595	595	594	595	595	595
Compras presupuestadas	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041	1,041

PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA AST  
KILOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Inv. Inicial	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
Cantidad Requerida	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Inv. Final	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128	128
Compras presupuestadas	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168
Compras presupuestadas	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE

FRASEO 06  
PIEZA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Inv. Inicial	500	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Cantidad Requerida	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941
Inv. Final	10,942	13,942	13,941	13,942	13,942	13,941	13,942	13,942	13,941	13,942	13,942	13,941
Compras presupuestadas	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Compras presupuestadas	17,442	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE

TADA 07  
PIEZA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Inv. Inicial	1,329	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Cantidad Requerida	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941
Inv. Final	10,942	13,942	13,941	13,942	13,942	13,941	13,942	13,942	13,941	13,942	13,942	13,941
Compras presupuestadas	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Compras presupuestadas	16,613	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE

ETIQUETA 08  
PIEZA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Inv. Inicial	2,250	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Cantidad Requerida	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941
Inv. Final	10,942	13,942	13,941	13,942	13,942	13,941	13,942	13,942	13,941	13,942	13,942	13,941
Compras presupuestadas	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Compras presupuestadas	15,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941	10,942	10,942	10,941



PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE  
CAJA INDIVIDUAL 09  
PIETA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inv. Inicial	1,052	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Cantidad Requerida	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050
	(9,199)	(4,050)	(4,050)	(4,050)	(4,050)	(4,050)	(4,050)	(4,050)	(4,050)	(4,050)	(4,050)	(4,050)
Inv. Final	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Coopras presupuestadas	16,198	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050	11,050

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE  
CAJA INDIVIDUAL 10  
PIETA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inv. Inicial	1	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Cantidad Requerida	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
	(30)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(11)	(10)
Inv. Final	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Coopras presupuestadas	50	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	30

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE  
FRASCO 11  
PIETA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inv. Inicial	1,452	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Cantidad Requerida	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466
	(12,015)	(4,467)	(4,466)	(4,467)	(4,467)	(4,466)	(4,467)	(4,467)	(4,466)	(4,467)	(4,467)	(4,466)
Inv. Final	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Coopras presupuestadas	21,015	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE  
TAPA 12  
PIETA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inv. Inicial	2,465	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Cantidad Requerida	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466
	(11,002)	(4,467)	(4,466)	(4,467)	(4,467)	(4,466)	(4,467)	(4,467)	(4,466)	(4,467)	(4,467)	(4,466)
Inv. Final	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Coopras presupuestadas	20,002	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE  
 ETIQUETA-13  
 PIEZA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inv. Inicial	4,156	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Cantidad Requerida	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,467	13,467	13,467	13,467	13,467	13,467	13,466
	(9,331)	(4,467)	(4,466)	(4,467)	(4,467)	(4,466)	(4,467)	(4,467)	(4,466)	(4,467)	(4,467)	(4,466)
Inv. Final	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
Congreso presupuestados	13,331	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466	13,467	13,467	13,466

PRESUPUESTO DE MATERIAL DE EMPAQUE  
 ENLA COLECTIVA-14  
 PIEZA

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Inv. Inicial	1	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Cantidad Requerida	28	28	27	28	28	27	28	28	27	28	28	28
	(27)	(8)	(7)	(8)	(8)	(7)	(8)	(8)	(7)	(8)	(8)	(8)
Inv. Final	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Congreso presupuestados	27	28	27	28	28	27	28	28	27	28	28	28

PRECIOS PRESUPUESTADOS

IND. DIFERENCIAL CONCEPTO	1.0650	1.1339	1.2029	1.2719	1.3409	1.4094	1.4778	1.5458	1.6150	1.6850	1.7554	1.8257	
	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
LIT	1,615	1757	1834	1914	2019	2132	2268	2370	2477	2576	2679	2799	2925
AST	1,350	1512	1579	1651	1737	1835	1952	2040	2132	2217	2306	2409	2578
AML	5,209	5667	5917	6189	6511	6875	7316	7645	7989	8308	8641	9029	9461
AST	4,865	7469	7796	8156	8581	9061	9641	10075	10528	10950	11388	11900	12335
FRASCO 04	396	431	450	470	495	523	556	581	607	632	657	686	734
TAPA 07	149	162	169	177	186	197	209	219	229	238	247	258	276
ETIQUETA 08	88	96	100	105	110	116	124	129	135	140	146	153	163
CAJA INDIVIDUAL 09	108	110	123	129	135	143	152	159	166	172	179	187	200
CAJA COLECTIVA 10	350	381	398	416	437	462	492	514	537	558	581	607	649
FRASCO 11	188	193	191	200	210	222	236	247	258	268	279	291	312
TAPA 12	99	108	112	118	124	131	139	145	152	158	164	172	184
ETIQUETA 13	59	64	67	70	74	78	83	87	90	94	98	102	109
CAJA COLECTIVA 14	480	522	545	570	600	634	674	704	736	768	796	832	870

## PRESUPUESTO DE ARTICULOS TERMINADOS

## PRODUCTO A

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	39,000	22,504	25,111	27,824	25,221	22,451	28,954	23,522	20,423	37,274	41,149	39,124
PRODUCC. TERMINADA	12,508	12,451	12,631	13,242	17,226	17,244	14,425	14,824	14,262	15,631	14,031	14,259
	42,508	35,155	37,744	40,889	46,527	42,115	43,429	47,448	48,743	52,905	57,181	55,693
COSTO DE VENTAS	20,004	10,044	10,118	7,457	18,106	13,161	10,857	11,955	11,459	11,757	18,037	18,564
Saldo Final	22,504	25,111	27,824	33,271	28,451	29,954	35,572	33,493	37,274	41,148	55,124	37,122

## PRESUPUESTO DE ARTICULOS TERMINADOS

## PRODUCTO B

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	12,000	12,286	15,479	15,756	15,376	17,735	14,378	25,593	25,276	23,895	20,536	20,436
PRODUCC. TERMINADA	9,424	9,580	9,772	10,003	10,276	10,615	11,220	11,607	11,916	12,253	12,622	13,147
	21,424	21,866	25,251	25,759	25,652	28,350	25,598	37,200	37,192	36,148	33,158	33,583
COSTO DE VENTAS	9,140	6,388	9,404	10,373	11,917	9,972	0	13,929	11,277	15,612	12,722	17,451
Saldo Final	12,286	15,478	15,764	15,376	13,735	14,378	25,598	23,276	23,895	20,536	20,436	15,927

## PRESUPUESTO DE ARTICULOS TERMINADOS

## PRODUCTO C

MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	25,000	22,370	17,565	24,178	24,052	26,246	24,032	24,467	43,401	39,371	38,468	36,207
PRODUCC. TERMINADA	13,118	15,243	15,449	15,492	15,976	14,232	15,193	15,434	16,060	16,413	16,829	17,288
	38,118	35,633	31,014	37,870	38,028	40,478	39,230	40,101	56,161	51,784	55,297	53,595
COSTO DE VENTAS	15,248	18,068	6,838	11,818	11,682	16,441	14,763	0	20,229	13,316	19,080	22,435
Saldo Final	22,370	17,565	24,178	24,052	26,246	24,032	24,667	40,101	35,271	38,468	36,207	31,160

## PRESUPUESTO DE ARTICULOS TERMINADOS

## PRODUCTO A

UNIDADES

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Inv. Inicial	12,000	9,000	10,000	11,000	13,000	11,000	11,000	12,000	12,000	13,000	14,000	13,000
PRODUCC. TERMINADA	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
	17,000	14,000	15,000	16,000	18,000	16,000	16,000	17,000	17,000	18,000	19,000	18,000
Ventas presupuestadas	6,000	6,000	6,000	6,000	7,000	5,000	5,000	5,000	6,000	6,000	6,000	6,000
INV. FINAL	9,000	10,000	11,000	11,000	11,000	11,000	12,000	12,000	11,000	14,000	13,000	12,000

**PRESUPUESTO DE ARTICULOS TERMINADOS  
PRODUCTO B  
UNIDADES**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Inv. Inicial	17,143	17,476	21,809	21,942	21,076	18,409	18,743	32,076	28,409	28,343	23,676	22,809
PRODUCC. TERMINADA	13,333	13,333	13,334	13,333	13,333	13,334	13,333	13,333	13,334	13,333	13,333	13,334
	39,476	30,809	35,143	35,276	34,409	31,743	32,076	45,409	41,743	41,676	37,009	36,143
Ventas presupuestadas	13,600	9,000	13,200	14,200	16,000	13,600	0	17,000	13,400	10,000	14,200	15,000
INV. FINAL	17,476	21,809	21,942	21,076	18,409	18,743	32,076	28,409	28,343	23,676	22,809	17,143

**PRESUPUESTO DE ARTICULOS TERMINADOS  
PRODUCTO C  
UNIDADES**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Inv. Inicial	11,111	9,944	7,777	10,611	10,444	11,277	10,111	9,944	15,777	13,611	14,444	13,277
PRODUCC. TERMINADA	5,833	5,833	5,834	5,833	5,833	5,834	5,833	5,833	5,834	5,833	5,833	5,834
	16,944	15,777	13,611	16,444	16,277	17,111	15,944	15,777	21,611	19,444	20,277	19,111
Ventas presupuestadas	7,000	8,000	3,000	6,000	5,000	7,000	6,000	0	8,000	5,000	7,000	8,000
INV. FINAL	9,944	7,777	10,611	10,444	11,277	10,111	9,944	15,777	13,611	14,444	13,277	11,111

**PRESUPUESTO DE DUCIOS POR COBRAR  
MILES DE PESOS**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	80,000	41,812	33,120	27,172	33,916	45,728	45,400	28,080	33,760	52,024	50,280	40,888
Ventas presupuestadas	41,812	33,120	27,172	33,916	45,728	45,400	28,080	33,760	52,024	50,280	40,888	75,460
	121,812	74,932	60,292	61,088	79,644	91,128	73,480	61,840	85,784	102,304	111,168	134,288
Cobranza	80,000	41,812	33,120	27,172	33,916	45,728	45,400	28,080	33,760	52,024	50,280	60,888
Saldo Final	41,812	33,120	27,172	33,916	45,728	45,400	28,080	33,760	52,024	50,280	60,888	75,460

**PRESUPUESTO DE PROVISION DE CITAS INCOBRABLES  
MILES DE PESOS**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	3,000	3,417	3,834	4,250	4,667	5,084	5,500	5,917	6,334	6,750	7,167	7,584
Incremento	417	417	416	417	417	416	417	417	416	417	417	416
Saldo Final	3,417	3,834	4,250	4,667	5,084	5,500	5,917	6,334	6,750	7,167	7,584	8,000

PRESUPUESTO DE RECURSOS DIVERSOS  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	5,000	6,000	5,700	3,700	3,000	4,000	2,000	2,000	2,000	1,500	1,000	1,000
Incremento	1,000				1,000				500			
Cobros		300	2,000	700		2,000				1,000	500	
Saldo Final	6,000	5,700	3,700	3,000	4,000	2,000	2,000	2,000	1,500	1,000	1,000	1,000

TERRENO  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
Compra o Venta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Final	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000

EDIFICIO  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Compra o Venta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Final	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000

DEPRECIACION ACUMULADA DE EDIFICIO  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	150,000	151,250	152,500	153,750	155,000	156,250	157,500	158,750	160,000	161,250	162,500	163,750
Incremento	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Saldo Final	151,250	152,500	153,750	155,000	156,250	157,500	158,750	160,000	161,250	162,500	163,750	165,000

MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	40,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Copura a Venta	10,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Final	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000

DEPRECIACION ACUMULADA DE MOB. Y EQ. OF.  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	40,000	40,583	41,166	41,750	42,333	42,916	43,500	44,083	44,666	45,250	45,833	46,416
Incremento	583	583	584	583	583	584	583	583	584	583	583	584
Saldo Final	40,583	41,166	41,750	42,333	42,916	43,500	44,083	44,666	45,250	45,833	46,416	47,000

MAQUINARIA Y EQUIPO DE OFICINA  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
Incremento	50,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Final	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000

DEPRECIACION ACUMULADA DE MAQ. Y EQ.  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	210,000	215,000	220,000	225,000	230,000	235,000	240,000	245,000	250,000	255,000	260,000	265,000
Incremento	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Saldo Final	215,000	220,000	225,000	230,000	235,000	240,000	245,000	250,000	255,000	260,000	265,000	270,000

**EDUIPO DE REPARTO**  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Compra o Venta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Final	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000

**DEPRECIACION ACUMULADA DE EQ. DE REP.**  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	0,000	8,667	9,334	10,000	10,667	11,334	12,000	12,667	13,334	14,000	14,667	15,334
Compra o Venta	667	667	666	667	667	666	667	667	666	667	667	666
Saldo Final	9,667	9,334	10,000	10,667	11,334	12,000	12,667	13,334	14,000	14,667	15,334	16,000

**GASTOS DE INSTALACION**  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Compra o Venta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Final	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000

**AMORTIZACION**  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	4,800	4,900	5,000	5,100	5,200	5,300	5,400	5,500	5,600	5,700	5,800	5,900
Compra o Venta	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Saldo Final	4,900	5,000	5,100	5,200	5,300	5,400	5,500	5,600	5,700	5,800	5,900	6,000



PROVEEDORES  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	30,000	13,200	10,569	10,569	11,118	11,747	12,470	13,057	13,640	14,189	14,752	15,410
Coagras	26,560	20,199	21,138	22,234	25,494	24,381	24,114	27,781	28,376	28,204	30,920	32,921
Pagos	56,560	33,479	31,237	32,803	34,612	34,720	38,604	40,339	42,016	43,692	45,272	48,383
Saldo Final	43,280	25,380	20,668	21,687	22,965	24,238	25,547	26,698	27,828	28,940	30,162	31,697
Saldo Final	13,280	10,077	10,569	11,118	11,747	12,470	13,057	13,640	14,188	14,752	15,410	16,484

ACREEDORES DIVERSOS  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	11,000	10,048	7,725	4,905	8,375	5,748	6,930	5,070	6,678	6,135	10,704	7,252
Prima de vacaciones	413	414	417	415	416	418	518	518	519	527	527	527
INSS patron	1,044	1,044	1,048	1,072	1,072	1,074	2,336	2,354	2,333	2,347	2,347	2,349
Infonavit	829	830	828	832	833	832	1,039	1,039	1,037	1,052	1,052	1,051
INSS trabajador	518	548	549	531	551	551	687	687	687	696	696	696
Impo. p/educacion	414	415	416	416	417	417	518	518	519	528	528	528
	15,068	14,139	11,803	8,991	12,664	9,840	12,028	10,196	14,777	11,305	15,956	12,420
Prima de vacaciones					2,493							3,134
INSS		4,024			4,840		4,848		6,046		6,087	
Infonavit		1,659			1,660		1,665		2,078		2,087	
Impo. p/educacion		414	415	416	416	417	518	518	519	519	528	528
Otros	3,000	6,000										
	3,000	6,414	6,899	414	4,916	2,910	6,930	518	9,642	519	6,704	3,644
Saldo Final	10,048	7,725	4,905	8,375	5,748	6,930	5,070	6,478	6,135	10,786	7,252	8,756

DOCUMENTOS POR PAGAR  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	21,900	9,066	8,141	8,035	8,915	9,548	9,152	9,907	7,493	7,945	10,208	10,235
Diversos	38,132	18,283	16,071	17,030	19,077	18,305	11,815	14,987	15,880	20,437	20,471	22,004
Pagos	40,032	28,349	24,712	29,045	28,012	27,855	20,967	20,884	25,393	29,362	30,479	32,219
Saldo Final	20,968	17,208	16,177	16,958	18,441	18,701	15,060	13,401	15,438	18,154	20,444	21,217
Saldo Final	9,066	8,141	8,035	8,915	9,548	9,152	9,907	7,493	7,945	10,208	10,235	11,002

RESERVA PRIMA DE ANTIGÜEDAD  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	30,000	30,829	31,659	26,987	27,819	28,652	23,984	25,023	26,062	21,599	22,651	23,703
Incremento	829	830	828	833	833	872	1,039	1,039	1,037	1,052	1,052	1,052
Pagos	30,829	31,659	32,487	27,819	28,652	29,484	25,023	26,062	27,099	22,651	23,703	24,755
			5,500			5,500			5,500			5,500
Saldo Final	30,829	31,659	26,987	27,819	28,652	23,984	25,023	26,062	21,599	22,651	23,703	19,255

RESERVA INCENTIVACIONES  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	20,000	21,243	22,485	19,250	20,478	21,725	18,475	20,650	21,565	18,616	20,724	21,859
Incremento	1,243	1,242	1,245	1,249	1,247	1,250	1,555	1,555	1,561	1,578	1,578	1,582
Pagos	21,243	22,485	23,730	20,478	21,725	22,975	20,030	21,565	23,146	20,224	21,802	23,384
			4,500			4,500			4,500			4,500
Saldo Final	21,243	22,485	19,250	20,478	21,725	18,475	20,030	21,565	18,646	20,224	21,802	18,684

DOCUMENTOS POR PAGAR L.P.  
MILES DE PESOS N.M.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460
Incremento	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460
Pagos												
Saldo Final	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460

DOCUMENTOS POR PAGAR L.P.  
MILES DE PESOS N.E.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
Saldo Inicial	40,000	43,785	48,779	74,013	79,732	82,792	85,933	89,315	91,328	93,503	95,678	98,644
Incremento	3,785	4,974	5,034	3,719	3,060	3,431	3,282	2,013	2,175	2,173	268	2,616
Pagos	43,785	48,779	74,013	79,732	82,792	85,933	89,315	91,328	93,503	95,678	98,644	99,060
												49,200
Saldo Final	43,785	48,779	74,013	79,732	82,792	85,933	89,315	91,328	93,503	95,678	98,644	49,880

PRESTAMO DE FACILITARIO  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	0	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500
Incrementos	50,000											
Pagos	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500
Saldo Final	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	12,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	26,307

CAPITAL SOCIAL  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
Incrementos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Decrecientos	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
Saldo Final	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000

RESERVA LEGAL  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	68,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927
Incrementos	2,927	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Decrecientos	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927
Saldo Final	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927

UTILIDADES POR APLICAR  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	208,000	255,613	255,613	255,613	255,613	230,613	230,613	230,613	205,613	205,613	205,613	205,613
Utilidad ejer. ant.	59,540	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos	258,540	255,613	255,613	255,613	230,613	230,613	230,613	230,613	205,613	205,613	205,613	205,613
Reserva legal	0	0	0	25,000	0	0	0	25,000	0	0	0	20,000
Saldo Final	2,927	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo Final	255,613	255,613	255,613	230,613	230,613	230,613	230,613	205,613	205,613	205,613	205,613	185,613

Se obtiene un préstamo refaccionario por \$50000 a una tasa del 12% sobre saldos insolutos para la compra de la maquinaria. Se da un periodo de gracia de un mes y se paga un 25% en junio

Fecha	capital	amortizacion	intereses	pago	saldo
Junio	50000	12500		12500	37500
Diciembre		11113	4500	15613	26387
Diciembre		12447	3166	15613	13940
Diciembre		13960	1673	15633	0
Total	50000		9339	58339	

PREVID  
IMPUESTOS POR PAGAR  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	11,000	20,703	25,478	17,102	22,633	13,783	37,073	31,297	38,792	18,779	34,067	55,724
ISR	1,029	1,029	1,029	1,033	1,033	1,033	1,288	1,288	1,289	1,306	1,306	1,306
ISR	8,474	4,922	2,477	5,357	12,750	13,280	3,569	7,483	17,800	15,271	21,657	28,550
PAGOS	20,703	24,654	24,131	23,672	34,446	28,104	32,330	40,080	57,571	33,256	57,030	85,580
ISR	1,029	1,029	1,029	1,033	1,033	1,033	1,288	1,288	1,289	1,306	1,306	1,306
ISR	0	11,000	12,029	21,630	22,663	1,033	1,033	1,288	37,304	1,289	1,306	54,418
Saldo Final	20,703	25,478	17,102	22,663	13,783	37,073	31,297	38,792	18,779	34,067	55,724	29,854

PREVID  
PTU  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	10,400	12,892	14,306	15,018	16,615	9,879	13,498	14,838	16,992	22,018	24,407	32,630
Incremento	2,492	1,414	712	1,997	3,664	3,819	1,140	2,154	5,026	4,389	4,223	8,204
Pagos	12,892	14,306	15,018	16,615	20,279	13,698	14,838	16,992	22,018	26,407	32,630	40,834
Saldo Final	12,892	14,306	15,018	16,615	9,879	13,498	14,838	16,992	22,018	24,407	32,630	40,834

PREVIU  
FLUJO DE EFECTIVO  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	11,100	50,018	80,228	76,771	76,828	83,424	116,253	138,236	133,084	127,702	189,545	253,342
Ventas contado	87,718	49,680	40,758	30,874	48,392	68,100	42,120	30,640	78,036	75,420	91,332	113,100
Intereses	29,000	41,812	33,120	21,372	35,716	45,728	45,400	28,000	31,768	27,004	39,280	48,000
Endores diversos		300	2,000	700		2,000			1,000	500		
Disponible	137,818	141,810	156,106	155,517	179,336	199,232	269,773	216,936	245,880	255,646	331,137	427,330
Egresos:												
PROVISIONES	43,280	23,380	20,880	21,897	22,825	24,000	40,147	26,698	21,028	28,740	30,162	31,897
Arrendos diversos	5,000	4,414	6,898	416	4,916	2,918	4,750	518	8,842	519	8,704	5,664
Impuestos por pagar		1,029	12,072	1,029	22,463	1,033	1,033	1,288	38,792	1,288	1,306	55,724
PLU					10,400							
Doctos por pagar EP	30,966	17,208	16,177	16,950	18,464	18,701	15,060	13,401	15,438	18,154	20,444	21,237
Primas Antiquedad			5,500			5,500			5,500			5,500
Interestruciones			4,500			4,500			4,500			4,500
Doctos por pagar ME LP												29,800
Prestamos refinanciarlo						12,500						11,113
UTILIDADES				23,000			25,000					20,000
Salidas y salarios	12,518	12,518	12,522	12,567	12,567	12,571	15,472	15,472	15,475	15,804	15,804	15,827
Fondo de ahorro	1,026	1,023	1,041	1,040	1,037	1,046	1,295	1,295	1,303	1,315	1,315	1,314
MOS y equipo	10,000											
Prestamos exigidos	1,000				1,000				500			
Pérdida en cambios intereses creditos												19,400
Total egresos	103,800	61,582	79,335	78,489	95,712	82,999	65,537	82,872	118,178	66,101	77,815	224,536
Saldo Final	50,018	80,228	76,771	76,828	83,424	116,253	138,236	133,084	127,702	189,545	253,342	202,794

PREVI  
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	1.er				2.do				3.er				4.to		TOTAL EJERCICIO ANTERIOR			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	TRIMESTRAL	ABRIL	MAYO	JUNIO	TRIMESTRAL	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	TRIMESTRAL	OCTUBRE	NOVIEMBRE		DICIEMBRE		
VENIR	104,330	82,800	87,750	252,240	84,780	114,320	110,300	312,610	70,200	84,400	130,000	264,600	125,700	132,220	769,200	486,420	1,318,750	800,000
Costo de Ventas	44,892	34,900	26,438	105,830	31,058	41,722	39,774	113,257	25,620	27,884	43,256	87,060	40,408	49,659	58,633	149,207	425,454	278,475
Ajuste	(31)	114	346	429	557	823	1,106	2,486	2,694	2,639	2,678	8,011	2,722	2,759	2,822	8,331	19,257	
Utilidad Bruta	59,869	48,186	41,146	147,001	32,975	71,972	72,820	196,737	41,886	53,877	83,826	177,539	82,293	99,292	128,517	308,882	874,239	321,525
Estos de Operación:																		
Costos de Venta	12,422	11,078	10,868	34,875	11,745	13,010	12,217	36,970	4,723	12,293	13,194	34,817	15,768	14,820	15,254	42,210	150,000	80,000
Costos de Administración	17,889	17,889	17,886	53,664	18,854	18,854	18,852	56,560	17,909	17,909	17,906	53,724	22,018	22,018	22,016	66,052	230,000	130,000
Otros gastos y otros productos	3,788	4,724	3,228	14,013	5,719	3,060	3,141	11,920	3,382	2,013	2,175	7,570	2,175	566	4,916	10,057	43,560	565
Utilidad neta ISR y Pto	23,068	14,225	7,158	46,431	16,957	36,868	36,910	91,317	11,472	21,580	30,346	83,676	44,154	42,389	61,011	169,225	410,679	110,740
ISR	8674	4922	2477	14,073	5557	12750	13290	31,397	3689	7495	17490	28,954	15271	21657	26554	63,478	142,102	42,000
PTU	2492	1414	712	4,618	1297	3664	3819	9,080	1140	2154	3028	8,320	4389	6223	8214	16,816	40,821	10,400
Utilidad neta	13902	7889	3969	27749	8905	20434	21301	50640	6383	12011	20630	46,404	24474	34708	45787	104359	227,743	58,540

Conciliacion entre la utilidad contable y la utilidad fiscal

PRESUPUESTADA PREVIA

Utilidad antes de ISR y PTU 410679

mas: partidas no deducibles y acumulables

--- Prima de antigüedad 5000

--- Indemnizaciones 7000

--- Gastos no deducibles 6000

--- Perdida en cambios 19660

-----

37660

menos: partidas deducibles no acumulables

---Dividendos pagados en efectivo 70000

---Prima de antigüedad pagada cargada

a la reserva 22000

--- Indemnizacion pagada 18000

-----

110000

-----

UTILIDAD FISCAL

338339



Conciliacion entre el resultado fiscal y la utilidad fiscal  
ajustada (base del reparto).

Resultado fiscal	338339
mas:	
Dividendos pagados en efectivo	70000
	-----
Utilidad fiscal ajustada	408339

PREVIO  
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	ANTERIOR
<b>CIRCULANTE</b>													
Caja-Bancos	50,018	80,228	76,771	76,828	83,434	116,253	130,236	133,084	127,162	189,545	255,342	202,794	11,100
Alícuota de estería grías	20,555	21,242	22,056	21,034	24,173	25,343	26,792	28,201	28,201	30,541	31,823	33,451	13,000
Alícuota de Producción Levanzado	57,160	58,154	67,770	72,539	68,222	67,469	82,637	96,870	96,540	100,152	95,747	84,318	67,000
Docetos a cobrar	41,812	33,120	27,172	33,916	45,728	45,400	28,080	33,760	52,024	50,280	60,628	75,400	60,000
Provisión de clas. Incobrables	15,417	15,834	14,250	14,667	15,084	15,500	15,917	16,334	16,750	17,167	17,584	18,000	15,000
Indicadores diversos	2,000	2,700	3,704	3,900	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300	3,900
<b>Fijo</b>													
Terreno	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
Edificio	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Depreciación acumulada	(151,250)	(152,500)	(153,750)	(155,000)	(156,250)	(157,500)	(158,750)	(160,000)	(161,250)	(162,500)	(163,750)	(165,000)	(150,000)
Mobiliario y equipo de of.	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	60,000
Depreciación acumulada	(40,500)	(41,144)	(41,788)	(42,432)	(43,076)	(43,720)	(44,364)	(45,008)	(45,652)	(46,296)	(46,940)	(47,584)	(40,000)
Máquinaria y equipo	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	350,000
Depreciación acumulada	(210,000)	(220,000)	(230,000)	(240,000)	(250,000)	(260,000)	(270,000)	(280,000)	(290,000)	(300,000)	(310,000)	(320,000)	(210,000)
Equipo de reparto	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Depreciación acumulada	(8,443)	(9,334)	(10,225)	(11,117)	(12,008)	(12,899)	(13,790)	(14,681)	(15,572)	(16,463)	(17,354)	(18,245)	(8,000)
Gastos de instalación	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Amortización	(4,700)	(5,000)	(5,100)	(5,200)	(5,300)	(5,400)	(5,500)	(5,600)	(5,700)	(5,800)	(5,900)	(6,000)	(4,800)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,023,768</b>	<b>1,038,010</b>	<b>1,029,619</b>	<b>1,033,389</b>	<b>1,041,973</b>	<b>1,048,633</b>	<b>1,077,628</b>	<b>1,085,844</b>	<b>1,091,117</b>	<b>1,147,531</b>	<b>1,210,866</b>	<b>1,157,063</b>	<b>972,300</b>
<b>PASIVO</b>													
<b>A corto plazo</b>													
Proveedores	13,280	10,099	10,549	11,118	11,747	12,490	13,057	13,640	14,188	14,752	15,410	16,466	30,000
Acreedores diversos	10,048	7,722	4,903	8,273	5,748	6,230	3,078	7,678	6,133	10,786	7,222	9,736	11,000
Impuestos por pagar	20,703	25,825	17,102	22,843	13,783	27,023	31,277	38,772	19,779	34,087	55,724	29,856	11,000
PIU	12,892	14,304	15,018	16,615	9,978	13,558	14,838	16,792	22,018	26,400	32,430	40,634	10,400
Docetos por pagar	9,026	8,141	8,035	8,915	9,548	9,152	3,907	7,495	7,496	10,200	10,225	11,902	21,900
<b>A largo plazo</b>													
Reserva para contingencias	50,000	31,659	26,987	27,819	29,652	23,984	29,065	26,062	21,379	27,651	23,703	19,233	30,000
Reserva para indemnizaciones	21,243	22,483	19,230	20,478	21,725	18,475	20,030	21,285	18,644	20,224	21,602	18,884	20,000
Docetos por pagar PL	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460
Docetos por pagar	85,785	80,779	74,013	79,732	84,782	89,935	89,115	91,528	92,363	95,878	96,964	94,880	80,000
Préstamo refinanciarlo	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	26,387	
<b>CAPITAL CONTRIBUC</b>													
Capital social	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
Reserva legal	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	70,927	60,000
Utilidad del ejercicio	13,902	7,889	3,967	8,905	20,434	21,301	6,363	12,011	20,030	21,474	34,723	45,727	59,540
Utilidad años anteriores		13,902	21,911	25,740	24,655	56,098	76,460	82,348	91,774	123,004	187,278	181,956	
Utilidades por aplicar	235,613	237,613	235,613	236,613	236,613	236,613	236,613	236,613	236,613	236,613	236,613	236,613	209,000
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>1,023,768</b>	<b>1,038,010</b>	<b>1,029,619</b>	<b>1,033,389</b>	<b>1,041,973</b>	<b>1,048,633</b>	<b>1,077,628</b>	<b>1,085,844</b>	<b>1,091,117</b>	<b>1,147,531</b>	<b>1,210,866</b>	<b>1,157,063</b>	<b>972,300</b>

PROGRAMA DE INVERSION

	IA	IB	IC	ID	IE	IF	IG	IH	II	IJ	IK	
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Precio del CETE	8.03	8.03	8.03	8.03	8.03	8.03	8.03	8.03	8.03	8.03	8.03	8.03
Tasa de descuento	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78	0.78
Rendimiento	97.25	97.25	97.25	97.25	97.25	97.25	97.25	97.25	97.25	97.25	97.25	97.25
Numero de cetes	4848.50	3763.63	5585.78	5023.04	4089.92	9697.62	5615.92	2940.89	19786.03	14944.41	0.00	0.00
Importe para invertir	38918.00	30210.00	44836.00	40319.00	32829.00	77841.00	45378.00	23606.00	158819.00	119926.00	0.00	0.00
Intereses a ganar al ven.	9266.97	7426.34	11021.76	9911.37	8079.13	19135.10	11081.23	5862.92	39041.51	29468.03	0.00	0.00
<b>Retiros</b>												
Importe del retiro de inv			2973.00	35943.00	30210.00		44836.00	40319.00	37829.00	77841.00	45078.00	23606.00
Numero de cetes			370.63	4477.86	3763.63		5585.78	5023.04	4089.92	9697.62	5615.92	2940.89
Intereses ganados			492.19	8835.65	7426.34		11021.76	9911.37	8079.13	19135.10	11081.23	5862.92

DEFINITIVO  
IMPUESTOS POR PAGAR  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	11,000	20,703	25,425	17,304	26,576	14,902	30,192	39,045	50,703	22,188	45,493	71,804
ISPT	1,029	1,029	1,029	1,033	1,033	1,033	1,288	1,288	1,289	1,306	1,306	1,306
ISR	8,674	4,922	2,670	9,268	15,869	13,280	8,598	11,658	20,879	23,308	26,311	33,167
	20,703	26,654	29,333	27,605	43,478	31,225	40,078	51,991	72,871	46,792	73,110	106,277
PAGOS												
ISPT	1,029	1,029	1,029	1,033	1,033	1,033	1,288	1,288	1,289	1,306	1,306	1,306
ISR		11,000		25,543				49,415				70,498
Saldo Final	0	1,029	12,029	1,029	26,576	1,033	1,033	1,288	50,703	1,289	1,306	71,804
	20,703	26,654	29,333	27,605	43,478	31,225	40,078	51,991	72,871	46,792	73,110	106,277

DEFINITIVO  
PTU  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial	10,400	12,892	14,306	15,066	17,546	11,553	15,372	17,614	20,759	24,592	32,895	40,226
Incremento	2,492	1,414	760	2,480	4,407	3,819	2,242	3,145	5,833	4,303	7,331	9,304
Pagos					10,400				29,292	32,895	40,226	49,530
Saldo Final	12,892	14,306	15,066	17,546	11,553	15,372	17,614	20,759	24,592	32,895	40,226	49,530

DEFINITIVO  
FLUJO DE EFECTIVO  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo inicial	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100
Ventas contado	62,718	49,680	40,758	50,074	48,592	48,100	42,120	50,640	78,034	75,420	91,232	111,100
CONFIANZA	80,000	41,912	31,120	27,172	31,916	41,728	41,400	28,000	31,740	32,924	50,280	60,888
Deudores diversos		300	2,000	700		2,000			1,000	500		
Intereses Inversion			482	8,836	7,426		11,022	9,911	8,070	19,135	11,001	10,994
RECUPERACION Inversion			2,978	31,943	30,210		11,308	40,311	32,858	77,841	41,078	35,335
Disponible	153,818	102,892	90,433	134,625	151,244	126,928	154,478	140,050	164,795	236,020	208,871	251,717
<b>EGRESOS</b>												
Proveedores	43,280	23,380	20,468	21,487	22,865	24,238	25,547	26,498	27,818	28,840	30,162	31,897
Acreedores diversos	5,000	4,414	4,898	416	4,916	2,910	4,930	518	8,442	519	4,704	3,644
Impuestos por pagar		1,029	12,029	1,029	26,578	1,033	1,033	1,288	30,703	1,289	1,306	11,804
PLU					10,400							
Doctos por pagar CP	30,966	17,208	16,177	16,950	18,464	18,701	15,060	13,461	15,438	18,154	20,644	21,237
Primas Anticipo			3,300			3,300			3,300			3,300
Indemnizaciones			4,500			4,500			4,500			4,500
Doctos por pagar NE LP						12,300						29,800
Primas Refaccionario				25,000				25,000				11,113
Dividendos												20,000
Sueldos y salarios	12,518	12,518	12,322	12,567	12,567	12,571	15,672	15,672	15,673	15,884	15,884	15,887
Fondo ahorro	1,038	1,033	1,041	1,040	1,037	1,048	1,292	1,292	1,303	1,313	1,313	1,314
Mob y equipo	10,000											
Primas empleados	1,000				1,000				500			
Perdida en cambios												19,400
Intereses credito												4,500
Inversion	39,818	30,210	0	44,836	46,319	32,829	77,841	41,078	23,606	158,819	119,936	0
Total egresos	182,718	91,792	79,359	125,928	140,144	113,828	149,318	128,950	133,949	224,920	197,771	249,616
Saldo Final	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,101

DEFINITIVO  
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO  
MILES DE PESOS

CONCEPTO	1.er			2.do			3.er			4.to			TOTAL AÑO	EJERCICIO ANTERIOR				
	ENERO	FEBRERO	MARZO TRIMESTRE	ABRIL	MAYO	JUNIO TRIMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE TRIMESTRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE TRIMESTRE						
Ventas	104,530	92,800	67,930	253,260	84,790	114,320	113,500	312,610	70,200	84,400	130,060	284,660	125,700	152,220	188,500	466,420	*****	600,000
Costo de Ventas	44,892	34,500	26,438	105,830	31,858	41,725	39,774	113,357	25,620	27,884	43,256	97,060	40,685	47,869	58,653	149,207	465,454	278,493
Utilidad Bruta	59,649	48,184	41,146	149,001	52,375	71,772	72,620	196,767	41,884	53,877	83,826	179,587	82,293	99,592	126,997	308,882	824,239	321,505
<b>PASOS DE OPERACIONES</b>																		
Gastos de Venta	12,937	11,078	10,848	34,873	11,743	13,010	12,217	34,870	9,123	12,295	13,199	34,617	13,866	14,020	15,254	43,640	150,000	80,000
Gastos de Administracion	17,889	17,889	17,886	53,464	18,854	18,854	18,852	56,260	17,909	17,909	17,906	53,724	22,018	22,018	22,016	66,052	230,000	130,000
Otros gastos	3,785	4,794	3,224	14,013	5,719	3,050	3,141	11,920	3,382	2,013	2,175	7,570	2,175	766	6,916	10,057	43,560	565
Otros productos			482	482	8,836	7,426		16,262	11,022	9,911	8,070	29,003	19,133	11,081	10,994	41,210	86,957	
Utilidad ante ISR y PTU	25,068	14,225	7,640	46,933	24,895	44,274	38,410	107,379	22,494	31,371	58,616	112,681	63,269	73,669	93,205	230,443	497,636	110,940
ISR	8674	4922	2679	16,275	9248	12869	13290	38,427	8598	11658	20879	41,133	23308	76311	33167	82,786	178,423	42,000
PTU	2442	1414	760	4,666	2480	4407	3819	10,706	2242	3145	5833	11,220	6303	7331	9204	22,938	49,530	10,400
UTILIDAD NETA	13902	7889	4201	25992	13147	25998	21301	58446	11654	16768	31904	60326	33658	40927	37034	124719	267,183	58,540

Conciliacion entre la utilidad contable y la utilidad fiscal.

PRESUPUESTADA DEFINITIVA

Utilidad antes de ISR y PTU		497636
mas:partidas no deducibles y acumulables		
--- Prima de antigüedad	5000	
--- Indemnizaciones	7000	
--- Gastos no deducibles	6000	
--- Perdida en cambios	19660	
	-----	37660 .
menos: partidas deducibles acumulables		
--- Dividendos pagados en efectivo	70000	
--- Provision prima de antigüedad pagada		
cardada a la reserva	22000	
--- Indemnizaciones pagadas	18000	
	-----	110000 .
		-----
Resultado fiscal		425296 .

Conciliacion entre el resultado fiscal y la utilidad fiscal  
ajustada (base del reparto).

Resultado fiscal	425296 .
mas:	
--- Dividendos pagados en efectivo	70000 .
	-----
Utilidad fiscal ajustada	495296 .



**DEFINITIVO  
BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO  
MILES DE PESOS**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	EJERCICIO ANTERIOR
<b>ACTIVO</b>													
<b>Circulante:</b>													
Caja-Bancos	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,101	11,100
Almacén de materias primas	20,535	21,242	22,054	23,034	24,117	25,313	26,792	28,664	29,301	30,541	31,873	33,451	13,000
Almacén de Productos Terminados	57,160	58,154	67,770	72,649	68,532	67,369	82,437	94,870	96,540	105,152	95,767	84,219	67,000
Doctos a cobrar	41,812	33,120	27,172	33,916	45,738	45,400	28,080	33,710	52,024	50,260	40,668	75,400	80,000
Provisión de ctas. incobr.	(3,417)	(13,824)	(4,250)	(4,687)	(5,061)	(5,500)	(5,917)	(6,341)	(6,750)	(7,147)	(7,584)	(8,000)	(3,000)
Quedars diversos	6,600	5,705	3,700	3,000	4,000	3,000	2,600	2,500	1,500	1,000	1,000	1,000	5,000
Inversion	38,918	49,128	64,153	75,046	85,135	117,964	150,969	155,748	146,225	227,503	302,181	246,746	
<b>Fijo:</b>													
Terreno	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000	450,000
Edificio	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000	300,000
Depreciación acumulada	(151,750)	(152,500)	(153,750)	(155,000)	(156,250)	(157,500)	(158,750)	(160,000)	(161,250)	(162,500)	(163,750)	(165,000)	(150,000)
Mobiliario y Equipo de of.	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	60,000
Depreciación acumulada	(40,583)	(41,168)	(41,753)	(42,338)	(42,923)	(43,508)	(44,093)	(44,678)	(45,263)	(45,848)	(46,433)	(47,018)	(46,000)
Mantenimiento y equipo	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	350,000
Depreciación acumulada	(210,000)	(220,000)	(225,000)	(230,000)	(235,000)	(240,000)	(245,000)	(250,000)	(255,000)	(260,000)	(265,000)	(270,000)	(210,000)
Equipo de reparto	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000	40,000
Depreciación acumulada	(8,667)	(9,334)	(10,001)	(10,667)	(11,334)	(12,001)	(12,667)	(13,334)	(14,001)	(14,667)	(15,334)	(16,001)	(8,000)
Gastos de instalación	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
Aportación	(4,900)	(5,000)	(5,100)	(5,200)	(5,300)	(5,400)	(5,500)	(5,600)	(5,700)	(5,800)	(5,900)	(6,000)	(4,800)
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,023,748</b>	<b>1,038,610</b>	<b>1,053,101</b>	<b>1,067,898</b>	<b>1,082,604</b>	<b>1,097,486</b>	<b>1,101,881</b>	<b>1,119,608</b>	<b>1,121,040</b>	<b>1,198,609</b>	<b>1,271,025</b>	<b>1,212,116</b>	<b>972,300</b>
<b>PASIVO</b>													
<b>A corto plazo:</b>													
Proveedores	13,280	10,099	10,549	11,118	11,747	12,490	13,057	13,440	14,188	14,752	15,416	16,486	30,000
Acreedores diversos	10,048	7,125	4,905	8,573	5,748	4,930	5,098	9,478	4,435	10,786	7,222	6,756	11,000
Impuestos por pagar	20,703	25,423	17,304	26,576	16,102	30,192	30,045	50,703	22,168	45,493	71,804	34,473	11,000
PTU	12,892	14,506	15,066	17,346	11,553	15,372	17,618	20,739	26,372	23,879	40,226	49,530	10,400
Doctos por pagar	9,566	8,141	8,035	6,915	9,548	9,152	5,907	7,493	7,945	10,208	10,235	11,902	21,900
<b>A largo plazo:</b>													
Reserva prima antigüedad	30,829	31,659	26,987	27,819	28,452	23,984	25,023	26,062	21,599	22,451	23,703	19,255	30,000
Reserva para indemnización	21,245	20,485	19,230	20,479	21,225	18,475	20,020	21,565	18,446	20,274	21,802	18,084	20,000
Doctos por pagar ME	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460	101,460
Doctos por pagar ME	63,785	48,779	74,013	79,732	82,772	85,533	89,313	91,328	93,503	95,678	98,444	49,860	60,000
Prestamo refaccionario	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	26,387	
<b>CAPITAL CONTABLE</b>													
Capital social	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000	350,000
Reserva legal	30,927	30,927	30,927	30,927	30,927	30,927	30,927	30,927	30,927	30,927	30,927	30,927	30,927
Utilidad del ejercicio	15,902	7,889	4,201	13,147	23,998	21,301	11,654	16,768	31,104	33,458	40,027	51,034	59,540
Utilidad meses anteriores			15,902	21,791	25,992	39,119	63,137	84,438	96,092	112,860	144,764	178,422	218,149
Utilidades por aplicar	255,613	255,613	255,613	256,613	256,613	256,613	256,613	256,613	256,613	256,613	256,613	256,613	260,000
<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>1,023,748</b>	<b>1,038,610</b>	<b>1,053,101</b>	<b>1,067,898</b>	<b>1,082,604</b>	<b>1,097,486</b>	<b>1,101,881</b>	<b>1,119,608</b>	<b>1,121,040</b>	<b>1,198,609</b>	<b>1,271,025</b>	<b>1,212,116</b>	<b>972,300</b>

## CONCLUSION

## CONCLUSION

Con todo lo mencionado anteriormente nos damos cuenta de que este instrumento financiero "PRESUPUESTO" si se utiliza adecuadamente puede traer muchos beneficios a las organizaciones; ya que puede establecer un camino mas seguro para la compania al conocer las alternativas que se pueden presentar a lo largo de la vida de la misma.

Considero que es conveniente tomar conciencia que los recursos con los que cuenta una organizacion y aun los que tienen los individuos no son renovables y que por lo tanto se debe aprovechar al maximo a los mismos para que de esta forma se logre no solo un desarrollo organizacional, sino tambien un desarrollo social; es decir, que al aprovechar en forma adecuada y oportuna las oportunidades que se presenten va a permitir un mayor crecimiento para la sociedad en que vivimos y esto ultimo se reflejara en mayores y mejores condiciones de vida para la humanidad.

Por ultimo es conveniente aclarar que el presupuesto no es la panacea de todo mal y por lo tanto debe ser utilizado junto con otras tecnicas financieras para lograr los mejores resultados. Lo anterior implica que se debe estar al dia en cuanto a las nuevas necesidades que van surgiendo; ya que estas deben ser satisfechas para poder seguir adelante y del mismo modo conocer las innovaciones tecnicas a fin de ir al

ritmo que impone el progreso.

## BIBLIOGRAFIA

## BIBLIOGRAFIA

--- Preparacion de presupuestos: clave de la planeacion y del control. Reginald L. Jones, H. George Trentin, Ed. Continental.

--- Control Presupuestal de los Negocios: Hector Salas Gonzalez, Ed. Hector Salas Gonzalez.

--- Contabilidad Administrativa: David Noel Ramirez Padilla, Ed. Mc. Graw-Hill.

--- Las Finanzas en la Empresa: Informacion, analisis, recursos y planeacion. Joaquin Moreno Fernandez. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas.

--- Horizonte y Metodologia de las Finanzas: J. Fred Weston. Ed. Herrero Hermanos.

--- Finanzas en Administracion: Weston-Brigham, Ed. Interamericana.

--- Fundamentos de Administracion Financiera: Weston-Brigham, Ed. Interamericana.

--- Administracion Financiera: Robert W. Johnson, Compania Editorial Continental.