

6 301808

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

Escuela de Contaduría Pública  
con Estudios Incorporados a la U.N.A.M.



LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACION  
FINANCIERA EN LAS EMPRESAS

SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
PUBLICA

P R E S E N T A :  
ERNESTO PEREZ SORIANO



México, D. F.,

1985

FALLA DE ORIGEN



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

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

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

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

## I N D I C E

	PAGINA
Introducción . . . . .	1
CAPITULO I.- PLANEACION	
1.- Su concepto y significado . . . . .	3
2.- Su importancia en las empresas . . . . .	4
3.- Cambios a considerar al planear . . . . .	7
4.- Elementos que la componen . . . . .	10
5.- Sus principios . . . . .	18
6.- La importancia de los pronósticos en la Planeación . . . . .	20
7.- El propósito de la organización en la Planeación . . . . .	28
Resumen . . . . .	31
CAPITULO II.- PRESUPUESTO	
1.- Sus orígenes y definición . . . . .	33
2.- Sus objetivos . . . . .	36
3.- Sus requisitos . . . . .	38
4.- Sus características . . . . .	41
5.- Su clasificación . . . . .	43
Resumen . . . . .	47
CAPITULO III.- PLANEACION ESTRATEGICA	
1.- Su definición y metodología . . . . .	49
2.- Generación de alternativas . . . . .	51
3.- Estrategias de crecimiento . . . . .	52

4.- Alternativas estratégicas a considerar

4.a) Política de precios en la planificación de ventas .	53
4.b) Cambios en la estrategia comercial derivados de . . un análisis de rentabilidad por productos . . . . .	56
4.c) Reducción de Gastos . . . . .	58
4.d) Reducción de Costos . . . . .	59
4.e) Agilización de Crédito y Cobranza . . . . .	60
4.f) Fijación de las políticas de inventarios . . . . .	61
4.g) Inversiones en Activo Fijo . . . . .	64
4.h) Proporción de recursos de crédito y capital . . . . .	69
Resumen . . . . .	71

CAPITULO IV.- PLANEACION FINANCIERA

1.- Su Definición . . . . .	73
2.- Generalidades . . . . .	73
3.- El Sistema Presupuestario . . . . .	74
Resumen . . . . .	77
CASO PRACTICO . . . . .	78
Conclusiones . . . . .	129
Bibliografía . . . . .	130

## INTRODUCCION

Actualmente, las empresas están siendo sometidas a un proceso inflacionario, que no es posible su supervivencia si no se toman las medidas económicas-financieras adecuadas para el máximo aprovechamiento de operaciones.

Precisamente, esta tesis tiene como objetivo primordial la de hacer resaltar la función de planeación en todas las empresas por grandes o pequeñas que nos parezcan, ya que este elemento del proceso administrativo es el que nos va a dar la pauta (como lo veremos en el capítulo I) de las acciones a seguir por determinada empresa, eliminando de ésta manera funciones innecesarias que originan un gasto extra.

Así, tenemos que si planeamos tendremos fijados nuestros objetivos, políticas y procedimientos a seguir y que nos ayudarán a orientar la acción según lo planeado.

Asimismo, en el capítulo II señalo la importancia del presupuesto, ya que su elaboración viene a ser al final de cuentas la representación numérica de lo que ha planeado la empresa, de ésta manera podremos ir comparando los resultados obtenidos con los planeados o presupuestados; lo que nos permitirá determinar las desviaciones o deficiencias durante cierto período y de ésta forma corregirlas oportunamente.

En el capítulo III presento a la Planeación Estratégica como la búsqueda sistemática de posibilidades de acción a seguir, planteando de ésta forma algunas alternativas que nos ayudarán a encaminar las acciones hacia la meta propuesta.

Entre las alternativas estratégicas, cabe hacer mención la de la importancia de inversiones en activo fijo, ya que toda empresa por grande o pequeña que sea, posee o debe invertir en este tipo de activo tan necesario para el desarrollo óptimo de operaciones; asimismo se recalca la revaluación del activo fijo reflejándola como una de las formas de protegerse de la inflación -- que en nuestros días ha adquirido gran relevancia.

Y por último, en el capítulo IV presento a la Planeación Financiera como una síntesis de todo lo expuesto en los tres capítulos anteriores, afirmando de ésta manera la necesidad de elaborar un presupuesto que nos ayude a guiar -- las acciones.

Así, tenemos que la planeación es tan elemental en las empresas, a tal grado que de no llevarla a cabo existe un alto grado de fracaso financiero; así -- como también la elaboración del presupuesto tiene una participación relevante en los resultados de la empresa, ya que éste al representar numéricamente lo planeado tendremos una medida de comparación entre lo obtenido y lo planeado y de ésta forma corregiremos oportunamente las fallas encontradas.

En resumen concluyo diciendo que al elaborar esta tesis, sentí la necesidad de resaltar una de las funciones del proceso administrativo que ayudara a -- las empresas a lograr sus objetivos.

Así, fué como identifiqué a la planeación como una función básica, ya que en ésta fase, resolveremos interrogantes que quizás en ningún momento nos -- habíamos imaginado.

Lo anterior me llevó a la elaboración de un presupuesto como caso práctico, ya que éste representa numéricamente todo lo acordado y planeado por la -- empresa.

Es mi deseo, que este trabajo satisfaga los requerimientos y necesidades -- para los que fué elaborado.

ERNESTO PEREZ SORIANO.

## C A P I T U L O I

### 1.- CONCEPTO Y SIGNIFICADO DE PLANEACION

- a) Su Definición.
- b) Su significado.

### 2.- IMPORTANCIA DE LA PLANEACION EN LAS-EMPRESAS.

- a) Puntos por los cuáles se considera necesaria.

### 3.-CAMBIOS A CONSIDERAR EN LA PLANEACION

- a) Cambios tecnológicos.
- b) Cambios Políticos.
- c) Cambios en el grado y carácter de la competencia.
- d) Cambios en las actividades y -normas sociales.
- e) Cambios en la actividad económica.

### 4.- ELEMENTOS QUE COMPONEN A LA PLANEACION

- a) Objetivos.- a Corto y largo plazo
- b) Procedimientos
- c) Programas
- d) Políticas
- e) Presupuestos
- f) Metas.

### 5.- PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.

- a) Principio de la precisión.
- b) Principio de la Flexibilidad
- c) Principio de la Unidad.

### 6.- LA IMPORTANCIA DE LOS PRONOSTICOS EN LA PLANEACION.

- a) Definición de Pronóstico.
- b) Consideraciones a tomar al prepara -rar cierto pronóstico.
- c) Métodos de Pronóstico.

C1) Opinión de ejecutivos y conje-  
turas de intuición.

C2) Análisis de indicadores econó-  
micos.

C3) Métodos Estadísticos:

C31) Mínimos cuadrados

C32) Ajuste Exponencial

### 7.- PROPOSITO DE LA ORGANIZACION EN LA PLANEACION.

- a) Definición de Organización.
- b) Etapas de la Organización.
- c) Importancia actual de la Organización.
- d) Propósito de la Organización en la -planeación.

## 1.- CONCEPTO Y SIGNIFICADO DE PLANEACION.

## a) Su Definición:

Agustín Reyes Ponce, la define como: "la fijación del curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y denúmeros, necesarias para su realización." [1]

Para George R. Terry, planeación consiste - en "escoger, relacionar hechos para preveer y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr los resultados deseados"[2].

Ahora bien, para Goetz, es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido" [1]

De lo anterior concluyo que planeación es - "la fijación de objetivos, estableciendo una serie de principios que nos ayudarán a lograr los resultados esperados".

## b) Su significado:

La etapa de la planeación, es tan importante como la acción de ejecutar, ya que para lograr resultados positivos deberemos en primer lugar establecer los principios y normas que orientarán a las acciones de una determinada organización.

Así tenemos que las acciones de planear y hacer deben de coexistir para que al final obtenamos el resultado esperado. Algunos administradores "ejecutan" antes de planear, y estos, se justifican al decir que planear es costoso y que no hay tiempo para ello; pero debe comprenderse que el tiempo y el dinero empleados e invertidos en la planeación, generalmente se recuperan por medio de resultados más efectivos y más rápidos.

[1] Administración de Empresas, Agustín Reyes Ponce. Editorial Limusa 30a. Reimp. México 1983 Pág. 165.

[2] Principios de Administración George R. Terry Editorial Continental México 1962 Pág. 144.

## 2.- IMPORTANCIA DE LA PLANEACION EN LAS EMPRESAS

Toda organización al constituirse siempre ha requerido en sus inicios de una etapa tan importante como el de la planeación; ya que en ésta fase se resolverán las siguientes interrogantes:

¿Qué? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Porqué? ¿Cuándo? y ¿Dónde? -

Así tenemos que en ésta fase del Proceso Administrativo se resolverán interrogantes tales como:

¿Qué es realmente lo que pretendemos lograr?

¿Cómo pretendemos lograrlo?

¿Quién será el responsable para lograr el resultado esperado?

¿Porqué nos propusimos a alcanzar dichos resultados?

¿Cuándo deberemos alcanzar el resultado esperado? y

¿Dónde podremos operar para alcanzar los resultados esperados?.

Interrogantes, que en la etapa de la planeación deben aclararse. Así, tenemos que para la obtención de resultados positivos al finalizar las operaciones de una empresa en un período determinado, deberemos primeramente planear las acciones a seguir, ya que si un administrador de determinada empresa no planea adecuadamente los esfuerzos, no podrá o le será más difícil alcanzar los resultados deseados.

La planeación en sí es importante porque en ésta etapa se van a fijar las acciones a seguir a fin de obtener los resultados esperados por una empresa, pero ésta fijación de acciones deberá estar orientada por principios necesarios para la realización de un plan.

Quién planea debe ser capaz de visualizar con claridad el modelo de actividades necesarias ya que él tiene que tratar con intangibles y sus ideas creadoras deben estar orientadas hacia planes definidos.

a) Puntos por los cuáles se considera necesaria la planeación en una empresa.-

a.1.- La planeación de una empresa, hace que -

ésta tenga un plan previo con el cuál guiará todas sus acciones, a fin de lograr los objetivos propuestos. Es decir, que toda empresa necesita primero hacer planes de la forma de como habrá de coordinarse.

Al tener un plan previo, podremos hacer una comparación de lo obtenido y de lo que debíamos haber obtenido y así hacer los ajustes necesarios, anticipándonos a una situación difícil. Asimismo, al tener un plan previo podremos decir que no estamos trabajando a "ciegas".

a.2.- El tener planeado el programa a seguir, la organización trabajará con eficiencia y orden, lo cuál no se lograría de la improvisación.

a.3.- En la etapa de la planeación se llegan a determinar las acciones realmente necesarias y las acciones innecesarias para la obtención de los objetivos de una empresa.

Así, al tener bien identificadas las acciones innecesarias, procederemos a eliminarlas desde un principio, evitando con esto esfuerzos inútiles que muchas veces le cuesta a la empresa tiempo y dinero.

a.4.- Todo objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente. En consecuencia la planeación hace que éstos objetivos se afinen para los fines de la empresa.

a.5.- Todo plan tiende a ser económico, ya que en éste, se marcarán los lineamientos a seguir por una empresa. Se dice que tiene a ser económico porque el plan hace que se ahorre tiempo y tal vez dinero al efectuar las operaciones de una determinada empresa.

Es conveniente mencionar que todo plan consume tiempo, en consecuencia se dice que algunas veces no parece ser "muy económico"

por lo distante de su realización; pero debemos recordar que el plan a futuro nos traerá satisfacciones que de otro modo tal vez hubiesen sido frustraciones por los malos resultados obtenidos al no tener fijados nuestros cursos de acción a seguir.

En sí, la planeación es una etapa elemental del Proceso Administrativo, ya que sin esta función no tendríamos bien definidas las fases como:

- Organización
- Dirección
- Control

Consecuentemente, la planeación nos permite tener un modelo completo de trabajo a realizar, ya que suministra la base sobre las cuáles obrarán las otras funciones directivas; ya que ningún administrador podrá organizar, dirigir o controlar con éxito a menos que haya efectuado un plan previo.

El planear no es una función de improvisados, por lo que los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas sino con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas.

Si el administrador de una empresa no efectúa o elabora una planeación adecuada, está destinado al fracaso, o por lo menos a hacer más difícil la conservación de los objetivos, ya que si carece de planes precisos, cualquier negocio, no es propiamente tal, sino una aventura, ya que los medios con los que cuenta serán ineficaces.

### 3. CAMBIOS A CONSIDERAR EN LA PLANEACION

Se ha dicho, que todo plan se debe hacer con la mayor precisión posible ya que van a regir acciones concretas, pero dentro de la precisión todo plan debe dejar márgen para los cambios que surjan en éste ya que en algunos casos éstos resultan ser impredecibles é imprevisibles.

Los cambios que pudiesen ocurrir en de terminado momento en las operaciones de la empresa son los siguientes:

- a) Cambios Tecnológicos.
- b) Cambios Políticos.
- c) Cambios en el grado de carácter de la competencia.
- d) Cambios en las actividades y normas sociales.
- e) Cambios en la actividad económica.

a) En cuanto a los cambios tecnológicos, la Planeación debe dejar cierto márgen, ya que algunas empresas que tienen equipo anticuado, no tienen la misma productividad, que aquellas empresas que reemplazan su equipo viejo por nuevo aprovechando de esta manera los avances tecnológicos y científicos, lo que traerá como consecuencia un aumento a su productividad.

b) Cambios Políticos.- Estos tipos de cambios tienen mucha trascendencia, ya que una empresa deberá adaptarse a la forma en la que el Estado se allegue de ciertos recursos, es decir, impuestos que la misma empresa esté obligada a enterar.

Además de que toda empresa debe apegarse a la realidad histórica, social y política del país en donde lleve a cabo sus funciones.

Entre los cambios políticos podría hacer resaltar el cambio de poder en el Ejecutivo, que México vive cada 6 años, en cuyo caso las empresas deben estudiar y analizar ya que de éste dependerán buenos resultados en las operaciones de la empresa en cuanto a cambios políticos que podrían suceder.

c) Cambios en el grado y carácter de la competencia.- Una empresa, puede sacar provecho cuando trata de ser líder en innovación. Pero se debe considerar que tales ventajas atraigan competidores, ya que éstos producirán artículos similares ó substitutos, por lo que considero que en la planeación se debe tomar en cuenta algún cambio que pudiese existir en éste punto, ya que así podremos en cualquier momento tomar alguna decisión -- prevista con anterioridad.

Un ejemplo claro que estamos viviendo actualmente es la fabricación de automóviles, en la cuál la misma Chrysler ha originado una gran competencia con la Volkswagen, Datsun y Renault -- ya que las características de los autos son semejantes, al ser compactos y de bajo cilindraje.

d) Cambios en las actitudes ó normas sociales. Existen diversas causas que originan que la sociedad cambie sus normas ó actitudes; entre los cuáles se encuentra la Moda, ya que ésta originará cambios en el mercado. En éste tipo de casos, las empresas afectadas serían por ejemplo: Las industrias del vestido, del calzado etc. por lo que éstas empresas deberán al planear considerar estos cambios y de ésta forma estar debidamente preparados para cualquier cambio que suceda.

c) Cambios en la Actitud Económica.- Son los cambios que suceden en una empresa, pudiendo ser:

- Cambios en la bolsa de valores.
- Cambios en el Poder Adquisitivo de la Moneda, ( devaluación )
- Cambios en los costos de materia prima.
- Cambios en los costos de producción.
- Cambios en los costos de Mano de Obra, Cargos indirectos, etc.

Un cambio que actualmente viven las empresas que operan en territorio nacional es el cambio en el poder adquisitivo de la moneda ya que el peso mexicano está en constante devaluación, por lo que al planear se debe considerar sobre todo éste punto, ya que es de mucha trascendencia.

Para finalizar concluyo que toda empresa que encauza la acción de planear tomando en cuenta los diferentes cambios que pudiesen en determinado-

momento llegar a ocurrir, deberá realizar un proceso previo de investigación, análisis y diseño de las actividades que habrán de seguirse fijando estrategias y estableciendo procedimientos para su realización.

#### 4. ELEMENTOS QUE COMPONEN A LA PLANEACION.

La planeación tiene como fin primordial, el de influir en el futuro, tomando acciones predeterminadas y lógicas en el presente.

Existen en la planeación una serie de elementos en los cuáles podremos nosotros considerar acciones futuras.

Los elementos de la planeación son los siguientes:

- a) Objetivos
  - a1) A corto plazo
  - a2) A largo plazo
- b) Procedimientos
- c) Programas
- d) Políticas
- e) Presupuestos
- f) Metas

Los cuáles si los definimos en forma correcta podremos tener cierto grado de seguridad de que nuestra planeación está bien elaborada.

Veamos en forma más profunda cada uno de estos elementos:

a) OBJETIVOS. Según George Terry objetivo "representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo" [1]

En sí, constituyen lo que el individuo espera realizar ó lo que la organización espera que se realice en un período determinado, no olvidando que un objetivo es una parte integral de la meta a que se pretende llegar.

-----

[1] Principios de Administración. George R. Terry Editorial Continental, México 1962. pág. No.145.

Así, tenemos que para desarrollar una planeación eficiente, es necesario en primer lugar: establecer objetivos que representen lo que se pretende alcanzar y así facilitar la labor de los administradores en la Toma de Decisiones.

Los objetivos se clasifican de acuerdo al tiempo en que se habrán de obtener; por lo que podemos considerar que existen:

- a1) Objetivos a corto plazo
- a2) Objetivos a largo plazo

Los objetivos a corto plazo son aquellos, que generalmente van a ser llevados a cabo en el primer año de un plan a largo plazo. Su enfoque debe ser siempre del año distante al presente.

La selección de objetivos a corto plazo - procede de una evaluación de prioridades relacionadas con los objetivos a largo plazo, como ejemplo - podría mencionar que al establecer una empresa la obtención de capital para los Gastos Fijos y de Operación probablemente será un objetivo fundamental y puede ser el único objetivo a corto plazo.

Los objetivos a largo plazo, son aquellos que van a ser alcanzados en un plazo mayor de un año; ya que como es lógico, habrá algunos objetivos - que no sean posibles de alcanzarlos a corto plazo.

Estos objetivos deberán tenerse claramente establecidos para que cada vez que se tomen decisiones, éstas se hagan sobre bases específicas.

El siguiente ejemplo nos ilustrará de manera práctica las funciones de los objetivos en la meta de una empresa:

Una empresa tiene como Meta el de obtener - una utilidad que permita remunerar adecuadamente el capital invertido, puede implicar alcanzar el objetivo básico de aumentar, digamos en 40% las utilidades del ejercicio con relación al del año anterior, lo - cuál a su vez podrá requerir alcanzar los siguientes - objetivos secundarios:

- Aumentar la producción y las ventas - en un 20%.
- Reducir los costos variables en un 6%

Lo anterior a su vez podría exigir alcanzar los siguientes objetivos a corto plazo:

- Reducir el desperdicio de materiales - en un 8%
- Reducir la mano de obra en un 9% [cuando sea posible]
- Revisar los métodos de trabajo para aumentar el número de piezas-hombre en un 5%.

Lo anterior, sería un plan trazado desde la cúspide de la organización hasta los niveles subordinados; ya que los objetivos deben estar debidamente jerarquizados e interrelacionados en todos los niveles y áreas que componen a una determinada empresa.

Como principio de un objetivo podría decir que antes de iniciar cualquier curso de acción, debe ser claramente predeterminado, comprendido y enunciado.

#### Características del objetivo.

- Debe representar un reto; pero debe a su vez ser alcanzable.
- Debe ser predeterminado, enunciado y declarado - por escrito para crear cierto grado de "seriedad."
- Preveé la Dirección, ya que indica quién va a ejecutar las diversas funciones de la empresa, así como los medios con que lograrán alcanzar el objetivo propuesto.
- Motiva y mantiene "vivas" las acciones en todas las áreas de la empresa y por último;
- Contribuye al Proceso Administrativo para su correcta funcionalización.

b) PROCEDIMIENTOS. - Los procedimientos son aquellas actividades que se señalan con una secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Los procedimientos se dan en todos los niveles - de una empresa pero son lógicamente más numerosos en los niveles de operación, a diferencia de las políticas que se forman en los altos niveles de una empresa.

Reglas sobre los Procedimientos:

- Deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente.-Diagramas de Flujo.
- Deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar la rutina que en algunos casos es sumamente negativo para una empresa.
- Se debe evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

Ahora bien, en cuanto a las funciones de los procedimientos podríamos decir las siguientes:

- Simplifican el proceso de delegación de funciones.
- Aseguran coordinación dentro de cualquier área de la empresa, lo que traerá como consecuencia la -- coordinación de la empresa en general.
- Fomentan una mejor actuación de cada uno de los miembros o departamentos que componen a una empresa.
- Aseguran consistencia en las acciones.

Como ejemplo de procedimientos podríamos citar: El procedimiento para elaborar el presupuesto de caja.

c) PROGRAMAS.- Los programas son los procedimientos - en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el -- tiempo requerido para ejecutar cada una de sus partes, es decir, suelen cuantificarse las acciones y -- relaciones con determinados períodos o fechas de -- cumplimiento.

TIPOS DE PROGRAMAS.-

- C1) Generales y Particulares
- C2) A corto y a largo plazo.

C1) Los programas generales son aquellos que se refieren a toda la empresa, a diferencia de los programas particulares que se refieren a un departamento específico. Los programas particulares pueden ser también de tipo general ya que como ejemplo podríamos decir que los programas para toda la empresa son

siempre generales, en tanto que los de Producción serán generales respecto a los programas de mantenimiento.

C2) En cuanto a los programas a corto plazo son - aquellos que no exceden de un año, en tanto que - los programas a largo plazo si exceden de éste - tiempo.

Los programas no están aislados uno del otro, sino que por regla general todo programa depende de otros y afecta a algunos ya que éstos forman parte de una compleja estructura de programas.

Reglas sobre los programas:

- Todo programa debe ante todo contar con la aprobación de una Suprema Autoridad Administrativa, ya que de ésta forma se podrá llevar a cabo su aplicación en la forma más adecuada posible.
- Debe lograrse el convencimiento de toda la Supervisión que se verá afectada.
- Debe estudiarse el momento más oportuno para iniciar la operación de un programa nuevo.
- Debe establecerse cierto tiempo para que un programa empiece a dar resultados.

d) POLITICAS. "Son los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponden tomar, sirven por ello, para formular, interpretar ó suplir las normas concretas" [1].

La definición anterior nos demuestra en sí que las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes, para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprenderse para obtener los resultados deseados.

Las políticas son importantes porque nos ayudan a lograr una adecuada delegación.

---

[1] Administración I de UVKURI, IPN P. 39

### Reglas sobre las políticas:

- Las políticas deben fijarse de preferencia por escrito.
- Las políticas deben ser difundidas a todos los niveles de la Organización donde han de ser aplicadas.
- La coordinación de las políticas y su interpretación deben ser elaboradas por una persona u organismo especializado, pues de otra forma pudiera su aplicación ser diversa ó contradictoria
- Debe fijarse un término en el cuál toda política sea revisada con objeto de mantenerla al día y viable en su aplicación.

e) PRESUPUESTOS.- "Es la estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado" [1].

En sí, se puede considerar al presupuesto como un conjunto de pronóstico donde se vé en forma numérica los planes que tiene la empresa para un período determinado.

Es importante el presupuesto en una empresa porque en éste se consideran los planes más importantes en datos numéricos tales como pesos, horas-hombre o unidades de producción.

El presupuesto de una empresa, por lo general es de un año y a medida que vaya transcurriendo ese año, se puede ir comparando lo real con lo presupuestado é ir corrigiendo las variaciones para que al final del ejercicio anual de una empresa se hayan cumplido los objetivos propuestos.

f) METAS.- La meta es el fin que una empresa pretende lograr. Así tenemos por ejemplo:

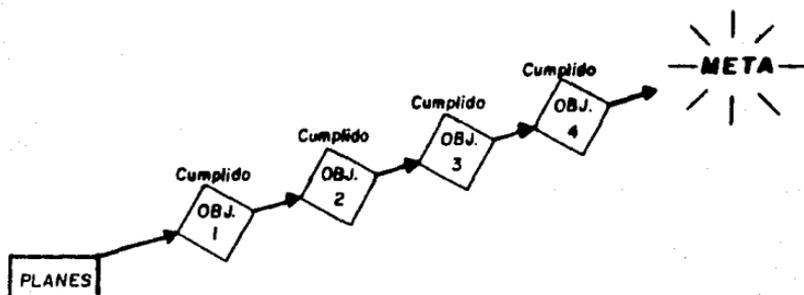
La meta de una empresa es la de maximizar las utilidades en un 40% en relación a las del año anterior.

[1] Técnica Presupuestal, Cristóbal del Río G. -- UNAM 1970 p. 17.

Para lograr cumplir con ésta meta tendríamos que fijarnos ciertos objetivos como pueden ser:

- Objetivo No 1....Aumento de Nuestra Producción con un adecuado control de calidad, este aumento se refleja en el Presupuesto de producción.
- Objetivo No.2....Aumento de nuestras ventas mediante una adecuada campaña de publicidad o tal vez ofreciendo mejores precios a nuestros clientes. De lo que se haga en éste punto, se reflejará en el presupuesto de ventas.
- Objetivo No.3....Reducción de nuestros costos variables evitando en forma determinante el desperdicio que en algunos casos es excesivo.
- Objetivo No.4....Reducción de nuestros costos de producción mediante un análisis exhaustivo de expertos en la materia.

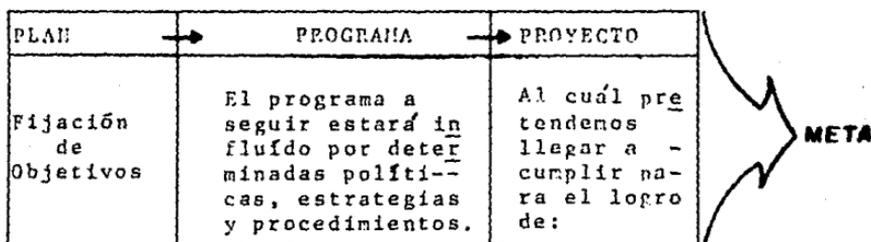
Así tenemos que una empresa para lograr la meta propuesta deberá ir cumpliendo ciertos objetivos necesarios para el cumplimiento de la misma. Lo anterior se ilustra en el siguiente esquema:



Conforme vayamos cumpliendo satisfactoriamente nuestros objetivos, nos iremos acercando cada vez más a la meta a la cuál pretendemos lograr. Así puedo decir que la meta es el resultado del esfuerzo desarrollado durante cierto tiempo en el cuál se fijaron una serie de objetivos.

Concluyo diciendo que al elaborar ciertos planes fijamos una serie de objetivos que nos ayudarán a lograr la meta deseada. A su vez, éstos planes nos van a conducir al desarrollo de un programa para el logro de determinado proyecto.

Así, tenemos el siguiente cuadro:



No olvidando claro está, que en el desarrollo del programa van a influir para el cumplimiento de éste una serie de políticas, procedimientos y estrategias que a su vez estarán reguladas por un presupuesto previamente implantado.

## 5.- PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.

En todo tipo de actividad, desde la más sencilla hasta la más compleja existen principios que regulan el funcionamiento de una organización.

Así tenemos que en la fase del proceso-administrativo de la planeación tenemos los siguientes principios:

- a) Principio de la precisión.
- b) Principio de la flexibilidad
- c) Principio de la unidad.

a) Principio de la precisión.- Este principio se refiere que al hacer ciertas afirmaciones, se deben hacer con la mayor precisión posible ya que van a regir acciones concretas, evitando de esta forma afirmaciones vagas y genéricas que puedan ocasionar confusiones en determinado momento.

b) Principio de la flexibilidad.- Este principio nos dice que todo plan debe adaptarse a los cambios que puedan surgir en éste. Estos cambios pueden ser de tipo:

- b1) Tecnológico
- b2) Político
- b3) Competitivo
- b4) Social
- b5) Económico

Es muy importante tomar en cuenta estos tipos de cambios al planear, ya que existen circunstancias inevitables que varían de un momento a otro y que por consecuencia habremos de tomarlos en cuenta.

Dicho de otra manera, debemos dejar cierto margen que nos permita hacer pequeñas adaptaciones y de esta forma no afectar lo planeado.

La secuencia que se sigue para lograr flexibilidad en nuestros planes es la siguiente:

- Fijación de máximos y mínimos, con -- una tendencia central entre ellos, como la más normal.
- Establecimiento de sistemas para su rápida revisión.
- Determinación de caminos de sustitución para las cuestiones especiales -- que se presenten.

c) Principios de la unidad.- Este principio se refiere a que todo plan debe ser de tal manera que pueda decirse que existe una sola persona para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar de tal modo coordinados é integrados para que en realidad exista un sólo plan general.

Así, los planes de los departamentos que integran a determinada empresa deberán estar coordinados entre sí a fin de lograr como el mismo -- principio dice, la unidad, para la cual será necesario contar con la participación y cooperación de los responsables de cada uno de los departamentos.

## 6.- LA IMPORTANCIA DE LOS PRONOSTICOS EN LA PLANEACION.

### a) Su Definición:

Gustavo Velázquez Mastreta define el pronóstico como "la técnica que traslada experiencias pasadas dentro de los acontecimientos futuros"[1]

En sí, el pronóstico es la técnica que predice invariablemente el futuro de una evaluación de conjuntos seleccionados.

Por lo anterior, el pronóstico es necesario en la planeación ya que con la ayuda de éste, podremos obtener datos que nos servirán al fijar nuestras metas, objetivos y políticas de trabajo a seguir en el desarrollo de la empresa.

b) Consideraciones a tomar al preparar cierto pronóstico. Al preparar cierto pronóstico se deberán tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Deberemos tener en cuenta que el personal que prepare cierto pronóstico - cuente con los suficientes conocimientos técnicos, la experiencia necesaria y el adecuado buen juicio ya que el -- prepararlo así lo requiere.
- Asimismo, se deberá seleccionar el mé todo que más se le apegue a la naturaleza de la empresa.
- Se deberán destacar los detalles que deben considerarse en cada pronóstico y por último,
- Se considerará la validez que se puede conseguir de los pronósticos.

Por otro lado, tenemos que una empresa debe elaborar en primer lugar su pronóstico de demanda - que va a tener en determinado período ya que de la demanda parten las demás funciones tales como: Compras, Producción, Ventas, etc.

### c) Métodos de Pronóstico.-

Existen varios métodos para pronosticar-

[1] Administración de los sistemas de Producción - por G. Velázquez Mastreta. Ed. Limusa 4a. edición México 1977 Pág. No. 141.

la demanda de productos que una empresa realiza - en un período determinado. La utilización de un método o de otro dependerá básicamente de la naturaleza de la empresa, de sus recursos tanto económicos como humanos ó simplemente de la filosofía de su administración.

Los métodos de pronóstico son los siguientes:

- CI) Opinión de ejecutivos y conjeturas de intuición.
- C2) Análisis de indicadores económicos
- C3) Métodos estadísticos.
  - c31) Mínimos cuadrados
  - C32) Ajuste exponencial

a) Opinión de ejecutivos y conjeturas de intuición. Este método consiste en la utilización de las opiniones e intuiciones de los administradores o responsables de una empresa. Estas opiniones se tendrán que efectuar tanto en ejecutivos de mayor como de menor rango, y al final se hará una consolidación de todas las opiniones efectuadas para que de este modo se logre un consenso de evaluación integrado de toda la empresa.

Este método resulta a veces no muy preciso ya que al llevar a cabo dichas opiniones, éstas pueden estar influenciadas por prejuicios personales debido al temperamento de los individuos ó simplemente por el oportunismo en el que el entrevistado no tome la seriedad requerida al dar su opinión.

Por lo anterior, es conveniente, si las condiciones de la empresa lo permiten, el de combinar éste método con otro para que de ésta forma se logre evaluar realmente el futuro de la demanda que una empresa tendrá.

Es conveniente recordar que al emplear este método se forme un comité que se encargue de elaborar el pronóstico de la demanda. Este Comité estará integrado por los responsables de los departamentos de Compras, Producción, Ventas, Finanzas, Publicidad, etc.

b) Análisis de indicadores económicos. Este método según Gustavo Velázquez M. [1] " es el proceso de correlacionar las ventas de ciertos productos con índices de actividades económicas e industriales".

Estos índices estadísticos los publica - la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) así como la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial ( SECOFI ) en sus anuarios estadísticos.

Los índices más comunmente empleados son;

- Ingreso Nacional Bruto.
- Producto Nacional Bruto.
- Producción Industrial.
- Producción del Acero.
- Precios al consumidor etc.

El índice ideal para una empresa sería - aquel que preceda a la actividad que va a pronosticarse, como ejemplo podría citar a las empresas dedicadas a la fabricación de herramienta, uno de sus índices más importantes sería el de la producción del acero.

c) Métodos Estadísticos.- Los métodos estadísticos en el pronóstico de la demanda son de gran utilidad ya que proyectan la información histórica pasa da dentro del futuro.

Para que éstos métodos sean efectivos, - los responsables de llevar a cabo el pronóstico de berán conocer exactamente el procedimiento a seguir, ya que de otro modo se podrían cometer una - serie de errores que pondrían en evidencia a dicho pronóstico.

Entre los métodos estadísticos para preparar el pronóstico se encuentran:

- C3.1) Mínimos Cuadrados
- C3.2) Ajuste Exponencial

[1] Administración de los Sistemas de Producción - por G. Velázquez Mastreta.  
Ed. Limusa 4.<sup>a</sup> edición México 1977 pág. No. 146

C3.1) El método por mínimos cuadrados se utiliza principalmente cuando no se cuenta con indicadores económicos ideales ó confiables - ya que sirve para extrapolar la demanda - histórica.

Se recomienda emplear éste método cuando - la demanda en el mercado sea hasta cierto punto predecible, es decir, que las variaciones en la demanda de un período a otro sea por lo regular uniforme, ya que este - método se basa sobre datos históricos.

La fórmula a emplear en este método es la siguiente:

$$Y_p = a + b x$$

Donde:

$Y_p$  = Valor de la tendencia para - el período "x"

$x$  = Período de tiempo

$a$  = Valor de  $Y_p$  en un punto base

$b$  = Pendiente ó monto de aumento ó disminución en  $Y_p$  por cada cambio unitario en "x"

Para dejar más claro lo anterior veamos el siguiente ejemplo:

Según el análisis practicado por la Gerencia de Ventas de la empresa denominada "Proveedora de - Productos Químicos S.A." ha logrado conocer, que - la demanda del producto químico "E" para los siguientes meses será:

<u>Mes</u>	<u>Demanda : Costales de 50 Kgs.</u>
Enero	240
Febrero	245
Marzo	260
Abril	270
Mayo	270

A la Gerencia de Ventas le interesa saber la -- demanda para el mes de Junio. Usando el Método de -- Mínimos cuadrados, la Gerencia procede a resolver -- la interrogante de la siguiente manera:

Punto base	Mes	Demanda y	Periodo de Tiempo x	xy	x <sup>2</sup>
	Enero	240	0	0	0
	Febrero	245	1	245	1
	Marzo	260	2	520	4
	Abril	270	3	810	9
	Mayo	270	4	1,080	16
		$\Sigma y=1285$	$\Sigma x=10$	$\Sigma xy=2655$	$\Sigma x^2=30$

Aquí  $n = 5$  periodos.

Aplicando las siguientes ecuaciones:

$$\begin{aligned} \Sigma y &= na + b \Sigma x \\ \Sigma xy &= a \Sigma x + b \Sigma x^2 \end{aligned}$$

Donde:

- y= Valor de la tendencia para el periodo x
- x= Periodo de tiempo
- a= Valor de y en un punto base
- b= Pendiente ó monto de aumento ó disminución en y por cada cambio unitario en x.

Resolviendo simultáneamente las ecuaciones tenemos:

$$\begin{aligned} 1285 &= 5a + 10b \\ 2655 &= 10a + 30b \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 10a + 20b &= 2,570 \\ 10a + 30b &= 2,655 \end{aligned}$$

$$a = \frac{-20b + 2570}{10}$$

$$a = \frac{-30b + 2655}{10}$$

$$a = a$$

$$-\frac{20b + 2570}{10} = -\frac{30b + 2655}{10}$$

$$-200b + 25700 = -300b + 26550$$

$$-200b + 300b = 26550 - 25700$$

$$100 b = 850$$

$$b = \frac{850}{100}$$

$$b = \underline{\underline{8.5}}$$

$$5a + 10b = 1285$$

$$5a + 10(8.5) = 1285$$

$$5a + 85 = 1285$$

$$5a = 1285 - 85$$

$$a = \frac{1200}{5}$$

$$a = \underline{\underline{240}}$$

Ahora bien, aplicando la siguiente ecuación de pronóstico tendremos al final el resultado:

$$y_p = a + b x$$

$$y_p = 240 + 8.5 (5)$$

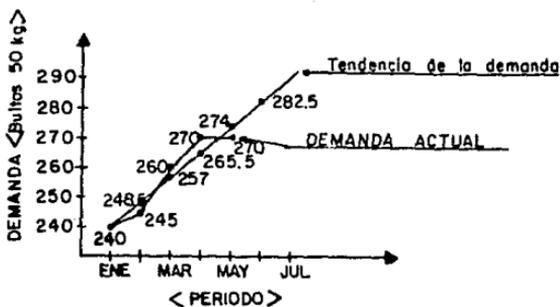
$$y_p = y \text{ junio} = 240 + 42.5$$

$$y \text{ junio} = \underline{\underline{282.5}}$$

El pronóstico para Junio es a 5 meses de distancia del punto base (cero).

El siguiente cuadrante nos ilustra la demanda actual y la tendencia de la demanda. La curva de la tendencia se obtiene, ajustando los períodos de tiempo y empleando la ecuación

$$y_p = a + b x$$



Para obtener la tendencia de la demanda es necesario aplicar la ecuación:  $yp = a + b x$  para cada uno de los meses pronosticados:

El resultado se ilustra en el cuadrante anterior

yp	=	a	+	b	.	x	=	Tendencia
Enero		240		(8.5)		(0)		240.0
Febrero		240		(8.5)		(1)		248.5
Marzo		240		(8.5)		(2)		257.0
Abril		240		(8.5)		(3)		265.5
Mayo		240		(8.5)		(4)		274.0
Junio		240		(8.5)		(5)		282.5

C3.2) Ajuste Exponencial.- Este método según Velázquez Mastreta [1] "es una técnica estadística - muy especial de promedios móviles, en la que no se usa una colección excesiva de los registros en la demanda de las ventas, acortando con ello el tiempo requerido para analizar pronósticos."

La fórmula a emplear en este método es la siguiente:

$P_{i+1}$  = Pronóstico del próximo período  
 $P_i$  = Pronóstico del presente período  
 $V_i$  = Ventas del presente período  
 $\alpha$  = Constante exponencial que toma --  
 un valor entre 0.0 y 1.0.

El valor de la constante exponencial debe ser determinado por el ejecutivo responsable del pronóstico ya que éste tendrá que simular varias series de pronósticos tomando como base un gran número de períodos de ventas pasados.

Para concluir se recomienda emplear este método - cuando las variaciones en la demanda de un período a otro sea más o menos uniforme ya que al igual -- que el método de mínimos cuadrados, se basa sobre datos históricos.

-----

## 7. PROPOSITO DE LA ORGANIZACION EN LA PLANEACION.

### a) Definición de Organización.-

George R. Terry define a la organización diciendo que "es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas" [1]

Koontz y O' Donnell la consideran como "la agrupación de actividades necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa y la asignación de cada grupo de actividades a un ejecutivo, con la autoridad necesaria para administrar esas actividades".[2]

Concluyo diciendo que organización es la agrupación de funciones de una empresa que se estiman necesarias para el logro de los objetivos propuestos, no olvidando la indicación de autoridad y responsabilidad en cada uno de los niveles de la empresa.

### b) Etapas de la Organización.-

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos notar las siguientes etapas de la organización:

- b1) Jerarquías
- b2) Funciones
- b3) Obligaciones

La primera etapa consiste en la fijación de la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel, logrando de ésta manera el cumplimiento de los principios de la Unidad de Mandado y del equilibrio autoridad-responsabilidad.

[1] Principios de Administración por George R. Terry  
Cfa. Edit. Continental S.A. 10 a. edición Méx. 1978 -  
pág. No. 327.

[2] Curso de Administración Moderna por Haroldo Koontz y  
Cyril O'Donnell, Mc. Graw Hill Book Company 3a. Edición  
1967 Pág. No. 236.

La segunda etapa consiste en la determinación de cómo deben dividirse las grandes funciones especializadas logrando con esta etapa el cumplimiento del principio de la especialización, y por último la tercera etapa que son las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

c) Importancia actual de la organización.-

La organización presenta hoy en día una importancia vital para las empresas ya que constituye el fin exclusivo de atribuciones especiales y de funciones determinadas en los cuadros de personal.

El estudio de los problemas de la organización incumbe en las grandes empresas a secciones cuya misión única es precisamente ésta.

Las empresas que no disponen de especialistas propios recurren al asesoramiento de los especialistas en organización.

La calidad de organización, en una empresa se considera hoy en día al mismo nivel y con la misma importancia que el mayor o menor perfeccionamiento de la maquinaria o que la competencia y experiencia de los técnicos.

La organización es una fuerza que influye poderosamente en las condiciones de la competencia. Es uno de los elementos del éxito para las empresas mejor organizadas en su lucha con otras que no hayan obtenido de la organización todo su partido posible.

Y aún más, los fracasos financieros en que algunos países se encuentran se debe principalmente a la falta de una organización adecuada ya que esta fase mecánica del proceso administrativo es la que define las líneas tanto de autoridad como de responsabilidad de cualquier ente económico.

d) Propósito de la organización en la planeación.

El trabajo presentado como resultado de la planeación da origen a la organización ya que - del trabajo de la planeación se derivan las diversas actividades y recursos necesarios para - lograr los objetivos deseados. Así se proporciona un cimiento para los esfuerzos de la organización, y los planes tienen significado para cada uno de los miembros del grupo.

La organización reúne los recursos en una forma ordenada y "arregla" a las personas en -- un modelo aceptable de tal manera que cada uno conozca "quién va a hacer que" para eliminar -- los obstáculos que se presentan en la ejecución originados por la confusión e incertidumbre en la asignación de actividades.

La organización en sí, hace que la gente - trabaje unida en forma efectiva hacia el logro de los objetivos propuestos.

Así, tenemos que para lograr una plena efectividad en la empresa, el gerente debe saber que actividades específicas va a administrar, quién va a ayudarlo, de quién depende y quién va a depender de él , además deberá conocer la estructura de todo el grupo que trabaja unido, su lugar en él y los canales de comunicación. Del mismo modo , los que no sean gerentes deben de tener - bien establecidas sus obligaciones su relación con los demás empleados y saber específicamente de quién van a depender .

Todo lo antes dicho, se demuestra gráficamente en los organigramas los cuales son usados por los responsables de la organización a fin de demostrar ilustrativamente la posición y canales de comunicación de las personas que trabajan en determinada empresa.

Concluyo diciendo que el propósito primordial de la organización en la planeación es la - de mantener siempre en vigor las obligaciones y responsabilidades que a cada una de las personas se le han implantado.

- 1.a) Su concepto.- fijación de objetivos por medio de la investigación, creando cursos de acción que serán orientados por procedimientos, programas y políticas.  
1.b) Su significado.- establecer principios que orientarán la acción.
- 2) Su importancia en las empresas: { 2.a) Puntos por los que se considera necesaria: { 2.a.1) permite contar con un plan previo que guiará las acciones a seguir.  
2.a.2) permite trabajar con orden y eficiencia.  
2.a.3) permite identificar acciones innecesarias a fin de eliminarlas.  
2.a.4) permite que los objetivos se afinen a los planes de la empresa.  
2.a.5) permite el ahorro de tiempo y dinero al llevar acciones más eficaces.permito fijar las acciones a seguir a fin de obtener los resultados esperados, anticipándose a dar respuesta a interrogantes tales como: ¿Que? ¿Cómo? ¿Quién? ¿Porqué? ¿Cuándo? y ¿Dónde?
- 3) Cambios a considerar. { 3.a) Tecnológicos.- avances científicos e innovaciones.  
3.b) Políticos.- estrategia fiscal.  
3.c) En el grado del carácter de la competencia.- tácticas y estrategias de la competencia.  
3.d) En las actitudes ó normas sociales.- Hábitos.  
3.e) En la actual económica.- Bolsa de Valores, devaluaciones y costos de producción.
- 4) Elementos que la componen. { 4.a) Objetivos lo que se espera alcanzar. { 4.a.1) A corto plazo.- logrados en un año.  
4.a.2) A largo plazo.- logrados en un plazo mayor de un año.  
4.b) Procedimientos.- actividades señaladas con secuencia cronológica más eficiente.  
4.c) Programas.- son los procedimientos que fijan el tiempo requerido para el logro de los objetivos. { 4.c.1) Generales.- se refieren a toda la empresa.  
4.c.2) Particulares.- se refieren específicamente a un departamento.  
4.d) A corto plazo.- no exceden de un año.  
4.e) A largo plazo.- plazo mayor de un año.  
4.d) Políticos.- criterios generales a fin de orientar la acción  
4.e) Presupuestos.- conjunto de pronósticos donde se reflejan los planes en forma numérica.  
4.f) Metas.- fin al que una empresa desea llegar.
- 5) Sus principios. { 5.a) De la precisión.- las afirmaciones deben ser precisas, evitando de ésta forma que sean vagas y genéricas.  
5.b) De la flexibilidad.- debe adaptarse a los cambios que puedan surgir.  
5.c) De la unidad.- debe ser aplicado en forma común por todos los miembros de la empresa.  
6.a) Su definición.- técnica que predice el futuro de una evaluación de conjuntos seleccionados.  
6.b) Consideraciones al preparar: { 6.b.1) Que el personal que contribuya a su elaboración cuente con la debida preparación y experiencia.  
6.b.2) Destacar los detalles que deben considerarse al prepararlo.  
6.b.3) Considerar la validez que se pueda obtener.  
6.b.4) Seleccionar el método que más se adapte a la naturaleza de la empresa.
- 6) Pronósticos { 6.c) Métodos { 6.c.1) Opinión de ejecutivos.- utilización de las opiniones e intuiciones de los responsables de cada área.  
6.c.2) Análisis de indicadores económicos.- es la correlación de las ventas con los índices que publica la SEJOP y S.P.P.  
6.c.3) Métodos Estadísticos: proyectan la información histórica al futuro. { 6.c.3.1) Mínimos Cuadrados.- técnica estadística que extrapola la demanda uniforme-histórica.  
6.c.3.2) Ajuste exponencial.- técnica estadística muy especial de promedios móviles.  
7.a) Su definición.- es la agrupación de funciones necesarias a fin de facilitar el logro de los objetivos propuestos.
- 7) El prósito de la Organización en la Planeación. { 7.b) Sus etapas: { 7.b.1) Jerarquías.- fijación de autoridad y responsabilidad en cada nivel.  
7.b.2) Funciones.- división de las grandes funciones a fin de lograr la especialización.  
7.b.3) Obligaciones.- responsabilidad de cada unidad de trabajo.  
7.c) Importancia actual de la organización.- constituye el fin exclusivo de atribuciones especiales, logrando de ésta manera la asignación de autoridad y responsabilidad para cada una de las áreas de la empresa.  
7.d) Su papel.- mantiene en vigor las obligaciones y responsabilidades que a cada una de las personas se le han asignado.

## CAPITULO II

### 1.- ORIGENES Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO.

- a) Sus orígenes
- b) Su etimología y definición

### 2.- OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.

- a) De planeación
- b) De organización
- c) De coordinación
- d) De dirección
- e) De control

### 3.- REQUISITOS DEL PRESUPUESTO.

- a) Conocimiento de la empresa
- b) Exposición del plan o política
- c) Coordinación para la ejecución del plan o política
- d) Fijación del período presupuestal
- e) Dirección y vigilancia
- f) Apoyo directivo

### 4.- CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO.

- a) De formulación
- b) De presentación
- c) De aplicación

### 5.- CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO.

- a) Por el tipo de empresa
  - a<sub>1</sub>) Públicos
  - a<sub>2</sub>) Privados
- b) Por su contenido
  - b<sub>1</sub>) Principales
  - b<sub>2</sub>) Auxiliares
- c) Por su forma
  - c<sub>1</sub>) Flexibles
  - c<sub>2</sub>) Fijos
- d) Por su duración
  - d<sub>1</sub>) Cortos
  - d<sub>2</sub>) Largos
- e) Por la técnica de valuación
  - e<sub>1</sub>) Estimados
  - e<sub>2</sub>) Estándar
- f) Por su reflejo en los estados financieros
  - f<sub>1</sub>) De situación financiera
  - f<sub>2</sub>) De resultados
  - f<sub>3</sub>) De costos
- g) Por las finalidades que pretende
  - g<sub>1</sub>) De promoción
  - g<sub>2</sub>) De aplicación
  - g<sub>3</sub>) Por programas
  - g<sub>4</sub>) De fusión
- h) De trabajo
  - h<sub>1</sub>) Presupuestos parciales
  - h<sub>2</sub>) Presupuestos previos
  - h<sub>3</sub>) Aprobación
  - h<sub>4</sub>) Presupuesto definitivo
  - h<sub>5</sub>) Presupuesto maestro o tipo

## 1.- ORIGENES Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO.

### a. Sus orígenes.

Desde tiempos muy remotos, la humanidad ha tenido la necesidad de presupuestar, ya sea para prevenir los años de escasez o bien para estimar alguna situación que se pudiese presentar a futuro.

Así, recordemos como los Egipcios pronosticaban los resultados de sus cosechas con objeto de prevenir los años de escasez, así como los Romanos, estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados para exigirles el tributo correspondiente.

Así a través de los años esta rama de la Administración fué evolucionando, ya que el hombre veía en el presupuesto la forma más adecuada para controlar los recursos materiales que poseía y a la vez los que iba obteniendo.

Como consecuencia de lo anterior, tenemos que en Francia la Asamblea Constituyente de 1789 estableció ciertos principios; pero no se decretaron ni formaron verdaderos presupuestos, presentando a lo sumo programas financieros irregularmente presentados propuestos por los ministros de la autoridad real. Y no fué sino hasta fines del siglo XVIII, cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a consideración del Parlamento sus planes de gastos e impuestos a recaudar para el período fiscal inmediato siguiente.

Otro país europeo, en el cuál tuvo arraigo el presupuesto durante esta época, fué España, ya que se encuentra un precedente de presupuesto precisamente en el Decreto de las Cortes de Cádiz del 22 de Marzo de 1811, que mandó que se formase una lista ó presupuesto general de los desembolsos correspondientes a las actividades con el fin de proporcionar al ministro de Hacienda datos fijos y hacer que todos se sujetaran a éste.

Ahora bien, es conveniente recalcar que algunos -

núcleos sociales rechazaba la Técnica Presupuestal ya que la consideraban como sinónimo de dictadura. A pesar de ello, después de la primera guerra mundial las industrias ven la necesidad de controlar sus gastos - por medio de ésta valiosa técnica.

En el Continente Americano, se aplica ésta técnica por primera vez en el año de 1821, cuando en los - Estados Unidos de América se implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno; y fué precisamente en éste país donde el presupuesto evaluciona y alcanza el desarrollo deseado, ya que la iniciativa privada de - éste país vió en ésta técnica la forma más adecuada - de controlar mejor sus gastos para alcanzar asimismo - el rápido crecimiento económico.

Así, llegamos hasta el año de 1930 cuando se lleva a cabo en Cinebra, Suiza el Primer Simposium Internacional del Control Presupuestal, en el cuál inter - vienen representantes de 25 países, con el fin único - de estructurar sus principios para lograr de ésta manera un rango internacional.

Y no fué, sino hasta el año de 1931 cuando el - presupuesto entra en México de manera oficial, al implantarlo empresas de origen estadounidense, como la General Motors, Co. y después la Ford Motors, Co. con lo que fueron las pioneras en establecer en nuestro - país la técnica presupuestal.

Actualmente, la Técnica Presupuestal representa - un instrumento importante para la empresas.

#### b.- Su Etimología y definición.-

Estimológicamente la palabra presupuesto se compone de dos raíces latinas:

PRE.- Que significa antes de, y

SUPUESTO.- Que significa hecho ó formado.

Por lo tanto, presupuesto significa: "antes - de lo hecho".

Ahora bien, en cuanto a su definición tenemos que para el C.P. Carlos Morales F. " es un proyecto de tallado de los resultados de un programa oficial de - operaciones, basado en una eficiencia razonable "(1).

Según el C.P. y M.C.A. Cristóbal de Río González, presupuesto "es la estimación programada, en forma - sistemática, de las condiciones de operación y de - los resultados a obtener por un organismo en un pe - ríodo determinado". (2)

- (1) Presupuesto y Control en las Empresas. C.P. Carlos Morales F.  
Edic. Contab. y Admtvas. 4a. reimp. de la 2a. ed.-  
México, D.F. 1978 pág. No. 3
- (2) Técnica Presupuestal. C.P. y M.C.A. Cristóbal del -  
Río Glez.  
Edic. Contab. y Admtvas. 2a. reimp. de la 9a. ed. -  
México D.F. 1981 pág. 1-7.

## 2.- OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO.

Los objetivos de todo presupuesto son de:

- a) Planeación.
- b) Organización.
- c) Coordinación
- d) Dirección
- e) Control.

Es decir, cumpliendo con cada uno de los elementos del proceso administrativo, ya que el fundamento del presupuesto es de que la administración tenga absoluta confianza en su capacidad para establecer objetivos realistas y de desarrollar estrategias eficaces para alcanzar los objetivos de la empresa.

Así, tenemos que los objetivos de planeación serán -- el de precisamente tener un plan en forma numérica que -- se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar -- a cabo, pero éste plan debe formularse no sólo con datos históricos sino que también debe incluir información estadística y estimaciones correctas en el momento en que se efectúa dicho plan.

El objetivo de organización en un presupuesto será -- el de desarrollar una estructura de las tareas a reali -- zar, dando lugar de ésta forma el de dividir a la empre -- sa en departamentos y niveles jerárquicos tales como: Di -- rección, Finanzas, Ventas, Compras, Contabilidad, etc. de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa.

El objetivo de coordinación en el presupuesto es -- el de desarrollar y mantener las relaciones apropiadas -- entre las diferentes actividades de la empresa, ya que -- lo que se persigue es que todos los departamentos traba -- jen eficazmente hacia objetivos comunes.

La coordinación incluye las relaciones interpersonales de la gente en la situación de trabajo cuando intercambian sus opiniones, ideales, prejuicios y otras actitudes. La influencia coordinadora de los presupuestos -- es muy importante en las operaciones que realiza la em -- presa, ya que de ésta forma logra el equilibrio departamental, en el que un departamento se auxilia con otro, de tal forma que se va creando una cadena de dependencia en -- tre ellos, logrando la correcta comunicación tanto verti

cal como horizontal en cada uno de los departamentos.

El siguiente objetivo de todo presupuesto, será el de llevar a cabo una adecuada Dirección, para que de ésta forma se logre guiar a los subordinados hacia el fin propuesto. Pero esta dirección deberá ejercer un liderazgo dinámico y además desarrollar una situación de trabajo que provee motivación positiva para el individuo y los grupos.

Y por último, el objetivo de control que el presupuesto debe cumplir, ya que nos debe permitir medir continuamente la ejecución y comparar los resultados reales con los planes y estándares de ejecución, además de que la retroalimentación nos permite mejorar la ejecución mediante acciones correctivas.

Así, podemos notar que la acción controladora del presupuesto se establece al comparar los resultados reales con los presupuestados lo que conduce a la determinación de desviaciones ó variaciones ocurridas. Estas desviaciones o variaciones son las que debemos ir corrigiendo conforme vaya transcurriendo el período presupuestal.

### 3.- REQUISITOS DEL PRESUPUESTO.-

Cuando se dice que determinado presupuesto ha sido un éxito, no quiere decir que las cifras reales y -presupuestadas sean idénticas, sino más bien que se logró una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad -- con que se condujo determinada empresa, pero éste éxito deberá estar basado en ciertos requisitos que deberán observarse al implantar dicho presupuesto, los cuáles son los siguientes:

- a. Conocimiento de la empresa.
- b. Exposición del Plan ó Política.
- c. Coordinación para la ejecución del plan ó política.
- d. Fijación del período presupuestal.
- e. Dirección y Vigilancia.
- f. Apoyo Directivo.

a. Conocimiento de la empresa.- Este requisito nos indica que todo presupuesto siempre va ligado al tipo de empresa, ya que su contenido y formulación varían de -- una empresa a otra, por lo que es necesario identificar y evaluar las características de la empresa y del ambiente en que opera para poder tomar decisiones respecto a un programa que sería efectivo y práctico.

b. Exposición del plan ó política.- Este requisito nos dice que deberán informarse los objetivos que se persiguen con la implantación del presupuesto a todas las -- personas encargadas de llevar a cabo la ejecución de -- éste; esta información se deberá hacer en forma clara y concreta en manuales é instructivos, logrando de ésta forma familiarizar el presupuesto en todos los niveles que integran a determinada empresa. Los manuales e instructivos deberán incluir: los propósitos de dicho presupuesto, el período que abarcará, la forma en que operará en cuanto a políticas establecidas, la responsabilidad de cada nivel administrativo, etc.

c. Coordinación para la ejecución del plan ó política. Este requisito nos señala la necesidad de nombrar un -- Director del presupuesto el cuál actuará como coordinador de todos los departamentos al elaborarse en determinada empresa, siendo conveniente elaborar un calendario en el que se precisen las fechas en las que cada -

uno de los departamentos deberán tener disponible la información necesaria para la elaboración del presupuesto, ya que algunos departamentos dependerán de otros al efectuar sus estimaciones, como por ejemplo: compras dependerá de ventas, ya que el presupuesto de ventas nos dará la pauta de lo que requeriremos de materia prima, así como producción requerirá de la información de ventas y compras para realizar también sus estimaciones. Así, los responsables de cada departamento tendrán la obligación de proporcionar esta información a fin de que se logre un presupuesto lo más cercano a la realidad.

d. Fijación del período presupuestal.- Este requisito nos indica que el presupuesto debe comprender un cierto lapso de tiempo, aconsejando asimismo que no sea tan largo, ya que sobre todo en la época en la que estamos viviendo prevalecen situaciones sumamente cambiantes debido al proceso inflacionario a que se ve sometido el país. Ahora bien, la duración del período presupuestal dependerá esencialmente del tipo de negocio, estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, ventas de temporada, las tendencias del mercado, etc.

La mayoría de empresas preparan un presupuesto anual dividido en cuatrimestres, trimestres ó meses a fin de ir comparando los resultados obtenidos con los presupuestados. De acuerdo a lo anterior, se recomienda formular un presupuesto anual dividido en meses ya que este nos permitirá corregir más oportunamente las desviaciones.

e. Dirección y Vigilancia.- Este requisito nos señala que una vez aprobado dicho presupuesto, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de cuidar su presupuesto específico, en donde los jefes de cada uno de los departamentos son los responsables de las operaciones a su cargo, los que a su vez enviarán toda información al director del presupuesto ó al comité de presupuestos encargados de coordinar la ejecución del plan. Asimismo se deberán hacer estudios minuciosos a fin de determinar las desviaciones que pudiesen ocurrir durante el período presupuestal é ir corrigiendo las fallas encontradas.

f. Apoyo Directivo. Este requisito nos dice que para -  
que todo presupuesto llegue a un término feliz, éste --  
deberá contar con el respaldo de los funcionarios de la  
empresa, ya que sólo así se logrará el reconocimiento -  
de éste, es decir, tiene que existir un compromiso por -  
parte de la alta gerencia y un entendimiento perfecto -  
de su operación e implicaciones.

#### 4.- CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO.

Las características del presupuesto son:

- a. De formulación
- b. De presentación
- c. De aplicación.

a. De Formulación.- Esta característica del presupuesto es una de las más importantes ya que nos señala que todo presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de los aspectos. Además, a medida que la empresa crece, cambia y se vuelve más compleja, es necesario descartar enfoques menos útiles y reemplazarlos por otros más apropiados. Tanto el sistema presupuestario como el de contabilidad tienen que revisarse a medida que cambia la empresa. Además, al formular el presupuesto debe hacerse un estudio minucioso por parte de profesionales que intervienen para recoger información real sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa y para evaluar las consecuencias económicas de posibles cambios.

Por lo que respecta a las recomendaciones al formular determinado presupuesto, tenemos las siguientes:

- a1) Seccionar el presupuesto en relación a los responsables departamentales que existan en la empresa, - con autoridad precisa e individual de tal forma -- que cada área de responsabilidad pueda ser controlada por un presupuesto específico.
- a2) Nombrar un Comité ó un director de presupuesto de alto nivel que proporcione recomendaciones generales y además coordine dicho presupuesto.
- a3) Especificar los objetivos que se persiguen a través de manuales e instructivos.
- a4) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comparables.
- a5) Establecer procedimientos en el sistema que permitan asegurar su adecuación y permitir mejoras en -

caso de alguna variación.

- a6) En todo presupuesto se deben tener en cuenta -- condiciones razonablemente alcanzables.
- b. De Presentación.- Es decir, el presupuesto debe ir de acuerdo con dos normas esenciales:
- b1) Normas Económicas.- período, mercado, oferta, ciclo económico, etc.
- b2) Normas contables.- o sea que debe estar de acuerdo con la estructura contable de la misma empresa.
- c. De Aplicación.- Esta característica se refiere a - que todo presupuesto se debe aplicar con cierta - elasticidad y criterio ya que sobre todo en esta - época inflacionaria, los directivos se ven obligados a efectuar considerables cambios debido a la - fuerte presión económica.

## 5.- CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO.

La clasificación de los presupuestos se hace en base a las características particulares que éste mismo contenga. Así el C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río-González\* los clasifica de la siguiente manera:

- a) Por el tipo de empresa:
  - a1) Públicos
  - a2) Privados
- b) Por su contenido:
  - b1) Principales
  - b2) Auxiliares
- c) Por su forma:
  - c1) Flexibles
  - c2) Fijos
- d) Por su duración
  - d1) Cortos
  - d2) Largos
- e) Por la técnica de valuación:
  - e1) Estimados
  - e2) Estándar

---

\* Técnica Presupuestal C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río González.  
Ediciones Contables y Administrativas S.A. 2a. reimp.  
9a. ed. México, D.F. 1981.

f) Por su reflejo en los estados financieros:

- f1) De situación financiera
- f2) De resultados
- f3) De costos

g) Por las finalidades que pretende:

- g1) De promoción
- g2) De aplicación
- g3) Por programas
- g4) De fusión

h) De trabajo:

- h1) Presupuestos parciales
- h2) Presupuestos previos
- h3) Aprobación
- h4) Presupuesto definitivo
- h5) Presupuesto maestro ó tipo

a) Los presupuestos públicos son aquellos que son realizados por el gobierno para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias y cuya finalidad básica es la de satisfacer las necesidades públicas para lograr la estabilidad económica.

Los presupuestos privados son aquellos que utilizan las empresas como instrumentos de su administración y cuya finalidad básica será la de obtener y maximizar las utilidades mediante un adecuado control presupuestal.

La diferencia básica entre el presupuesto público y privado es que mientras en el público estiman en primer lugar sus gastos para después determinar la forma de cubrirlos, en el privado se estiman en primer lugar sus ingresos, predeterminando su distribución y aplicación.

b) Los presupuestos principales son un especie de síntesis en el que se presentan los elementos más importantes de todos los presupuestos, mientras que los presupuestos auxiliares presentan en forma analítica los elementos que lo componen, facilitando de esta forma la identificación con rapidez de las desviaciones habidas.

c) Los presupuestos flexibles son aquellos que consideran ciertas contingencias que pudiesen llegar a ocurrir, logrando de esta forma aumentar la probabilidad de alcanzar o superar los objetivos establecidos en el plan, en tanto, los presupuestos fijos no permiten elasticidad en su presentación, ya que representan un programa inalterable durante su vigencia. Debido al proceso inflacionario en que se ve sometido el país, considero que todo presupuesto debe ser flexible.

d) Los presupuestos cortos son aquellos que tienen un periodo de vigencia presupuestal de un año o menos, a diferencia de los largos que tienen una vigencia mayor de un año.

e) Los presupuestos estimados son aquellos que se formulan de acuerdo a experiencias obtenidas en el pasado, es decir, sobre bases empíricas, en tanto, que los presupuestos estándar reflejan los resultados que se deben obtener ya que son formulados sobre bases científicas al intervenir en su elaboración profesionales capacitados para la elaboración de éste, eliminando con esta condición un porcentaje elevado de error.

f) Los presupuestos de situación financiera son aquellos que muestran la posición estática que tendrá la empresa a una fecha determinada en caso de que cumplieran dichas estimaciones. (Balance General Pro-forma).

Los presupuestos de resultados son aquellos que muestran la situación dinámica de una empresa durante un periodo determinado. (Estados de Resultados Pro-forma). Es decir, mostrando las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

Los presupuestos de costos reflejan las erogaciones que efectuará una empresa durante un periodo determinado por concepto del costo total de los artículos producidos.

g) Los presupuestos de promoción se presentan en forma de proyecto financiero, y como es lógico su elaboración implica la estimación de los ingresos y egresos que hayan de efectuarse durante la vigencia del presupuesto. Los presupuestos de aplicación se elaboran generalmente para solicitar algún crédito ya que en este se presentan los pronósticos generales de los recursos propios con que cuenta la empre

sa además incluye los recursos con los que contará a medida que vaya transcurriendo dicho período presupuestal. Los presupuestos por programa son elaborados normalmente por instituciones o dependencias gubernamentales ya que en este tipo de presupuesto expresan el gasto en relación con los objetivos propuestos, logrando de esta forma la estimación del gasto total de los programas a cumplir por cada dependencia o institución gubernamental. Los presupuestos de fusión se emplean para consolidar las operaciones de varias empresas que hayan de resultar como consecuencia de la fusión de las mismas.

h) Los presupuestos parciales presentan las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran a determinada empresa. Los presupuestos previos son prácticamente los presupuestos parciales, ya que se suman cada uno de estos para el logro del presupuesto total de la empresa sujeto a aprobación, mismo que conduce a un presupuesto definitivo que es al final de cuentas aquél que se va a ejercer durante determinado período.

Una vez que dicho presupuesto definitivo ha sido aplicado y se ha observado cierto éxito al término del período presupuestal, da lugar en algunas ocasiones al presupuesto maestro ó tipo ya que este nos ayudará en la elaboración de futuros presupuestos, logrando de esta forma minimizar los gastos y el tiempo requerido para la elaboración del presupuesto futuro.

- 1.a) Sus orígenes.- necesidad del hombre para prevenir los años de escasez.  
 1.b.1) Su etimología.- de las raíces Latinas: PRE.- "antes de"  
 SUPUESTO.- "hecho o formado"  
 "antes de lo hecho"
- 1.b.2) Su concepto.- proyecto detallado en forma sistemática de las operaciones a seguir.
- 2.-Sus objetivos
- 2.a) De planeación.- tener un plan numérico.
  - 2.b) De organización.-desarrollar una estructura de las tareas a realizar.
  - 2.c) De coordinación.- el equilibrio de la comunicación interdepartamental.
  - 2.d) De dirección.- guiar a los subordinados a un fin común.
  - 2.e) De control.- verificar y comparar los resultados obtenidos con los planeados.
- 3.- Sus requisitos
- 3.a) Conocimiento de la empresa.- su elaboración debe ir de acuerdo con las características de la empresa.
  - 3.b) Exposición del plan o política.- su familiarización mediante manuales e instructivos.
  - 3.c) Coordinación para la ejecución del plan o política.- nombramiento de un Director de presupuesto que actuará como coordinador.
  - 3.d) Fijación del período presupuestal.- duración razonable del presupuesto.
  - 3.e) Dirección y vigilancia.- delegación del control presupuestal por departamentos.
  - 3.f) Apoyo Directivo.- respaldo de alta jerarquía.
- 4.- Sus características
- 4.a) De formulación.- debe ir en función directa con las características de la empresa.
  - 4.b) De presentación.- debe ir de acuerdo a las normas económicas y contables de la empresa.
  - 4.c) De aplicación.- deben ser aplicados con cierta elasticidad y criterio.
- 5.-Su clasificación
- 5.a) Por el tipo de empresa
    - 5.a.1) Públicos.- realizados por el gobierno federal estimando en primer lugar sus egresos.
    - 5.a.2) Privados.- realizados por empresas privadas estimando en primer lugar - sus ingresos.
  - 5.b) Por su contenido
    - 5.b.1) Principales.- presentan los elementos medulares de todos los presupuestos.
    - 5.b.2) Auxiliares.- muestran en forma analítica las operaciones estimadas por departamentos.
  - 5.c) Por su forma
    - 5.c.1) Flexibles.- permiten cierta elasticidad.
    - 5.c.2) Fijos.- presentan un programa inalterable.
  - 5.d) Por su duración
    - 5.d.1) Cortos.- vigencia máxima de un año.
    - 5.d.2) Largos.- vigencia mayor de un año.
  - 5.e) Por la técnica de valuación.
    - 5.e.1) Estimados.- formulados sobre bases empíricas.
    - 5.e.2) Estándar.- formados sobre bases científicas.
  - 5.f.) Por su reflejo en los estados financieros.
    - 5.f.1) De situación financiera.- muestran la posición estática de las operaciones de la empresa a una fecha determinada,
    - 5.f.2) De resultados.- muestran la situación dinámica de las operaciones de la empresa durante un período determinado.
    - 5.f.3) De costos.- muestran las erogaciones por concepto del costo de los artículos producidos durante un período determinado.
  - 5.g) Por las finalidades que pretende
    - 5.g.1) De promoción.- para un proyecto financiero.
    - 5.g.2) De aplicación.- para solicitar algún crédito.
    - 5.g.3) Por programas.- para reflejar el gasto en relación con los objetivos que se persiguen.
    - 5.g.4) De fusión.- para determinar anticipadamente las operaciones a futuro -- como consecuencia de una conjunción de empresas.
  - 5.h) De trabajo
    - 5.h.1) Presupuestos parciales.- su elaboración es en forma analítica mostrando las operaciones estimadas por departamento.
    - 5.h.2) Presupuestos previos.- su elaboración es en base a los presupuestos parciales constituyendo el programa sujeto a aprobación.
    - 5.h.3) Aprobación.
    - 5.h.4) Presupuesto definitivo.- es el que se va a ejercer y controlar.
    - 5.h.5) Presupuesto maestro o tipo.- es aquél que por su eficiencia se va a usar como base para un futuro presupuesto.

## C A P I T U L O   I I I

P  
L  
A  
N  
E  
A  
C  
I  
O  
N  
  
E  
S  
T  
R  
A  
T  
E  
G  
I  
C  
A

- 1.- PLANEACION ESTRATEGICA
  - a) Su Definición.
  - b) Su Metodología.
  
- 2.- GENERACION DE ALTERNATIVAS
  
- 3.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
  
- 4.- ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS A CONSIDERAR EN LA PLANEACION.
  - a) Política de precios en la planificación de Ventas.
  - b) Cambios en la estrategia comercial derivados de un análisis de rentabilidad por productos.
  - c) Reducción de gastos.
  - d) Reducción de costos.
  - e) Agilización de crédito y cobranza.
  - f) Fijación de las políticas de inventarios.
  - g) Inversión en activos fijos.
  - h) Proporción de recursos de crédito y capital.

## 1.- PLANEACION ESTRATEGICA.

## a) Su definición.-

Según Antonio Saldívar, Planeación Estratégica "consiste en una búsqueda sistemática de posibilidades de acción apoyada en los conocimientos y experiencias de la empresa"[1].

Para Steiner es "el proceso de determinar - los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos." [2].

En sí, la estrategia viene a ser al final de cuentas un plan ya que en éste se consideran una serie de alternativas en situaciones cambiantes en el desarrollo de la empresa.

Las estrategias son el resultado de una decisión ejecutiva cuyo objeto consiste en desarrollar tanto los recursos humanos como materiales de la empresa. Este desarrollo lo logra a través de una ampliación de su mercado potencial así como la ampliación de sus actuales líneas de crecimiento.

## b) Su Metodología.-

El proceso de la planeación estratégica se desarrolla en tres etapas:

- bl) Inteligencia.- Que consiste en descubrir el problema que necesita solución o la oportunidad disponible para desarrollar.

[1] Planeación Financiera de la Empresa por Antonio Saldívar.

Edit. Trillas. México 1977 pág. No. 121

[2] Planeación y Organización de Empresas por Lic. G. Gómez Ceja.

Impresos Offsali-G.S.A. México 1972 pág. No.21

**b2) Diseño.-**

Esta etapa comprende tanto la búsqueda ó identificación de alternativas para solucionar los problemas como la evaluación de estas mismas alternativas, es decir, --ver el grado de eficacia de varias alternativas a fin de seleccionar la mejor.

**b3) Selección.-**

En ésta última etapa es donde se selecciona la alternativa que más convenga a la empresa, implicando a su vez un --juicio sobre la prioridad con que deben atenderse los distintos problemas, de la empresa, logrando con esto una -estrategía unificada.

## 2.- GENERACION DE ALTERNATIVAS.

La búsqueda de alternativas posibles y de sus consecuencias, constituye una tarea demasiado amplia, incluso para el problema más sencillo, por lo que es necesario que la persona que tenga que elegir entre las alternativas presentadas tenga suficiente experiencia y conocimientos al respecto.

Las alternativas se generan de acuerdo al siguiente proceso:

- a) Conciencia de la situación que provoca el problema.
- b) Reconocimiento y definición del problema.
- c) Búsqueda y análisis de las alternativas posibles y de las consecuencias probables de la misma.
- d) Selección de la mejor solución.
- e) La alternativa elegida puesta en práctica.

Para planear en forma profesional el desarrollo futuro de una empresa es indispensable -- en primer lugar obtener toda la información, -- pertinente para plantear alternativas razonables.

La selección de una alternativa se hace tomando en cuenta los aspectos positivos y negativos de cada posibilidad.

En esta época de crisis en la cuál estamos viviendo es necesario que busquemos las mejores alternativas a fin de que la empresa no resienta aún más la situación prevalecte en nuestro país.

### 3.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

La estrategia de crecimiento son aquellas que se deben de elaborar en base al desarrollo que vaya teniendo la empresa originado por las operaciones de la misma.

Así, tenemos que los administradores de las empresas deben establecer estrategias de crecimiento para vencer los puntos críticos debido a los problemas que se le presentan a la empresa en el desarrollo de sus funciones. Estos problemas pueden ser de tipo económico originados por la variación en la demanda de nuestros productos, así como cambios surgidos en la competencia por el desarrollo de nuevos productos. También tenemos problemas de tipo financiero, de personal, de compras, etc.

#### 4.- ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS A CONSIDERAR EN LA PLANEACION.

Para plantear adecuadamente las alternativas estratégicas, podríamos considerar en la planeación las siguientes posibilidades:

- a) Política de precios en la planificación de ventas.
- b) Cambios en la estrategia comercial derivados de un análisis de rentabilidad por productos.
- c) Reducción de Gastos.
- d) Reducción de costos.
- e) Agilización de crédito y cobranza .
- f) Fijación de las políticas de inventarios.
- g) Inversiones en activos fijos.
- h) Proporción de recursos de crédito y capital.

##### a) Política de precios en la planificación de ventas.-

Cuando la administración de una empresa, -- tiende a considerar la estrategia de precios, -- realmente se presenta ante un gran problema por -- que se debe analizar no sólo el precio sino tam -- bién el volúmen de ventas ya que estos dos conceptos están estrechamente relacionados.

De acuerdo a lo anterior, podríamos considerar dos relaciones básicas que afectan el plan de ventas, las cuáles son las siguientes:

- a1) La estimación de la curva de demanda, es decir, la medida en el que el volúmen de ventas varía con los diferentes precios de venta.
- a2) La curva del costo unitario que varía con el nivel de producción esto es, identificar hasta que punto [punto óptimo] conviene aumentar la producción ya que una vez -- que llega al punto óptimo tiende a minimizar las utilidades si seguimos aumentando nuestro nivel de producción.

Ahora bien, se podría decir que la relación precio-costo-volumen tiene un gran impacto significativo en la obtención de utilidades de una empresa, por lo que al planear debemos considerar en forma conciente estos términos ya que de no hacerlo nos podría conducir a un fracaso financiero.

Asimismo, no debemos olvidar que las empresas tienen ciertas limitaciones al elevar sus precios de venta.

Estas limitaciones pueden ser de tipo:

- Gubernamental
- Competencia

Las primeras son los controles que lleva a cabo el Gobierno a través de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial [SECOFI] para evitar el aumento exagerado de precios. En cuanto a la segunda limitación, es de gran trascendencia ya que puede suceder que la competencia no eleve sus precios de venta ó en el último de los casos la capacidad del mercado se vea limitada para absorber los incrementos en los precios de ventas.

En el desarrollo de la estrategia de precios debemos considerar las siguientes relaciones contrastantes:

1a.) Un aumento en el precio de venta sin cambio resultante en el volumen se refleja en las utilidades antes de impuestos.

2a.) Un aumento en el volumen de ventas sin aumento en el precio de venta, se refleja en las utilidades antes de impuestos solo en la diferencia entre el valor monetario de ventas y el costo variable por unidad del producto.

Para ejemplificar lo anteriormente expuesto supongamos que la empresa "Proveedora de Productos Químicos S.A." está considerando su estrategia de precio-volumen para uno de sus productos.

El plan inicial indicaba un volúmen potencial de 1,000 u. a \$ 500.00 por unidad con costos de \$ 175,000.00 y \$ 200,000.00 fijos y variables respectivamente. La empresa después de un análisis exhaustivo concluyó tentativamente que el plan de ventas era inadecuado para lograr los objetivos de la empresa y como consecuencia procedió a considerar las siguientes dos alternativas.

- Aumentar el precio en un 10%
- Aumento del volúmen en un 10% sin cambio en el precio.

Lo anterior podríamos analizarlo de la siguiente manera:

CONCEPTO	PLAN INICIAL	ALTERNATIVA "A" [10%aum.precio]	ALTERNATIVA "B" [10%aum.volúmen]
UNIDADES	1,000 U	1,000 U	1,100 U
Precio por Unidad.	\$ 500.00	\$ 550.00	\$ 500.00
Ingreso por - ventas	\$500,000.00	\$550,000.00	\$550,000.00
Costos:			
Fijos	\$175,000.00	\$175,000.00	\$175,000.00
Variables	\$200,000.00	\$200,000.00	\$220,000.00*
Total costos	\$375,000.00	\$375,000.00	\$395,000.00
Utilidad antes ISR.	\$125,000.00	\$175,000.00	\$155,000.00

\* Suponiendo en la alternativa "B" que los costos variables aumentan también en un 10%.

Aunque las alternativas "A" y "B" produjeron los mismos ingresos por ventas, la alternativa "A" produjo \$ 20,000.00 más de utilidades antes de impuesto que la alternativa "B". Esta es una razón por la cuál la mayoría de los empresarios prefieren considerar primero un aumento en el precio cuando se enfrentan con una situación un tanto difícil con respecto a las utilidades, pero no debemos olvidar que este aumento podría acarrear como consecuencia una reducción significativa en el volúmen de ventas que frecuentemente anula el efecto del aumento en el --

precio de venta. Para contrarrestar lo anterior, podríamos considerar que todo aumento de precios debe ser razonable, es decir, debe estar acorde al índice inflacionario que en ese momento exista en el país, para que de esta forma mantengamos en equilibrio nuestros ingresos y costos.

En estos casos es donde la planeación realiza un papel muy importante en la administración de las empresas al contestar anticipadamente las preguntas siguientes:

- ¿Qué productos conviene aumentar de precio?
- ¿Cuándo podremos aumentar de precio, sin exponer la demanda?
- ¿Cuánto le podremos aumentar al producto "Z", etc.?

Lo anterior es un claro ejemplo de que las empresas deben planear sus estrategias a seguir ya que de lo contrario podrían tener fracasos financieros a corto plazo.

b) Cambios en la estrategia comercial derivados de un análisis de rentabilidad por productos.-

Los análisis de rentabilidad por productos nos proporcionan la información necesaria para definir una adecuada política de precios y sobre todo lo que es más importante nos permite conocer a ciencia cierta aquellos productos que arrojan una utilidad mayor y de ésta manera formular un plan de promoción que nos permita maximizar el margen de nuestras utilidades.

Ahora bien, para calcular la rentabilidad de un producto debemos relacionar el margen de utilidad sobre ventas del producto en estudio con el capital de operación requerido por peso de venta de éste mismo producto, de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{M}{Co.} \left[ \frac{\text{[márgen de utilidad s/ventas]}}{\text{[capital de operación s/ventas]}} \right]$$

De acuerdo a la fórmula anterior, supongamos que la Cía. Industrial S.A. desea determinar el grado de rentabilidad del producto "X" para - esto determina que el volúmen de ventas de este producto es de \$ 260,000.00, con un costo de producción de \$ 175,000.00 y con gastos de distribución de \$ 30,000.00. Además estima que el capital de operación para éste producto es de -- \$ 100,000.00.

Por consecuencia tenemos lo siguiente:

Ventas del producto "X".....	260,000.00
Menos:Costo de Producción.....	<u>175,000.00</u>
Utilidad Bruta del Prod."X".....	85,000.00
Menos:Gastos de Distribución.....	<u>30,000.00</u>
Márgen de utilidad del prod "X"..	<u><u>55,000.00</u></u>

Aplicando la fórmula obtendremos:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{55,000.00}{100,000.00} = .55$$

Es decir, habrá una utilidad del producto "X" del 55% del total del capital de operación requerido para el logro de ésta venta.

Asimismo, los análisis de rentabilidad en relación con el capital de trabajo nos permite evaluar las siguientes posibilidades:

b1) Establecer una política de descuento - por pronto pago, siendo esta posibilidad muy importante ya que estimula a los clientes a agilizar su pago. La tasa de descuento por pronto pago que una empresa otorgue a sus clientes deberá estar determinada en base a la utilidad que la inversión logre y al índice inflacionario que exista en ese momento.

b2) Identificar que producto ó productos arrojan un mayor márgen de utilidad para que de ésta forma se elabore un plan de promoción que permita la maximización de utilidades.

c) Reducción de Gastos.-

Actualmente las empresas viven en una época de crisis económica originada principalmente por la devaluación de nuestra moneda por lo que, buscan a como dé lugar una reducción de gastos.

Pero ésta reducción de gastos no debe hacerse en forma precipitada ya que una reducción excesiva podría ocasionar transtornos en la vida de la empresa.

Ahora bien, para que una empresa esté preparada contra este tipo de riesgo financiero debe hacer una adecuada planificación de sus gastos ya que es necesaria para mantener niveles realistas de gastos esenciales para apoyar los objetivos y programas planeados por la empresa.

La planificación de gastos debe concentrarse en:

- C1) Proyectar las salidas de caja.
- C2) controlar eficazmente los gastos

Así la planificación de gastos no debe concentrarse en reducir gastos, sino más bien en utilizar adecuadamente los recursos limitados. Considerada de ésta forma, la planificación y control, de gastos puede ocasionar disminución ó aumento de gastos.

En el caso de aumento de gastos, los beneficios en la empresa se acumulan como resultado de mejores programas operacionales, alcance de actividades creciente, calidad mejorada y mejor ejecución de los empleados.

Así, tenemos que en general la planificación y control de gastos debe concentrarse en la relación entre gastos y beneficios obtenidos de éstos mismos.

Un ejemplo claro de tratar de reducir gastos en forma precipitada lo tenemos en algunas empre-

sas, ya que éstas no asignan los recursos suficientes al mantenimiento de activo tales como equipo y edificio. Inevitablemente esta política aunque a corto plazo reduce temporalmente algunos gastos, pronto genera gastos aún mayores a causa de averías, máquinas ineficientes, empleados frustrados, costos de reparaciones mayores y además acortamiento de la vida útil del activo.

Tenemos ciertos gastos que en determinado momento pueden parecer superfluos pero que es importante mantenerlos como son:

- Gastos de Publicidad
- Gastos en Investigación
- Gastos en Desarrollo de nuevos productos
- Gastos en Capacitación de personal.

Los gastos de publicidad en algunas empresas es de vital importancia ya que el mismo producto que realizan así lo requiere.

Por lo que respecta a la investigación, no se debe descuidar esta función ya que gracias a ésta podrá desarrollar nuevos productos, además de que por otro lado se evita el atraso tecnológico.

En cuanto a los gastos derivados para la capacitación del personal es muy importante ya que de aquí parten las actividades de la empresa. Al no descuidar aún en época de crisis económica este punto, podremos tener personal calificado que podrá llevar a cabo sus funciones en forma eficiente en beneficio de la empresa.

#### d) Reducción de Costos.-

El análisis de costos departamentales y el análisis de rentabilidad por producto o mercado, pueden señalar la necesidad de reducir ciertos costos de producción y mejorar la rentabilidad sin elevar los precios de venta.

Los programas de reducción de costos se dirigen a esfuerzos específicos para reducir los costos a través del mejoramiento de métodos, organización de trabajo y productos.

También mediante el análisis sistemático de los factores que determinan el costo es posible ubicar posibilidades de mejora que pueden consistir entre otras, en los siguientes aspectos:

- Disminución de los costos unitarios de los materiales mediante: compras a granel, cambio en las especificaciones de los materiales, reducción de mermas y desperdicios en materia primas, aprovechamiento del descuento por pronto pago que nos ofrecen nuestros proveedores, etc....
- Introducción de mejoras en los métodos de trabajo mediante la aplicación de técnicas de ingeniería industrial.
- Incremento en la eficiencia del personal mediante mejoras organizativas.
- Mejor aprovechamiento de la capacidad de la planta con sistemas más eficientes de planeación y control de producción; lotes más económicos de producción y disminución del tiempo desperdiciado.

e) Agilización de crédito y cobranza.-

Algunas empresas imponen a sus clientes plazos más cortos para el pago de sus facturas y a cambio de esto, les ofrecen atractivos descuentos por pronto pago. Pero en una época como la que estamos viviendo, algunos clientes están sujetos a fuertes presiones por insuficiencia de capital, por lo que es muy probable que éstos se atrasen más que de costumbre aunque se modifiquen las políticas de cobranza de la empresa proveedora.

Por tales motivos es muy importante agilizar

adecuadamente el departamento de crédito y cobranza tanto para mantener el saldo de cuentas por cobrar al mínimo posible como para reducir el riesgo de cuentas incobrables.

f) Fijación de las políticas de inventarios.

Una de las posibilidades para reducir el índice de capital de operación consiste en disminuir el nivel promedio de materiales y mercancías en inventario, ya que en la mayoría de las empresas los inventarios representan una inversión relativamente alta y pueden ejercer influencia importante sobre las funciones principales de la empresa, sin embargo tenemos que recordar que los inventarios permiten generar recursos que se requieren para elevar su capital de operación a medida que el proceso inflacionario lo demande.

Lo importante al establecer las políticas de inventarios, será el de precisamente lograr que éstos se mantengan en un punto óptimo, de tal manera que las variaciones en la demanda no pongan en peligro la escasez de dicho inventario. Así, tendremos un inventario mínimo de seguridad el cuál lo podemos definir como el mínimo de inventarios que una empresa requiere para no poner en peligro la escasez en su mismo almacén considerando los siguientes factores: El tiempo que tardarían en recibir un pedido después de haber hecho la requisición de material y en segundo término, el impacto producido por la escasez de "X" artículo en el departamento de ventas, ya que como es lógico, esta escasez afectaría los programas de ventas durante algún tiempo.

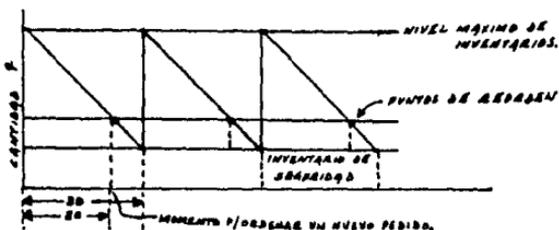
De la misma forma, identificaremos nuestro inventario máximo de seguridad, del cuál podría mos decir que es la compra extraordinaria para aprovechar un precio muy ventajoso y de esta manera anticiparnos a los aumentos de precios, sobre todo en la época inflacionaria en la que vivimos.

Como consecuencia de lo anterior, tendríamos que determinar el PUNTO DE REORDEN, el cuál podríamos definir como el momento más oportuno para ordenar un nuevo pedido a nuestros proveedores, sin poner en peligro la escasez o la sobreinversión en este tipo de activo.

Así, con la aplicación del método de inventario de seguridad con punto de reorden nuestro al-

macén estará fuera de peligro aunque la demanda aumente o disminuya, ya que la misma determinación de los conceptos anteriores ayudará a las empresas é incluso a mantener la misma cantidad de inventario durante un buen lapso de tiempo.

Lo anterior, queda ejemplificado de una forma más práctica en la siguiente figura:



SISTEMA DE INVENTARIOS BAJO ORDENAMIENTO POR PEDIDOS EN CANTIDADES FIJAS E INTERVALOS FIJOS [1].

Como es sabido por todos, el nivel de inflación ha aumentado desproporcionalmente en nuestro país, por lo que es necesario reconocer los efectos de la inflación en la información financiera; lo cuál se logra actualizando el valor de los inventarios como lo dice el boletín B-10 titulado "Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera" emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C., el cuál nos indica que de acuerdo con las necesidades específicas de cada empresa, se podrán actualizar los valores de acuerdo a los siguientes métodos:

- f1) Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios.
- f2) Método de actualización de costos específicos [valores de reposición].

El primer método consiste en que las cifras del costo histórico se actualizan a pesos de poder adquisitivo a la fecha del Balance, mediante el uso de un factor derivado del Índice Nacional de Precios al Consumidor que publica el Banco de México.

En cuanto al segundo método, se emplea el -

[1] Copiado del libro: Administración de los Sistemas de Producción por G. Velázquez Mastreta. Ed. Limusa 4ta. edición, México 1977, Pág. -- No. 202.

sistema de costo de reposición, que se define como el costo que se incurriría al comprar ó producir un artículo igual al del inventario, pudiéndose determinar su valor por cualesquiera de los siguientes medios:

- Aplicando al inventario el método de valoración de primeras entradas-primeras salidas-[PEPS]
- Valuando el inventario al precio de la última compra, si ésta es representativa del mercado. [UEPS]
- Valuando el inventario a costo estándar, si éste es representativo del mercado.
- Aplicando al costo histórico un factor derivado de un índice de precios específico emitido por una institución reconocida, o bien, desarrollado por la propia empresa y basado en estudios técnicos.
- Utilizando costos de reposición cuando estos sean substancialmente distintos al precio de la última compra.

Como regla general, el valor reexpresado del inventario no deberá exceder a su valor neto de realización.

Siendo ésta una forma efectiva para defenderse de la inflación, deberemos tener cuidado en el nivel de los inventarios para lo cual es necesario implantar ciertas políticas.

La fijación de las políticas de inventarios debe tener como objetivos básicos:

- 1o. Planear el nivel óptimo de inversión en inventarios.
- 2o. Mediante el control, mantenerse cerca de estos niveles óptimos tanto como sea posible.

Asimismo, traerá como consecuencia:

- El establecimiento de estándares de inven  
tarios, tales como niveles máximos y míni  
mos ó rotaciones, y
- La aplicación de técnicas y métodos que -  
asegurarán la conformidad de los estándares  
de inventarios escogidos.

La presupuestación requiere que se establezcan estándares de inventarios y contemple informes de variaciones entre los niveles de inventario reales y estándares de mes en mes.

Al determinar la política de inventarios en cuanto a productos terminados, la administración debe considerar los siguientes factores:

- 1.- Las cantidades necesarias para satisfacer las exigencias de ventas para lo cuál debe incluir un presupuesto de ven  
tas y el grado de demanda existente en el mercado.
- 2.- La naturaleza perecedera de los artículos.
- 3.- La duración del período de producción.
- 4.- Las instalaciones de almacenamiento.-  
costo por almacenar "X" producto.
- 5.- La protección contra futura escasez de materia prima ó mano de obra.
- 6.- La protección contra futuros aumentos -  
de precios en la materia prima.
- 7.- Los riesgos incluidos en inventarios co  
mo obsolescencia, siniestros etc.

g) Inversiones en activo fijo.-

Actualmente al contraerse los recursos ocasionados por un alto nivel inflacionario en nues-

tro país, las empresas han interrumpido sus programas de inversión.

Aún cuando esta medida pueda parecer razonable en tiempo de crisis, también puede resultar contraproducente a largo plazo, ya que en términos relativos deteriora su eficiencia, competitividad y capacidad para hacer frente a las demandas futuras del mercado.

Ahora bien, es conveniente señalar el estímulo fiscal que el fisco concede en el art. 163 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta y sus reformas fiscales, el cual expone lo siguiente:

"Los contribuyentes comprendidos en el título II y el capítulo VI del título IV de esta ley, que adquieran bienes nuevos de activo fijo para la realización de sus actividades empresariales en las zonas de prioridad nacional..... y siempre que, los contribuyentes no gocen de ningún estímulo o subsidio sobre sus bienes de activo fijo..... tendrán derecho al siguiente estímulo:

1. Cuando el bien sea utilizado en la zona de máxima prioridad nacional podrán deducir en un sólo ejercicio hasta el 50% del monto original de su inversión.
2. Cuando el bien sea utilizado en la zona de segunda prioridad nacional, podrán deducir en un sólo ejercicio hasta el 25% del monto original de su inversión" y continúa diciendo: "Este estímulo sólo podrá hacerse valer en el primer ejercicio en que se deduzca la inversión del bien, el restante 50% ó 75% de la inversión, según sea el caso, se deducirá en cada ejercicio en la cantidad que resulte de dividir dicho saldo entre el número de ejercicios menos uno en que se habría deducido el total de la inversión de haber aplicado los porcentos máximos que autoriza esta ley para la inversión de que se trate".

Realmente es un buen estímulo fiscal para aquellas empresas que están en condiciones de --

aumentar su capacidad de operación ya que traerá como consecuencia la deducción del 50% o 25% de la inversión en el ejercicio, además de que aumentará la efectividad de las actividades que ésta realice.

Por otro lado, es una forma efectiva para defenderse de los efectos de la inflación ya que el activo fijo podremos revalorarlo y así corregir el poder de compra del capital original apartado.

"Quienes poseen bienes..... tienen forma de protegerse a través de la revalorización de los activos independientemente del tratamiento fiscal que reciben el respecto. En términos monetarios y a pesar de la depreciación los activos incrementan su valor que aunque no puede considerarse este incremento como una ganancia para el propietario ó capitalista si es una protección que los no propietarios no tienen". [1]

Los métodos para llevar a cabo la Revaluación de Activo Fijo los podemos encontrar en el Boletín B-10 titulado "Reconocimiento de los efectos de la inflación en la información financiera" emitido por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.,

Este boletín señala los métodos que han de utilizar las empresas dependiendo de las necesidades específicas de cada una, los cuáles son los siguientes:

A. Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios.-

Por éste método las cifras del costo histórico se actualizan a pesos de poder adquisitivo vigente al cierre del ejercicio utilizando el Índice Nacional de Precios al Consumidor que publica el Banco de México.

[1] La revista Social del Empresario, Editada por Unión Social de Empresarios Mexicanos. Junio 1984 Año XV Pág. No. 4.

La actualización de cifras debe hacerse -- tanto en la inversión como en la depreciación acumulada.

**B. Método de actualización de costos específicos [valores de reposición].-**

Entendiéndose por Valor de Reposición la cantidad de dinero necesaria para adquirir un activo semejante a su estado actual que permite a la empresa mantener su capacidad operativa.

Este valor de reposición se puede determinar:

- mediante avalúo de un perito independiente.
- empleando un índice específico que pudiera haberse emitido por el Banco de México ó otra institución de reconocido prestigio.

En el caso de un avalúo por perito independiente el estudio técnico deberá contener por lo menos los siguientes conceptos:

- b1) El valor de reposición nuevo.- considerando los costos incidentales para ponerlos en funcionamiento tales como: fletes, seguros, gastos de instalación-etc.
- b2) Valor neto de reposición.- Que es la diferencia entre el valor de reposición nuevo y el demérito provocado principalmente por el uso y la obsolescencia.
- b3) Vida útil remanente.- Es la estimación del período de tiempo en el que el activo puede servir a la empresa.
- b4) Valor de desecho.- cuando existan elementos suficientes que indiquen su posible existencia.

Asimismo, deben tratarse en forma congruente todos

los bienes de la misma clase y características, - asignándose valores específicos a los bienes individuales ó asignándoles valores globales a grupos de bienes homogéneos.

Ahora bien, en cuanto al empleo de un índice específico que pudiera emitir el Banco de México ó otra institución de reconocido prestigio, las empresas al actualizarse por éste medio solo podrán hacerlo si anteriormente han practicado un avalúo por perito independiente. Excepcionalmente podrá usarse el índice nacional de precios al Consumidor cuando los bienes de que se trate tengan un comportamiento semejante al índice ya que lo que se persigue en todo caso es que las cifras de los estados financieros se mantengan lo más cercanas a la realidad.

Es conveniente recordar que cuando las cifras se aparten de los valores del mercado, debe practicarse un nuevo avalúo por perito independiente.

Por otro lado, las empresas podrán valuar, por sí mismas sus activos fijos, lo cual implica que cuente con personal especializado, pero aún así, se recomienda que se auxilien con valuadores independientes para revisar y dictaminar las estimaciones realizadas por la propia empresa.

Una de las ventajas que se logra a través de avalúos por parte de peritos independientes es que el resultado de éste o sea el superávit por revaluación de activo fijo podrá capitalizarse el cual podremos registrarlo contablemente en una cuenta transitoria del capital contable.

Para efectos fiscales, la depreciación de activo fijo revaluado no será deducible ya que la ley del Impuesto sobre la Renta lo señala en su artículo 46 fr. VIII el cual expone lo siguiente: "Que no se dé efectos fiscales a su revaluación", refiriéndose a las inversiones en activo fijo.

Es por todo lo señalado anteriormente que las empresas siempre que le sea posible deben efectuar inversiones en activo fijo para que en un momento dado se pueda reestablecer el capital -

aportado originalmente por los accionistas y así aumentar el poder de compra tanto del inversionista como de la empresa en general, sobre todo en una época de inflación como en la que actualmente vivimos.

#### h) Proporción de recursos de crédito y capital.

Para determinar la proporción de recursos - que es conveniente captar en forma de créditos - y la parte correspondiente a capital, es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

- h1) Autonomía Financiera.- Este es uno de los factores que las instituciones de crédito consideran como más importantes al otorgar algún préstamo ya que este factor refleja si los valores reales de los activos constituyen alguna garantía de pago.
- h2) Capacidad de pago.- Este factor nos indica la posibilidad de que determinada empresa genere los recursos suficientes para amortizar los créditos . Con esta base se debe determinar el plazo de pago de los créditos.
- h3) Necesidades estacionales de capital de Operación.- Esto permite determinar el monto total de las líneas del crédito - que se requieren y su utilización a lo largo del año.
- h4) Rentabilidad del Capital Propio.- Este factor depende basicamente de la relación entre la rentabilidad de operación y la tasa de interés correspondiente a los créditos . Si la rentabilidad de operación es menor que la tasa de interés , a mayor endeudamiento menor rentabilidad del capital ya que el pago de los intereses demandará la mayor parte de la utilidad de operación, si es que no llega a ser superior y causar pérdidas. Por el contrario,

si la rentabilidad de operación es superior a la tasa de interés, que se paga, mientras mayor sea el endeudamiento, más elevada será la rentabilidad del capital ya que la utilidad remanente después del pago de intereses se aplicará a un capital relativamente pequeño.

Es importante recordar que al gestionar la contratación de un crédito, debemos tomar en cuenta dos aspectos que son muy importantes:

- La dependencia a corto plazo
- El riesgo cambiario

La dependencia a corto plazo resulta de una excesiva contratación de créditos a corto plazo -- por lo que es conveniente que la empresa trate de financiar la totalidad de sus activos fijos y parte de sus requerimientos de capital de operación -- con créditos a largo plazo y capital, cubriendo -- con recursos a corto plazo unicamente parte de su capital de operación.

El riesgo cambiario se deriva de la contratación de créditos en moneda extranjera para cubrir operaciones en moneda nacional.

Este riesgo lo vivieron, recientemente algunas empresas originado por la fuerte devaluación de nuestra moneda lo que trajo como consecuencia -- que quedaran al márgen de la quiebra las empresas -- que habfan contraído necesariamente este tipo de crédito.

Un mecanismo que puede emplearse como protección contra éste riesgo sería el de transmitir el mismo riesgo a los clientes, especialmente a aquellos que se toman mayores plazos de pago.

Algunas empresas han implantado políticas de ventas unicamente al contado sobre todo a productos que requieren material de importación, siendo ésta medida acertada para efectos de disminuir el riesgo cambiario.

1.a) Su definición.- es la búsqueda sistemática de posibilidades de acción apoyadas en hechos pasados.

1.b) Su Metodología {  
 1.b.1) Inteligencia.- descubrir el problema que necesita solución.  
 1.b.2) Diseño.- identificar el grado de eficacia de cada uno de los cursos de acción.  
 1.b.3) Selección.- elección del curso de acción que más convenga a la empresa.

2.- Generación de Alternativas (Proceso) {  
 2.a) Conciencia de la situación que provoca el problema.  
 2.b) Reconocimiento y definición del problema.  
 2.c) Búsqueda y análisis de las alternativas posibles.  
 2.d) Selección de la mejor solución.  
 2.e) La alternativa elegida puesta en práctica.

3.- Estrategias de Crecimiento.- son aquellas que deben elaborarse en base al desarrollo que vaya teniendo la empresa.

4.a) Política de precios.- análisis precio-volumen de venta mediante: {  
 4.a.1) Estimación de la curva de la demanda-precios de venta.  
 4.a.2) La estimación del costo unitario con el nivel de producción.

4.b) Cambios en la estrategia comercial derivados de un análisis de rentabilidad por productos.- facilita la identificación de productos con mayor utilidad.

4.c) Reducción de gastos mediante una planificación de gastos que incluya: {  
 4.c.1) Proyección de las salidas de caja.  
 4.c.2) El control eficaz de los gastos.

4.d) Reducción de costos.- mediante el análisis de costos departamentales y el análisis de rentabilidad por productos o mercado. lo que podría permitir la disminución de los costos unitarios de los materiales, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, incremento en la eficiencia del personal y el mejor aprovechamiento de la capacidad de la planta.

4.e) Agilización de crédito y cobranza.- implantación de políticas en crédito y cobranza que permitan a la empresa mantener una cartera de saldos lo más sana posible.

4.f) Fijación de las políticas de inventarios.- mantener el nivel óptimo de inventarios mediante la aplicación del método de inventarios de seguridad con punto de reorden. Asimismo, es conveniente reexpresar su valor en los estados financieros de acuerdo a los métodos siguientes:

4.f.1) Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios que consiste en que las cifras del costo histórico se actualizan a la fecha del Balance mediante el uso de un factor derivado del Índice Nacional de Precios al Consumidor.

4.f.2) Método de actualización de costos específicos el cual define el costo que se incurriría al comprar o producir un artículo igual al del inventario.

4.g) Inversiones en activo fijo.- aumentan la capacidad y eficiencia de la empresa, siendo además una forma de protegerse contra la inflación, ya que a medida que ésta aumente podremos revalorarla de acuerdo a los siguientes métodos:

4.g.1) Método de ajuste por cambios en el nivel general de precios.- el cual consiste en que las cifras del costo histórico se actualizan a la fecha del Balance utilizando el Índice Nacional de Precios al Consumidor.

4.g.2) Método de actualización de costos específicos.- que consiste en determinar el costo de reposición de un activo semejante que permita a la empresa mantener su capacidad operativa.

Este valor se determina mediante:

- avalúo de un perito independiente.
- empleando el índice emitido por el Banco de México u otra institución de reconocido prestigio.

No olvidando, que la actualización de cifras debe hacerse tanto en la inversión como en la depreciación acumulada.

4.h) Proporción de recursos de crédito y capital.- es importante determinar la proporción de recursos que es conveniente captar en forma de créditos y la parte correspondiente a capital necesario mediante el análisis de la autonomía financiera, capacidad de pago, necesidades estacionales de capital de operación y la rentabilidad del capital propio.

C A P I T U L O   I V

P  
L  
A  
N  
E  
A  
C  
I  
O  
N  
  
F  
I  
N  
A  
N  
C  
I  
E  
R  
A

a. Planeación financiera.- Su definición.

b. Generalidades

c. Sistema Presupuestario

c1) Presupuesto de operación.

c2) Presupuesto de inversiones permanentes.

c3) Presupuestos financieros.

a. Planeación Financiera .-Su Definición.

Según Joaquín Moreno Fernández, Planeación Financiera "es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, -- tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlos [1]

Para J.L. Urquijo y Joaquín Ochoa S., - Planeación financiera" es aquella que tiene como objetivo fundamental situar a la empresa en una zona o posición financiera que le permita obtener un beneficio satisfactorio" [2]

b. Generalidades.-

La planeación financiera " es un procedimiento para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr objetivos trazados en 3 fases:

Planear lo que se quiera hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo" [1].

En la primera se tienen que determinar los objetivos y los cursos de acción que han de seguirse, evaluando cada una de las opciones para su logro y bajo que procedimientos, políticas y programas han de implantarse en la empresa para el fin que persigue ésta misma.

Así, tenemos que la planeación es la primera etapa del sistema presupuestario ya que en ésta fase del proceso administrativo se analiza a la empresa tanto en el aspecto económico como financiero que le rodea.

En cuanto a la segunda fase, se requiere de los elementos del proceso administrativo; Organización y Dirección ya que en éstas etapas manten-

[1] Las finanzas en la empresa por C.P. Joaquín Moreno F. UNAN. 1984. lo. reimp. de la 3a. ed. pág. No. 305.

[2] Planificación financiera de la empresa por J. I. Urquijo, Ochoa, Oyarzábal y Usoz. Ediciones Deusto 5o. Ed.- Bilbao, España 1977 Pág. No. 222.

dremos siempre en vigor cada una de las obligaciones y responsabilidades que a cada una de las personas que integran a la empresa le corresponden, además de que también guía a las personas a fin de alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto. Esta fase es de mucha importancia ya que de una manera u otra el presupuesto abarca todos los niveles jerárquicos de la empresa; por lo que al tener cierta diferencia en relación a lo presupuestado recurriríamos inmediatamente al responsable del área en discusión.

Y por último, en la tercera fase tenemos el Control, que es el elemento del proceso administrativo necesario para verificar y comparar resultados obtenidos en relación con los presupuestados. Esta fase al igual que las anteriores es de vital importancia ya que las empresas al verificar y comparar las cifras reales con las presupuestadas, logran saber en que renglones están cumpliendo de acuerdo a sus objetivos y en caso contrario hacer las correcciones necesarias.

### c. Sistema Presupuestal.

Para lograr la coordinación general de la empresa, la planeación financiera se vale del presupuesto, ya que éste sirve para declarar explícitamente las metas y objetivos de la empresa, para coordinar los recursos, para comunicar información pertinente a los responsables de provocar acciones necesarias, para motivar a los administradores y para servir de patrón contra el cuál se pueda subsecuentemente comparar y evaluar el comportamiento.

De acuerdo a lo anterior se puede decir que el sistema presupuestario es la técnica más importante de la administración ya que las empresas al llevarla a cabo, más fácilmente podrán lograr sus objetivos propuestos.

En la mayoría de empresas, el periodo del presupuesto es de un año, dividido en meses 6 cuatrimestres.

Ahora bien, las principales técnicas finan-

cieras de planeación que se usan en las empresas - según el C.P. Joaquín Moreno F. son de tres categorías llamadas:

C1) PRESUPUESTO DE OPERACION

C2) PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

C3) PRESUPUESTO FINANCIERO

Los presupuestos de operación deben ser preparados tomando como base la estructura organizacional de la empresa para asignarle a cada uno de los responsables su grado de autoridad y responsabilidad que ejercerá a fin de lograr los fines propuestos. Así, tenemos que habrá una persona responsable de Ventas, otra más para producción y una -- más para compras.

Las ventas son el punto de enfoque de toda - actividad mercantil, de aquí que el presupuesto de ventas sea de primordial importancia.

Una vez que se presupuesta la actividad de - ventas , es posible elaborar los programas de producción para que al mismo tiempo una vez teniendo los niveles de inventarios necesarios para satisfacer las demandas de producción , se elabore un - presupuesto de compras.

El presupuesto de inversiones permanentes es - aquél que se relaciona con la adquisición y reposición de activos fijos. Cada proyecto de inversiones deberá justificarse en cuanto al rendimiento y finalidad a lograr.

Estos proyectos de inversión tienen como propósito: la de aumentar la capacidad productiva de la planta, para mejorar la eficiencia de operación, etc.

Hoy en día, las empresas tienden a efectuar - este tipo de inversiones al aprovechar los estímulos fiscales que la ley del Impuesto sobre la Renta ha concedido a este tipo de adquisiciones.

Y por último, el presupuesto financiero es aquél que está relacionado con la estructura financiera de la empresa, ya que se ocupan de las entradas y desembolsos esperados, de la situación financiera y de los resultados de las operaciones. Los presupuestos individuales que derivan de los financieros son: el presupuesto de efectivo y el presupuesto de gastos, para que una vez recopilada toda esta información procedamos a formular los Estados financieros Pro-forma tales como el Estado de Resultados y/o Balance General.

El Estado de Resultados Pro-forma consta de los ingresos estimados a partir del presupuesto de ventas, el costo de los artículos vendidos tomados del presupuesto de producción y los gastos de administración y ventas que aparecen en el presupuesto de gastos. Tomando en cuenta esta información al efectuar el Estado de Resultados podremos obtener el importe de las utilidades presupuestadas.

Ahora bien, los datos necesarios para el Balance General Pro-forma vienen de los presupuestos de efectivo, de producción, de ventas y de gastos respectivamente para las cuentas de bancos, inventarios, cuentas por cobrar y planta y equipo. Los datos necesarios para estimar el pasivo provendrían también del presupuesto de efectivo.

Esta información combinada con los datos del Balance General del año anterior, aportan los elementos necesarios para elaborar un Balance General Pro-forma.

Concluyo afirmando que los presupuestos de operación, inversiones permanentes y financieros están íntimamente relacionados entre sí, ya que en base al trabajo efectuado en cada uno de ellos se podrán elaborar los Estados Financieros Pro-forma que en el final de cuentas lo que toda empresa desea lograr, para tener sus objetivos reflejados en cifras numéricas.

1.a) Su definición.- consiste en situar a la empresa en una zona o situación financiera que le permita obtener un beneficio satisfactorio tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para alcanzarlos.

1.b) Generalidades.- es el procedimiento que nos ayuda a decidir que acciones debemos realizar a futuro para lograr los objetivos trazados en tres fases:

1.b.1) Planear lo que se quiere hacer.

1.b.2) Llevar a cabo lo planeado.

1.b.3) Verificar la eficiencia de cómo se hizo.

1.c) Sistema

Presupue-  
tario

1.c.1) Presupuesto de operación.- preparados tomando como base la estructura organizacional de la empresa.

1.c.2) Presupuesto de inversiones permanentes.- presenta la adquisición y reposición de activos fijos para un periodo determinado.

1.c.3) Presupuestos financieros.- es aquél que está relacionado con la estructura financiera de la empresa, ya que se ocupan de las entradas y desembolsos esperados, de la situación financiera y de los resultados de las operaciones.

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

PAGINA

I. Características de la empresa "Proveedora de Productos Químicos, S.A."	
1.- Departamentos que la integran . . . . .	79
2.- Personal en cada uno de los departamentos . . . . .	79
3.- Activo Fijo que posee . . . . .	81
4.- Determinación de su valor en libros al 31-12-84 . . . . .	83
5.- Resumen de la revaluación del Activo Fijo al 31-12-84 . . . . .	84
6.- Determinación del superávit por revaluación de Activo Fijo al 31-12-84 . . . . .	84
II. Pronóstico de la demanda para el ejercicio de 1985 empleando el Método Estadístico Mínimos Cuadrados . . . . .	85
III. Presupuesto de Ventas	
Por producto, por zonas y su distribución a lo largo del año . . . . .	93
IV. Presupuesto de Gastos Generales	
Anexo No. 01.- agua y energía eléctrica . . . . .	95
Anexo No. 02.- correo, telégrafos y teléfonos . . . . .	96
Anexo No. 03.- cuotas, suscripciones y donativos . . . . .	97
Anexo No. 04.- fletes y acarreos . . . . .	98
Anexo No. 05.- atención a clientes . . . . .	99
Anexo No. 06.- honorarios . . . . .	100
Anexo No. 07.- impuestos varios . . . . .	102
Anexo No. 08.- mantenimiento, equipo de transporte . . . . .	103
Anexo No. 09.- mantenimiento edificio . . . . .	105
Anexo No. 10.- papelería y artículos de escritorio . . . . .	106
Anexo No. 11.- previsión social . . . . .	107
Anexo No. 12.- seguros y fianzas . . . . .	112
Anexo No. 13.- servicios contratados . . . . .	113
Anexo No. 14.- sueldos y salarios . . . . .	114
Anexo No. 15.- transportes . . . . .	117
Anexo No. 16.- depreciación . . . . .	118
Anexo No. 17.- reserva para cuentas de cobro dudoso . . . . .	121
Anexo No. 18.- reserva para gratificación anual . . . . .	122
V. Conciliación Contable-Fiscal para el presupuesto del 1° de Enero al 31 de Diciembre 1985 . . . . .	123
VI. Estado de Resultados Pro-forma del 1° de Enero al 31 de Diciembre 1985 . . . . .	124
VII. Presupuesto de cuentas por cobrar para el ejercicio de 1985 . . . . .	126
VIII. Presupuesto de efectivo del 1° de Enero al 31 de Diciembre de 1985 . . . . .	127
IX. Balance General Pro-forma al 31 de Diciembre de 1985 . . . . .	128

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La empresa comercial " Proveedora de Productos Químicos S.A" constituida el 31 de Diciembre de 1980, se dedica a la compra-venta de productos químicos. Esta empresa está constituida por las aportaciones de 5 socios con un capital social totalmente exhibido de \$ 20'000,000.00

La Dirección General le ha solicitado al Contralor de ésta compañía el presupuesto anual que regirá durante el ejercicio del 1o. de Enero al 31 de Diciembre de 1985; por lo que el Contralor y Contador General empiezan analizando con la ayuda de los responsables de cada uno de los departamentos que integran a la empresa los ingresos y Gastos que estiman durante éste ejercicio.

1.- Departamentos que integran a esta empresa:

- A) Dirección General
- B) Ventas
- C) Compras-tráfico
- D) Almacén
- E) Contabilidad - Caja, Crédito y Cobranzas.
- F) Personal

2.- Personal en cada uno de los Departamentos:

A) Dirección General.

Puesto	Percepción Mensual
Director General...	220,000.00
Secretaria.....	80,000.00

B) Ventas.

Gerente de Ventas..	150,000.00
Secretaria.....	60,000.00
Vendedor 1.....Por Honorarios s/venta	" "
Vendedor 2....." "	" "
Vendedor 3....." "	" "
Vendedor 4....." "	" "
Auxiliar Admtvo. "A"	45,000.00
Auxiliar Admtvo. "B"	40,000.00

C) Compras.

Gerente de Compras..	115,000.00
Secretaria.....	52,000.00
Auxiliar Administrativo	40,000.00
Mensajero.....	33,000.00

D) Almacén.

Puesto	Percepción Mensual
Jefe de Almacén.....	80,000.00
Obrero.....	38,000.00
Obrero.....	38,000.00
Obrero.....	38,000.00
Conductor camión.....	55,000.00
Conductor camioneta.....	50,000.00
Auxiliar Admtvo Almacén..	40,000.00

E) Contabilidad.

Contralor General.....	180,000.00
Contador General.....	130,000.00
Secretaria.....	65,000.00
Auxiliar Contabilidad"A".	70,000.00
Auxiliar Contabilidad"B".	55,000.00
Operador Computadora IBM.	72,000.00
Cajero.....	66,000.00
Jefe Crédito y cobranza..	80,000.00
Auxiliar Admtvo.....	40,000.00
Cobrador.....	36,000.00
Mensajero.....	33,000.00

F) Personal.

Jefe de Personal.....	85,000.00
Secretaria.....	52,000.00

Siendo en total 34 personas que prestan sus servicios a esta compañía.

- NOTA:1) Después de un minucioso estudio se presupuesta un incremento a las percepciones mensuales a partir del mes de Julio del 25%.
- 2) Prima Vacacional, 25% de acuerdo a los artículos 76, 80 LFT.  
Gratificación Anual... 15 días.

ACTIVO FIJO.

Fecha Adquisición		CONCEPTO	Valor Adquisición
ENE	1981	TERRENO	3' 500,000.00
ENE	1981	EDIFICIO	5' 750,000.00
		Incluye Oficinas, admstrs y almacén.	
		<b>EQUIPO DE ALMACEN</b>	
ENE	1981	Dos básculas Fairbanks cap.1000 kgs...	112,000.00
ENE	1981	Dos básculas Toledo portátil cap.100 kgs.....	12,000.00
ENE	1981	Dos Carretillas Mod. Vs.110.....	12,140.00
ENE	1981	Tres Diablos.....	13,350.00
ENE	1981	Una Escalera de aluminio.....	12,280.00
ENE	1981	Un lote de tarimas de madera.....	40,000.00
MAY	1981	Dos tanques cap. 30,000 lts. c/u.....	620,000.00
MAY	1981	Una bomba Sentinel 24 p.....	120,000.00
FEB	1981	Una Carretilla Mod. Vs.110.....	9,820.00
			951,590.00
		<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>	
FEB	1981	Camión Ford F-600 Mod. 1981.....	610,000.00
MAR	1981	Camioneta Estaquitas Datsun Mod.1981..	265,000.00
JUL	1981	Automóvil Chevrolet Mod. 1981.....	360,000.00
JUL	1981	Motocicleta Mod. 1981 Carabela 350 cc.	48,000.00
FEB	1982	Motocicleta Mod. 1982 Carabela 200 st.	75,600.00
			1'358,600.00
		<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	
ENE	1981	Tres archiveros c/4 gavetas.....	18,120.00
ENE	1981	Ocho sillones fijos Mod.5116 DM. Nal...	24,200.00
ENE	1981	Dos sillones secretariales Mod. SM 150.	6,300.00
ENE	1981	Cinco sillones giratorios Mod. SIE 450.	20,500.00
ENE	1981	Diez escritorios planos DM Nal. Mod. - V-603-.....	78,350.00
ENE	1981	Dos escritorios ejecutivos DM Nal.....	20,150.00
ENE	1981	Dos mesas de trabajo DM. Nal.....	6,200.00
ENE	1981	Cinco máquinas de escribir Olivetti...	80,000.00
ENE	1981	Seis calculadoras Dígita Victor 100...	31,000.00
ENE	1981	Una caja fuerte Marca Howler.....	40,000.00
ENE	1981	Un librero Modul Set.....	5,900.00
ENE	1981	Una unidad acondicionadora Aire.....	28,994.00
ENE	1981	Equipo de computación IBM Mod. 5120....	370,000.00
FEB	1981	Tres ventiladores G.E.....	12,200.00
FEB	1981	Un sillón giratorio DM NAL.....	4,100.00
FEB	1981	Equipo e Instalación Telefónica.....	201,756.00
MAR	1981	Una máquina de escribir Olivetti.....	7,900.00
MAR	1981	Una calculadora Dígita Victor.....	5,300.00
ABR	1981	Un escritorio Secretarial DM. NAL.....	8,600.00
ABR	1981	Dos archiveros c/4 gavetas.....	12,700.00

FECHA DE ADQUISICION		CONCEPTO	VALOR DE ADQUISICION.
NOV.	1981	Una aspiradora Industrial Black & Decker.	29,200.00
FEB	1982	Un sillón giratorio DM Nal.....	7,300.00
FEB	1982	Tres escritorios DM Nal.....	29,400.00
NOV	1982	Dos sillones fijos Mod. S116 D.M.Nal....	8,200.00
DIC	1982	Un escritorio Plano DM Nal. Mod. V-603..	10,200.00
MAR	1983	Una calculadora Dígita Victor 100.....	17,700.00
NOV	1983	Una máquina de escribir Olivetti.....	30,100.00
NOV	1983	Estantería Aluminio DM Nal.....	80,350.00
DIC	1983	Un Archivero C/3 Gavetas.....	10,500.00
FEB	1984	Dos Calculadora SHARP Mod. 11975.....	43,700.00
MAR	1984	Una sala para visitas.....	66,700.00
JUN	1984	Cuatro Sillones fijos DM Nal.....	40,350.00
JUN	1984	Cuatro Escritorios DM-Nal.....	<u>94,080.00</u>
			1' 450,050.00

NOTA: 1) De acuerdo al Presupuesto de inversiones permanentes presentado - y aprobado, se adquirirá en el mes de Julio de 1985 el siguiente Esquipo de Almacén ya que se estimó necesario para el funcionamiento eficiente de la empresa:

	VALOR ESTIMADO
Una báscula Fairbanks cap. 1000 Kgs.....	210,000.00
Un Diablo.....	22,000.00
Un lote de tarimas de madera.....	70,000.00
TOTAL.....	\$ <u>302,000.00</u>

- 2) De acuerdo al punto anterior, la empresa determina aprovechar el estímulo fiscal de depreciación al 50% [según el art. 163, de la Ley del Impto. sobre la Renta]
- 3) Como consecuencia de la inflación y a fin de reconocer los efectos de ésta en la información financiera, hubo necesidad de reevaluar nuestro activo fijo al 31 de Diciembre de 1984.

Se optó por el método de actualización de costos específicos - en el que se empleó el sistema de costo de reposición. La actualización se llevó a cabo mediante el avalúo de un perito independiente. El estudio técnico muestra una información detallada por cada partida que integran los activos fijos. Su resumen es:

DEPRECIACION HISTORICA ACUMULADA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

ACTIVO FIJO	TASA FISCAL [ ANUAL ]	DE ACTIVO ADQUIRIDO EN 1981	DE ACTIVO ADQUIRIDO EN 1982	DE ACTIVO ADQUIRIDO EN 1983	DE ACTIVO ADQUIRIDO EN 1984	GRAN TOTAL
EDIFICIO	5%	1'150,000.00	0.00	0.00	0.00	1'150,000.00
EQUIPO DE ALMACEN	10%	382,041.00	0.00	1,882.00	0.00	353,923.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	20%	966,600.00	44,100.00	0.00	0.00	1'010,700.00
MUEBLES Y ENSERES	10%	251,585.00	14,607.00	17,267.00	17,406.00	300,865.00
	25%	370,000.00				370,000.00
TOTAL.		3'090,226.00	58,707.00	19,149.00	17,406.00	3'185,488.00

VALOR EN LIBROS DEL ACTIVO FIJO AL 31 DE DICIEMBRE 1984.

ACTIVO FIJO	VALOR HISTORICO	DEPRECIACION ACUMULADA.	VALOR EN LIBROS
TERRENO	3'500,000.00		3'500,000.00
EDIFICIO	5'750,000.00	1'180,000.00	4'600,000.00
EQPO ALMACEN	951,590.00	373,923.00	597,667.00
EQPO TRANSPORTE	1'366,600.00	1'010,700.00	347,900.00
MUEBLES Y ENSERES	1'450,060.00	670,865.00	779,195.00
TOTAL	13'010,240.00	3'185,488.00	9'824,752.00

RESUMEN DE LA REVALUACION DE ACTIVO FIJO AL 31-12-84' SEGUN  
AVALUOS INDUSTRIALES S.A.

ACTIVO FIJO	VALOR DE REPOSICION NUEVO.	DEPRECIACION POR REVALUACION ACUMULADA.	VALOR NETO DE REPOSICION	DEPRECIACION POR REVALUACION ANUAL
T E R R E N O	7'644,000.00	-	7'644,000.00	-
E D I F I C I O	12'558,000.00	2'511,600.00	10'046,400.00	627,900.00
EQUIPO ALMACEN	1'750,600.00	545,041.00	1'205,559.00	199,910.00
EQUIPO TRANSPORTE	3'220,000.00	2'540,000.00	680,000.00	650,000.00
MUEBLES Y ENSERES	2'465,080.00	713,600.00	1'751,480.00	280,300.00
T O T A L	27'637,680.00	6'310,241.00	21'327,439.00	1'758,110.00

DETERMINACION DEL SUPERAVIT POR REVALUACION DE ACTIVO FIJO  
AL 31 DICIEMBRE 1984.

ACTIVO FIJO	HISTORICO		SEGUN REVALUACION			Valor Neto Revaluado	Superávit al 31.12.84'
	Valor	Depreciac.	Valor en libros al 31.12.84'	Valor de Reposición	Depreciac.		
TERRENO	3'500,000.00	0.00	3'500,000.00	7'644,000.00	0.00	7'644,000.00	4'144,000.00
EDIFICIO	5'750,000.00	1'150,000.00	4'600,000.00	12'558,000.00	2'511,600.00	10'046,400.00	5'446,400.00
EQUIPO ALMACEN	951,590.00	353,923.00	597,667.00	1'750,600.00	545,041.00	1'205,559.00	607,892.00
EQUIPO TRANSPTE	1'358,600.00	1'010,700.00	347,900.00	3'220,000.00	2'540,000.00	680,000.00	332,100.00
MUEB.Y ENSERES	1'450,050.00	670,865.00	779,185.00	2'465,080.00	713,600.00	1'751,480.00	972,295.00
T O T A L	13'010,240.00	3'185,488.00	9'824,752.00	27'637,680.00	6'310,241.00	21'327,439.00	11'502,687.00

PROVEEDORA DE PRODUCTOS QUIMICOS S.A.  
 "Pronóstico de la Demanda por el ejercicio de 1985"

Después de un análisis practicado por la Gerencia de Ventas, se ha logrado conocer la demanda de productos químicos durante los meses siguientes:

MES	DEMANDA (Bultos de 50 Kgs. C/U)					Otros Productos	Total.
	Prod. "A"	Prod. "B"	Prod. "C"	Prod. "D"	Prod. "E"		
Enero	1,200	300	520	720	240	315	3295
Febrero	1,275	335	540	740	245	330	3465
Marzo	1,300	420	570	755	260	340	3645
Abril	1,300	430	580	760	270	340	3680
Mayo	1,320	450	590	790	270	360	3780
Total.....	6,395	1,935	2,800	3,765	1,285	1,685	17845

Así mismo, la Dirección General le ha solicitado a la Gerencia de Ventas, la demanda de sus productos por el resto del año, por lo que Ventas con ayuda del Método Estadístico Mínimo Cuadrados procede a resolver la interrogante producto por producto de la siguiente manera:

Producto "A"

MES	Demanda [y]	Periodo tiempo [x]	x y	x <sup>2</sup>
Enero	1,200	0	0	0
Febrero	1,275	1	1,275	1
Marzo	1,300	2	2,600	4
Abril	1,300	3	3,900	9
Mayo	1,320	4	5,280	16

$$\sum y = 6,395$$

$$\sum x = 10$$

$$\sum xy = 13,055 \quad \sum x^2 = 30$$

n = 5 periodos.

Aplicando las siguientes ecuaciones:

$$\begin{aligned} \sum y &= na + b \sum x \\ \sum xy &= a \sum x + b \sum x^2 \end{aligned}$$

Donde:

y = Valor de la tendencia para el período x  
 x = Período de tiempo  
 a = Valor de y en un punto base  
 b = Pendiente ó monto de aumento ó disminución en y  
 para cada cambio unitario en x

Resolviendo simultáneamente las ecuaciones tenemos:

$$\begin{aligned} 6395 &= 5a + 10b \\ 13055 &= 10a + 30b \end{aligned}$$

Cuyo resultado es:

$$\begin{aligned} a &= 1226.0 \\ b &= 26.5 \end{aligned}$$

Para obtener la tendencia de la demanda, es necesario aplicar la ecuación -  
 $yp = a + b x$  para cada uno de los meses pronosticados:

yp =	a	+	b	x	=	Tendencia
Enero	-		-	0		-
Febrero	-		-	1		-
Marzo	-		-	2		-
Abril	-		-	3		-
Mayo	-		-	4		-
Junio	1226		26.5	5		1358.5
Julio	1226		26.5	6		1385
Agosto	1226		26.5	7		1411.5
Septiembre	1226		26.5	8		1438
Octubre	1226		26.5	9		1464.5
Noviembre	1226		26.5	10		1491
Diciembre	1226		26.5	11		1517.5

#### PRODUCTO B

MES	Demanda [y]	Periodo de tiempo [x]	x y	x <sup>2</sup>
Enero	300	0	0	0
Febrero	335	1	335	1
Marzo	420	2	840	4
Abril	430	3	1290	9
Mayo	450	4	1800	16
	<u>1,935</u>	<u>10</u>	<u>4265</u>	<u>30</u>

n=5 periodos.

$$\begin{aligned} \sum y &= na + b \sum x \\ \sum xy &= a \sum x + b \sum x^2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 1935 &= 5a + 10b \\ 4265 &= 10a + 30b \end{aligned}$$

Resolviendo tenemos que:

$$\begin{aligned} a &= 308.0 \\ b &= 39.5 \end{aligned}$$

yp*	a	+	b	x	=	Tendencia
Enero	-		-	0		-
Febrero	-		-	1		-
Marzo	-		-	2		-
Abril	-		-	3		-
Mayo	-		-	4		-
Junio	308		39.5	5		505.5
Julio	308		39.5	6		545
Agosto	308		39.5	7		584.5
Septiembre	308		39.5	8		624
Octubre	308		39.5	9		663.5
Noviembre	308		39.5	10		703
Diciembre	308		39.5	11		742.5

PRODUCTO C

MES	Demanda [y]	Periodo de tiempo [x]	xy	x2
Enero	520	0	0	0
Febrero	540	1	540	1
Marzo	570	2	1,140	4
Abril	580	3	1,740	9
Mayo	590	4	2,360	16
	<u>2,800</u>	<u>10</u>	<u>5,780</u>	<u>30</u>

n=5 periodos

$$\begin{aligned} \sum y &= na + b \sum x \\ \sum xy &= a \sum x + b \sum x^2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 2800 &= 5a + 10b \\ 5780 &= 10a + 30b \end{aligned}$$

Resolviendo tenemos que:

$$a = 524$$

$$b = 18$$

yp=	a	+	b	x	=	Tendencia
Enero	-		-	0		-
Febrero	-		-	1		-
Marzo	-		-	2		-
Abril	-		-	3		-
Mayo	-		-	4		-
Junio	524		18	5		614
Julio	524		18	6		632
Agosto	524		18	7		650
Septiembre	524		18	8		668
Octubre	524		18	9		686
Noviembre	524		18	10		704
Diciembre	524		18	11		722

PRODUCTO D

MES	Demanda [y]	Periodo de tiempo [x]	xy	x2
Enero	720	0	0	0
Febrero	740	1	740	1
Marzo	755	2	1,510	4
Abril	760	3	2,280	9
Mayo	790	4	3,160	16
	<u>3,765</u>	<u>10</u>	<u>7,690</u>	<u>30</u>

n = 5 periodos

$$\begin{aligned} \sum y &= na + b \sum x \\ \sum xy &= a \sum x + b \sum x^2 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} 3765 &= 5a + 10b \\ 7690 &= 10a + 30b \end{aligned}$$

Resolviendo tenemos que:

$$\begin{aligned} a &= 721 \\ b &= 16 \end{aligned}$$

yp *	a	+	b	x	=	Tendencia
Enero	-		-	0		-
Febrero	-		-	1		-
Marzo	-		-	2		-
Abril	-		-	3		-
Mayo	-		-	4		-
Junio	721		16	5		801
Julio	721		16	6		817
Agosto	721		16	7		833
Septiembre	721		16	8		849
Octubre	721		16	9		865
Noviembre	721		16	10		881
Diciembre	721		16	11		897

PRODUCTO E

NES	Demanda [y]	Periodo de tiempo [x]	xy	x2
Enero	240	0	0	0
Febrero	245	1	245	1
Marzo	260	2	520	4
Abril	270	3	810	9
Mayo	270	4	1080	16
	<u>1285</u>	<u>10</u>	<u>2655</u>	<u>30</u>

n=5 periodos

$$\begin{aligned} \sum y &= na + b \sum x \\ \sum xy &= a \sum x + b \sum x^2 \end{aligned}$$

$$1285 = 5a + 10b$$

$$2655 = 10a + 30b$$

Resolviendo tenemos que:

$$a = 240$$

$$b = 8.5$$

yp =	a	+	b	x	=	Tendencia
Enero	-		-	0		-
Febrero	-		-	1		-
Marzo	-		-	2		-
Abril	-		-	3		-
Mayo	-		-	4		-
Junio	240		8.5	5		282.5
Julio	240		8.5	6		291
Agosto	240		8.5	7		299.5
Septiembre	240		8.5	8		308
Octubre	240		8.5	9		316.5
Noviembre	240		8.5	10		325
Diciembre	240		8.5	11		333.5

Otros productos

MES	Demanda [y]	Período de tiempo [x]	xy	x <sup>2</sup>
Enero	315	0	0	0
Febrero	330	1	330	1
Marzo	340	2	680	4
Abril	340	3	1020	9
Mayo	360	4	1440	16
	1685	10	3470	30

n=5 períodos

$$\sum y = na + b \sum x$$

$$\sum xy = a \sum x + b \sum x^2$$

$$1685 = 5a + 10b$$

$$3470 = 10a + 30b$$

Resolviendo tenemos que:

$$a = 317$$

$$b = 10$$

yp=	a	+	b	x	= tendencia
Enero	-		-	0	-
Febrero	-		-	1	-
Marzo	-		-	2	-
Abril	-		-	3	-
Mayo	-		-	4	-
Junio	317		10	5	367
Julio	317		10	6	377
Agosto	317		10	7	387
Septiembre	317		10	8	397
Octubre	317		10	9	407
Noviembre	317		10	10	417
Diciembre	317		10	11	427

ESTIMACION DE VENTAS POR PRODUCTO SEGUN PRONOSTICOS DE DEMANDA PARA EL  
EJERCICIO DE 1985 [ en bultos de 50 kgs. c/u ]

MES	P R O D U C T O					Otros Prods.
	"A"	"B"	"C"	"D"	"E"	
Enero	1200	300	520	720	240	315
Febrero	1275	335	540	740	245	330
Marzo	1300	420	570	755	260	340
Abril	1300	430	580	760	270	340
Mayo	1320	450	590	790	270	360
Junio	1358.5	505.5	614	801	282.5	367
Primer Semestre	7753.5	2440.5	3,414	4,566	1567.5	2052
Julio	1385	545	632	817	291	377
Agosto	1411.5	584.5	650	833	299.5	387
Septiembre	1438	624	668	849	308	397
Octubre	1464.5	663.5	686	865	316.5	407
Noviembre	1491	703	704	881	325	417
Diciembre	1517.5	742.5	722	897	333.5	427
Segundo semestre	8707.5	2862.5	4,062	5,142	1873.5	2412
TOTAL AÑO	16461	6303	7,476	9,708	3441	4464

Ahora bien, el precio de venta por producto es el siguiente:

Producto	Precio de venta [bultos de 50 kgs]
"A"	\$ 1,400.00
"B"	\$ 7,000.00
"C"	\$ 3,000.00
"D"	\$ 2,000.00
"E"	\$ 10,950.00
Otros productos	\$ 6,500.00

Asimismo se considera un aumento del 25% en el precio de venta a partir de lo. de Julio de 1985.

NOTA:

- 1.- El Costo de Ventas se estima en un 70% del Precio de Venta.
- 2.- Las Devoluciones y Rebajas s/ venta se calculan al 5 al millar del total de las Ventas Brutas.
- 3.- Para efecto de la Reserva para cuentas de cobro dudoso se considera un porcentaje de 1 al millar sobre el total de Ventas Netas.

**PROCESADORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS S.A.**  
**RESUMEN DE VENTAS**  
**POR EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE 1985.**

93

PRIMER SEMESTRE - PRODUCTO "A"			PRODUCTO "B"			PRODUCTO "C"			PRODUCTO "D"			PRODUCTO "E"			OTROS PRODUCTOS		GRAN TOTAL	
ZONA	Cantidad	precio \$1,400.00 % Importe.	Cantidad	precio \$ 7,800.00 % Importe	Cantidad	precio \$3,300.00 % Importe	Cantidad	precio \$ 2,000.00 % Importe	Cantidad	precio \$ 10,950.00 % Importe	Cantidad	precio \$4,300.00 % Importe	Cantidad	precio Importe	Cantidad	Importe		
1723.301	1822	2'530,800.00	573	1'011,000.00	802	2'406,000.00	1073	2'146,000.00	368	4'029,600.00	482	3'133,000.00	5,120	18'276,400.00				
2130.401	1597	2'135,800.00	303	3'321,000.00	703	2'428,000.00	741	1'882,000.00	323	3'538,000.00	423	2'749,300.00	440	18'034,100.00				
3119.701	1527	2'137,800.00	481	3'367,000.00	673	2'019,000.00	900	1'800,000.00	304	3'383,500.00	404	2'621,000.00	404	15'333,500.00				
4121.201	1644	2'131,800.00	517	3'619,000.00	724	2'172,000.00	788	1'938,000.00	332.3	3'440,875.00	135	2'802,500.00	420.3	16'496,975.00				
Mostrador [151]	1163.3	1'428,900.00	186.3	3'965,300.00	312	1'536,000.00	484	1'368,000.00	235	2'573,200.00	308	2'000,000.00	1,249	17'673,600.00				
TOTAL.....	733.3	10'854,900.00	2440.3	17'083,500.00	3414	10'242,000.00	4366	9'132,000.00	1367.1	17'164,125.00	2052	13'338,000.00	21,793.3	77'814,325.00				

SEGUNDO SEMESTRE - PRODUCTO "A"			PRODUCTO "B"			PRODUCTO "C"			PRODUCTO "D"			PRODUCTO "E"			OTROS PRODUCTOS		GRAN TOTAL	
ZONA	Cantidad	precio \$1,350.00 % Importe	Cantidad	precio \$8,750.00 % Importe	Cantidad	precio \$2,750.00 % Importe	Cantidad	precio \$ 2,500.00 % Importe	Cantidad	precio \$13,690.00 % Importe	Cantidad	precio \$8,125.00 % Importe	Cantidad	precio Importe	Cantidad	Importe		
1123.301	2044	3'580,500.00	408	7'945,000.00	935	3'581,250.00	1208	3'020,000.00	470.5	6'030,445.00	567	4'606,875.00	6124.3	28'764,070.00				
2130.601	1794	3'139,500.00	796	4'965,000.00	337	3'138,750.00	1059	2'647,500.00	386	4'028,140.00	497	4'028,125.00	1369	25'213,215.00				
3119.701	1715	2'901,250.00	761	6'658,250.00	800	3'009,500.00	1013	2'532,500.00	389	5'081,610.00	479	3'956,275.00	1103	24'103,485.00				
4121.201	1846	3'230,500.00	819	7'186,250.00	861	3'128,750.00	1090	2'532,000.00	397	5'434,930.00	511	4'151,875.00	1524	18'937,305.00				
Mostrador [152]	1308.3	2'286,275.00	378.3	3'961,875.00	409	2'283,750.00	772	1'930,000.00	281	3'866,890.00	362	2'961,250.00	1809	18'250,140.00				
TOTAL.....	8707.3	15'238,125.00	3862.3	33'796,875.00	4062	15'322,300.00	5162	12'859,000.00	1873.5	25'648,215.00	2412	18'957,500.00	26038.3	122'368,215.00				

**PROVEEDORA DE PRODUCTOS QUIMICOS S.A.**  
**RESUMEN DE VENTAS**  
 POR EL AÑO QUE TERMINA AL 31 DE DICIEMBRE 1985.

ZONA	VENTAS		
	1o. Semestre	2o Semestre	AÑO
1	18'276,400.00	28'764,070.00	47'040,470.00
2	16'034,150.00	25'213,215.00	41'247,365.00
3	15'333,350.00	24'103,485.00	39'436,835.00
4	16'496,975.00	25'937,305.00	42'434,280.00
HOSTIAADOR	11'673,650.00	18'350,140.00	30'023,790.00
TOTAL .....	77'814,525.00	122'368,215.00	200'182,740.00

DISTRIBUCION DE LAS VENTAS A TRAVES DEL AÑO:

M E S	P R O D U C T O				OTROS PRODUCTOS	GRAN TOTAL
	" A "	" B "	" C "	" D "		
ENERO	1'680,000.00	2'100,000.00	1'560,000.00	1'440,000.00	2'628,000.00	11'455,500.00
FEBRERO	1'785,000.00	2'365,000.00	1'620,000.00	1'460,000.00	2'682,750.00	12'057,750.00
MARZO	1'820,000.00	2'960,000.00	1'710,000.00	1'510,000.00	2'847,000.00	13'037,000.00
ABRIL	1'820,000.00	3'010,000.00	1'740,000.00	1'520,000.00	2'956,500.00	13'256,500.00
MAYO	1'848,000.00	3'150,000.00	1'770,000.00	1'580,000.00	2'956,500.00	13'644,500.00
JUNIO	1'901,900.00	3'538,500.00	1'842,000.00	1'602,000.00	3'093,375.00	14'036,275.00
PRIMER SEMESTRE	10'834,900.00	17'083,500.00	10'242,000.00	9'137,000.00	17'164,125.00	77'814,525.00
JULIO	2'423,750.00	4'768,750.00	2'370,000.00	2'042,500.00	3'983,790.00	18'651,915.00
AGOSTO	2'470,125.00	5'114,175.00	2'437,500.00	2'082,500.00	4'100,135.00	19'249,030.00
SEPTIEMBRE	2'516,500.00	5'460,000.00	2'505,000.00	2'122,500.00	4'216,520.00	20'046,140.00
OCTUBRE	2'562,875.00	5'805,625.00	2'572,500.00	2'162,500.00	4'332,885.00	20'743,260.00
NOVIEMBRE	2'609,250.00	6'151,250.00	2'640,000.00	2'202,500.00	4'449,750.00	21,440,375.00
DICIEMBRE	2'655,625.00	6'496,875.00	2'707,500.00	2'242,500.00	4'565,615.00	22,137,490.00
SEGUNDO SEMESTRE	15'238,125.00	33'796,875.00	15'232,500.00	12'855,000.00	25'648,415.00	122'368,215.00
TOTAL AÑO	26'082,925.00	50'880,375.00	25'474,500.00	21'987,000.00	62'812,740.00	200'182,740.00

PRESUPUESTO 1985AGUA, ENERGIA ELECTRICAPRIMER SEMESTRE.

CONCEPTO	1er.						SEMESTRE
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
Pago agua.....	4,200.00	-	4,200.00	-	4,200.00	-	12,600.00
Pago energia eléctrica...	12,100.00	-	12,400.00	-	12,715.00	-	37,215.00
Total.....	16,300.00	-	16,600.00	-	16,915.00	-	49,815.00

SEGUNDO SEMESTRE.

CONCEPTO	2o.						SEMESTRE.
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Pago agua.....	4,200.00	-	4,200.00	-	4,200.00	-	12,600.00
Pago energia eléctrica...	15,895.00	-	16,290.00	-	16,700.00	-	48,885.00
Total.....	20,095.00	-	20,490.00	-	20,900.00	-	61,485.00

TOTAL AÑO	1er sem.	2o. sem.	AÑO
CONCEPTO			
Pago agua.....	12,600.00	12,600.00	25,200.00
Pago energia eléct.....	37,215.00	48,885.00	86,100.00
Total.....	49,815.00	61,485.00	111,300.00

PRESUPUESTO 1985CORREO, TELEGRAFOS Y TELEFONOSPRIMER SEMESTRE

CONCEPTO	1o,						SEMESTRE
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
Correo .....	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	10,800.00
Telegrafos.....	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	13,200.00
Telefonos:							
Renta.....	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	96,000.00
Larga Distancia.....	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	30,000.00
Reparaciones.....	3,000.00	-	-	-	-	3,000.00	6,000.00
Total.....	28,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	28,000.00	156,000.00

SEGUNDO SEMESTRE.

CONCEPTO	2o						SEMESTRE
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
Correo.....	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	2,250.00	13,500.00
Telegrafos.....	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	2,750.00	16,500.00
Telefonos:							
Renta.....	20,800.00	20,800.00	20,800.00	20,800.00	20,800.00	20,800.00	124,800.00
Larga Distancia.....	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	36,000.00
Reparaciones.....	3,500.00	-	-	-	-	3,500.00	7,000.00
Total.....	35,300.00	31,800.00	31,800.00	31,800.00	31,800.00	35,300.00	197,800.00

## TOTAL AÑO

CONCEPTO	1o	2o	AÑO
	SEMESTRE	SEMESTRE	
Correo.....	10,800.00	13,500.00	24,300.00
Telegrafos.....	13,200.00	16,500.00	29,700.00
Telefonos:			
Renta.....	96,000.00	124,800.00	220,800.00
Larga Distancia.....	30,000.00	36,000.00	66,000.00
Reparaciones.....	6,000.00	7,000.00	13,000.00
Total.....	156,000.00	197,800.00	353,800.00

PRESUPUESTO 1985  
CUOTAS, SUSCRIPCIONES Y DONATIVOS

PRIMER SEMESTRE

CONCEPTO							1o
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Semestre
Asoc. Nat. Ind. Química	10,500.00						10,500.00
Asoc. Mex. Automovilística	19,500.00						19,500.00
Diario Oficial	1,100.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,100.00	1,000.00	6,200.00
Cfa. Period. El Universal	6,000.00						6,000.00
Cruz Roja Mexicana		10,000.00					10,000.00
TOTAL.....	37,100.00	11,000.00	1,000.00	1,000.00	1,100.00	1,000.00	52,200.00

SEGUNDO SEMESTRE

CONCEPTO							2o
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Semestre
Asoc. Nat. Ind. Química	10,500.00						10,500.00
Asoc. Mexicana Automov.	6,500.00						6,500.00
Diario Oficial	1,150.00	1,100.00	1,000.00	1,150.00	1,000.00	1,050.00	6,450.00
Cfa. Period. El Universal	6,000.00						6,000.00
Cruz Roja Mexicana							0.00
TOTAL.....	24,150.00	1,100.00	1,000.00	1,150.00	1,000.00	1,050.00	29,450.00

TOTAL AÑO

CONCEPTO	1o	2o	AÑO
	Semestre	Semestre	
Asoc. Nat. Ind. Química	10,500.00	10,500.00	21,000.00
Asoc. Mexicana Automov.	19,500.00	6,500.00	26,000.00
Diario Oficial	6,200.00	6,450.00	12,650.00
Cruz Roja Mexicana	10,000.00	0.00	10,000.00
Cfa. Periodística "El Universal"	6,000.00	6,000.00	12,000.00
TOTAL....	52,200.00	29,450.00	81,650.00

**PREUPUESTO 1983**  
**PLATES Y CAMBIOS**

PRIMER SEMESTRE							1o.
<u>CONCEPTO</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>Semestre</u>
Plates Especialis. SACV	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	180,000.00

SEGUNDO SEMESTRE							2o.
<u>C O N C E P T O</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>Semestre</u>
Plates Especialis. SACV	33,000.00	33,000.00	33,000.00	33,000.00	33,000.00	33,000.00	210,000.00

**TOTAL AÑO**

<u>C O N C E P T O.</u>	1o. Semestre	2o. Semestre	AÑO.
Plates Especialis. SACV.	180,000.00	210,000.00	<u>390,000.00</u>

REPARTO LOCAL A CLIENTES.

PRESUPUESTO 1985  
ATENCIÓN A CLIENTES

PRIMER SEMESTRE

<u>C O N C E P T O</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>1o. SEMESTRE</u>
Dirección General	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	90,000.00
Vendedor zona 1	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	60,000.00
Vendedor zona 2	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	60,000.00
Vendedor zona 3	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	60,000.00
Vendedor zona 4	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	60,000.00
<b>TOTAL.....</b>	<b>55,000.00</b>	<b>55,000.00</b>	<b>55,000.00</b>	<b>55,000.00</b>	<b>55,000.00</b>	<b>55,000.00</b>	<b>330,000.00</b>

SEGUNDO SEMESTRE

<u>C O N C E P T O</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>2o SEMESTRE</u>
Dirección General	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	20,000.00	120,000.00
Vendedor Zona 1	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	78,000.00
Vendedor zona 2	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	78,000.00
Vendedor zona 3	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	78,000.00
Vendedor zona 4	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	78,000.00
<b>TOTAL.....</b>	<b>72,000.00</b>	<b>72,000.00</b>	<b>72,000.00</b>	<b>72,000.00</b>	<b>72,000.00</b>	<b>72,000.00</b>	<b>432,000.00</b>

TOTAL AÑO

<u>C O N C E P T O</u>	<u>1o SEMESTRE</u>	<u>2o SEMESTRE</u>	<u>AÑO</u>
Dirección General	90,000.00	120,000.00	210,000.00
Vendedor Zona 1	60,000.00	78,000.00	138,000.00
Vendedor Zona 2	60,000.00	78,000.00	138,000.00
Vendedor Zona 3	60,000.00	78,000.00	138,000.00
Vendedor Zona 4	60,000.00	78,000.00	138,000.00
<b>TOTAL.....</b>	<b>330,000.00</b>	<b>432,000.00</b>	<b>762,000.00</b>

PRESUPUESTO 1985  
HONORARIOS

Anexo no. 6  
no. 1/2

PRIMER SEMESTRE

C O N C E P T O							1o
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEMESTRE
[1] Ramón Cárdenas Dozal y Cía	80,000.00						80,000.00
[2] Honorarios de Ventas:							
Vendedor zona no. 1	106,610.00	106,610.00	106,610.00	106,610.00	106,610.00	106,625.00	639,675.00
Vendedor zona no. 2	93,330.00	93,330.00	93,330.00	93,330.00	93,330.00	93,345.00	561,195.00
Vendedor zona no. 3	89,445.00	89,445.00	89,445.00	89,445.00	89,445.00	89,445.00	536,670.00
Vendedor zona no. 4	96,230.00	96,230.00	96,230.00	96,230.00	96,230.00	96,255.00	577,395.00
TOTAL.....	465,815.00	465,815.00	465,815.00	465,815.00	465,815.00	465,860.00	2'394,935.00

SEGUNDO SEMESTRE

C O N C E P T O							2o
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SEMESTRE
[1] Ramón Cárdenas Dozal y Cía.	100,000.00						100,000.00
[2] Honorarios de Ventas:							
Vendedor zona no. 1	167,790.00	167,790.00	167,790.00	167,790.00	167,790.00	167,790.00	1'006,740.00
Vendedor zona no. 2	147,080.00	147,080.00	147,080.00	147,080.00	147,080.00	147,080.00	882,480.00
Vendedor zona no. 3	140,605.00	140,605.00	140,605.00	140,605.00	140,605.00	140,595.00	843,620.00
Vendedor zona no. 4	151,300.00	151,300.00	151,300.00	151,300.00	151,300.00	151,305.00	907,805.00
TOTAL.....	706,775.00	706,775.00	706,775.00	706,775.00	706,775.00	706,750.00	3'740,625.00

[1] Por auditoría externa y asesoría fiscal.

[2] Comisión por ventas: 3.5%

PRESUPUESTO 1985HONORARIOSTOTAL AÑO

<u>C O N C E P T O</u>	<u>1o. SEM.</u>	<u>2o. SEM.</u>	<u>AÑO</u>
Ramón Cárdenas Dosal y Cía.	80,000.00	100,000.00	180,000.00
Honorarios de Ventas:			
Vendedor zona No. 1	639,675.00	1'006,740.00	1'646,415.00
Vendedor zona No. 2	561,195.00	882,460.00	1'443,655.00
Vendedor zona No. 3	536,670.00	843,620.00	1'380,290.00
Vendedor zona No. 4	<u>577,395.00</u>	<u>907,805.00</u>	<u>1'485,200.00</u>
TOTAL.....	2'394,935.00	3'740,625.00	6'135,560.00

## IMPUESTOS VARIOS

PRIMER SEMESTRE

CONCEPTO							1er
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEMESTRE
Tenencia camión Ford F-600			3,200.00				3,200.00
Tenencia Camioneta Datsun			2,500.00				2,500.00
Tenencia automóvil Chevrolet			11,800.00				11,800.00
Revista camión Ford F-600							0.00
Revista camioneta Datsun							0.00
Verificación de Bânculas			2,500.00				2,500.00
Impuesto Predial	15,000.00		15,000.00		15,000.00		45,000.00
TOTAL.....	15,000.00		15,000.00		15,000.00		65,000.00

SEGUNDO SEMESTRE

CONCEPTO							2o
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SEMESTRE
Tenencia camión Ford F-600							0.00
Tenencia camioneta Datsun							0.00
Tenencia Automóvil Chevrolet							0.00
Revista camión Ford F-600		3,600.00					3,600.00
Revista camioneta Datsun		3,600.00					3,600.00
Verificación Bânculas			2,500.00				2,500.00
Impuesto Predial	15,000.00		15,000.00		15,000.00		45,000.00
TOTAL.....	15,000.00	7,200.00	17,500.00		15,000.00		54,700.00

TOTAL AÑO

CONCEPTO	1o Semestre	2o Semestre	AÑO
Tenencia camión Ford F-600	3,200.00		3,200.00
Tenencia camioneta Datsun	2,500.00		2,500.00
Tenencia Automóvil Chevrolet	11,800.00		11,800.00
Revista Camión Ford F-600	0.00	3,600.00	3,600.00
Revista Camioneta Datsun	0.00	3,600.00	3,600.00
Verificación Bânculas	2,500.00	2,500.00	5,000.00
Impuesto Predial	45,000.00	45,000.00	90,000.00
TOTAL.....	65,000.00	54,700.00	119,700.00

PRESUPUESTO 1983Anexo no. 8  
No 1/2MANTENIMIENTO EQDO. DE TRANSPORTEPRIMER SEMESTRE

C O N C E P T O	1o						SEMESTRE
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	
1) CAMION							
Combustible y lubricantes	32,000.00	32,000.00	32,000.00	32,000.00	32,000.00	32,000.00	192,000.00
Reparaciones Mecánicas		15,000.00		15,000.00		15,000.00	45,000.00
2) CAMIONETA							
Combustibles y lubricantes	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	14,000.00	84,000.00
Reparaciones Mecánicas		6,500.00		6,500.00		6,500.00	19,500.00
3) AUTOMOVIL							
Combustibles y lubricantes	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	60,000.00
Reparaciones Mecánicas		3,000.00		3,000.00		3,000.00	15,000.00
4) MOTOCICLETAS							
Combustibles y Reparaciones	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	60,000.00
TOTAL.....	66,000.00	92,500.00	68,000.00	92,500.00	68,000.00	92,500.00	475,500.00

SEGUNDO SEMESTRE

C O N C E P T O	2o						SEMESTRE
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
1) CAMION							
Combustibles y lubricantes	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	240,000.00
Reparaciones Mecánicas		18,000.00		18,000.00		18,000.00	54,000.00
2) CAMIONETA							
Combustibles y lubricantes	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	18,000.00	108,000.00
Reparaciones mecánicas		8,500.00		8,500.00		8,500.00	25,500.00
3) AUTOMOVIL							
Combustible y lubricantes	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	78,000.00
Reparaciones Mecánicas		6,500.00		6,500.00		6,500.00	19,500.00
4) MOTOCICLETAS							
Combustible y reparaciones	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	78,000.00
TOTAL.....	84,000.00	117,000.00	84,000.00	117,000.00	84,000.00	117,000.00	603,000.00

PRESUPUESTO 1985  
MANTENIMIENTO EQUIPO DE TRANSPORTE

TOTAL AÑO.			
C O N C E P T O	1o	2o	AÑO
	SEMESTRE	SEMESTRE	
1) CAMION			
Combustible y lubricantes	192,000.00	240,000.00	432,000.00
Reparaciones Mecánicas	45,000.00	54,000.00	99,000.00
2) CANIONETA			
Combustibles y Lubricantes	84,000.00	108,000.00	192,000.00
Reparaciones Mecánicas	19,500.00	25,500.00	45,000.00
3) AUTOMOVIL			
Combustibles y Lubricantes	60,000.00	78,000.00	138,000.00
Reparaciones Mecánicas	15,000.00	19,500.00	34,500.00
4) MOTOCICLETAS			
Combustibles y Reparaciones	60,000.00	78,000.00	138,000.00
TOTAL.....	<u>475,500.00</u>	<u>603,000.00</u>	<u>1078,500.00</u>

PRESUPUESTO 1985  
MANTENIMIENTO EDIFICIO

PRIMER SEMESTRE

CONCEPTO							1o.
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEMESTRE
Manten. en General	15,000.00		15,000.00		15,000.00		45,000.00
Pintura Fachada	50,000.00						50,000.00
TOTAL .....	65,000.00	-	15,000.00	-	15,000.00	-	95,000.00

SEGUNDO SEMESTRE

CONCEPTO							2o.
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SEMESTRE
Manten. en General	20,000.00	-	20,000.00	-	20,000.00	-	60,000.00
Pintura Fachada							
TOTAL.....	20,000.00	-	20,000.00	-	20,000.00	-	60,000.00

TOTAL AÑO

CONCEPTO			Año.
	1o.	2o.	
	Semestre		
Manten. en General	45,000.00	60,000.00	105,000.00
Pintura Fachada	50,000.00	-	50,000.00
TOTAL.....	95,000.00	60,000.00	155,000.00

PRESUPUESTO 1985PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESCRITORIOPRIMER SEMESTRE

1o.

<u>C O N C E P T O</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>SEMESTRE</u>
Papelería en General	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	54,000.00
Facturas y Remisiones						25,000.00	25,000.00
Impresión de cheques						15,000.00	15,000.00
Archiveros de cartón	5,000.00						5,000.00
TOTAL.....	14,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	49,000.00	99,000.00

SEGUNDO SEMESTRE

2o.

<u>C O N C E P T O</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>SEMESTRE</u>
Papelería en General	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	70,200.00
Facturas y Remisiones						32,500.00	32,500.00
Impresión de cheques						19,500.00	19,500.00
Archiveros de cartón							0.00
TOTAL.....	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	63,700.00	122,200.00

DIJAL AÑO

<u>C O N C E P T O</u>	<u>1o. SEMESTRE</u>	<u>2o. SEMESTRE</u>	<u>AÑO.</u>
Papelería en General	54,000.00	70,200.00	124,200.00
Facturas y Remisiones	25,000.00	32,500.00	57,500.00
Impresión de cheques	15,000.00	19,500.00	34,500.00
Archiveros de Cartón	5,000.00	0.00	5,000.00
TOTAL.....	99,000.00	122,200.00	221,200.00

PRESUPUESTO 1985PREVISION SOCIALPRIMER SEMESTRE

C O N C E P T O							1o
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEMESTRE
Cuotas Patronales IMSS.	219,970.00	219,970.00	219,970.00	219,970.00	193,533.00	193,533.00	1'270,930.00
Infonavit	113,465.00	113,465.00	113,465.00	113,465.00	113,465.00	113,465.00	680,780.00
12 s/Remuneraciones	21,580.00	21,580.00	21,580.00	21,580.00	21,580.00	21,575.00	129,475.00
Seguro de Vida	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	63,000.00
Uniformes obreros	30,000.00						30,000.00
Incentivos y festejos	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,000.00	48,000.00
Comidas al personal	15,000.00		15,000.00		15,000.00		45,000.00
TOTAL.....	419,515.00	373,515.00	388,515.00	373,515.00	384,080.00	349,065.00	2'267,205.00

SEGUNDO SEMESTRE

C O N C E P T O							2o
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SEMESTRE
Cuotas patronales IMSS	274,965.00	274,965.00	274,965.00	274,965.00	274,965.00	274,965.00	1'649,790.00
Infonavit	140,005.00	140,005.00	140,005.00	140,005.00	140,005.00	140,015.00	840,040.00
12 S/ Remuneraciones	29,115.00	29,115.00	29,115.00	29,115.00	29,115.00	29,115.00	174,690.00
Seguro de vida	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	63,000.00
Uniformes Obreros	15,000.00						15,000.00
Incentivos y festejos	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	63,000.00
Comidas al personal	20,000.00		20,000.00		20,000.00		60,000.00
TOTAL.....	500,085.00	465,085.00	485,085.00	465,085.00	485,085.00	463,095.00	2'865,520.00

PRESUPUESTO 1985  
PREVISION SOCIAL;TOTAL AÑO

C O N C E P T O	1o	2o	Año.
	Semestre	Semestre	
Cuotas patronales IMSS.	1'270,950.00	1'649,790.00	2'920,740.00
Infonavit	680,780.00	840,040.00	1'520,820.00
1% S/Remuneraciones	129,475.00	174,690.00	304,165.00
Seguro de Vida	63,000.00	63,000.00	126,000.00
Uniformes Obreros	30,000.00	15,000.00	45,000.00
Incentivos y Festejos	48,000.00	63,000.00	111,000.00
Comidas al personal	45,000.00	60,000.00	105,000.00
TOTAL.....	2'267,205.00	2'865,520.00	5'132,725.00

PROVEEDORA DE PRODUCTOS QUIMICOS SA  
PRESUPUESTO CUOTAS PATRONALES IMSS POR EL EJERCICIO DE 1985

PUESTO	PRIMERO SEMESTRE			SEGUNDO SEMESTRE			TOTAL CUOTAS PATRONALES 1985
	CUOTA MENSUAL	SALARIO MENSUAL	INTERVENIO	CUOTA MENSUAL	SALARIO MENSUAL	INTERVENIO	
DIRECTOR GENERAL	7,850.00	7,850.00	19,570.00	7,850.00	7,850.00	19,570.00	391,440.00
SECRETARIA	2,166.00	2,166.00	16,110.00	2,166.00	2,166.00	16,110.00	169,260.00
GERENTE DE VENTAS	4,000.00	4,000.00	30,816.00	4,000.00	4,000.00	30,816.00	308,544.00
SECRETARIA	2,000.00	2,000.00	15,348.00	2,000.00	2,000.00	15,348.00	161,664.00
AUXILIAR ADMVA "A"	1,800.00	1,800.00	8,280.00	1,800.00	1,800.00	8,280.00	84,720.00
AUXILIAR ADMVA "B"	1,333.00	1,333.00	6,230.00	1,333.00	1,333.00	6,230.00	64,770.00
GERENTE DE COMPRAS	3,883.00	3,883.00	29,443.00	3,883.00	3,883.00	29,443.00	299,778.00
SECRETARIA	2,733.00	2,733.00	10,700.00	2,733.00	2,733.00	10,700.00	111,210.00
AUXILIAR ADMVA	1,300.00	1,300.00	6,230.00	1,300.00	1,300.00	6,230.00	64,770.00
MENSAJERO	1,100.00	1,100.00	6,750.00	1,100.00	1,100.00	6,750.00	70,080.00
JEFE DE ALMACEN	2,666.00	2,666.00	16,161.00	2,666.00	2,666.00	16,161.00	168,264.00
OBrero	1,244.00	1,244.00	7,815.00	1,244.00	1,244.00	7,815.00	81,312.00
OBrero	1,244.00	1,244.00	7,815.00	1,244.00	1,244.00	7,815.00	81,312.00
OBrero	1,244.00	1,244.00	7,815.00	1,244.00	1,244.00	7,815.00	81,312.00
CONDUCTOR CAMION	1,833.00	1,833.00	11,315.00	1,833.00	1,833.00	11,315.00	117,165.00
CONDUCTOR CAMIONETA	1,611.00	1,611.00	10,260.00	1,611.00	1,611.00	10,260.00	106,360.00
AUXILIAR ADMVA ALMACEN	1,333.00	1,333.00	6,230.00	1,333.00	1,333.00	6,230.00	64,770.00
CONTADOR GENERAL	4,000.00	4,000.00	30,816.00	4,000.00	4,000.00	30,816.00	308,544.00
CONTADOR GENERAL	4,000.00	4,000.00	30,816.00	4,000.00	4,000.00	30,816.00	308,544.00
SECRETARIA	2,166.00	2,166.00	16,110.00	2,166.00	2,166.00	16,110.00	169,260.00
AUXILIAR CONTAB. "A"	3,333.00	3,333.00	18,504.00	3,333.00	3,333.00	18,504.00	190,200.00
AUXILIAR CONTAB. "B"	1,833.00	1,833.00	11,315.00	1,833.00	1,833.00	11,315.00	117,165.00
OPERADOR COMPUTADORA	3,700.00	3,700.00	28,188.00	3,700.00	3,700.00	28,188.00	288,540.00
CAJERO	2,000.00	2,000.00	15,348.00	2,000.00	2,000.00	15,348.00	161,664.00
JEFE CREDITO Y COBZA	2,166.00	2,166.00	16,110.00	2,166.00	2,166.00	16,110.00	169,260.00
AUXILIAR ADMVA	1,300.00	1,300.00	6,230.00	1,300.00	1,300.00	6,230.00	64,770.00
COBRADOR	1,800.00	1,800.00	8,280.00	1,800.00	1,800.00	8,280.00	84,720.00
MENSAJERO	1,100.00	1,100.00	6,750.00	1,100.00	1,100.00	6,750.00	70,080.00
JEFE DE PERSONAL	2,833.00	2,833.00	17,710.00	2,833.00	2,833.00	17,710.00	182,160.00
SECRETARIA	1,733.00	1,733.00	10,700.00	1,733.00	1,733.00	10,700.00	111,210.00
TOTAL \$	71,366.00	71,366.00	439,940.00	71,366.00	71,366.00	439,940.00	4,512,720.00

## PRESUPUESTO 1965

= Determinación Infonavit por enterar =

M E S	SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	T O T A L	5% INFONAVIT	APORTACION AL INFO - NAVIT.
<u>PRIMER SEMESTRE</u>	Enero	2'269,260.00		
	Febrero	2'269,260.00		
	Marzo	2'269,260.00		
	Abril	2'269,260.00		
	Mayo	2'269,260.00		
	Junio	<u>2'269,260.00</u>	<u>13'615,560.00</u>	5% 680,780.00
<u>SEGUNDO SEMESTRE</u>	Julio	2'800,125.00		
	Agosto	2'800,125.00		
	Septiem- bre.	2'800,125.00		
	Octubre	2'800,125.00		
	Noviem- bre	2'800,125.00		
	Diciem- bre.	<u>2'800,120.00</u>	<u>16'800,745.00</u>	5% 840,040.00
				<u>TOTAL APORTACION.....1,520,820.00</u>

- PRESUPUESTO 1966 -- DETERMINACION DE IMPUESTO SOBRE LAS ERROGACIONES POR REMUNERAR -

<u>MESES</u>	<u>SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR</u>	<u>TOTAL</u>	<u>1%</u>	<u>15 %/EXCESAR</u>
<u>PRIMERO SEMESTRE</u>				
Enero	2'157,905.00			
Febrero	2'157,905.00			
Marzo	2'157,905.00			
Abril	2'157,905.00			
Mayo	2'157,905.00			
Junio	2'157,905.00	12'947,430.00	1%	129,475.00
<u>SEGUNDO SEMESTRE</u>				
Julio	2'688,770.00			
Agosto	2'688,770.00			
Septiembre	2'688,770.00			
Octubre	2'688,770.00			
Noviembre	2'688,770.00			
Diciembre	4'025,925.00	17'602,875.00	1%	176,028.75
Total a Entregar . . . . .				<u>305,503.75</u>

PRESUPUESTO 1985  
SEGUROS Y FIANZAS

PRIMER SEMESTRE.

1o.

<u>C O N C E P T O</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>SEMESTRE</u>
Póliza seguro contra incendio	10,400.00	10,400.00	10,400.00	10,400.00	10,400.00	10,400.00	62,400.00
Póliza fianza fidelidad	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	5,400.00
Póliza Seguro contra robo	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	10,800.00
Póliza Seguro eqpo. Transp.	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	150,000.00
Póliza Seguro por fletes.	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	36,000.00
Total.....	44,100.00	44,100.00	44,100.00	44,100.00	44,100.00	44,100.00	264,600.00

SEGUNDO SEMESTRE.

2o.

<u>C O N C E P T O</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>SEMESTRE</u>
Póliza seguro contra incendio	10,400.00	10,400.00	10,400.00	10,400.00	10,400.00	10,400.00	62,400.00
Póliza fianza de fidelidad	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	5,400.00
Póliza seguro contra robo	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	10,800.00
Póliza seguro eqpo. transp.	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	150,000.00
Póliza seguro por fletes.	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,500.00	45,000.00
Total.....	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	273,600.00

TOTAL AÑO.

<u>C O N C E P T O</u>	1o.	2o.	<u>AÑO</u>
	<u>SEMESTRE</u>	<u>SEMESTRE</u>	
Póliza seguro contra incendio	62,400.00	62,400.00	124,800.00
Póliza fianza fidelidad	5,400.00	5,400.00	10,800.00
Póliza seguro contra robo	10,800.00	10,800.00	21,600.00
Póliza seguro eqpo. transp.	150,000.00	150,000.00	300,000.00
Póliza seguro por fletes	36,000.00	45,000.00	81,000.00
TOTAL.....	264,600.00	273,600.00	538,200.00

PRESUPUESTO 1985  
SERVICIOS CONTRATADOS

PRIMER SEMESTRE

<u>C O N C E P T O</u>							1o
	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>SEMESTRE</u>
Vigilancia - SCPV	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	75,000.00	450,000.00
Mantenim. Equipo de Oficina	8,000.00				8,000.00		16,000.00
Limpieza Edificio	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	180,000.00
<b>TOTAL.....</b>	<b>113,000.00</b>	<b>105,000.00</b>	<b>105,000.00</b>	<b>105,000.00</b>	<b>113,000.00</b>	<b>105,000.00</b>	<b>646,000.00</b>

SEGUNDO SEMESTRE

<u>C O N C E P T O</u>							2o
	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>SEMESTRE</u>
Vigilancia.- SCPV	95,000.00	95,000.00	95,000.00	95,000.00	95,000.00	95,000.00	570,000.00
Mantenimiento Equipo Oficina			9,000.00			9,000.00	18,000.00
Limpieza Edificio	38,000.00	38,000.00	38,000.00	38,000.00	38,000.00	38,000.00	228,000.00
<b>TOTAL.....</b>	<b>133,000.00</b>	<b>133,000.00</b>	<b>142,000.00</b>	<b>133,000.00</b>	<b>133,000.00</b>	<b>142,000.00</b>	<b>816,000.00</b>

TOTAL AÑO.

<u>C O N C E P T O</u>	1o	2o	<u>Año.</u>
	<u>Semestre</u>	<u>Semestre</u>	
Vigilancia.- SCPV	450,000.00	570,000.00	1'020,000.00
Mantenim. Equipo de Oficina	16,000.00	18,000.00	34,000.00
Limpieza Edificio	180,000.00	228,000.00	408,000.00
<b>TOTAL.....</b>	<b>646,000.00</b>	<b>816,000.00</b>	<b>1'462,000.00</b>

**PRECIPIOS 1963  
PAGOS Y SALARIOS**

PRIMERA SEMESTRE

CONCEPTO	1o.						
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEMESTRE
Sueldo Base	2'138,000.00	2'138,000.00	2'138,000.00	2'138,000.00	2'138,000.00	2'138,000.00	12'828,000.00
Prima Vacacional	19,905.00	19,905.00	19,905.00	19,905.00	19,905.00	19,905.00	119,430.00
TOTAL.....	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00	12'947,430.00

SEGUNDO SEMESTRE

CONCEPTO	2o.						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	SEMESTRE
Sueldo Base	2'672,500.00	2'672,500.00	2'672,500.00	2'672,500.00	2'672,500.00	2'672,500.00	16'035,000.00
Prima Vacacional	16,270.00	16,270.00	16,270.00	16,270.00	16,270.00	16,275.00	97,625.00
TOTAL.....	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,775.00	16'132,625.00

TOTAL AÑO

CONCEPTO	1o	2o	AÑO
	SEMESTRE	SEMESTRE	
Sueldo Base.....	12'828,000.00	16'035,000.00	28'863,000.00
Prima Vacacional.....	119,430.00	97,625.00	217,055.00
TOTAL.....	12'947,430.00	16'132,625.00	29'080,055.00

Nota: Clasificación Anual en anexo No. 18.

## PRESUPUESTO DE SUELDOS Y SALARIOS PARA EL AÑO DE 1985

[PRIMER SEMESTRE]

PUESTO	SUELDO		GRATIFICACION ANUAL	PRIMA VACACIONAL	TOTAL 1o. SEMESTRE	ANTIGÜEDAD
	MESESUAL	BASE SEMESTRAL				EN LA EMPRESA AL 31.12.84
Director General	220,000.00	1'320,000.00		22,000.00	1'342,000.00	4 años
Secretaria	80,000.00	480,000.00			480,000.00	2 años
Gerente de Ventas	150,000.00	900,000.00			900,000.00	3 años
Secretaria	60,000.00	360,000.00		4,000.00	364,000.00	1 año
Aux. Admvo. "A"	45,000.00	270,000.00			270,000.00	3 años
Aux. Admvo. "B"	40,000.00	240,000.00		2,665.00	242,665.00	1 año
Gerente de Compras	115,000.00	690,000.00		11,500.00	701,500.00	4 años
Secretaria	52,000.00	312,000.00			312,000.00	2 años
Aux. Admvo.	40,000.00	240,000.00		3,335.00	243,335.00	2 años
Mensajero	33,000.00	198,000.00			198,000.00	1 año
Jeje de Almacén	80,000.00	480,000.00		8,000.00	488,000.00	3 años
Obrero	38,000.00	228,000.00		3,165.00	231,165.00	2 años
Obrero	38,000.00	228,000.00		3,800.00	231,800.00	3 años
Obrero	38,000.00	228,000.00			228,000.00	1 año
Conductor camión	55,000.00	330,000.00		4,600.00	334,600.00	2 años
Conductor camioneta	50,000.00	300,000.00			300,000.00	1 año
Aux. Admvo. almacén	40,000.00	240,000.00			240,000.00	3 años
Contralor General	180,000.00	1'080,000.00		18,000.00	1'098,000.00	4 años
Contador General	130,000.00	780,000.00			780,000.00	3 años
Secretaria	65,000.00	390,000.00		6,500.00	396,500.00	3 años
Aux. Contab. "A"	70,000.00	420,000.00		7,000.00	427,000.00	4 años
Aux. Contab. "B"	55,000.00	330,000.00			330,000.00	2 años
Operador Computad.	72,000.00	432,000.00			432,000.00	3 años
Cajero	66,000.00	396,000.00		5,500.00	401,500.00	2 años
Jeje Credito y Cobranza	80,000.00	480,000.00			480,000.00	3 años
Aux. Admvo.	40,000.00	240,000.00		2,665.00	242,665.00	1 año
Cobrador	36,000.00	216,000.00		3,000.00	219,000.00	2 años
Mensajero	33,000.00	198,000.00			198,000.00	2 años
Jeje de Personal	85,000.00	510,000.00		8,500.00	518,500.00	4 años
Secretaria	52,000.00	312,000.00		5,200.00	317,200.00	3 años
<b>TOTAL.....</b>	<b>2'136,000.00</b>	<b>12'828,000.00</b>		<b>119,430.00</b>	<b>12'947,430.00</b>	

## PRESUPUESTO DE SUELDOS Y SALARIOS POR EL AÑO DE 1985.

PUESTO	[SEGUNDO SEMESTRE]					TOTAL 2o. SEMESTRE	TOTAL AÑO
	SUELDO MENSUAL	BASE SEMESTRAL	GRATIFIC ANUAL	PRIMA VACACIONAL			
Director General	275,000.00	1'650,000.00	137,500.00	-		1'787,500.00	3'129,500.00
Secretaria	100,000.00	600,000.00	50,000.00	8,335.00		658,335.00	1'138,335.00
Gerente de Ventas	187,500.00	1'125,000.00	93,750.00	18,750.00		1'237,500.00	2'137,500.00
Secretaria	75,000.00	450,000.00	37,500.00	-		487,500.00	851,500.00
Aux. Admivo. "A"	56,250.00	337,500.00	28,125.00	5,625.00		371,250.00	641,250.00
Aux. Admivo. "B"	50,000.00	300,000.00	25,000.00	-		325,000.00	567,665.00
Gerente de compras	143,750.00	862,500.00	71,875.00	-		954,375.00	1'635,875.00
Secretaria	65,000.00	390,000.00	32,500.00	5,415.00		427,915.00	739,915.00
Aux. Admivo.	50,000.00	300,000.00	25,000.00	-		325,000.00	568,335.00
Mensajero	41,250.00	247,500.00	20,625.00	2,750.00		270,875.00	468,875.00
Jeefe de Almacén	100,000.00	600,000.00	50,000.00	-		650,000.00	1'138,000.00
Obrero	47,500.00	285,000.00	23,750.00	-		308,750.00	539,915.00
Obrero	47,500.00	285,000.00	23,750.00	-		308,750.00	540,550.00
Obrero	47,500.00	285,000.00	23,750.00	3,165.00		311,915.00	539,915.00
Conductor camion	68,750.00	412,500.00	34,375.00	-		446,875.00	781,475.00
Conductor camioneta	62,500.00	375,000.00	31,250.00	4,165.00		410,415.00	710,415.00
Aux. Admivo. Almacén	50,000.00	300,000.00	25,000.00	5,000.00		330,000.00	570,000.00
Contralor General	225,000.00	1'350,000.00	112,500.00	-		1'462,500.00	2'560,500.00
Contralor General	162,500.00	975,000.00	81,250.00	16,250.00		1'072,500.00	1'850,500.00
Secretaria	81,250.00	487,500.00	40,625.00	-		528,125.00	924,625.00
Aux. Contab "A"	87,500.00	525,000.00	43,750.00	-		568,750.00	995,750.00
Aux. Contab "B"	68,750.00	412,500.00	34,375.00	5,730.00		452,605.00	782,605.00
Operador Comput.	90,000.00	540,000.00	45,000.00	9,000.00		594,000.00	1'026,000.00
Cajero	82,500.00	495,000.00	41,250.00	-		536,250.00	937,750.00
Jeefe Cred y Cobza.	100,000.00	600,000.00	50,000.00	10,000.00		660,000.00	1'140,000.00
Aux. Admivo.	50,000.00	300,000.00	25,000.00	-		325,000.00	567,665.00
Cobrador	45,000.00	270,000.00	22,500.00	-		292,500.00	511,500.00
Mensajero	41,250.00	247,500.00	20,625.00	3,440.00		271,565.00	469,565.00
Jeefe de personal	106,250.00	637,500.00	53,125.00	-		690,625.00	1'209,125.00
Secretaria	65,000.00	390,000.00	32,500.00	-		422,500.00	739,700.00
TOTAL.....	2'672,500.00	16'035,000.00	1'336,250.00	97,625.00		17'468,875.00	30'416,305.00

NOTA: Incremento del 25% en sueldo base a partir del 1o de Julio de 1985.

PRESUPUESTO 1985  
TRANSPORTES

PRIMER SEMESTRE.-

<u>C O N C E P T O .</u>	1o						
	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>SEMESTRE</u>
Pasajes locales varios	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	60,000.00

SEGUNDO SEMESTRE.-

<u>C O N C E P T O .</u>	2o						
	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>SEMESTRE</u>
Pasajes locales varios	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	75,000.00

TOTAL AÑO

<u>C O N C E P T O .</u>	1o	2o	<u>AÑO.</u>
	<u>SEMESTRE</u>	<u>SEMESTRE</u>	
Pasajes locales varios	60,000.00	75,000.00	135,000.00

Nota: Pago de Pasajes a Mensajeros y demás personal que por razones de trabajo se les pague.

PRESUPUESTO 1985  
DEPRECIACION

1o

C O N C E P T O	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	SEMESTRE
<b>EDIFICIO:</b>							
Depreciación Histórica	23,960.00	23,960.00	23,960.00	23,960.00	23,960.00	23,960.00	143,760.00
Depreciación por Revaluación	28,365.00	28,365.00	28,365.00	28,365.00	28,365.00	28,365.00	170,190.00
TOTAL POR EDIFICIO...	52,325.00	52,325.00	52,325.00	52,325.00	52,325.00	52,325.00	313,950.00
<b>EQUIPO DE ALMACEN:</b>							
Depreciación Histórica	7,930.00	7,930.00	7,930.00	7,930.00	7,930.00	7,930.00	47,580.00
Depreciación por Revaluación	8,730.00	8,730.00	8,730.00	8,730.00	8,730.00	8,730.00	52,380.00
[1] Depreciación Activo por Adquirir	12,585.00	12,585.00	12,585.00	12,585.00	12,585.00	12,585.00	75,510.00
Total Equipo de Almacén...	29,245.00	29,245.00	29,245.00	29,245.00	29,245.00	29,245.00	175,470.00
<b>EQUIPO DE TRANSPORTE:</b>							
Depreciación Histórica	22,645.00	22,645.00	22,645.00	22,645.00	22,645.00	22,645.00	135,870.00
Depreciación por Revaluación	31,525.00	31,525.00	31,525.00	31,525.00	31,525.00	31,525.00	189,150.00
TOTAL EQUIPO TRANSP.	54,170.00	54,170.00	54,170.00	54,170.00	54,170.00	54,170.00	325,020.00
<b>MUEBLES Y ENSERES.</b>							
Depreciación Histórica	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	54,000.00
Depreciación por Revaluación	14,360.00	14,360.00	14,360.00	14,360.00	14,360.00	14,360.00	86,160.00
Total Muebles y Enseres..	23,360.00	23,360.00	23,360.00	23,360.00	23,360.00	23,360.00	140,160.00
Total a Depreciar.....	139,100.00	139,100.00	139,100.00	139,100.00	139,100.00	139,100.00	954,600.00

[1] Equipo por adquirir según proyecto en el mes de julio de 1985, aprovechando el estímulo fiscal de depreciación del 50% durante el primer año.

**PRESUPUESTO 1985**  
**DEPRECIACIÓN**

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	1o. SEMESTRE
<b>EDIFICIO:</b>							
Depreciación Histórica	23,960.00	23,960.00	23,960.00	23,960.00	23,960.00	23,960.00	147,740.00
Depreciación por Revaluación	28,365.00	28,365.00	28,365.00	28,365.00	28,365.00	28,365.00	170,210.00
Total por edificio...	52,325.00	52,325.00	52,325.00	52,325.00	52,325.00	52,325.00	317,950.00
<b>EQUIPO DE ALMACEN:</b>							
Depreciación Histórica	7,930.00	7,930.00	7,930.00	7,930.00	7,930.00	7,930.00	47,580.00
Depreciación por Revaluación	8,730.00	8,730.00	8,730.00	8,730.00	8,730.00	8,720.00	52,370.00
Depreciación activa por adquisición.	12,585.00	12,585.00	12,585.00	12,585.00	12,585.00	12,585.00	75,490.00
Total Equipo de Almacén.	29,245.00	29,245.00	29,245.00	29,245.00	29,245.00	29,215.00	175,440.00
<b>EQUIPO DE TRANSPORTE:</b>							
Depreciación Histórica	22,645.00	22,645.00	22,645.00	22,645.00	22,645.00	22,625.00	135,850.00
Depreciación por Revaluación	31,525.00	31,525.00	31,525.00	31,525.00	31,525.00	31,505.00	189,110.00
Total Equipo de Transp.	54,170.00	54,170.00	54,170.00	54,170.00	54,170.00	54,130.00	324,960.00
<b>MUEBLES Y ENSERES:</b>							
Depreciación Histórica	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,005.00	54,005.00
Depreciación por Revaluación	14,360.00	14,360.00	14,360.00	14,360.00	14,360.00	14,335.00	85,135.00
Total Muebles y Enseres	23,360.00	23,360.00	23,360.00	23,360.00	23,360.00	23,340.00	140,140.00
Total a Depreciar.....	159,100.00	159,100.00	159,100.00	159,100.00	159,100.00	159,010.00	954,510.00

PRESUPUESTO 1985.

CONCEPTO.	DEPRECIACION		AÑO
	1o SEMESTRE	2o SEMESTRE	
<b>EDIFICIO:</b>			
Depreciación Histórica.	143,760.00	143,740.00	287,500.00
Depreciación por Revaluación	170,190.00	170,210.00	340,400.00
Total por Edificio	313,950.00	313,950.00	627,900.00
<b>EQUIPO DE ALMACEN:</b>			
Depreciación Histórica	47,580.00	47,580.00	95,160.00
Depreciación por Revaluación	52,380.00	52,370.00	104,750.00
Depreciación activo por adquirir	75,510.00	75,490.00	151,000.00
Total Equipo de Almacén.	175,470.00	175,440.00	350,910.00
<b>EQUIPO DE TRANSPORTE:</b>			
Depreciación Histórica	135,870.00	135,850.00	271,720.00
Depreciación por Revaluación	189,150.00	189,130.00	378,280.00
Total Equipo de Transporte.	325,020.00	324,980.00	650,000.00
<b>MUEBLES Y ENSERES:</b>			
Depreciación Histórica	54,000.00	54,005.00	108,005.00
Depreciación por Revaluación	86,160.00	86,135.00	172,295.00
Total Muebles y Enseres	140,160.00	140,140.00	280,300.00
<b>GRAN TOTAL.....</b>	<b>954,600.00</b>	<b>954,510.00</b>	<b><u>1,909,110.00</u></b>

PRESUPUESTO 1985RESERVA PARA CUENTAS DE COBRO DUDOSOPRIMER SEMESTRE.-

<u>C O N C E P T O</u>								1o
	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>SEMESTRE</u>	
Reserva Ctas. cobro dudoso	11,400.00	12,000.00	12,970.00	13,190.00	13,375.00	14,290.00	77,425.00	

SEGUNDO SEMESTRE.-

<u>C O N C E P T O</u>								2o
	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>SEMESTRE</u>	
Reserva ctas. cobro dudoso	18,560.00	19,250.00	19,945.00	20,640.00	21,335.00	22,025.00	121,755.00	

TOTAL AÑO

<u>C O N C E P T O</u>	1o. <u>SEMESTRE</u>	2o. <u>SEMESTRE</u>	<u>AÑO.</u>
Reserva ctas. cobro dudoso	77,425.00	121,755.00	<u>199,180.00</u>

Estimación de 1 al millar sobre ventas netas.

PRESUPUESTO 1985  
RESERVA GRATIFICACION ANUAL

<u>PRIMER SEMESTRE</u>							1o
<u>C O N C E P T O</u>	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>SEMESTRE</u>
Gratificación Anual	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,355.00	668,130.00

<u>SEGUNDO SEMESTRE</u>							2o
<u>C O N C E P T O</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>SEMESTRE</u>
Gratificación Anual	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,345.00	668,120.00

TOTAL AÑO.

<u>C O N C E P T O</u>	1o <u>SEMESTRE</u>	2o <u>SEMESTRE</u>	<u>AÑO</u>
Gratificación Anual	668,130.00	668,120.00	1'336,250.00

## PROVEEDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS S.A.

Conciliación Contable - Fiscal correspondiente al Presupuesto por el ejercicio del  
1o. Enero al 31 de Diciembre 1985.

TOTAL INGRESOS.....		59'754,545.00
TOTAL GASTOS.....	45'756,690.00	
TOTAL RESERVAS.....	5'444,540.00	[49'201,230.00]
UTILIDAD CONTABLE.....		10'553,315.00
PARTIDAS NO DEDUCIBLES:		
Depreciación por Revaluación.....	995,725.00	
Rva. clas. cobro dudoso.....	199,180.00	1'194,905.00
Utilidad Gravable.....		<u>11'748,220.00</u>

## DETERMINACION I S R Y P T U :

ISR.....	11'748,220.00 x 42% =	4'934,250.00
PTU.....	11'748,220.00 x 8% =	939,860.00
TOTAL.....		<u>5'874,110.00</u>

## PROVEEDORA DE PRODUCTOS PUNICOS S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1985.

PRIMER SEMESTRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	1o SEMESTRE
D I A S	22	20	20	20	22	20	134
From. Dpto. Ventas	518,100.00	599,875.00	648,590.00	659,510.00	617,105.00	714,575.00	624,600.00
Ventas Brutas	11'455,500.00	12'057,750.00	13'037,000.00	13'256,500.00	13'644,500.00	14'363,275.00	77'814,525.00
Dev. y Reb. a Ventas	57,280.00	60,290.00	65,185.00	66,280.00	68,225.00	71'815.00	389,075.00
Ventas Netas	11'398,220.00	11'997,460.00	12'971,815.00	13'190,220.00	13'576,275.00	14'291,460.00	77'425,450.00
Costos de Ventas	7'978,755.00	8'398,220.00	9'080,270.00	9'233,155.00	9'503,395.00	10'004,020.00	54'197,815.00
Utilidad Bruta	3'419,465.00	3'599,240.00	3'891,545.00	3'957,065.00	4'072,880.00	4'287,440.00	23'227,635.00
Utilidad Bruta	10.00	10.00	30.00	30.00	30.00	30.00	30.00
<b>COSTOS GENERALES:</b>							
1 Agua, Fuerza y Luz	16,100.00	-	16,600.00	-	16,915.00	-	49,615.00
2 Correas Tel. y Telex	28,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00	28,000.00	156,000.00
3 Cuotas Suntuos. y Donat.	37,100.00	11,000.00	1,000.00	1,000.00	1,100.00	1,000.00	52,200.00
4 Fletes y Acomoda.	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	30,000.00	180,000.00
5 Atención a Clientes	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	330,000.00
6 Honorarios	465,815.00	385,815.00	385,815.00	385,815.00	385,815.00	385,860.00	2'394,935.00
7 Impuestos Varios	15,000.00	-	35,000.00	-	15,000.00	-	65,000.00
8 Puesto Equitativo	66,000.00	92,500.00	66,000.00	92,500.00	66,000.00	92,500.00	475,500.00
9 Puesto Edificio	65,000.00	-	15,000.00	-	15,000.00	-	95,000.00
10 Publicidad y art. conc.	14,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	9,000.00	49,000.00	99,000.00
11 Prestación Social	318,515.00	373,515.00	388,515.00	373,515.00	364,080.00	349,015.00	2'267,205.00
12 Seguros y Planzas	54,100.00	44,100.00	44,100.00	44,100.00	44,100.00	44,100.00	264,600.00
13 Servicios	113,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	113,000.00	105,000.00	646,000.00
14 Sueldos y Salarios	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00	12'847,430.00
15 Transportes	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	60,000.00
Total de Costos	3'535,235.00	3'798,815.00	3'343,935.00	3'288,815.00	3'307,915.00	3'307,430.00	20'082,685.00
16 Reserva para Deprec.	109,100.00	159,100.00	159,100.00	159,100.00	159,100.00	159,100.00	954,600.00
17 Rva. Ctas. Cob. dudoso	11,400.00	12,000.00	12,970.00	13,190.00	13,575.00	13,290.00	77,425.00
18 Rva. Gratif. anual	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,355.00	668,130.00
19 Rva. Part. de Util.	78,320.00	78,320.00	78,320.00	78,320.00	78,320.00	78,320.00	468,920.00
Total Reservas	360,175.00	360,770.00	360,770.00	360,770.00	360,770.00	360,770.00	2'170,075.00
Total Cost. y Reservas	389,910.00	3'659,610.00	3'704,705.00	3'650,800.00	3'670,285.00	3'670,495.00	22'552,760.00
Utilidad antes ISR	476,445.00	1'901,370.00	1'85,855.00	302,265.00	402,815.00	612,940.00	922,875.00
Impuesto sobre la Rta.	0.00	0.00	90,350.00	148,880.00	182,720.00	281,210.00	703,860.00
Utilidad Neta	476,445.00	1,901,370.00	95,505.00	153,385.00	220,095.00	331,730.00	219,015.00

PROVEDORA DE PRODUCTOS QUIMICOS S.A.

Estado de Resultados Presupuestado del 1o de Enero al 31 de Diciembre de 1985 -

125

Segundo Semestre	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	2o Semestre	ASO
<b>D I A S</b>	23	22	20	23	20	21	129	253
Prom. Diario Ventas	806,900.00	875,105.00	597,295.00	897,370.00	1'066,660.00	1'048,895.00	943,850.00	787,280.00
Ventas Brutas	18'651,915.00	19'349,030.00	20'046,145.00	20'743,260.00	21'440,375.00	22'137,490.00	122'368,215.00	200'182,740.00
Dev y Reb s/Ventas	93,260.00	96,745.00	100,230.00	103,715.00	107,200.00	110'690.00	611,840.00	1'000,915.00
Ventas Netas	18'558,655.00	19'252,285.00	19'945,915.00	20'639,545.00	21'333,175.00	22'026'800.00	121'756,375.00	199'181,825.00
Costos de Ventas	12'991,060.00	13'476,600.00	13'962,140.00	14'447,680.00	14'933,225.00	15'418,760.00	85'229,465.00	139'427,280.00
Utilidad Bruta	5'567,595.00	5'775,685.00	5'983,775.00	6'191,865.00	6'399,950.00	6'608,040.00	36'526,910.00	59'754,545.00
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>30.00</b>	<b>30.00</b>						
<b>Gastos Generales:</b>								
1 Agua Fuerza y Luz	20,095.00	-	20,490.00	-	20,900.00	-	61,485.00	111,300.00
2 Correos Telef y Telek.	35,300.00	31,800.00	31,800.00	31,800.00	31,800.00	35,300.00	197,800.00	353,800.00
3 Cuotas Susc. Donat.	24,150.00	1,100.00	1,000.00	1,150.00	1,000.00	1,050.00	29,450.00	81,650.00
4 Fletes y acarrees	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	35,000.00	210,000.00	390,000.00
5 Atención a clientes	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	72,000.00	432,000.00	762,000.00
6 Honorarios	706,775.00	606,775.00	606,775.00	606,775.00	606,775.00	606,750.00	3'740,625.00	6'135,560.00
7 Impuestos Varios	15,000.00	7,200.00	17,500.00	-	15,000.00	-	54,700.00	119,700.00
8 Manto Equipo Transp.	84,000.00	117,000.00	84,000.00	117,000.00	84,000.00	117,000.00	603,000.00	1'078,500.00
9 Manto Edificio	20,000.00	-	20,000.00	-	20,000.00	-	60,000.00	155,000.00
10 Papelería y art. escrit.	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	63,700.00	122,200.00	221,200.00
11 Previsión Social	500,085.00	465,085.00	485,085.00	465,085.00	485,085.00	465,095.00	2'865,520.00	5'132,725.00
12 Seguros y Fianzas	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	45,600.00	273,600.00	538,200.00
13 Servicios	133,000.00	133,000.00	142,000.00	133,000.00	133,000.00	142,000.00	816,000.00	1'462,000.00
14 Sueldos y Salarios	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,775.00	16'132,625.00	29'080,055.00
15 Transportes	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	12,500.00	75,000.00	135,000.00
<b>Total de Gastos</b>	<b>4'403,975.00</b>	<b>4'227,530.00</b>	<b>4'274,720.00</b>	<b>4'220,380.00</b>	<b>4'263,130.00</b>	<b>4'284,770.00</b>	<b>25'674,005.00</b>	<b>45'756,690.00</b>
16 Reserva para Deprec.	159,100.00	159,100.00	159,100.00	159,100.00	159,100.00	159,010.00	954,510.00	1,909,110.00
17 Rva. Ctas. Cobros Dud.	18,560.00	19,250.00	19,945.00	20,640.00	21,335.00	22,025.00	121,755.00	199,180.00
18 Rva. Gratif. Anual	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,355.00	111,345.00	668,120.00	1'336,250.00
19 Rva. Part. de Utilds.	78,320.00	78,320.00	78,320.00	78,320.00	78,320.00	78,340.00	469,240.00	932,860.00
<b>Total Reservas</b>	<b>367,335.00</b>	<b>368,025.00</b>	<b>368,720.00</b>	<b>369,415.00</b>	<b>370,110.00</b>	<b>370,720.00</b>	<b>2'214,325.00</b>	<b>4'384,600.00</b>
<b>Total Gastos y Reservas</b>	<b>4'771,310.00</b>	<b>4'595,555.00</b>	<b>4'642,940.00</b>	<b>4'589,795.00</b>	<b>4'633,240.00</b>	<b>4'655,490.00</b>	<b>27'888,330.00</b>	<b>50'141,090.00</b>
<b>Utilidad antes ISR</b>	<b>796,285.00</b>	<b>1'180,130.00</b>	<b>1'340,835.00</b>	<b>1'602,070.00</b>	<b>1'766,710.00</b>	<b>1'952,550.00</b>	<b>8'638,580.00</b>	<b>9'613,455.00</b>
<b>Impuesto sobre la Renta</b>	<b>387,090.00</b>	<b>573,685.00</b>	<b>651,805.00</b>	<b>778,800.00</b>	<b>858,835.00</b>	<b>949,175.00</b>	<b>4'199,390.00</b>	<b>4'934,250.00</b>
<b>Utilidad Neta</b>	<b>409,195.00</b>	<b>606,445.00</b>	<b>689,030.00</b>	<b>823,270.00</b>	<b>907,875.00</b>	<b>1'003,375.00</b>	<b>4'639,190.00</b>	<b>4'679,205.00</b>

PROVEEDORA DE PRODUCTOS QUÍMICOS, S.A.  
Estimación de la cobranza por el ejercicio de 1985.

MES	VENTAS NETAS	S	C	O	B	R	A	N	Z	A	S			
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
DICIEMBRE 84	9'720,150.00	2'916,105.00												2'916,105.00
ENERO	11'398,220.00	9'979,755.00	5'419,465.00											11'398,220.00
FEBRERO	11'997,460.00		8'398,220.00	5'599,240.00										11'997,460.00
MARZO	12'971,815.00			9'080,270.00	3'891,545.00									12'971,815.00
ABRIL	13'109,220.00				9'233,155.00	3'957,065.00								13'109,220.00
MAYO	13'576,275.00					9,503,330.00	4'072,385.00							13'576,275.00
JUNIO	14'291,460.00						10'004,020.00	4'287,440.00						14'291,460.00
JULIO	18'578,055.00							12'991,060.00	5'567,595.00	5'775,085.00				18'578,055.00
AGOSTO	19'252,385.00								13'476,600.00	13'962,140.00	5'983,775.00			19'252,385.00
SEPTIEMBRE	19'945,915.00										14'447,680.00	6'101,865.00		19'945,915.00
OCTUBRE	20'620,435.00											14'933,270.00	6'369,955.00	20'620,435.00
NOVIEMBRE	21'333,175.00												15'418,760.00	21'333,175.00
DICIEMBRE	22'026,800.00													22'026,800.00
PTA	9'720,150.00	2'916,105.00												2'916,105.00
TOTAL	199'181,825.00	98,755.00	11'817,685.00	12'679,510.00	13'124,700.00	13'461,155.00	14'076,905.00	17'278,500.00	19'044,195.00	19'373,825.00	20'431,455.00	21'125,085.00	21'818,715.00	192'873,765.00
GRAN TOTAL	208'902,175.00	10'894,860.00	11'817,685.00	12'679,510.00	13'124,700.00	13'461,155.00	14'076,905.00	17'278,500.00	19'044,195.00	19'373,825.00	20'431,455.00	21'125,085.00	21'818,715.00	185'489,850.00

VIA: Las políticas implantadas por el Depto. de Crédito y Cobranza han logrado que el 70% de las Ventas Netas sean al contado, el 30% restante es a 30 días de efectuada la Venta.

PROVEEDORA DE PRODUCTOS QUIMICOS, S.A.  
Presupuesto de efectivo del 1° de Enero al 31 de Diciembre 1985.

PRIMER SEMESTRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Saldo Inicial.	4*3'235,640.00	2'616,010.00	2'736,640.00	2'991,945.00	3'594,655.00	4'243,800.00
MAS: Cobros EFVO.						
Ventas presente mes.	7'978,755.00	8'398,220.00	9'080,270.00	9'233,155.00	9'503,390.00	10'004,020.00
Ventas mes anterior.	2'916,105.00	3'419,465.00	3'599,240.00	3'891,545.00	3'957,065.00	4'072,885.00
EFFECTIVO DISPONIBLE	14'130,500.00	14'433,695.00	15'416,150.00	16'116,645.00	17'055,110.00	18'320,705.00
MENOS: Desemb. EFVO.						
Compras Prod. Quím.	7'978,755.00	8'398,220.00	9'080,270.00	9'233,155.00	9'503,390.00	10'004,020.00
Sueldos y Salarios.	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00	2'157,905.00
Honorarios.	465,815.00	385,815.00	385,815.00	385,815.00	385,815.00	385,860.00
Previsión Social.	418,515.00	373,515.00	388,515.00	373,515.00	364,080.00	349,065.00
Servicios.	113,000.00	105,000.00	105,000.00	105,000.00	115,000.00	105,000.00
Mantenim. Equipo Transp.	66,000.00	92,500.00	66,000.00	92,500.00	66,000.00	92,500.00
Gratific. Anual.	-	-	-	-	-	-
Otros Gastos.	314,500.00	184,100.00	240,700.00	174,100.00	221,115.00	217,100.00
SUMAN DESEMBOLSOS	11'514,490.00	11'697,055.00	12'424,205.00	12'521,990.00	12'811,310.00	13'311,450.00
SALDO FINAL EFVO.	2'616,010.00	2'736,640.00	2'991,945.00	3'594,655.00	4'243,800.00	5'009,255.00

SEGUNDO SEMESTRE	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Saldo Inicial.	5'009,255.00	4'590,720.00	5'930,785.00	7'432,250.00	9'195,645.00	11'124,375.00
MAS: Cobros EFVO.						
Ventas presente mes.	12'991,060.00	13'476,600.00	13'962,140.00	14'447,680.00	14'933,220.00	15'418,760.00
Ventas mes anterior.	4'287,440.00	5'567,595.00	5'775,685.00	5'983,775.00	6'191,865.00	6'399,955.00
EFFECTIVO DISPONIBLE	22'287,755.00	23'634,915.00	25'668,610.00	27'863,705.00	30'320,730.00	32'943,090.00
MENOS: Desemb. EFVO.						
Compras Prod. Quím.	12'991,060.00	13'476,600.00	13'962,140.00	14'447,680.00	14'933,220.00	15'418,760.00
Sueldos y Salarios.	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,770.00	2'688,775.00
Honorarios.	706,775.00	606,775.00	606,775.00	606,775.00	606,775.00	606,750.00
Previsión Social.	500,085.00	465,085.00	485,085.00	465,085.00	485,085.00	465,095.00
Servicios.	133,000.00	133,000.00	142,000.00	133,000.00	133,000.00	142,000.00
Mantenim. Equipo Transp.	84,000.00	117,000.00	84,000.00	117,000.00	84,000.00	117,000.00
Gratific. Anual.	-	-	-	-	-	1'336,250.00
Otros Gastos.	b* 593,345.00	216,900.00	267,590.00	209,750.00	265,500.00	265,150.00
SUMAN DESEMBOLSOS	17'697,035.00	17'704,130.00	18'236,360.00	18'668,066.00	19'196,355.00	21'039,780.00
SALDO FINAL EFVO.	4'590,720.00	5'930,785.00	7'432,250.00	9'195,645.00	11'124,375.00	11'903,310.00

\*El saldo inicial corresponde al saldo en caja - efectivo del Ejercicio Inmediato Anterior.

b\* Incluye pago por concepto de la adquisición de equipo de almacén por \$ 302,000.00 en el mes de Julio de 1985.

## PROVEEDORA DE PRODUCTOS QUIMICOS, S. A.

Balance General Pro-forma al 31 de Diciembre de 1985

ACTIVO CIRCULANTE

Caja.....	60,000.00	
Bancos.....	11'843,310.00	11'903,310.00
Clientes.....	6'608,040.00	
Rev. Crau, Cobro Dudoso	335,884.00	6'272,156.00
Deudores Diversos.....		327,150.00
Almacén.....		29'912,395.00
Suma el Activo Circulante.....		48'415,011.00

ACTIVO FIJO

Terreno.....		7'644,000.00
Edificio.....	12'558,000.00	
Depreciación.....	5'139,500.00	9'418,500.00
Equipo de Almacén.....	2'052,600.00	
Depreciación.....	895,951.00	1'156,649.00
Equipo Transporte.....	1'220,000.00	
Depreciación.....	1'190,000.00	30,000.00
Muebles y Enseres.....	2'465,080.00	
Depreciación.....	993,900.00	1'471,180.00
Suma el Activo Fijo.....		19'720,329.00

Suma el Activo Total..... 68'135,340.00

PASIVO CIRCULANTE

Proveedores.....	15'255,320.00
Acreedores Diversos.....	375,845.00
IVA por Pagar.....	825,605.00
Impuestos por Pagar.....	1'127,885.00
ISR por Pagar.....	4'934,250.00
PTU por Pagar.....	939,860.00
Suma el Pasivo Circulante.....	23'458,765.00

CAPITAL CONTABLE

Capital Social.....	20'000,000.00
Reserva Legal.....	424,733.00
Superávit por Rev. Activo Fijo....	11'502,687.00
Resultado de Ejercicios Anteriores	8'069,950.00
Utilidad Neta del Ejercicio.....	4'679,205.00

Suma el Capital Contable..... 44'676,575.00

Suma el Pasivo y Capital Contable... 68'135,340.00

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

- 1.- El proceso administrativo y en forma muy especial, la fase de la planeación ha sido y será de gran utilidad en las empresas, ya que al -- llevarla a cabo tendremos diversos cursos de -- acción orientados por procedimientos, progra -- mas y políticas que ayudarán a las empresas al logro de sus metas propuestas.
- 2.- Lo anterior nos conduce a la elaboración de un presupuesto, el cual viene siendo al final de cuentas un plan numérico que nos ayudará a ir "midiendo" la eficiencia de la empresa ya que los resultados obtenidos los iremos comparando con los presupuestados.
- 3.- Es muy importante que al elaborar el presupues -- to, lo hagamos de tal modo que exista flexibi -- lidad, ya que sobre todo en la época en la que vivimos existe un gran índice de inflación ori -- ginado por la baja del poder adquisitivo de -- nuestra moneda.
- 4.- El reconocimiento a los efectos de la infla -- ción en la situación financiera de las empre -- sas debe hacerse en el momento que se requiera, ya que solo de esta forma estaremos reflejando los valores actualizados a la fecha en los es -- tados financieros.
- 5.- El Contador Público por su preparación profe -- sional tanto en aspectos contables, financie -- ros y administrativos es la persona más indica -- da para planear, coordinar y controlar un sis -- tema de presupuestos de determinada empresa.

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

- 1.- ADMINISTRACION DE EMPRESAS.  
Agustín Reyes Ponce  
Edit. Limusa 30a. Reimp.  
México 1983.
- 2.- ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION.  
Gustavo Velázquez Mastreta  
Edit. Limusa 4ta. Ed.  
México 1977.
- 3.- ADMINISTRACION I.  
U. V. Kuri  
I. P. N.
- 4.- ADMINISTRACION II.  
U. V. Kuri  
I. P. N.
- 5.- APUNTES DE FINANZAS III.  
Enrique Oropeza P.  
U. N. A. M. 1974.
- 6.- BOLETIN B-10 "RECONOCIMIENTO DE LOS EFECTOS DE LA INFLACION EN LA INFORMACION FINANCIERA"  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.  
México, D.F.
- 7.- CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.  
Harold Koont'z y C. O'Donell  
Mc. Graw Hill Book Company  
3a. Ed. 1967.
- 8.- ENCICLOPEDIA LABOR - TOMO 10  
Ed. Labor, S.A.  
México, 1974.
- 9.- INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION  
J. A. Fernández Arena  
U. N. A. M., 1970.
- 10.- LA REVISTA SOCIAL DEL EMPRESARIO  
Unión Social de Empresarios Mexicanos  
Junio 1984  
Año XV.
- 11.- LAS FINANZAS EN LA EMPRESA  
Joaquín Moreno Fernández  
U. N. A. M. 3a. Ed. 1984

- 12.- PLANEACION FINANCIERA DE LA EMPRESA  
Antonio Saldivar  
Ed. Trillas 5a. Ed.  
México 1977.
- 13.- PLANIFICACION FINANCIERA DE LA EMPRESA  
J. L. Urquijo Ochoa  
Ediciones Deusto 5a. Ed.  
Bilbao, España, 1977.
- 14.- PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS  
Lic. G. Gómez Z.  
Impresos Offsali-G, S.A.  
México 1972.
- 15.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION  
George R. Terry  
Cia. Edit. Continental  
10a. Ed., México 1978.
- 16.- PRONTUARIO FISCAL 1985.- LEYES Y REGLAMENTOS  
Edic. Contables y Administrativas  
México 1985.
- 17.- REVISTA EJECUTIVOS DE FINANZAS  
Septiembre, 1982  
México, D.F.
- 18.- TECNICA PRESUPUESTAL  
C.P. Cristóbal del Río González  
Ediciones Contables y Administrativas  
México 1980.