

191  
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**"EL PRESUPUESTO, COMO BASE  
DE LA PLANEACION DE UTILIDADES  
EN UNA EMPRESA COMERCIAL".**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A :  
MARCO ANTONIO NAJERA MUÑOZ**

**ASESOR: C.P. GUSTAVO AGUIRRE NAVARRO**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**1997**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL  
ESCUELA DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAINE KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"El presupuesto, como base de la planeación  
de utilidades en una empresa comercial".

que presenta el pasante: Marco Antonio Nájera Muñoz,  
con número de cuenta: 9250869-1 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Contaduría .

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 17 de Octubre de 1997.

PRESIDENTE L.A. Cecilia Brito Barba  
VOCAL C.P. Gustavo Aguirre Navarro  
SECRETARIO C.P. Jorge Irene Landin  
PRIMER SUPLENTE L.C. Ma. Esther Monroy Baldi  
SEGUNDO SUPLENTE A. Félix Pérez Rivera

## *Agradecimientos*

A la *Universidad Nacional Autónoma de México*,  
esta Gran Casa de Estudios, por darme la oportunidad  
de prepararme y ser profesionista para el progreso de nuestro país.

A la *Facultad de Estudios Superiores - Cuautitlán*,  
en la cual adquirí conocimientos y viví momentos  
especiales.

A mi *Asesor de Tesis*, Profesor Gustavo Aguirre Navarro,  
por compartir sus experiencias, conocimientos, paciencia y  
dedicación para que este trabajo se pudiera desarrollar.

A los *Profesores*, por compartir sus conocimientos  
y experiencias que aprendí en las aulas.

Al *Honorable Jurado*, por haber leído y revisado mi trabajo,  
además por lo que representa su presencia en mi examen profesional.

*Gracias Doy.*

*Marco.*

## *Dedicatorias*

Al *Dios Todopoderoso*, por haberme dado la vida, por darme las fuerzas y voluntad para llegar hasta aquí y permitirme hacer algo de historia para evitar el olvido.

A *Mis Padres*, por haber contribuido en el desarrollo de mis estudios, porque sin su apoyo no hubiera podido lograr muchas cosas.

A *Mi Madre*:

Por haberme dado la vida,  
por tu apoyo, dedicación,  
por darme parte de tu vida.

A *Mi Padre*:

Por haberme ayudado a tomar  
decisiones, siendo un ejemplo  
para mí y por tu apoyo  
incondicional.

Recordando tu frase: "Hay que  
aprovechar el tiempo".

A *mis hermanos*, Carmen y Mario.

A *Saúl Hernández*, por su filosofía,  
pensamiento e ideología, que admiro y  
respeto y que seguiré.

**A *Todos Aquellos*, quienes tienen un ideal que lo defienden  
y que hacen hasta todo lo posible por mantenerlo vivo.**

**A *Aquella noche de verano de 1989*, en la  
cual tome decisiones importantísimas de  
mi existencia.**

***Les Dedico.***

***Marco.***

**EL PRESUPUESTO COMO BASE DE LA PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES**  
**EN UNA EMPRESA COMERCIAL.**

**Í N D I C E**

**OBJETIVO.**

**HIPÓTESIS.**

**INTRODUCCIÓN.**

**CAPÍTULO 1 - CONCEPTOS.**

1.1 Presupuesto.	2
1.2 Planeación.	20
1.3 Planeación Financiera.	26

**CAPÍTULO 2 - PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS.**

2.1 De Ingresos.	39
2.1.1 De Ventas.	39
2.1.2 De Otros Ingresos.	43

**EL PRESUPUESTO COMO BASE DE LA PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES**  
**EN UNA EMPRESA COMERCIAL**

2.2	De Egresos.	43
2.2.1	De Compras.	43
2.2.2	De Otros Gastos.	45
2.3	De Costos de Venta.	46
2.4	De Gastos de Operación.	47
2.4.1	De Gastos de Venta.	47
2.4.2	De Gastos de Administración.	48
2.5	De Gastos y Productos Financieros.	50

**CAPÍTULO 3 - PRESUPUESTO DE DEDUCCIONES**  
**A LA UTILIDAD.**

3.1	Impuesto Sobre la Renta.	61
3.2	Participación de los Trabajadores a las Utilidades de las Empresas.	68



**EL PRESUPUESTO COMO BASE DE LA PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES**  
**EN UNA EMPRESA COMERCIAL**

**CAPÍTULO 4 - CASO PRÁCTICO.**

4.1	Planteamiento.	74
4.2	Presupuesto de Ingresos.	84
4.3	Presupuesto de Egresos.	86
4.4	Presupuesto de Deducciones a la Utilidad.	117
4.5	Presupuesto Financiero.	123
	<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>132</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>135</b>

**EL PRESUPUESTO COMO BASE DE LA PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES**  
**EN UNA EMPRESA COMERCIAL.**

**OBJETIVO**

- Conocer en forma anticipada, los posibles resultados que pretende alcanzar dicha organización.
- Planificar y sistematizar todas las acciones posibles que se van a realizar, en congruencia con los fines que persigue la entidad.
- Conducir y supervisar al personal con el objeto de que la actividad que le corresponde hacer a cada uno de ellos, sea llevada a cabo en forma idónea o correcta.

**EL PRESUPUESTO COMO BASE DE LA PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES**  
**EN UNA EMPRESA COMERCIAL**

**H I P Ó T E S I S**

- Si se quiere implantar cualquier sistema de presupuestos nos obliga a pensar en el futuro.
- Si se elaboran presupuestos se podrán conocer en forma anticipada los resultados de una entidad.
- La elaboración correcta de los presupuestos nos permite conocer profundamente las actividades de la entidad.
- El llevar a cabo las actividades ó acciones presupuestadas en forma adecuada, se podrán alcanzar los objetivos planeados y obtener mayores utilidades, ya que es uno de los fines por las que se crearon las sociedades mercantiles.

**EL PRESUPUESTO COMO BASE DE LA PLANEACIÓN DE LAS UTILIDADES**  
**EN UNA EMPRESA COMERCIAL**

**I N T R O D U C C I Ó N**

Debido a la falta de planeación en las empresas mexicanas, muchas se encuentran en situación desfavorable no sólo de recursos financieros, sino también tecnológicos, materiales y humanos, por tal motivo se hace indispensable planear las operaciones de la organización.

La planeación ayuda a fijar el camino a seguir para orientar las operaciones que se llevarán a cabo para cumplir con los objetivos que la administración se ha propuesto, considerando los recursos con los que cuenta la organización para poder cumplir con tales objetivos propuestos.

En este trabajo se pretende realizar un estudio general del presupuesto, llevando una secuencia lógica de cada uno de los temas a tratar.

En el Capítulo Primero se enunciarán conceptos dentro del ambiente administrativo tanto del presupuesto, como de las diversas etapas del proceso administrativo que en conjunto nos ayudan a llevar a cabo la planeación financiera, que es el objetivo de este trabajo; también se mencionarán algunos aspectos como sus antecedentes, origen etimológico, objetivos que persigue, requisitos para su buena realización, características y clases de presupuestos.

En el Capítulo Segundo se tratará de los Presupuestos que ayudan a llevar a cabo las operaciones de la negociación, como es el de Ventas y Otros Ingresos, pero para que pueda funcionar ésta es necesario cubrir todos los costos y gastos en que ella incurra, como son los Gastos de Operación y Otros Gastos para la promoción del producto y de la administración de la negociación, que son necesarios para el funcionamiento de la misma.

Y en el Tercer Capítulo se contemplarán las deducciones a la utilidad como son: el reparto de utilidades y el pago del impuesto sobre la renta, para poder así estimar las utilidades esperadas para el período que se ha presupuesto, viendo éstas como una obligación que se debe cumplir en base en ordenamientos existentes; por lo tanto deben ser consideradas y no pueden pasar desapercibidas.

También se presentará un Caso Práctico en el cual se integrará todo lo que se pretende explicar en forma teórica en lo citado en los capítulos anteriores, para que se lleve a la práctica en su totalidad, apreciándolo por medio de formatos, de cédulas y otros documentos en las cuales se alcance y se aprecie el conocimiento que nos permite conocer la importancia de la herramienta llamada "Presupuesto".

Los presupuestos también nos pueden ayudar a evaluar el grado de desempeño de cada una de las áreas de la organización; es por eso que su elaboración y aplicación debe llevarse a cabo en forma correcta para el buen desempeño de todas las actividades o funciones de la entidad.

Por tal motivo, en este trabajo se trata de recalcar la necesidad de planear a través del presupuesto, tomándolo como uno de los varios instrumentos de planeación financiera

con que debieran contar las empresas mexicanas, para que puedan desarrollarse en forma ascendente y óptima, pudiendo así obtener mayores utilidades.

Cabe mencionar que existen tres tipos de planeación, que son: la estratégica, la financiera y la fiscal que en su conjunto nos ayudan a elaborar el presupuesto general para la correcta toma de decisiones.

La planeación estratégica nos va a ayudar en la guía de cómo conseguir los objetivos propuestos para que en base a los recursos, acciones correctas o idóneas, personal capacitado y control de las operaciones, se puedan alcanzar los resultados esperados, enfocándose a aspectos tales como: programas de ventas, políticas de precio, calidad, distribución y comunicación del producto con el público consumidor, para que el producto se venda y tenga participación importante en el mercado.

En la planeación financiera nos permitirá hacer pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, considerando los medios que se tienen y que se pueden obtener para lograrlos, en base a la planeación estratégica siendo este tipo de planeación el objeto de estudio primordial de mi trabajo a desarrollar.

En la planeación fiscal, se mencionará en forma general que toda entidad está sujeta a un régimen fiscal, por lo tanto deberá cumplir con las obligaciones que le marcan diversos ordenamientos con los que está relacionado, tratando de cubrir en forma debida los impuestos a que está sujeta.

# **CAPÍTULO PRIMERO**

## **CONCEPTOS.**

## **CAPÍTULO I - CONCEPTOS.**

### **1.1 Presupuesto.**

Para que podamos conceptualizar y analizar profundamente los presupuestos, es necesario hacer mención sobre su surgimiento o su historia.

#### **Historia**

Podemos atrevernos a decir que en la mente de la humanidad siempre ha existido la idea de presupuestar, pudiéndolo ver en los egipcios que hacían sus estimaciones para vaticinar los resultados de sus cosechas de trigo, con el fin de no sufrir escasez; los romanos lo hacían estimando las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente. Pero no fué hasta el final del siglo XVIII cuando El Presupuesto empezó a utilizarse como apoyo de la administración pública, puesto que el Ministro de Finanzas de Inglaterra de aquellos tiempos sometió a consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el ejercicio fiscal inmediato siguiente, que ya venía siendo un programa completo de operación puesto que incluía un resumen de gastos del año anterior, así como un plan de impuestos para cubrir todos los gastos por realizar y recomendaciones para su aplicación.

Por otro lado, hoy en día es importante que las empresas o cualquier otro ente económico, ya sea público o privado, implante un sistema de presupuestos, puesto que si se omiten éstos, puede que frenen su desarrollo e importancia que puedan tener en el mercado.



Los presupuestos encontrados dentro de la Contabilidad Administrativa (Decisional), son considerados como un medio principal para llevar a cabo las funciones de planeación y control. Pero en su forma más empírica nos remontaremos al pasado tanto como se desee; teniendo presente a los *presupuestos domésticos*, siendo éstos antiquísimos y por no haber sufrido cambios significativos siguen vigentes en la actualidad; no obstante por ello constituyen la base primaria de los *presupuestos científicos*.

Y desde el punto de vista de los negocios, empezó a crearse la necesidad de predecir el futuro de cierta forma con una confiable exactitud, dando origen a elaborar en forma anticipada diversos programas de acción. Fué así que el presupuesto se empezó a formar como un plan de acción expresado en términos cuantitativos (valores) en el año de 1912, en la corriente llamada Taylorismo bajo el título: "Costos Estándar y presupuestos, dos patrones de eficiencia hacia el control de las operaciones"; pero se formaliza en 1921 con la Ley de Presupuesto Nacional (EE. UU.), que lo establece como un medio de administración de carácter oficial, en el cual ya se mencionó anteriormente.

Posteriormente es traspasado a las empresas privadas bajo su aplicación en forma práctica, quedando plasmadas todas esas experiencias en reglas, consejos y fórmulas que convierten al presupuesto en una técnica.

Quedando en claro que la experiencia será el factor fundamental que generalmente dará forma a los presupuestos, sobretudo en caso concreto del concepto de gastos; pero van a existir otros rubros del presupuesto que no van a ser establecidos por el método científico.

A continuación se presenta un cuadro donde se mencionan los orígenes y evolución del presupuesto.

**ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE EL PRESUPUESTO**

ÉPOCA O AÑO	L U G A R	ACONTECIMIENTO
FINES DEL SIGLO XVIII	INGLATERRA	EL MINISTRO DE FINANZAS REALIZA LA APERTURA DEL PRESUPUESTO, EN QUE BASA SUS PLANES, LOS POSIBLES GASTOS Y SU CONTROL.
1820	FRANCIA Y OTROS PAÍSES EUROPEOS	ADOPTAN UN PROCEDIMIENTO DE PRESUPUESTO PARA LA BASE GUBERNAMENTAL.
1821	E. U. A.	IMPLANTA UN PRESUPUESTO RUDIMENTARIO EN EL GOBIERNO.
DESPUÉS DE LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL	TODA LA INDUSTRIA	SE VALORA LA CONVENIENCIA DEL CONTROL DE LOS GASTOS POR MEDIO DEL PRESUPUESTO.
DE 1912 A 1925	E. U. A.	EN ESTE PERÍODO SE INICIA EVOLUCIÓN Y MADUREZ DEL PRESUPUESTO, YA QUE EL SECTOR PRIVADO OBSERVA QUE CON SU UTILIZACIÓN SE CONTROLAN SUS GASTOS, EN CONCORDANCIA CON EL RÁPIDO CRECIMIENTO EN LA INDUSTRIA. TAMBIÉN SE APROBÓ LA LEY DEL PRESUPUESTO NACIONAL, COMO INSTRUMENTO DE LA ADMINISTRACIÓN OFICIAL. EXPORTÁNDOSE A EUROPA, A PAÍSES COMO FRANCIA Y ALEMANIA.
1930	GINEBRA, SUIZA	SE LLEVA A CABO EL PRIMER SIMPOSIUM INTERNACIONAL DEL CONTROL PRESUPUESTAL, DEL QUE FORMARON PARTE 25 PAÍSES, EN DONDE SE ESTABLECIERON PRINCIPIOS PARA TOMAR UN RANGO INTERNACIONAL.

ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE EL PRESUPUESTO

ÉPOCA O AÑO	L U G A R	ACONTECIMIENTO
1931	MÉXICO	LAS EMPRESAS TRANSNACIONALES DE ORIGEN NORTEAMERICANO, COMO GENERAL MOTORS Y FORD MOTORS Co. ESTABLECIERON LA TÉCNICA PRESUPUESTAL.
1946	E. U. A.	EL DEPARTAMENTO DE MARINA PRESENTÓ EL PRESUPUESTO DE PROGRAMAS Y ACTIVIDADES.
DESPUÉS DE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL	E. U. A.	LA ADMINISTRACIÓN POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD, DIÓ LUGAR A LA CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO DE IGUAL NOMBRE Y FIN.
1961	E. U. A.	EL DEPARTAMENTO DE DEFENSA, ELABORÓ UN SISTEMA DE PLANEACION POR PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.
1964	E. U. A.	EL DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA INTENTA EL PRESUPUESTO BASE CERO, RESULTANDO UN FRACASO.
1965	E. U. A.	EL PRESIDENTE INTRODUJÓ OFICIALMENTE EN SU GOBIERNO EL SISTEMA DE PLANEACION DE PROGRAMAS, DANDO ORIGEN AL DEPARTAMENTO DEL PRESUPUESTO.
1970	E. U. A.	LA TEXAS INSTRUMENTS POR MEDIO DE PETER A. PYHRR HACE OTRA VERSIÓN DEL PRESUPUESTO BASE CERO DOTADO DE PAQUETES DE DECISIÓN, SIENDO APLICADO EN EL ESTADO DE GEORGIA.

### Concepto de Presupuesto

El vocablo Presupuesto se compone de 2 raíces latinas:  
pre=que significa antes de, o delante de y supuesto=hecho, formato.

Por lo tanto Presupuesto significa "antes de lo hecho".

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es: "La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".

Pero si nos referimos al Presupuesto como herramienta de la Administración, se conceptualiza como: "La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado".

En suma, El Presupuesto "es un conjunto de pronósticos referentes a un periodo precisado".

### Objetivos de El Presupuesto

Los objetivos del Presupuesto son la de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección y Control, que como podemos ver comprende todas las etapas del Proceso Administrativo, y en conjunto podemos tener lo siguiente en cada una de las fases:

- 1.- Obtener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del Presupuesto.
- 2.- Planificar en forma sistemática y unificada las posibles acciones, en congruencia con los objetivos.

- 3.- Existencia de una estructura en forma adecuada, precisa y funcional de la entidad.
- 4.- Organización estrecha y coordinada de todas las áreas para que en conjunto cumplan con sus objetivos.
- 5.- Ayudar por parte de la dirección, en guiar a los subordinados con bases sólidas para que así se pueda, en forma correcta, seguir las políticas y además tener una visión en conjunto para la toma de decisiones.
- 6.- Permite comparar a tiempo lo presupuestado y los resultados obtenidos, arrojando diferencias que se analizarán y estudiarán, para tomar medidas correctivas en su caso.

#### Requisitos para un buen Presupuesto

Para que en realidad se pueda decir del éxito de un presupuesto, no es necesario que se hayan obtenido resultados idénticos a los esperados; sería suficiente con que se haya obtenido una mejor eficiencia y seguridad de lo que se pretendía conseguir. Pero a pesar ello es necesario que existan determinadas circunstancias que obligatoriamente deben existir para que pueda ocurrir y que pueden observarse en la estructuración de la entidad, siendo las siguientes:

1.- Conocimiento de la Empresa. La preparación de un presupuesto se apoya en que todas las transacciones están íntimamente relacionadas entre sí, de tal modo que si elegimos a cualquiera de éstas como punto de partida, el resto de ellas también lo podrían ser, con un razonable grado de certeza y seguridad, permitiendo la toma de decisiones y por lo que se considera al conocimiento de la empresa como la base de un presupuesto para poder estimar con cierta exactitud.

2.- Exposición del Plan o Política. Se deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales e instructivos, cuyo fin es la de uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de su preparación y ejecución, además definiendo las responsabilidades y autoridades para evitar diversos comentarios.

3.- Coordinación para la ejecución del plan o política. Deberá existir una persona que fungirá como director o responsable de la coordinación de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan, y que calendarice las actividades con el objeto de que los departamentos tengan a la fecha acordada la información necesaria.

4.- Fijación del período presupuestal. Suele variar según sea la estabilidad o inestabilidad de las operaciones que se realicen; comúnmente se estiman éstas por un año dividiendo éste en trimestres y éstos a su vez se subdividirán en meses, y así se podrán elaborar estimaciones por lapsos más largos, con base en la experiencia adquirida, logrando así el establecimiento de un presupuesto continuo, o sea que período tras período se continúe elaborando.

5.- Dirección y Vigilancia. Se requiere trabajar continua y minuciosamente, para modificarlo según las circunstancias y que las personas que se encarguen de elaborarlo tengan conocimientos y tiempo para supervisar su cumplimiento.

6.- Apoyo Directivo. Es necesario para la implantación de un presupuesto que tenga el respaldo de los directivos para su buen desarrollo y operación, sirviendo éste como fuente informativa de operaciones y como patrón de medida de lo realizado.

### Características del Presupuesto

Como nos los menciona en su libro "El Presupuesto" el autor Cristóbal del Río que "Existen tres características básicas de los presupuestos, y son las siguientes:

- I. En cuanto a su formulación.
- II. En cuanto a su presentación.
- III. En cuanto a su aplicación."

En cuanto a su **formulación**, ésta se subdivide en:

A) Adaptación de la empresa. Se va a implantar con base al tipo de empresa, su organización y necesidades, así como al grado de análisis requerido, porque no puede hacerse siguiendo un patrón determinado, sabiendo que no toda entidad lo podría implantar o llevar a cabo de forma igual, ya que cada una es diferente.

B) Planeación, Coordinación y Control de funciones. Como toda actividad que realizamos, antes se debe basar en un plan. Para llevar a cabo dicha actividad, es necesario llevar a cabo una planeación con proyección futura, llevándola hacia un objetivo claramente especificado, y además es necesario coordinar y controlar las operaciones que ayudan a lograrlo.

Se pide en este punto tomar en cuenta las siguientes recomendaciones para su mejor funcionamiento:

- a) Elaborar los presupuestos en condiciones que puedan ser alcanzables, de acuerdo a los medios que se tienen.
- b) Separar en tantas partes el Presupuesto, para que cada responsable de una función tenga la autoridad para poder con su área de responsabilidad, cumplir con un presupuesto específico.

- c) Los Presupuestos operan dentro de un mecanismo contable, con el fin de comprobarlos y compararlos con las operaciones, y ya hecho ésto, encontrar variaciones para su análisis o corrección.
- d) No dejar oportunidad a que las interpretaciones sean negativas o sujetas a discusiones.

En cuanto a su **presentación**, podemos tener la siguiente característica que debe ser:

- a) De acuerdo con las normas contables y económicas.

En cuanto a su **aplicación**, se tiene la siguiente característica:

- a) Elasticidad y Criterio. Debido a fluctuaciones que sufre el mercado y la presión a que se ven sometidos constantemente los dirigentes, se ven obligados en la necesidad de modificar sus planes en plazos breves; es por eso que los presupuestos necesitan ser aplicados con elasticidad y criterio, realizando cambios en las ventas, compras y todos los demás conceptos que afecten a la operación.

#### Clasificación de los Presupuestos

Se puede tener una diversidad de clasificaciones que mencionan distintos autores, pero todas obedecen a características particulares del mismo; a continuación se mencionará una clasificación la que abarque todos los aspectos importantes:

##### 1. Por el tipo de empresa

- a) Públicos. Son los que elaboran los Gobiernos, estados y demás dependencias u organismos descentralizados para tener cierto control sobre sus finanzas.
- b) Privados. Son los que prepara la iniciativa privada como un instrumento de su administración.



## 2. Por su Contenido

- a) Principales. Son aquellos en los que se presentan los elementos fundamentales en todos los presupuestos de cualquier entidad.
- b) Auxiliares. Son aquellos que muestran en forma pormenorizada las operaciones estimadas de cada de los departamentos que forman parte de la empresa.

## 3. Por su forma

- a) Flexibles. Éstos consideran en forma anticipada las variaciones que pueden presentarse, permitiendo cierta elasticidad por posibles fluctuaciones propias o necesarias.
- b) Fijos. Son los que durante todo el periodo presupuestal permanecen sin cambios; debido a su exactitud y detalle obliga a aplicarlos de forma inflexible apegándose lo mejor posible a su contenido.

## 4. Por su duración

- a) Cortos. Son los que comprenden un periodo de un año o menos.
- b) Largos. Son los que se formulan para más de un año.

## 5. Por la Técnica de Valuación

- a) Estimados. Se formulan con bases empíricas y sus cifras representan estimaciones obtenidas por la experiencia de años anteriores, dando una idea más o menos clara de lo que debe acontecer según lo planeado.
- b) Estándar. Se elaboran con bases científicas eliminando un gran porcentaje de probabilidades de error, por lo que sus cifras representan un resultado de lo que se debe obtener.

6. Por su reflejo en los Estados Financieros.

a) De Posición Financiera. Como lo indica el concepto del Balance General, muestra la situación financiera que tendría la empresa en el futuro en caso de que se cumplieran sus estimaciones.

b) De Resultados. Nos refleja las futuras utilidades a obtener en un período futuro.

c) Costos. Se hacen con base en los principios establecidos en los pronósticos de Ventas, considerando todas las erogaciones que se hayan de efectuar.

7. Por las finalidades que pretende

a) De Promoción. Se presenta en forma de proyecto Financiero y de Expansión, considerando los probables ingresos y gastos a efectuarse en el ejercicio presupuestal.

b) De Aplicación. Se elaboran para solicitud de créditos, pronosticando la distribución de los recursos con que cuenta o contará la empresa.

c) De Fusión. Para determinar las operaciones que resultarán de una conjunción de empresas.

d) Por Áreas y Niveles de Responsabilidad. Cuando se quiere dividir responsabilidades por áreas y niveles en que está estructurada la organización.

e) Por Programas. Normalmente es preparado por dependencias gubernamentales, patronatos, instituciones, etc., representando sus cifras el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo que cada dependencia realizó para llevar a cabo los programas a su cargo.

f) Base Cero. Es aquel que se realiza sin tomar en cuenta las experiencias adquiridas, siendo útil por la continua y desmedida elevación de los precios, exigencias de actualización,

aumento de los costos en todos los niveles, pero resulta ser muy costoso y la información obtenida es extemporánea.

8. De Trabajo. Es el que comúnmente es empleado por cualquier empresa, y que pasa por las siguientes etapas para su desarrollo:

a) Previsión.

b) Planeación.

c) Formulación. Se subdivide en dos grupos, que son:

Los presupuestos *parciales* y los *previos*; los primeros se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa y que, con base en ellos, se desarrollan los previos que constituyen una fase anterior a la elaboración definitiva.

d) Aprobación. Fase en la que la formulación previa está sujeta a estudio dando lugar regularmente a algunos ajustes.

e) Presupuesto Definitivo. Es aquel que se va a llevar a cabo, coordinándolo y controlándolo durante el periodo al que se refiera.

f) Presupuesto Maestro o Tipo. Son los que en base a la experiencia adquirida se puede ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se elaboran aquellos que tengan variaciones considerables.

La clasificación proporcionada anteriormente, no significa que un presupuesto pueda caer en un sólo rubro de planeación, siendo independiente una de otra, por lo que puede un presupuesto caer en varias clasificaciones, pudiendo ser éste privado, principal, flexible, largo, estándar, de resultados, etc.

Por lo tanto es necesario hacer una distinción entre el presupuesto público y privado.

Puesto que los presupuestos públicos se elaboran en base a la idea de controlar los gastos, haciendo los gobiernos una relación de las posibles erogaciones que habrán de originarse debido a las necesidades públicas y posteriormente se piensa en cómo cubrirlas, estudiando la aplicación de los ingresos que deberán provenir mediante la recaudación de los impuestos, o mediante la obtención de empréstitos y como último recurso la emisión de papel moneda; esto último ocasiona problemas de carácter económico como encarecimiento del costo de la vida por la llamada inflación.

Mientras que las empresas privadas hacen lo contrario; en primer lugar estiman los ingresos, para que en base a éstos se apliquen y distribuyan los gastos en que incurra la empresa para poder realizar sus operaciones, siendo más complejo su control.

En otras palabras, las empresas privadas buscan que sus ingresos sean mayores que sus gastos para obtener utilidades, mientras que las empresas públicas procuran que sus gastos sean igual a los ingresos para satisfacer necesidades públicas.

De lo manifestado anteriormente, se puede deducir que la diferencia entre el presupuesto público y privado, nace por la distinta finalidad que ambas entidades persiguen, observando que las privadas buscan obtener utilidades, y no sólo eso, sino también satisfacer necesidades y una mejor distribución de la riqueza, a través de la creación de fuentes de empleo.

Las empresas o entidades gubernamentales sólo buscan satisfacer necesidades de la mejor manera posible, con el fin de lograr una estabilidad económica en el país cuya administración les ha sido encomendada.

### Ventajas y Limitaciones del Sistema Presupuestal

Como todo sistema que está desarrollado por la actividad humana, tiene sus ventajas y desventajas, procurando siempre perfeccionarlas y ser más eficientes.

A continuación se mencionan las ventajas y limitaciones del sistema presupuestal, según Cristóbal del Río en su libro “El Presupuesto” :

#### “Ventajas

- Permite tener una visión a futuro de los objetivos a realizar, además del conocimiento de mercados y productos, y de todas las operaciones de la empresa, con la perspectiva hacia una buena dirección y eficiencia, estudiando, valuando y evaluando las variaciones que puedan surgir para tomar decisiones con buenas bases de los resultados esperados y obtenidos.
- Fija sobre cierto optimismo exagerado, que puede traer consigo consecuencias negativas.
- Con el conocimiento de todas las operaciones y políticas a seguir, es una base para la toma de decisiones.
- Permite cumplir oportunamente las necesidades que se presenten, utilizando los recursos propios y ajenos con que se cuenta.
- Permite tener una mayor organización, estableciendo divisiones funcionales por departamento y según sea el caso modificar su estructura, además que obliga a todos los departamentos a colaborar para alcanzar los objetivos propuestos.
- Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles.
- En términos de la administración de personal, éste se conduce en forma más productiva.

Permite además medir el desempeño y esfuerzo del personal en el desarrollo de sus funciones.

En forma general, podemos decir que las ventajas del Sistema Presupuestal, es tener una estricta vigilancia de la planeación de las operaciones que permiten alcanzar objetivos propuestos, que se logran con el mejor provecho de los recursos, midiendo la eficiencia de las operaciones, delimitando responsabilidades para la toma de decisiones con bases sólidas.

#### Limitaciones

- Como sus cifras están basadas en estimaciones, en varias ocasiones se incurre en el error y que como toda actividad humana, es susceptible de errores y a otros factores tales como: tendencia del mercado, disposiciones fiscales, actuación de la competencia, pérdida del poder adquisitivo de la moneda, etc., sobre todo en el primer ejercicio de su implantación.
- En su costo, cuando es elevado en relación a las posibilidades de la empresa, y a los beneficios que aporta.
- Puede ocasionar vicios, cuando se ha tenido por algún tiempo se puede confiar mucho en él, provocando errores por falta de revisión, actualizarlo para superarlo, privando a la dirección de acción y decisión.
- Sólo se ajusta a su campo de acción, no va más allá de otros campos.

Pudiendo ser corregidas dichas limitaciones con las más avanzadas técnicas de la administración moderna.”

Cabe aclarar que podemos decir que presupuestar se tiene que hacer en todo tiempo, refiriéndome tanto a épocas de crisis, como de prosperidad o recuperación, pero en el caso de épocas de crisis se tiene que presupuestar a corto plazo, por lo que resultaría inútil presupuestar a largo plazo, se debe hacer a un año o en caso extraordinario a dos años.

### Presupuesto Base Cero

Debido a la problemática económica-financiera que existe hoy en día que se presenta en las empresas por el control de los precios, se busca constantemente nuevas técnicas que nos ayude a solucionar dicha problemática, por lo que ha surgido una técnica llamada "*Presupuesto Base Cero*" dado a conocer por Peter A. Pyhr, que aporta nuevas formas en el campo de los presupuestos, considerando las leyes y costumbres que rigen en materia de trabajo.

El Presupuesto Base Cero tiene un antecedente sobresaliente que tuvo su intento por parte del Departamento de Agricultura de los EE. UU. en el año de 1964 siendo un fracaso, porque resultó extremadamente laborioso arrojando cifras extemporáneas, como consecuencia fue perjudicial y costoso, ya que lo obtenido fue inútil y de nada sirvió.

Podemos definir al Presupuesto Base Cero, según Cristóbal del Río en su libro "El Presupuesto" como: "una metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una entidad organizacional."

Como todo sistema, este presupuesto interrelaciona sus partes llevando una secuencia lógica para llevarlo a cabo, siendo las siguientes:

1. Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades existentes y las posibles (nuevas) de la empresa en Paquetes de Decisión.
2. Evaluar y categorizar todos los paquetes de decisión por medio de un estudio de costo-beneficio.
3. Asignar recursos conforme a los dos puntos anteriores.

Para efectos de este presupuesto, los paquetes de decisión se consideran a aquellos documentos en los que identifican y describen una actividad específica, con el fin de que la administración pueda evaluarla y jerarquizarla con relación a otras actividades que contienen por recursos, para decidir su aprobación o su desaprobarción.

En estos paquetes de decisión se incluyen las metas y objetivos, consecuencias de no aprobarlo, rendimiento y los costos y beneficios.

Este presupuesto está formado por los gerentes departamentales, ya que éstos están en contacto directo con las actividades, por lo que por ello lo elaboran, participan y responsabilizan del presupuesto aprobado, teniendo como base las operaciones de su departamento, analiza los planes del año siguiente según las suposiciones formales dictadas por la alta gerencia relativas a la actividad, como son los aumentos de sueldos y salarios, prestaciones al personal, políticas de desarrollo, y otros aspectos similares.

Con dichas suposiciones formales, el gerente puede planear y establecer las actividades del siguiente periodo, determinar los recursos necesarios para su desarrollo,



**detectar y analizar variaciones de costos obtenidos y revisar las suposiciones, controlando la frecuencia de esas revisiones.**

**Ya que cada gerente haya elaborado su presupuesto correspondiente, deberán integrarse los paquetes de toda la empresa, para que la alta gerencia los juzgue a nivel centro de costos, por que si tratara de hacerlo en forma total, le resultaría imposible elaborarlo por la gran cantidad de trabajo que haria y que necesita consolidar toda esa información por jerarquías en grupos.**

**El Presupuesto Base Cero, que basándose en "paquetes de decisión", necesita de un estudio tal, que se identifica perfectamente con el nombre base cero, y que no todo el presupuesto se puede elaborar por medio de este tipo de paquetes, porque además de costoso, en muchas ocasiones no es aplicable.**

**El campo de acción del Presupuesto Base Cero, como ya se vió, es identificar plenamente las actividades clasificándolas mediante un análisis y evaluación de costo-beneficio, pudiéndose aplicar tanto en el sector público como sector privado, o sea en actividades comerciales, industriales y de servicios, siempre y cuando se pueda detectar la relación costo-beneficio, pudiendo dar mejor resultados en los servicios y en el mantenimiento de actividades empresariales que en las de tipo fabril.**

**Podemos mencionar que el Presupuesto Base Cero es parte del sistema presupuestal que se tenga implantado, o sea que no viene a sustituir al sistema, más bien lo complementa.**

**De las ventajas que podemos mencionar es que permite el perfeccionamiento de planes y objetivos, por medio de un mayor conocimiento de las actividades, evita duplicidad**

de tareas, no provoca cambios en la contabilidad normal, e identifica las unidades de toda la unidad permitiendo una mayor coordinación en las actividades.

Dentro de sus inconvenientes, están en que puede provocar recelos y problemas administrativos como el requerir mayor inversión de tiempo que otros procesos de planeación y presupuestación, necesita de mucha participación de parte de los gerentes, siendo necesarios en otros procesos de presupuestación; no abarca lo de otros presupuestos.

## **1.2 Planeación**

Para que se pueda planear totalmente se tienen que tomar en cuenta todos los aspectos en lo que está involucrada la empresa, como son: los de promocionar las ventas por medio de estrategias de mercado y de otros medios para poder lograr los objetivos propuestos; también en cómo queremos llegar a los resultados esperados en base a los objetivos establecidos previamente expresado en términos cuantitativos, tomando en cuenta los ingresos y los egresos, para poder así determinar las utilidades, que es lo que pretenden obtener las empresas y por último el de pensar en las obligaciones de carácter fiscal que contrae una entidad para poder estar en orden conforme a distintos ordenamientos establecidos por la ley.

Con todo lo anterior se traduce en que tenemos que llevar a cabo tres tipos de planeaciones para tenerla completa, que son: *la planeación estratégica, la planeación financiera y la planeación fiscal*, siendo la segunda el objeto de estudio y análisis del presente trabajo.

Las planeaciones estratégica y fiscal, se desarrollarán en forma general.

## **Planeación Estratégica**

Como nos cita en su colección el Dr. Claudio L. Soriano Soriano en su obra "Estrategias de Crecimiento con los Productos Existentes" que: "Ya una vez establecidos los objetivos, claramente se necesitan de estrategias, que son las que nos van a establecer cómo hemos de alcanzar dichos objetivos.

Toda estrategia está fundamentada en los siguientes factores que son:

- Recursos
- Acciones
- Personas
- Controles
- Resultados."

Con los **Recursos** se tendrán que hacer las siguientes interrogantes, que son:

- Para alcanzar dicho objetivo ¿dispongo de recursos?
- Si no dispongo de ellos ¿Cómo podré conseguirlos y a qué costo?

Con respecto a las **Acciones**, se tendrán que tomar en cuenta la serie de pasos requeridos para llegar al objetivo, su secuencia, su relación y tomando en cuenta el orden de prioridades.

Siendo muy importantes las **Personas**, que son las que ejecutarán las acciones, se deberá tomar en cuenta su número, así como comprobar que tales personas reúnen las características de la actividad a realizar por ellas, para lograr el cometido general de la empresa.

Además estableceremos los **Controles** que son los que indicarán los mecanismos de medición del cumplimiento de las acciones.

Y los **Resultados**, se pretenderá que sean concretos y reales, que puedan ser cuantificados, siendo lo suficientemente específicos para que aseguren el logro de los objetivos establecidos.

O sea que en la estrategia vamos a seleccionar y organizar las actividades futuras que, iniciando con los recursos disponibles, se estructurarán en forma equilibrada con el fin de conseguir el logro de los objetivos propuestos.

Haciendo referencia a que se hacen estrategias de crecimiento, con su aplicación se buscará una mayor participación en el mercado, con lo cual se obtendrán mayores ventas y utilidades para la empresa, o sea que en otras palabras, las estrategias tienen como meta una mayor participación porcentual en el mercado.

La estrategia básica, es la que da la pauta necesaria a las diversas partes que integran y que forman parte del producto que estamos ofreciendo al público.

En su obra el Dr. Claudio L. Soriano Soriano en su obra "Estrategias de Crecimiento con los Productos Existentes" menciona que: "Las diversas vertientes y opciones de la estrategia básica, que son cuatro:

1. Estrategia de Rentabilidad
2. Estrategia de Participación de Mercado
3. Estrategia de Posicionamiento
4. Estrategia Competitiva "

En la vertiente de Estrategia de Rentabilidad, tenemos las siguientes opciones que son:

- a) **Explotación.** Va a buscar el logro de los más altos beneficios en el más corto plazo posible.
- b) **Estabilidad.** Buscará el logro de beneficios estables durante un largo periodo.
- c) **Inversión.** El logro de altos beneficios futuros, aún a costa de la rentabilidad a corto plazo.

En la segunda vertiente que es la Estrategia de Participación, entre sus opciones básicas tiene la de:

- a) **Crecimiento.** Aquí la empresa buscará establecer como propósito el aumento de participación en el mercado, por medio de acciones encaminadas a mercados existentes.
- b) **Defensa.** La empresa sólo trata de mantener la misma participación en el mercado.
- c) **Reconversión.** Se propone cambiar completamente su giro de negocios para incursionar con otro producto diferente, así como en mercado.
- d) **Eliminación o Salida.** La empresa se retira del mercado con su producto que estaba ofreciendo.

La tercera vertiente de Estrategia de Posicionamiento, hace referencia a políticas y actitudes que asumirá la empresa en los segmentos del mercado en que quiere participar, teniendo las siguientes opciones:

- a) **No diferenciada.** La entidad ofrece un sólo producto al mercado, o sea una oferta única.

**b) Diferenciada.** Se desarrollan diversas ofertas (productos) en los diversos segmentos del mercado.

**c) Concentrada.** La empresa ofrece pocas ofertas para satisfacer un segmento específico del mercado.

**Y la última vertiente, la de Estrategia Competitiva,** es la que va a marcar las acciones que harán frente al mercado por parte de la empresa para participar con las demás empresas, teniendo como opciones las siguientes:

**a) Con la competencia.** Aquí la empresa deja que las demás innoven para luego seguir sus pasos.

**b) Por delante de la competencia.** La empresa pretende mantener un liderazgo en cualquiera de los elementos de la oferta .

**c) Al margen de la competencia.** La empresa se desentiende de la competencia actual para incursionar en nuevas áreas.

**Ya explicadas las vertientes de la estrategia básica es necesario cuestionarse:**

- **Procurando obtener beneficios a corto o largo plazo ¿Qué estrategia de rentabilidad se seguirá?**

- **¿Qué estrategia de posicionamiento habrá de seguirse?**

- **O ¿qué estrategia competitiva se elegirá?**

**Como en todo sistema, las partes de éste no están desligadas una de otra, sino al contrario deberán estar en estrecha interrelación y coordinación con los demás, siendo en éste caso con las demás vertientes.**

Siendo el objetivo de toda estrategia el aumentar la participación de mercado de la empresa, puesto que no se trata de vender más o no se participa en un mercado para vender, sino que se vende porque se participa en un mercado.

Ya teniendo la oferta del producto que la empresa ofrece, se cuestiona sobre qué es lo que induce a la persona a adquirirlo; en base a este cuestionamiento, existen cuatro etapas en las cuales se responde a la pregunta.

1ª Etapa - Producto en Si.

Se constituye de un elemento tangible e intangible como resultado de una mezcla de factores físicos o no físicos.

2ª Etapa - Incorporación de presentación y servicios.

Aquí se hace mención a que un consumidor no sólo compra el producto requerido por él, sino que existen otros factores que influyen en la compra, como son: la presentación, ya sea por su empaque, marca, diseño, color, etc. y los servicios ofrecidos antes, durante y después de la venta del producto.

3ª Etapa - Mezcla de "Marketing".

Aquí se llega a la conclusión de que toda acción para modificar, abrir o motivar sus mercados descansa en los siguientes elementos que son :el producto (producto en sí y su incorporación), el precio, la distribución y la comunicación (publicidad, promoción).

4ª Etapa - Total del producto.

Se dice que el consumidor no sólo compra por el producto, sino que además compra el precio, que va en relación a calidad/beneficio/precio, paga además la distribución para que

pueda contactar en forma fácil con el producto y también compra la comunicación, como lo es la imagen de marca, argumentos de venta, etc..

Con los factores como son el producto en sí, el precio, la distribución y la comunicación, hacen un producto en total que es la oferta de la empresa, ya que todos éstos están interrelacionados, por lo tanto si uno falla no puede producirse la compra por el consumidor.

Es necesario que la empresa gestione eficazmente cada uno de esos elementos para poder convencer con facilidad al consumidor para que adquiera el producto ofrecido.

### **1.3 Planeación Financiera**

La planeación financiera es una técnica que congrega 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 lograrlas, desarrollándose en tres fases: *planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia.*

#### **Planeación**

Para *planear lo que se quiere hacer*, se tienen que precisar los objetivos y cursos de acción que han de tomarse, delimitando y evaluando cuál será la mejor alternativa para conseguir los objetivos que se han propuesto rigiéndose bajo las políticas, procedimientos y programas de la empresa.

Siendo la planeación la primera etapa del sistema presupuestario en la que se deben detallar los factores o condiciones que ejercen cierta influencia en el futuro de la empresa, considerando el entorno económico y financiero en el que se encuentra la misma, para



terminar con la elaboración y la implantación de un plan que especifique los objetivos en forma realista y que se puedan alcanzar, por medio de reglas definidas para cada caso en particular, para lo cual es importante que se señale la secuencia de acción para el logro de tales objetivos.

### **Organización, Ejecución y Dirección**

*Para llevar a cabo lo planeado*, se necesita de una organización, de una ejecución y de una dirección. La organización es un requisito indispensable en el proceso presupuestal que identifica y lista las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, debiéndoles otorgar autoridad y responsabilidad.

Pero para que exista una buena relación de equilibrio en las actividades de grupo entre los diversos niveles y unidades de dirección, es indispensable que existan líneas de comunicación para que puedan desarrollarse en forma efectiva y eficiente entre los diversos grupos que integran la empresa.

Pero para que la ejecución se lleve a cabo por parte de los miembros del grupo, para que lleven a cabo sus actividades con entusiasmo, es necesario que exista una buena política de personal, como el reclutamiento, selección, promoción, planes de beneficios, retiro e incentivos y facilidades para el desempeño de su trabajo; por ejemplo: equipo, instalaciones adecuadas, y que si conjuntamos todos estos factores, el elemento humano va a funcionar eficientemente en su trabajo a través del presupuesto y en la empresa en sí.

Por lo que corresponde a la dirección, ésta va a ser la guía de las personas que forman parte de la actividades y de los objetivos que se han propuesto.

## **Control**

Para verificar la eficiencia de cómo se hizo, se requiere de determinado control de actividades para comprobar si se están cumpliendo las acciones en relación con los planes.

Para desempeñar un buen control, es necesario evaluar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos, para que en caso de que surjan variaciones se tomen medidas correctivas que permitan alcanzar dichos objetivos, con el propósito de minimizar en el menor grado posible las variaciones de lo que se pretende conseguir y lo que se está consiguiendo.

## **El Sistema Presupuestario**

El Sistema Presupuestario es el instrumento más importante con que cuenta la administración moderna para poder llevar a cabo sus objetivos.

Las técnicas financieras esenciales de planeación que se emplean en los negocios son de tres categorías, llamadas:

- Presupuesto de Operación.
- Presupuesto de Inversiones Permanentes.
- Presupuesto Financiero.

### **Presupuesto de Operación**

Es el que comúnmente utilizan las empresas, debiendo ser elaborado preferentemente, tomando como base la estructura de la organización, designándole a cada gerente y director la responsabilidad de cubrir con los objetivos previamente establecidos.

Ésto quiere decir que una persona va a ser la responsable de las ventas, otra de compras, etc., otorgando a cada primer nivel la autoridad necesaria. Siendo conveniente que a segundos y terceros niveles se les otorgue cierta responsabilidad y autoridad para tener pequeños centros de utilidad para su control y medir la actuación de la gerencia.

Además, emplear el criterio profesional para asignar niveles de responsabilidad de acuerdo a cada empresa, determinándose hasta qué grado puede controlarse y medirse.

### **Presupuesto de Inversiones Permanentes**

También éste ha sido llamado "Presupuesto de Capital", y se refiere a la compra y reposición de activos fijos, y que la inversión de cada proyecto debe estar apoyado por una justificación, siendo el propósito de la inversión por ejemplo: aumento de capacidad, mejorar la eficiencia operativa, mejor seguridad de la operación, entre otras; es por ésto, que cada vez más empresas emplean este tipo de presupuesto para vigilar y controlar las inversiones de capital que hacen.

### **Presupuesto Financiero**

Este tipo de presupuesto está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como son las necesidades de capital a que se refiere el presupuesto de caja, la composición de capital social y las utilidades retenidas, siendo el presupuesto de inversiones permanentes parte del presupuesto financiero en el que se debe estudiar la rentabilidad del mismo.

La planeación financiera es empleada con más frecuencia a corto plazo, pero cada vez se está usando más esta técnica para planear a largo plazo.

Si hablamos de una planeación a corto plazo, estamos hablando de un periodo que cubre doce meses, pero si nos referimos a una planeación a largo plazo, cubre periodos que comprenden cinco años o en algunos casos hasta diez años o más.

Por lo anterior, ésta última no es preparada con mucho detalle, a diferencia como se elabora un presupuesto anual, por lo que no se hace necesaria la participación de todo el personal de niveles inferiores, pues se prepara con el fin de presentarlo a la dirección mostrando los planes que se tienen para guiar a la empresa y saber las necesidades de expansión, de capital, de diseñar nuevos productos, etc.

En la elaboración del presupuesto participan los encargados de los centros de responsabilidad, quienes han de estar de acuerdo con los objetivos propuestos para que se comprometan a lograrlos, por que si se les ha conferido autoridad, deberán asumir responsabilidad, por lo tanto se comprometerán a cumplir con su participación.

Esto quiere decir que debe formarse un Comité de Presupuestos que va a ser el que se encargue de llevarlo a la práctica por medio de instrucciones, con la condición de que la empresa esté bien estructurada para que el desarrollo del presupuesto sea organizado y se pueda llevar en forma adecuada, no ocasionando problemas al momento de llevarlo a cabo.

El mencionado Comité puede ser encabezado por el Contralor, o el Gerente General, pero todas las Áreas se van a repartir responsabilidad y autoridad, siendo el director el encargado de coordinar dicho Comité, por lo que tendrá que cumplir con los deberes que

menciona el autor Francisco Perea Román en su obra "La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad", que a continuación se enuncian:

"1) Estudiar el programa financiero del negocio y formular el manual de instrucciones para integrar el Presupuesto por Áreas de Responsabilidad.

2) Vigilar que la formulación de los presupuestos, en función de responsabilidades individuales y con intervención de responsables.

3) Promover la colaboración espontánea de todos los empleados, es decir, motivar y ver que se motive.

4) Diseñar las formas para el control de los presupuestos.

5) Presentar el presupuesto a la Dirección para su aprobación.

6) Emitir el presupuesto aprobado, distribuyéndolo a los jefes de todas las áreas de responsabilidad.

7) Formular las proyecciones y las cédulas y estados presupuestados necesarios.

8) Analizar productivamente los informes de responsabilidad, y conferenciar con los jefes de áreas respecto de las desviaciones presupuestadas ocurridas.

9) Ser portavoz, muy especialmente, del sentir de la empresa en el aspecto a la importancia de todos y cada uno de los responsables tienen, tanto en el logro de los objetivos generales de ahorro de la compañía como en el buen funcionamiento de una mecánica presupuestal."

En la formulación del presupuesto las cifras deben representar metas razonablemente alcanzables, que no sean tan altas que por más esfuerzo que se haga no se puedan lograr, y se sienta frustración, ni tan bajas que provoquen ineficiencias.

Es conveniente que el sistema presupuestario sea elaborado con mucho detalle y refinamiento, puesto que si dejamos una información por más pequeña que sea puede costar mucho dinero a la empresa, por lo que debemos recabar toda información posible no sólo para la formulación del mismo presupuesto, sino también para que la toma de decisiones sea lo más acertada posible.

Conforme se va avanzando en el desarrollo del sistema presupuestario, es necesario hacer aprobaciones parciales hasta llegar a la aprobación final, para que sea comunicada a todos los centros de autoridad y responsabilidad de la compañía.

### Punto de Equilibrio

Según el C.P. Cristóbal del Río González en su libro "El Presupuesto", nos dice que el Punto de Equilibrio es: "el vértice en el que se juntan las ventas y los gastos totales, representa el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas para una entidad, es decir que los ingresos son iguales a los gastos."

Existen varios objetivos del punto de equilibrio, pudiendo citar los siguientes:

- A) Determinar en qué momento, los ingresos y gastos son iguales, o sea que no existe ni utilidad ni pérdida.
- B) También nos ayuda a medir la eficiencia de las operaciones y controlar la consumación de cifras predeterminadas, mediante la comparación con las reales, obteniendo las variaciones con el fin de poder regir correctamente las ejecuciones y la política de administración de la empresa.

C) Tiene gran importancia porque permite el análisis, planeación y control de los resultados de una entidad.

### Factores determinantes del Punto de Equilibrio

Son varios los factores que se relacionan en forma directa con el punto de equilibrio, pudiéndose mencionar los siguientes:

A) Volumen de Compras.

Existen gastos que se le denominan fijos, los que no importando la capacidad de la empresa, ya sea esta del 70 o 90% no se modifican; y aún si la empresa no se compra, éstos se erogan pudiendo ser controlados, lo que no sucede con los gastos variables, ya que este tipo de gasto se origina ya sea dependiendo al volumen de compras o ventas, por lo que su control es más complejo.

B) El Tiempo.

Este viene siendo una ventaja por problemas que puedan surgir pudiéndoles dar solución con mayor oportunidad cuando éstos se presenten, ya sea puede haber una variación en la obtención del punto de equilibrio, pudiéndose éste formular en forma semanal, mensual, trimestral, etc..

C) Los artículos individuales.

El punto de equilibrio nos va a permitir tenerlo como guía para mantener, incrementar o suspender la elaboración de ciertos productos, ya que se van a conocer sus

beneficios o pérdidas, con lo que evitaremos la compra de artículos que no proporcionan una utilidad a la empresa.

**D) Los datos reales y presupuestados.**

Cuando se obtiene un punto de equilibrio en base a datos presupuestados, es necesario compararlo con los datos reales, para obtener variaciones, sometiéndolas a estudio para saber el por qué, para que mediante ellas se hagan las correcciones correspondientes.

Para poder analizar los gastos es necesario hacer una clasificación de éstos, para que en base a las ventas y a los mismos gastos podamos determinar el punto de equilibrio, siendo éstos motivo de estudio más analítico para clasificarlos de acuerdo a las partes que integran los planes futuros.

Los gastos se clasifican en Constantes y Variables.

**A) Constantes.**

Son aquellos que permanecen en un periodo dado estáticos en su monto.

Éstos a su vez se subdividen en Fijos y Regulados.

a) Fijos. Se producen haya o no compras o ventas, como lo son: Rentas, depreciaciones y amortizaciones en línea recta, impuestos prediales, fianzas, sueldos, etc.

b) Regulados o Semifijos. Son aquellos en los que existe un control directivo, en relación con las políticas de compra o venta, como son: publicidad, propaganda, honorarios, gratificaciones, sueldos a funcionarios y personal administrativo, seguros y fianzas, etc.

**B) Variables.**

Son aquellos que sufren modificación, ya sea por el ritmo de compras o en la venta, como lo son: los sueldos, mantenimiento del almacén, luz y fuerza, comisiones sobre ventas, etc.



Aún cuando se ha citado como un gasto constante o fijo, existen ocasiones en que la depreciación se calcula en forma variable, puede ser porque se basa en unidades compradas; puede ocurrir lo mismo en los conceptos tales como: la propaganda y la publicidad.

### Control del punto de equilibrio

Debemos tomar en cuenta que por más exacta, que sea nuestra estimación, puede haber una variación con respecto a los resultados reales, por lo que si aún cuando ésta es de un monto poco considerable se debe analizar hasta encontrar las causas que la originaron.

Para el cálculo del punto de equilibrio, se emplea la fórmula de la recta que es:

$$\text{FÓRMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO} \quad x = \frac{a}{1 - b}$$

Donde :

x = Total de las Ventas

a = Total de Gastos constantes

b = Relación de las Gastos Variables con el Ingreso

Aplicando la fórmula del Punto de Equilibrio, es necesario determinarlo tanto en unidades que se necesitan vender, como en valores para incurrir en dicho punto.

## **Planeación Fiscal**

La planeación fiscal va a tratar de clasificar en forma clara las cuentas que tiene como rubros que se consideran para la base del cálculo de impuestos, ya sea de carácter local o federal.

Tratando de pagar lo menos posible de impuestos, pero no infringiendo la ley en materia fiscal, por eso debe tener claramente establecidas dichas cuentas para que cuando se solicite la información se tenga veraz y oportunamente pagando oportunamente, evitando el pago de multas y recargos sobre los impuestos a que está obligada la empresa, ya sea el pago del Impuesto Sobre la Renta, Impuesto al Activo, Impuesto al Valor Agregado, etc., o sea a los impuestos a que esté obligada según las leyes correspondientes.

Además con la base que se utilizó para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta, se está obligado en caso de que la empresa las hubiera obtenido, el pago de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las empresas como nos lo ordena la Ley Federal del Trabajo.

La planeación fiscal está a cargo del Contador General o Contralor de la empresa, quien es el responsable de los datos que se asientan en la Declaración Anual, haciendo los pagos provisionales correspondientes ya sea en forma mensual o trimestral, según los ingresos que tenga en el periodo.

Tomando como base la leyes como la Ley del Impuesto Sobre la Renta y su Reglamento, La Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento, El Código Fiscal de

la Federación y su reglamento, que podemos citar como los principales, teniendo como complemento otros ordenamientos, además de las Resoluciones Misceláneas que decreta la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, aplicando de éstas aquellas reglas que puedan significar un estímulo de carácter fiscal que hay que cumplir y aprovechar.

**CAPÍTULO SEGUNDO**

**PRESUPUESTOS DE INGRESOS**

**Y EGRESOS.**

## **CAPÍTULO 2 - PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y EGRESOS.**

### **2.1 Presupuesto de Ingresos.**

#### **2.1.1 Presupuesto de Ventas.**

Anteriormente las ventas estaban consideradas y condicionadas por la habilidad de los vendedores que daba lugar a especulaciones, puesto que se justificaba que ellos son los que están en contacto directo con el público o consumidor del bien o servicio que la empresa ofrece; pero hoy en día este aspecto ha desaparecido, ya que existen diversos procedimientos que nos ayudan a prever casi en forma exacta las ventas, gracias a la experiencia adquirida a través de los años, la aplicación de técnicas de administración científica, así como de circunstancias particulares y generales que ayudan a lograr la estimación de las mismas.

Para poder formular este presupuesto, se deben tomar en cuenta diversos factores que afecten en el volumen de ventas, por lo que es necesario empezar a conocer las cifras de las ventas de años anteriores para saber la tendencia que tuvieron éstas, así como su comportamiento en comparación con la industria de que forma parte la empresa.

Y en base a esta comparación, identificar cuáles fueron las alzas o bajas que se hayan encontrado.

Los factores a que hacemos mención anteriormente que hacen tener efecto sobre la elaboración del Presupuesto de Ventas, son los siguientes:

- Factores Específicos de Ventas.
- Fuerzas Económicas Generales y
- La Influencia de la Administración.

**A) Factores Específicos de Ventas.**

Se subdividen a su vez en:

- a) De Ajuste. Hacen énfasis a factores que por causas fortuitas o de fuerza mayor, e influyen en la predeterminación de las ventas, pudiendo ser:
- De consecuencia perjudicial: Deberán tomarse en cuenta estos factores ya que afectaron en la disminución de las ventas del periodo anterior, teniendo como ejemplos los siguientes: una inundación, un rayo, un incendio, una huelga, un paro, etc. siendo conveniente mencionar qué podría pasar si estas circunstancias no hubieran ocurrido.
  - De consecuencia saludable: Son circunstancias que afortunadamente afectaron para beneficio en el periodo anterior pudiendo no volver a ocurrir, tales como productos sin competencia, situación política, contratos especiales de venta, etc.
- b) De Cambio. Son aquellas modificaciones de nuestro producto que van realizarse repercutiendo en las ventas, tales como:
- Cambio de material, rediseño, presentación, etc.
  - Cambios de compra, con la mejora de las instalaciones de la empresa y llegando a adoptar nuevos programas de compra.

- Cambio de mercados. Éstos deben ser conforme a la variación de la moda, actividad económica, el desplazamiento de las industrias, etc.
  - Cambio de los métodos de venta, ya sea por medio de la mejora de los precios, la publicidad u ofreciendo mejores sistemas de distribución en rubros como comisiones y compensaciones.
- c) Corrientes de Crecimiento. La tendencia del mercado en que opera la empresa con su bien o servicio, influye de manera directa no sólo en el período en que comprende el sistema presupuestal, sino en años anteriores y posteriores.

#### **B) Fuerzas Económicas Generales.**

Son datos de carácter económico que proporcionan instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos privados, en los que se representan una serie de factores externos en términos cualitativos, surgiendo el gran problema de cómo interpretar dichos factores en términos monetarios.

Entre los factores que afectan la preparación por fuerzas económicas generales, están los de compras, precios, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso per-cápita, ingreso nacional, producto nacional, población económicamente activa, etc. entre otros. Como se puede notar son variables de carácter macroeconómico que influyen en el presupuesto.

Con los datos anteriormente citados, podemos tener la seguridad de poder acertar en forma más exacta en la estimación del presupuesto de ventas.

**C) La Influencia de la Administración.**

Éste viene siendo un elemento muy importante que es indispensable considerar, puesto que algunas veces significa el éxito o fracaso futuro de las ventas de la empresa, ya que las decisiones que tomen los directivos deben considerar los factores específicos de venta y las fuerzas económicas generales.

Fórmula del Presupuesto de Ventas

PV = Presupuesto de Ventas.

V = Ventas del Año anterior.

F = Factores Específicos de Venta.

a = Factores de ajuste.

b = Factores de cambio.

c = Factores corrientes de crecimiento.

E = Fuerzas Económicas Generales.

A = Influencia Administrativa.

$$PV = [ ( V + F ) E ] A$$

**FÓRMULA DEL  
PRESUPUESTO DE VENTAS**



## 2.1.2 Presupuesto de Otros Ingresos.

Este presupuesto a diferencia del Presupuesto de Ventas se relaciona con ingresos que no son propios de la actividad de la empresa, puesto que son operaciones anormales como pueden ser:

- a) Aumentos de Capital, pudiendo ser entregas en efectivo por parte de los socios de la empresa.
- b) Préstamos y operaciones financieras en las que se integren aspectos bancarios, hipotecarios, refaccionarios, de habilitación y avío, emisión de obligaciones, etc.

Podemos encontrar en este presupuesto un rubro llamado "Otras Ventas", que son ventas por concepto de desperdicios, desechos, de un activo fijo, etc., por lo que se hace necesario formular este presupuesto por las razones ya citadas, además que en cantidad es menor al Presupuesto de Ventas.

## 2.2 Presupuestos de Egresos.

### 2.2.1 Presupuesto de Compras.

Una vez predeterminadas las ventas, es necesario conocer en forma estimada la existencia de artículos para poder cubrir eficientemente dichas ventas, por lo cual debe tomarse en cuenta que exista un mantenimiento de un *Inventario de Seguridad* para prevenir falta de suministros o abastecimientos, así como considerar el tiempo en que el proveedor surte los pedidos para la fabricación y tránsito de nuestros productos.

Teniendo como base que mientras más reducido esté el nivel de inventario, mayor será su rentabilidad, teniendo cuidado con que este nivel no provoque ciertas dificultades como escasez de existencia, que afectaría nuestro volumen de ventas y como consecuencia pérdida de rentabilidad no sólo de este rubro, sino de la empresa en general.

Además considerar que si la empresa tiene o puede tomar en cuenta la política de *Lotex Económicos*, estudiar si ésta puede ser conveniente o no a la empresa pues si la adopta tiene la ventaja de que si adquiere mercancía en cantidades fuertes, se obtiene reducción en precio o mejores condiciones de compra.

Otro factor que hay que tomar en consideración es el de *Perspectivas sobre los precios futuros*, aquí hay que conocer la tendencia a la baja o la alza de los precios, ya que según sea el caso el nivel de nuestro inventario se incrementará. Es necesario conocer el *Costo de Mantenimiento del Inventario*, para su cálculo se debe considerar el costo del inventario, deterioros, pérdidas, obsolescencia, mantenimiento, protección del mismo, etc.

Se debe pensar en la *Política de Servicio*, esto es que dependiendo del giro de la empresa, es necesario tener un amplio inventario como el caso de una distribuidora que obliga a mantenerlo así, mientras que otras empresas prefieren retrasar sus pedidos, porque provocaría sobreinversión en sus inventarios.

Si por el giro de la empresa provoca una *Demanda Estacional*, procurar adquirir volúmenes del producto más o menos constantes hasta tener el inventario necesario para la temporada en que éste va a ser vendido.

Todo lo anterior se debe representar en una política que dicte el nivel de inversión para los diferentes inventarios, pudiendo expresarse en términos de inversión en relación a las ventas futuras.

Por lo que para mantener un buen nivel de inventario que se traduce en compras del producto que vendemos, es necesario programarlas en forma constante (uniforme) o flexible, teniendo que considerar como base el Presupuesto de Ventas, se podrá pronosticar el volumen de compras tanto en unidades como en valores a través de lo siguiente:

$$\begin{array}{r} \text{Ventas determinadas} \\ + \quad \text{Inventario Final Deseable} \\ - \quad \text{Inventario Inicial} \underline{\hspace{2cm}} \\ = \quad \text{Unidades a comprar} \end{array}$$

Este método es la forma más frecuente de estimar el volumen en unidades a adquirir para el presupuesto de compras, y en base a éste poder estimar su valor en moneda.

### 2.2.2 Presupuesto de Otros Gastos.

Para la estimación de este presupuesto se consideran aquellas partidas de erogaciones que no son de las operaciones normales de la empresa, pero que de alguna manera se realizan, con el objeto de complementar a la realización de las operaciones que por lo regular, en lo que se refiere a cantidad, su monto no es muy considerable.

### 2.3 Presupuesto del Costo de Ventas.

Su elaboración es sencilla, pues se toma como base el presupuesto de ventas en unidades de lo que se pretende vender, multiplicándolo por su costo unitario según sea el costo de la mercancía, con lo que se obtiene el costo de las ventas efectuadas en el periodo, ya sea mensual y para el presupuesto anual.

Este presupuesto se elabora tomando en consideración los inventarios iniciales y finales de nuestro almacén, así como otra base que es el presupuesto de compras, para determinar cuántas unidades se vendieron.

$$\begin{array}{r} \text{Inventario Inicial} \\ + \text{ Compras Presupuestadas} \\ - \text{ Inventario Final} \\ = \text{ Costo de Venta} \end{array}$$

Para el momento de presentarlo en el Estado de Resultados Presupuesto, en base a la fórmula anterior pero en cifras.

## 2.4 Presupuesto de Gastos de Operación.

### 2.4.1 Gastos de Venta

Éste tipo de gastos son los que comprenden todo lo relacionado a la actividad de vender, distribución de nuestros productos y la entrega de éstos a nuestros clientes, o sea que integra erogaciones que corresponden a conceptos tales como: remuneraciones a vendedores, gastos de oficinas de ventas, gastos de transporte, propaganda y publicidad, etc.

Para poder controlar dichos gastos es necesario clasificarlos según su carácter: Si es fijo o si es variable; este presupuesto que se elabora en forma anual, comúnmente se subdivide en meses.

Pero como el propósito de la empresa es obtener utilidades, será necesario preguntarse si el gasto es necesario o no, puesto que frecuentemente se presupuestan gastos innecesarios en las operaciones de la empresa, siendo éstos aprobados año tras año por la costumbre o rutina, sin dar una respuesta del por qué se realizó dicho gasto.

Los gastos de venta se realizan con el fin de aumentar las ventas, como es la función del Departamento de Publicidad que busca dar mensajes de impacto que despierten el interés de los clientes, mostrando la calidad que ofrecen los productos, procurando que la publicidad sea lo más individual y específica posible para que ésta sea más efectiva, ya sea a través de publicidad de gran tamaño, hasta la publicidad local en escala pequeña.

Además debe cuidarse de que si las ventas tienen tendencia a la baja, debe desplegarse mayor esfuerzo publicitario lo que significa mayor inversión en este rubro; como

este problema en particular y otros deben analizarse, planificarse y controlarse por separado de los demás, pueden citarse algunos como: regalos a clientes, fletes, almacenamiento, bonificaciones especiales, etc.

La formulación de este presupuesto puede realizarse a través de métodos conocidos, siendo los que con más frecuencia se emplean: una asignación arbitraria, una suma fija por unidad sobre ventas, las utilidades del año pasado, rendimiento sobre la inversión, tareas específicas, igualdad competitiva y totalidad de fondos disponibles.

Ya una vez elaborado este presupuesto, se tiene que someter a consideración al Comité de Presupuestos, presentándolo para su aprobación o su rechazo, y si es así, se tienen que hacer las correcciones debidas hasta que dicho comité lo apruebe.

#### 2.4.2 Gastos de Administración

Este presupuesto incluye gastos que **no** son ni de distribución (venta), ni compras, pues los originan directamente las funciones de dirección y control, mediante la supervisión y servicio a las diversas actividades de las demás áreas responsables a su cargo.

Entre las diversas erogaciones que podemos encontrar en este presupuesto, se encuentran los siguientes: Sueldos del departamento de contabilidad y contraloría, honorarios a consejeros y abogados, sueldos del gerente general, gastos de representación de ejecutivos administrativos, etc.; pudiendo a veces encontrar que los montos de dichos gastos son excesivos o exagerados, que quedan justificados cuando se mide con el volumen de negocios realizados por la empresa; pero hay que tener cierto control y límite, que a mi

juicio si analizamos el costo del producto que ofrecemos, de distribución y el de la administración, nos puede elevar mucho el costo del mismo, reflejándose en el precio de venta al público, que es quien lo consume y debido a su alto costo, éste no va a ser competitivo con respecto al resto del mercado, que cada vez es más amplio pudiendo ser desplazado o en el peor de los casos eliminado.

Además, si aumentamos el monto del gasto ya sea gasto de administración, distribución o en cualquier tipo de gasto, vamos a tener variaciones con respecto al presupuesto y como consecuencia una reducción en el potencial de las utilidades que pretende alcanzar la empresa.

Se recomienda que el presupuesto de gastos de administración sea basado en planes y programas específicos, pues resulta útil la experiencia adquirida en el pasado, ajustada según las circunstancias que se tengan tanto de políticas de la administración y a las condiciones económicas generales del país, teniendo como base sólida los registros históricos de la contabilidad en este rubro, que con su análisis nos va a permitir obtener su presupuestación.

También deben considerarse partidas que no son controlables, pero que la dirección o alta gerencia habrá de considerar por decisiones que tome, ya sea por contingencias o defectos en la organización, además de las que normalmente surgen por el funcionamiento o administración de la empresa, pero que deberán ser controladas y vigiladas para que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

## **2.5 Presupuesto de Gastos y Productos Financieros**

Se va a desarrollar conforme a los probables movimientos que se efectúen de carácter financiero, como pueden ser los rendimientos que recibamos o ganemos por diferentes inversiones que se hagan o por otros movimientos tales como situaciones y comisiones bancarias.

Se tienen contemplados en Gastos Financieros los egresos por manejo de cuentas en diversas instituciones bancarias, intereses pagados, pérdidas obtenidas, intereses devengados cargo, etc.

Para los Productos Financieros los ingresos que se pueden obtener por medio de los siguientes conceptos: intereses ganados, descuentos ganados ya sea por compra de mercancía o por pronto pago en la adquisición de un bien o servicio necesario para la compañía, intereses devengados a favor del negocio, etc.



## **PRESUPUESTO FINANCIERO**

### **Presupuesto de Caja**

Este presupuesto nos lo define Carlos Morales Felgueres en su obra "Presupuestos y Control en las Empresas" como: "una estimación anticipada de los ingresos y egresos que se obtendrán y pagarán durante cierto período de tiempo futuro." Como consecuencia de esta proyección, se conocerán las existencias de efectivo con las que podrá contarse periódicamente durante un lapso de tiempo presupuestado.

Con el objeto de determinar si los saldos presupuestados concuerdan con las necesidades requeridas, y con la estimación de ingresos y egresos conocer saldos de efectivo.

Si determinamos una existencia de efectivo, representa una posibilidad de realizar inversiones temporales, evitando con esto inversiones ociosas o improductivas que pueden generar una ganancia, y que según el monto de la existencia, pueden realizarse inversiones permanentes con miras a una futura ampliación de las operaciones.

Pero si los saldos son insuficientes, es necesario precisar dos factores: el importe periódico de los déficits y los meses en que se presenten.

Y si los faltantes de efectivo persisten en todos los meses, con la anticipación necesaria para evitar situaciones comprometedoras, por lo que se decidirá por:

- Si es necesario reducir el programa de operaciones.
- Si es conveniente o factible la contratación de un crédito a largo plazo.
- Si es posible obtener un aumento de capital.

Al analizar los déficits, se observa que sólo ocurren en ciertos meses, por lo que se debe tomar en cuenta a que posiblemente obedecen a que las fluctuaciones temporales propias del giro del negocio, y otros factores, siendo necesario en este caso la contratación de un crédito a corto plazo en forma anticipada, con lo cual se estará en condiciones de poder cubrir los déficits que se puedan presentar, predeterminando la forma de pago del crédito conforme a la disponibilidad de fondos que se tengan en los meses subsecuentes.

Por lo que la elaboración de este presupuesto es de gran importancia, pues representa la demanda de efectivo, asegurando con ello una marcha fluida del negocio, con el objeto de evitar situaciones financieras peligrosas, riesgosas y costosas, además manteniendo el prestigio de la empresa.

Además como nos dice Cristóbal del Río en su obra "El Presupuesto" que tiene por objeto el Presupuesto de Caja, con respecto a los ingresos para el aprovechamiento superior de los recursos por medio de:

- a) Una estimación correcta de los cobros de acuerdo con las políticas.
- b) Precisar el financiamiento exterior, de acuerdo a lo planeado.

Y con respecto a los egresos, se deben tomar decisiones sobre la forma de pagos o gastos necesarios para que la empresa pueda operar eficientemente tomando en cuenta rubros tales como: sueldos y salarios, servicios de agua, luz, rentas, etc., así como dividendos, para que se fijen políticas de pago, como créditos de proveedores, impuestos (impuesto al valor agregado, impuesto sobre la renta, etc.), pagos anticipados para aprovechar el descuento sobre una deuda contraída.

Todo esto con el fin de mantener un mejor manejo de efectivo, sosteniendo saldos de efectivo lo más bajo posible, para evitar fondos improductivos, pero también procurando tener los recursos disponibles para evitar situaciones financieras apretadas.

Además, nos va permitir tomar decisiones sobre adquisiciones de bienes de operación, realización en forma coordinada de los cobros y pagos, aumento de capital, etc. que aunque se va a reducir el monto de efectivo, nos va a aumentar los derechos a más de un año, con el objeto de pronosticar ya sea en forma mensual, semanal o por día, el saldo disponible de efectivo.

En el Presupuesto de Ventas se consideran los ingresos por efectivo, que posteriormente se van a realizar por medio de la cobranza, que va a ser conforme a las políticas de ventas que tenga la compañía; de ventas tanto al contado como a crédito, así como de otras fuentes de ingresos ocasionales que se contemplan en el Presupuesto de Otros Ingresos, como es la venta de desperdicios y otros.

En base a los presupuestos que se han formulado anteriormente, se estará en condiciones de obtener información que nos auxilie con respecto a los recursos de efectivo necesarios para llevar a cabo satisfactoriamente las operaciones de la empresa; se necesita conocer la forma en que se va a distribuir el efectivo requerido para:

- **Compra de Mercancía.** Nos va a proporcionar dicho importe el Presupuesto de Compras, que va a determinar la forma de pagos de acuerdo a la política particular de la compañía, contemplando descuentos por pronto pago de algunos proveedores, o sea que no en todos.

- **Gastos de Operación.** Nos va a presentar el efectivo requerido para el pago de estos gastos por diversos rubros y que se van a tomar del presupuesto del mismo nombre, restándole los gastos que se le cargan tanto al Departamento de Venta, como de Administración como es la depreciación ya sea por el equipo utilizado o por la del edificio en que opera la compañía y por la provisión para cuentas incobrables, dándonos como resultado el saldo de lo que se va a pagar en un periodo determinado.

<b>Suma de los Presupuestos de</b>	
<b>Gastos de Venta y Administración</b>	<b>\$ .....</b>
<b>menos:</b>	
<b>Depreciación (Equipo y Edificio) y</b>	<b>\$ .....</b>
<b>Saldo de Gastos de Operación al</b>	
<b>periodo que corresponda pagar.</b>	<b>\$ .....</b>

- **Otros gastos.** El importe de este concepto se obtiene del mismo Presupuesto por operaciones que no son normales del giro de la empresa.

Con la suma de todos los Ingresos y Gastos, se hace un comparativo entre éstos con el fin de saber si se está en condiciones o no de operar eficientemente, permitiendo saber de la disponibilidad de efectivo, en caso de no recurrir a un préstamo u otro medio que nos permita cubrir dicho faltante o en caso de excedente invertir tomando según el caso las medidas necesarias para el logro de los objetivos preestablecidos.

Con todas las erogaciones y los ingresos tentativos, se tienen los datos necesarios para el desarrollo de Estados Financieros, como son: el de Resultados, de Posición Financiera y el de Origen y Aplicación de Recursos (Actualmente conocido como Estado de Cambios en la Situación Financiera).

#### Estado de Resultados Presupuesto

Para su formulación es necesario tomar en cuenta aquellas cuentas de resultados, tanto las de naturaleza acreedora como deudora para la determinación de la utilidad neta del ejercicio presupuestado.

Se tomarán en cuenta partidas como Ventas netas, Costo de Ventas, Gastos de operación (Venta y administración), Gastos y Productos Financieros, así como la provisión de Impuesto sobre la Renta y de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas.

#### Posición Financiera Presupuesta

Con los presupuestos elaborados, se abren las cuentas según los principios y criterios de contabilidad generalmente aceptados, se determina con el Estado de Situación Financiera al inicio del ejercicio presupuestal y con los movimientos que se realizaron para el desarrollo del periodo presupuestal, llegamos a obtener el Estado de Situación Financiera al final del ejercicio presupuestado; ya una vez teniendo el inicial y final del ejercicio

presupuestal se van a determinar las variaciones, analizándolas por los rubros que forman este presupuesto.

### Origen y Aplicación de Recursos

Ya elaborada la Posición Financiera Presupuesta, se puede formular el de Origen y Aplicación de Recursos, mediante la comparación de las cifras que se tuvieron al inicio del ejercicio presupuestal y las que se obtuvieron al fin de éste, para poder desarrollarlo.

Tomando en cuenta que se considera a un Origen como una disminución de Activo y un Aumento de Pasivo o Capital.

Y se le considera Aplicación a aquellos movimientos de aumentos de cuentas de Activo, y en las de Pasivo y Capital una disminución.

Cabe mencionar que actualmente a este Estado de Origen y Aplicación de Recursos, se le conoce Estado de Cambios en la Situación Financiera.

### Determinación y Estudio de las Variaciones

Con la determinación y estudio de las variaciones se va a ejercer un control presupuestal, que nos va a servir de guía en la verificación de las operaciones o actividades de cómo se llevaron a cabo, mediante la comparación de los resultados reales y los presupuestados.

Dicho control se va a llevar a cabo a través del presupuesto, que comparándolo con los resultados reales obtenidos, se va a verificar el grado de avance de acuerdo a lo planeado y al mismo tiempo ir corrigiendo aquellas variaciones ya sean favorables o desfavorables, sirviendo el presupuesto como un medio de control, por lo que será necesario hacerle revisiones en forma periódica pudiendo ser en forma trimestral o semestral, según sean las necesidades particulares de cada empresa.

Al momento de determinar dichas variaciones, se tienen que analizar para tener conocimiento de aquellas en las que su monto fué considerable originando una variación desfavorable, sirviendo de base para tomar decisiones o medidas correctivas que permitan no volver a incurrir en ellas y motivar las variaciones favorables para lograr una mejor operación de la empresa, siendo la Administración la responsable de dictar medidas necesarias que permitan corregir o estimular dichas variaciones, según sea el caso.

La Administración va a ser la que va a evaluar el desempeño de las acciones que previamente se habían planeado, en el que cada gerente o encargado de cada área de responsabilidad va a informar a ésta; dicha evaluación se va a llevar a cabo conforme a la actividad que desarrollan, determinando sus medidas para calificar su actuación, por lo que a todas las áreas no se les puede medir con los mismos parámetros. Con el objeto de que la Administración pueda evaluar en forma general la actuación de la empresa, ésta tiene que tomar en cuenta aquellas partidas en las que el resultado fué significativamente diferente al presupuesto, y no a todas las en que su actuación fué idónea o más o menos igual a lo planeado.

Para cotejar las cifras reales y presupuestadas, es necesario clasificarlas por grupos, analizando con bases conforme a una secuencia lógica, según sea la actividad, pudiendo mencionar las siguientes:

- **Ventas.** Aquí podemos encontrar variaciones en volúmenes así como de precio de venta.

A) De volúmenes de venta. Se refiere a que las unidades vendidas son diferentes en mayor o menor número a lo presupuestado.

B) De Precios de Venta. Se vendió a un precio distinto al que se había presupuestado.

- **Compras.** Se puede encontrar variaciones en los siguientes conceptos:

A) En Volumen. Haberse adquirido en menor o mayor cantidad de mercancías, para cubrir las necesidades según las ventas.

B) En Precio. Pudo haberse adquirido más caro, ya sea por entregar rápido al cliente o por aumento inesperado de los productos que nos proveen.

- **Gastos.** Se determina con la cantidad aproximada de los posibles gastos que se necesitan para poder operar óptimamente, como pueden ser:

A) Los Gastos de Venta. Necesarios para poder ejercer las ventas.

B) Los Gastos de Administración. Todos los gastos relativos por el desarrollo y administración del negocio.

C) Gastos y Productos Financieros. El pago o ganancia de operaciones de carácter financiero que realice la empresa por concepto de inversiones.

D) Otros Gastos. Aquí se contemplan gastos por alguna contingencia que se pueda presentar, por lo regular de un monto de poca consideración.



De todos los gastos que se citaron, se debe obtener y analizar su variación entre lo que se incurrió y lo que se presupuestó.

Además, el presupuesto también nos va a servir como un instrumento para evaluar a nuestro personal, reconociendo la importancia que tuvo éste en el desarrollo de sus funciones para el logro de los objetivos.

Con esto la empresa va a contar con personal más comprometido con ella, lo que va a ser benéfico, porque va a facilitar el desarrollo de las operaciones teniendo eficiencia en su trabajo, ya que su eficiencia va a estar fundada en una buena motivación que se tenga para el personal, mediante el estímulo de incentivos, ya sea de carácter económico (Premios, Gratificaciones) o por medio de reconocimientos en el cual se va expresar el valor de su tarea.

## **CAPÍTULO TERCERO**

### **PRESUPUESTO DE DEDUCCIONES A LA UTILIDAD.**

## **CAPÍTULO 3 - PRESUPUESTO DE DEDUCCIONES A LA UTILIDAD**

### **3.1 Presupuesto de Impuesto Sobre la Renta.**

En la formulación de este presupuesto, como se habló en la introducción, se contemplan tres tipos de planeación, que son la estratégica, financiera y fiscal; en este caso se estudiará la planeación fiscal.

Y tomando como base principal la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que en su Capítulo Segundo, en su artículo 31 Fracción IV nos dice que los mexicanos estamos obligados a: "Contribuir para los gastos públicos, así de la Federación, como del Estado y Municipio en que residan, de la manera proporcional y equitativa que dispongan las leyes," entre otro tipo de obligaciones.

En esta planeación fiscal, se tiene contemplado el pago de impuestos, como lo es el Impuesto Sobre la Renta en el Título Segundo, que en su artículo 10 dice: "Las personas morales deberán calcular el impuesto sobre la renta, aplicando el resultado fiscal obtenido en el ejercicio la tasa del 34%.

El resultado Fiscal del ejercicio se determinará como sigue:

- I. Se obtendrá la utilidad fiscal disminuyendo de la totalidad de los ingresos acumulables obtenidos en el ejercicio, las deducciones autorizadas por este título.
- II. A la utilidad fiscal del ejercicio se le disminuirán, en su caso, las pérdidas fiscales pendientes de aplicar de otros ejercicios.

El impuesto del ejercicio se pagará mediante declaraciones que presentarán ante las oficinas autorizadas, dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que termine el ejercicio fiscal."

Para efectos de lo que se citó anteriormente, se consideran ingresos acumulables, según el artículo 15 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta:

"Las personas morales residentes en el país acumularán la totalidad de los ingresos en efectivo, en bienes, en servicio, en crédito o de cualquier otro tipo, que obtengan en el ejercicio, inclusive los provenientes de sus establecimientos en el extranjero. La ganancia inflacionaria es el ingreso que obtienen los contribuyentes por la disminución real de sus deudas.

Para efectos de este título, no se consideran ingresos los que obtenga el contribuyente por aumento de capital, por pago de la pérdida por sus accionistas, por primas obtenidas por la colocación de acciones que emita la propia sociedad o por utilizar para valuar sus acciones el método de participación, así como los que obtengan con motivo de la revaluación de activos y de su capital.

Las personas morales residentes en el extranjero que tengan uno o varios establecimientos permanentes o bases fijas en el país, acumularán la totalidad de los ingresos atribuibles a los mismos. No se considerará atribuible a un establecimiento permanente o base fija la simple remesa que obtenga de la oficina central de la persona moral o de otro establecimiento de ésta.

No serán acumulables para los contribuyentes de este título, los ingresos por dividendos o utilidades que perciban de otras personas morales residentes en México."

Ya conociendo los ingresos acumulables del período o del ejercicio, se le tienen que restar las deducciones autorizadas, para determinar la utilidad fiscal, entendiéndose como deducción autorizada, según el artículo 22 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta en el Capítulo Segundo que trata de éstas, establece que:

“Los contribuyentes podrán efectuar las deducciones siguientes:

- I. Las devoluciones que se reciban o los descuentos o bonificaciones que se hagan, aún cuando se efectúen en ejercicios posteriores.
- II. Las adquisiciones de mercancías, así como de materias primas, productos semiterminados o terminados que utilicen para prestar servicios, para fabricar bienes o para enajenarlos, disminuidas con las devoluciones, descuentos y bonificaciones sobre las mismas efectuadas inclusive en ejercicios posteriores.

No serán deducibles conforme a esta fracción los activos fijos, terrenos, las acciones, partes sociales, obligaciones y otros valores mobiliarios, así como los títulos valor que representen la propiedad de bienes, excepto certificados de depósito de bienes de mercancías; la moneda extranjera, así como las piezas de oro y plata que hubieran tenido el carácter de moneda nacional o extranjera y las piezas denominadas onzas troy.

III. Los gastos.

IV. Las inversiones.

V. La diferencia entre los inventarios final e inicial de un ejercicio, cuando el inventario inicial fuere el mayor, tratándose de contribuyentes dedicados a la ganadería.

VI. Los créditos incobrables y las pérdidas por caso fortuito, fuerza mayor o por enajenación de bienes distintos a los que se refiere la fracción II de este artículo.

**VII. Las aportaciones para fondos destinados a investigación y desarrollo de tecnología en los términos del artículo 27 de esta ley.**

**VIII. La creación o incremento de reservas para fondos de pensiones o jubilaciones del personal complementarias a las que establece la Ley del Seguro Social y de primas de antigüedad constituidas en los términos de esta Ley.**

**IX. (Derogada).**

**X. Los intereses y la pérdida inflacionaria determinados conforme a lo dispuesto en el artículo 7-B de esta Ley.**

**XI. Los anticipos y rendimientos que paguen las sociedades cooperativas de producción, así como los anticipos que entreguen las sociedades y asociaciones civiles a sus miembros, cuando los distribuyan en los términos de la fracción II del artículo 78 de esta Ley."**

Además el Código Fiscal de la Federación trata de la obligación de los comprobantes fiscales que en su artículo 29 dice lo siguiente:

"Cuando las leyes fiscales establezcan la obligación de expedir comprobantes por las actividades que se realicen, dichos comprobantes deberán reunir los requisitos que señala el artículo 29-A de este Código. Las personas que adquieran bienes o usen servicios deberán solicitar el comprobante respectivo.

Los comprobantes a que se refiere el párrafo anterior deberán ser impresos en los establecimientos que autorice la Secretaría de Hacienda y Crédito Público que cumplan con los requisitos que al efecto se establezcan mediante reglas de carácter general. Las personas que tengan establecimientos a que se refiere este párrafo deberán proporcionar a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la información relativa a sus clientes, a través de

medios magnéticos, en los términos que fije dicha dependencia mediante disposiciones de carácter general.

Para poder deducir o acreditar fiscalmente con base en los comprobantes a que se refiere el párrafo anterior, quien los utilice deberá cerciorarse de que el nombre, denominación o razón social de la persona y clave de registro federal de contribuyentes de quien aparece en los mismos son los correctos.

Asimismo, quienes expidan los comprobantes referidos deberán asegurarse de que el nombre, denominación o razón social de la persona a favor de quien se expidan los comprobantes correspondan con el documento con el que acrediten la clave del registro federal de contribuyentes que se asienta en dichos comprobantes. La Secretaría de Hacienda y Crédito Público mediante disposiciones de carácter general, podrá establecer facilidades para la identificación del adquirente.

Lo dispuesto en el párrafo anterior, no será aplicable para las operaciones que se realicen con el público en general.

#### **MAQUINAS REGISTRADORAS DE COMPROBACIÓN FISCAL**

Los contribuyentes con local fijo tendrán obligación de registrar el valor de los actos o actividades que realicen con el público en general en las máquinas registradoras de comprobación fiscal o en los equipos electrónicos de registro fiscal autorizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público distintos a las máquinas registradoras de comprobación fiscal, cuando la misma Secretaría se las asigne; expedir los comprobantes respectivos; tenerlos en operación y cuidar que cumplan con el propósito para el cual fueron instalados. Cuando el adquirente de los bienes o el usuario del servicio solicite comprobante

que reúna requisitos para efectuar deducciones o acreditamiento de contribuciones, deberán expedir dichos comprobantes además de los señalados en este párrafo.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público llevará el registro de los contribuyentes a quienes proporcione máquinas registradoras de comprobación fiscal y éstos deberán presentar los avisos y conservar la información que señale el Reglamento de este Código. En todo caso, los fabricantes e importadores de máquinas de comprobación fiscal deberán presentar declaración informativa ante las autoridades administradoras dentro de los veinte días siguientes al final de cada trimestre, de las enajenaciones realizadas en ese período y de las altas o bajas, nombres y número de registro de los técnicos de servicio encargados de la reparación y mantenimiento."

Como toda entidad económica, deben expedir sus comprobantes fiscales para comprobar sus actos como nos lo cita el Código Fiscal de la Federación en su artículo 29-A diciendo lo siguiente:

"Los comprobantes a que se refiere el artículo 29 de este Código, además de los requisitos que el mismo establece, deberán reunir lo siguiente:

I. Contener impreso el nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal y clave de registro federal de contribuyentes de quien los expida. Tratándose de contribuyentes que tengan más de un local o establecimiento, deberán señalar en los mismos el domicilio del local o establecimiento, en el que se expidan los comprobantes.

II. Contener impreso el número de folio.

III. Lugar y fecha de expedición.

IV. Clave del registro federal de contribuyentes de la persona a favor de quien se expida.



V. Cantidad y clase de mercancías o descripción del servicio que amparen.

VI. Valor unitario consignado en número e importe total consignado en número o letra, así como el monto de los impuestos que en los términos de las disposiciones fiscales deban trasladarse, en su caso.

VII. Número y fecha del documento aduanero, así como la aduana por la cual se realizó la importación, tratándose de ventas de primera mano de mercancías de importación.

Los contribuyentes que realicen operaciones con el público en general deberán expedir comprobantes simplificados en los términos que señale el Reglamento de este Código."

Teniendo en cuenta que se va a tratar de pagar lo menos posible de impuestos, pero no saliendo dentro del marco legal de la ley como los ordenamientos de carácter fiscal nos señalan, con el fin de no caer en situaciones o circunstancias conflictivas con las autoridades fiscales y de no descapitalizar a la empresa, además aprovechando al máximo los estímulos fiscales que se presentan en las Resoluciones Misceláneas que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público decreta a través del Diario Oficial de la Federación.

Para la elaboración de este presupuesto se toma como base el Presupuesto de Ventas y el de los Gastos que se realizarán, como pueden ser el de Compras, Gastos de Venta y Administración, Gastos financieros y Otros Gastos que se consideran deducciones para dicho cálculo.

### **3.2 Presupuesto de Participación de los Trabajadores a las Utilidades.**

Así como en el Impuesto Sobre la Renta es obligatorio por medio de la Constitución, también la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas en su artículo 123, apartado A, fracción IX dice que: "Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de la empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:

- a) Una comisión nacional, integrada por representantes de los trabajadores, de los patronos y del gobierno, fijará el porcentaje que deba repartirse entre los trabajadores;
- b) La comisión nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del país, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;
- c) La misma comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que lo justifiquen;
- d) La ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares;
- e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y

**Crédito Público las objeciones que juzgue convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;**

**f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas;"**

Con objeto de cumplir con esta obligación que está contemplada en la Ley Federal del Trabajo que en su Capítulo Tercero artículo 117, dice: "Los trabajadores participarán en las utilidades de las empresas, de conformidad con el porcentaje que determine la Comisión Nacional para la Participación de los Trabajadores en las Utilidades de las Empresas."

Para conocer los conceptos que se consideran para el cálculo de la Participación de Utilidades o sea de la renta gravable se trata en el artículo 14 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta que dice:

"Para los efectos de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas, la renta gravable a que se refiere el inciso e) de la fracción IX del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y el artículo 120 de la Ley Federal del Trabajo, se determinará conforme a lo siguiente:

#### **CONCEPTOS QUE SE SUMAN**

I. A los ingresos acumulables del ejercicio en los términos de esta Ley, excluidos los intereses y la ganancia inflacionaria a que se refiere el artículo 7-B de la misma Ley, se le sumarán los siguientes conceptos correspondientes al mismo ejercicio:

a) Los ingresos por concepto de dividendos o utilidades en acciones, o los que se reviertan dentro de los 30 días siguientes a su distribución en la suscripción o pago de aumento de capital de la sociedad que los distribuyó.

b) Los intereses devengados a favor del contribuyente en el ejercicio, sin deducción alguna. Para efectos de este inciso, no se considerará como interés la utilidad cambiaria.

c) Tratándose de deudas o créditos en moneda extranjera, acumularán la utilidad que en su caso resulte de la fluctuación de dichas monedas, en el ejercicio en que las deudas o créditos sean exigibles conforme al plazo pactado originalmente; en los casos en que las deudas o créditos en moneda extranjera se paguen o se cobren con posterioridad a la fecha de exigibilidad, las utilidades que se originen en ese lapso por la fluctuación de dichas monedas, serán acumulables en el ejercicio en que se efectúe el pago de la deuda o el cobro del crédito.

d) La diferencia entre el monto de la enajenación de bienes de activo fijo y la ganancia acumulable por la enajenación de dichos bienes.

#### **CONCEPTOS QUE SE RESTAN**

II. Al resultado que se obtenga conforme a la fracción anterior se le restarán los siguientes conceptos correspondientes al mismo ejercicio:

a) El monto de las deducciones autorizadas por esta Ley, excepto la prevista en la fracción IX del artículo 22 de la misma, las correspondientes a las inversiones, los intereses y la pérdida inflacionaria en los términos del artículo 7-B de la propia Ley.

b) La cantidad que resulte de aplicar al monto original de las inversiones, los porcentos que para cada bien de que se

trata determine el contribuyente, los que no podrán ser mayores a los señalados en los artículos 43, 44 ó 45 de esta Ley. En el caso de enajenación de los bienes de activo fijo o

cuando éstos dejen de ser útiles para obtener ingresos, se deducirá en el ejercicio en que esto ocurra, la parte del monto original aún deducida conforme a este inciso.

c) El valor nominal de los dividendos o utilidades que se reembolsen, siempre que los hubiera recibido el contribuyente en ejercicios anteriores mediante la entrega de acciones de la misma sociedad que los distribuyó o que los hubiera revertido dentro de los 30 días siguientes a su distribución, en la suscripción o pago de aumento de capital en dicha sociedad.

d) Los intereses devengados a cargo del contribuyente en el ejercicio, sin deducción alguna. Para los efectos de este inciso, no se considerará como interés la pérdida cambiaria.

e) Tratándose de deudas o créditos en moneda extranjera, deducirán las pérdidas que en su caso resulten de la fluctuación de dichas monedas en el ejercicio en que sean exigibles las citadas deudas o créditos, o por partes iguales, en cuatro ejercicios a partir de aquel en que se sufrió la pérdida.

La pérdida no podrá deducirse en los términos del párrafo anterior en el ejercicio en que se sufra, cuando resulte con motivo del cumplimiento anticipado de deudas concertadas originalmente a determinado plazo, o cuando por cualquier medio se reduzca éste o se aumente el monto de los pagos parciales. En este caso, la pérdida se deducirá tomando en cuenta las fechas en las que debió cumplirse la deuda en los plazos y montos originalmente convenidos.

En los casos en que las deudas o créditos en moneda extranjera se paguen o se cobren con posterioridad de su exigibilidad, las pérdidas que se originen en ese lapso por la

**fluctuación de dichas monedas serán deducibles en el ejercicio en que se efectúe el pago de la deuda o se cobre el crédito."**

**Cabe mencionar que el derecho que tienen los trabajadores de poder participar en las utilidades, lo determinó la cuarta Comisión, que resolvió el porcentaje del 10% fué publicado en el Diario Oficial del 17 de Diciembre de 1996, entrando en vigor el 1 de enero de 1997.**

**Se va a elaborar el Presupuesto de Participación de los Trabajadores de las Utilidades de las empresas, con las mismas bases que se utilizaron para el cálculo del Impuesto Sobre la Renta, pero tomando como base la tasa que la Cuarta Comisión resolvió y que fué del 10%.**

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **CASO PRÁCTICO.**

## CAPÍTULO 4 - CASO PRÁCTICO

### 4.1 Planteamiento

La empresa **Compañía Comercial, S. A.** de C. V. que se dedica a la compra-venta de los artículos **A, B y C** ubicada en Coacalco, Estado de México, después de realizar un Estudio de Mercado y de analizar las posibilidades de incrementar las operaciones y observando el crecimiento promedio que ha presentado la empresa en el último año, obtuvo las siguientes cifras.

Los inventarios iniciales, fueron los siguientes:

<u>Producto</u>	<u>Unidades</u>		<u>Costo Total</u>
A	2,200	\$ 150	\$ 330,000
B	1,700	225	382,500
C	<u>1,000</u>	300	<u>300,000</u>
	4,900		\$ 1'012,500

Se proyecta tener Ventas de las siguientes unidades por producto:

#### Presupuesto de Ventas

PRODUCTO	
A	4,500 uds.
B	3,800 uds.
C	<u>2,100</u> uds.
TOTAL:	10,400 uds.



Los Precios de Venta Estimados son los siguientes:

PRODUCTO	HASTA EL 2° TRIMESTRE	A PARTIR DEL 3° TRIMESTRE
A	\$ 380.00	\$ 410.40
B	\$ 490.00	\$ 529.20
C	\$ 650.00	\$ 702.00

Se pretende incrementar los precios en el 3° trimestre en un 8% de nuestros productos.

Presupuesto de Compras

En base al Presupuesto de Ventas se necesita adquirir los siguientes productos a diversos proveedores:

Los Costos de los productos son:

PRODUCTO	HASTA EL 2° TRIMESTRE	A PARTIR DEL 3° TRIMESTRE
A	\$ 175.00	\$ 182.00
B	\$ 240.00	\$ 249.60
C	\$ 315.00	\$ 327.60

Se requieren comprar las siguientes unidades por producto para cubrir la demanda que necesita el Departamento de Ventas:

Producto " A "	4,100 Unidades
Producto " B "	3,600 Unidades
Producto " C "	<u>1,900</u> Unidades.
	9,600 Unidades.

Se estima un incremento de los costo de los productos a vender en un 4% a partir del 3° trimestre.

Además se espera tener los siguientes inventarios finales:

Producto	Unidades
A	1,800
B	1,500
C	<u>800</u> Unidades.
	4,100 Unidades

La empresa tiene como politica otorgar crédito a los clientes a 30 días y de pagar a los proveedores también a 30 días.

Además se tiene la politica de pagar al personal del Área de Ventas como son los vendedores, repartidores y jefes de esta área renumerarles en forma semanal y al personal del Área de Administración hacerlo en forma quincenal.

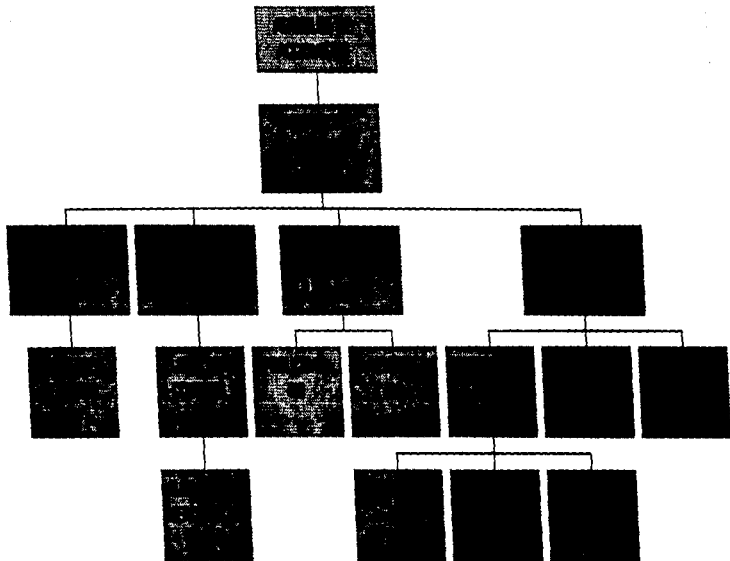
Además se le paga a los vendedores por la procuración de venta, una comisión del 5% sobre ventas netas.

Y de las prestaciones son las mínimas otorgadas por la ley, tales como: 6 días de vacaciones, 25% de prima dominical y 15 días de aguinaldo, dicha Vacaciones se hacen efectivas en el fin del ejercicio pagándose en Diciembre dichos conceptos.

**NOTA:** En este Caso Práctico, los Presupuestos de Otros Ingresos y Otros Gastos no se contemplaron por considerar su monto poco significativo.

# COMPAÑÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.

## ORGANIGRAMA



COMPAÑÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.

**DIRECTORIO DEPARTAMENTAL**

CÓDIGO	NOMBRE	RESPONSABLE DIRECTO	RESPONSABLE GENERAL
100	GERENCIA GENERAL	MARCO ANTONIO ALVARADO	
200	GERENCIA DE RECURSOS		
	HUMANOS	BLANCA HERNÁNDEZ	MARCO ANTONIO ALVARADO
210	JEFE DE PERSONAL	SAÚL HERNÁNDEZ	BLANCA HERNÁNDEZ
300	GERENCIA DE COMPRAS	RITA GUERRERO	MARCO ANTONIO ALVARADO
310	JEFE DE COMPRAS	GUSTAVO PÉREZ	RITA GUERRERO
311	ALMACÉN DE MERCANCIAS	JOSÉ ORTEGA	RITA GUERRERO
400	GERENCIA DE VENTAS	ADOLFO ESTRADA	MARCO ANTONIO ALVARADO
410	JEFE DE PUBLICIDAD	DIEGO HERRERA	ADOLFO ESTRADA
411	JEFE DE VENTAS	IRMA RAMÍREZ	ADOLFO ESTRADA
500	GERENCIA ADMINISTRATIVA	MÓNICA CERVANTES	MARCO ANTONIO ALVARADO
510	CONTRALORÍA	GABRIELA REYNOSO	MÓNICA CERVANTES
511	CONTABILIDAD	SALVADOR MÉNDEZ	MÓNICA CERVANTES
512	IMPUESTOS	RICARDO BRAVO	MÓNICA CERVANTES
513	PRESUPUESTOS	ALEJANDRO MORENO	MÓNICA CERVANTES
520	TESORERÍA	LEONARDO ALVARADO	MÓNICA CERVANTES
530	CRÉDITO Y COBRANZAS	CECILIA CONTRERAS	MÓNICA CERVANTES

## CATÁLOGO DE CUENTAS

### CUENTAS DE ACTIVO

- I ACTIVO**
- 11 Activo Circulante**
  - 1101 Bancos
    - 1101-01 Bancomer, S. A.
    - 1101-02 Banamex, S. A.
  - 1102 Clientes
    - 1102-01 Comercial Hernández, S. A.
    - 1102-02 Distribuidora Mercantil, S. A.
    - 1102-03 Comercializadora Guerrero, S. A.
    - 1102-04 Distribuidora "La Universal", S. A.
    - 1102-05 Comercial Alvarado, S. A.
    - 1102-06 Clientes en General
  - 1103 Inventarios
    - 1103-01 Artículo " A "
    - 1103-02 Artículo " B "
    - 1103-03 Artículo " C "
  - 1104 Funcionarios y Empleados
    - 1104-01 Aide Contreras
    - 1104-02 Alejandra Pérez
  - 1105 I.V.A. Acreditable.
- 12 Activo Fijo**
  - 1201 Mobiliario y Equipo
    - 1201-01 Depreciación Acumulada de Mobiliario y Equipo
  - 1202 Equipo de Reparto
    - 1202-01 Depreciación Acumulada de Equipo de Reparto

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- 1204 Equipo de Cómputo
- 1204-01 Depreciación Acumulada de Equipo de Cómputo

**13 Activo Diferido**

- 1301 Seguros Pagados por Anticipado
- 1301-01 Seguros América, S. A.
- 1302 Gastos de Instalación
- 1302-01 Amortización de Gastos de Instalación

**CUENTAS DE PASIVO**

- 2 PASIVO**
- 21 Pasivo A Corto Plazo**
- 2101 Proveedores
- 2101-01 Corporación Mix, S.A.
- 2101-02 García Romano Juana
- 2101-03 Manufacturas Falcón, S.A.
- 2101-04 Villatoro Carranza Alejandro
- 2101-05 Navarro Fuentes José
- 2102 Acreedores Diversos
- 2103-01 Provisión de Reparto de P.T.U.
- 2103-02 Sueldos y Salarios por pagar
- 2103-03 Comisiones a Vendedores
- 2104 Impuestos por pagar
- 2104-01 I. S. R.
- 2104-02 I. V. A. Trasladado
- 2104-03 I. V. A. por Enterar
- 2104-04 10% Sobre Honorarios y Arrendamientos
- 2104-05 Aportaciones INFONAVIT
- 2104-06 Aportaciones S. A. R.

- 2104-07 2% Sobre Remuneraciones
- 2104-08 I.M.S.S. Patronal
- 2104-09 Cuotas Seguro Social Trabajador
- 2104-10 I. S. P. T.

## **CUENTAS DE CAPITAL**

### **3 CAPITAL**

#### **31 CAPITAL CONTABLE**

- 3101 Capital Social
- 3102 Utilidad Acumulada
- 3103 Utilidad Presupuestada
- 3104 Reserva Legal

## **CUENTAS DE RESULTADOS DEUDORAS**

### **4 COSTO DE VENTA**

- 4100 Costo de Venta Artículo "A"
- 4200 Costo de Venta Artículo "B"
- 4300 Costo de Venta Artículo "C"

### **5 GASTOS DE OPERACIÓN**

#### **51 GASTOS DE VENTA**

- 5101 Sueldos y Salarios
- 5102 Vacaciones
- 5103 Prima Vacacional
- 5104 Aguinaldo
- 5105 Aportaciones INFONAVIT
- 5106 Aportaciones S. A. R.
- 5107 2% Sobre Remuneraciones
- 5108 I. M. S. S. Patronal
- 5109 Publicidad

- 5110 Teléfonos
- 5111 Depreciaciones
- 5112 Diversos
- 5113 Comisiones
- 5114 Luz
- 5115 Papelería
- 5116 Combustibles y Lubricantes
- 5117 Casetas
- 5118 Varios

## **52 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

- 5201 Sueldos y Salarios
- 5202 Vacaciones
- 5203 Prima Vacacional
- 5204 Aguinaldo
- 5205 Aportaciones INFONAVIT
- 5206 Aportaciones S. A. R.
- 5207 2% Sobre Renumeraciones
- 5208 I. M. S. S. Patronal
- 5209 Teléfono
- 5210 Depreciaciones
- 5211 Juntas de Trabajo
- 5212 Luz
- 5213 Papelería
- 5214 Combustibles y Lubricantes
- 5215 Casetas
- 5216 Varios



**53 GASTOS FINANCIEROS**

5301 Comisiones bancarias

5302 Intereses Pagados

5303 Descuentos Concedidos

**CUENTAS DE RESULTADOS ACREEDORAS**

**6 VENTAS**

6100 Ventas Artículo "A"

6200 Ventas Artículo "B"

6300 Ventas Artículo "C"

**64 PRODUCTOS FINANCIEROS**

6401 Intereses Ganados

6402 Descuentos Ganados

## 4.2 PRESUPUESTO

BASE: ESTUDIOS DE MERCADO, ESTADÍSTICOS  
ECONÓMICOS, ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS.

2º SEMESTRE.

.40

.20

.00

PRODUCTO	SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL	
	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR
A	300,00	160,056	400	164,160	420	172,368	440	180,576	4,500	1,783,872
B	200,5	187,866	380	201,096	400	211,680	430	227,556	3,800	1,950,984
C	110,5	136,890	220	154,440	250	175,500	280	196,560	2,100	1,432,860
SUMA:	610,00	484,812	1,000	519,696	1,070	559,548	1,150	604,692	10,400	5,167,716

## 4.2 PRESUPUESTO DE INGRESOS.

COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA EL EJERCICIO DE 1997.

BASE: ESTUDIOS DE MERCADO, ESTADÍSTICOS  
ECONÓMICOS, ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS

## PRECIO DE VENTA UNITARIO DURANTE EL 1º SEMESTRE

PRODUCTO "A"	\$	380.00
PRODUCTO "B"	\$	496.00
PRODUCTO "C"	\$	650.00

## PRECIO DE VENTA UNITARIO EN EL 2º SEMESTRE

PRODUCTO "A"	\$	410.40
PRODUCTO "B"	\$	529.20
PRODUCTO "C"	\$	702.00

PRODUCTO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL	
	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR	UNIDADES	VALOR
A	300	114,000	320	121,600	325	123,500	360	136,800	380	144,400	385	146,300	400	164,160	380	155,952	390	160,056	400	164,160	420	172,368	440	180,576	4,500	1,783,872
B	200	98,000	220	107,800	230	112,700	260	127,400	290	142,100	330	161,700	360	190,512	345	182,574	355	187,866	380	201,096	400	211,600	430	227,556	3,800	1,950,984
C	110	71,500	120	78,000	120	78,000	140	91,000	150	97,500	155	100,750	175	122,850	185	129,870	195	136,890	220	154,440	250	175,500	280	196,560	2,100	1,432,860
SUMA	610	283,500	660	307,400	675	314,200	760	355,200	820	384,000	870	408,750	935	477,522	910	468,396	940	484,812	1,000	519,696	1,070	559,548	1,150	604,692	10,400	5,167,716

COMPAÑIA COMERCIAL S A DEC V.  
PRESUPUESTO DE I.V.A. CAUSADO

BASE PRESUPUESTO DE VENTAS

	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	TOTAL
VENTAS PRESUPUESTADAS	1,783,872	1,950,984	1,432,860	5,167,716
TASA I V A	15%	15%	15%	15%
SUMA	267,581	292,648	214,929	775,157

COMPAÑIA COMERCIAL S A DEC V.  
PRESUPUESTO ANALITICO DE I.V.A. CAUSADO POR PRODUCTO

MES	PRODUCTO A		PRODUCTO B		PRODUCTO C		TOTAL A COBRAR		
	VENTAS	I V A	VENTAS	I V A	VENTAS	I V A	VENTAS	I V A	SUMA
ENERO	114,000	17,100	98,000	14,700	71,500	10,725	283,500	42,525	326,025
FEBRERO	121,600	18,240	107,800	16,170	78,000	11,700	307,400	46,110	353,510
MARZO	123,500	18,525	112,700	16,905	78,000	11,700	314,200	47,130	361,330
ABRIL	136,800	20,520	127,400	19,110	91,000	13,650	355,200	53,280	408,480
MAYO	144,400	21,660	142,100	21,315	97,500	14,625	384,000	57,600	441,600
JUNO	146,200	21,945	161,700	24,255	100,710	15,113	408,750	61,313	470,063
JULIO	164,160	24,624	190,512	28,577	122,810	18,428	477,522	71,628	549,150
AGOSTO	155,952	23,393	182,574	27,386	129,870	19,481	468,396	70,259	538,655
SEPTIEMBRE	160,956	24,000	187,866	28,180	136,890	20,534	484,812	72,722	557,534
OCTUBRE	164,160	24,624	201,696	30,164	154,440	23,166	519,696	77,954	597,650
NOVIEMBRE	172,368	25,855	211,680	31,752	175,900	26,375	559,548	83,932	643,480
DICIEMBRE	180,576	27,086	227,556	34,133	196,560	29,484	604,692	90,704	695,396
SUMA:	1,783,872	267,581	1,950,984	292,648	1,432,860	214,929	5,167,716	775,157	5,942,873

**4.3 PRESUPUESTO DE EGRESOS****COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

BASE: PRESUPUESTO DE VENTAS.

**EN UNIDADES**

PRODUCTO	UNIDADES A VENDER	INVENTARIO INICIAL ( - )	INVENTARIO FINAL ( + )	UNIDADES A COMPRAR ( = )
A	4,500	2,200	1,800	4,100
B	3,800	1,700	1,500	3,600
C	2,100	1,000	800	1,900
SUMA :	10,400	4,900	4,100	9,600

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO ANALITICO DE COMPRAS PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

**PRODUCTO " A "**

<b>UNIDADES</b>						
<b>MES</b>	<b>VENTAS ESTIMADAS</b>	<b>INVENTARIO FINAL (+)</b>	<b>INVENTARIO INICIAL (-)</b>	<b>UNIDADES A COMPRAR (-)</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>IMPORTE</b>
ENERO	300	2,300	2,200	400	175	70,000
FEBRERO	320	2,280	2,300	360	175	52,500
MARZO	325	2,260	2,280	305	175	53,375
ABRIL	360	2,220	2,260	320	175	56,000
MAYO	380	2,215	2,220	375	175	65,625
JUNIO	385	2,200	2,215	370	175	64,750
JULIO	400	2,150	2,200	350	182	63,700
AGOSTO	380	2,120	2,150	350	182	63,700
SEPTIEMBRE	390	2,060	2,120	330	182	60,060
OCTUBRE	400	1,990	2,060	330	182	60,060
NOVIEMBRE	420	1,885	1,990	315	182	57,330
DICIEMBRE	440	1,800	1,885	355	182	64,610
<b>S U M A :</b>	<b>4,500</b>	<b>1,800</b>	<b>2,200</b>	<b>4,100</b>		<b>731,710</b>

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO ANALITICO DE COMPRAS PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

**PRODUCTO " B "**

<b>UNIDADES</b>						
<b>MES</b>	<b>VENTAS ESTIMADAS</b>	<b>INVENTARIO FINAL (+)</b>	<b>INVENTARIO INICIAL (-)</b>	<b>UNIDADES A COMPRAR (-)</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>IMPORTE</b>
ENERO	200	1,600	1,700	100	240	24,000
FEBRERO	220	1,600	1,600	220	240	52,800
MARZO	230	1,620	1,600	250	240	60,000
ABRIL	260	1,650	1,620	290	240	69,600
MAYO	290	1,620	1,650	260	240	62,400
JUNIO	330	1,630	1,620	340	240	81,600
JULIO	360	1,619	1,630	340	249.60	84,864
AGOSTO	345	1,600	1,610	335	249.60	83,616
SEPTIEMBRE	355	1,580	1,600	335	249.60	83,616
OCTUBRE	380	1,550	1,580	350	249.60	87,360
NOVIEMBRE	400	1,520	1,550	370	249.60	92,352
DICIEMBRE	430	1,500	1,520	410	249.60	102,336
<b>S U M A :</b>	<b>3,800</b>	<b>1,500</b>	<b>1,700</b>	<b>3,600</b>		<b>884,544</b>

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO ANALITICO DE COMPRAS PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

**PRODUCTO " C "**

**UNIDADES**

M E S	VENTAS ESTIMADAS	UNIDADES		UNIDADES A COMPRAR ( - )	COSTO UNITARIO	IMPORTE
		INVENTARIO FINAL ( + )	INVENTARIO INICIAL ( - )			
ENERO	110	1,050	1,000	160	315	50,400
FEBRERO	120	1,050	1,050	120	315	37,800
MARZO	120	1,030	1,050	100	315	31,500
ABRIL	140	1,060	1,030	170	315	53,550
MAYO	150	1,070	1,060	160	315	50,400
JUNIO	155	980	1,070	65	315	20,475
JULIO	175	970	980	165	327.60	54,054
AGOSTO	185	950	970	165	327.60	54,054
SEPTIEMBRE	195	900	950	145	327.60	47,502
OCTUBRE	220	890	900	210	327.60	68,796
NOVIEMBRE	250	860	890	220	327.60	72,072
DICIEMBRE	280	800	860	220	327.60	72,072
S U M A :	2,100	800	1,000	1,900		612,675

COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE L. V. A. CAUSADO

BASE: PRESUPUESTO DE COMPRAS.

	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	TOTAL
COMPRAS PRESUPUESTADAS	731,710	884,544	612,675	2,228,929
TASA I. V. A.	15%	15%	15%	15%
SUMA:	109,757	132,682	91,901	334,339

COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO SEMANARIO DE L. V. A. CAUSADO

MES	PRODUCTO A		PRODUCTO B		PRODUCTO C		TOTAL A PAGAR		SUMA
	COMPRAS	I. V. A.	COMPRAS	I. V. A.	COMPRAS	I. V. A.	COMPRAS	I. V. A.	
ENERO	70,000	10,500	24,000	3,600	50,400	7,560	144,400	21,660	166,060
FEBRERO	52,100	7,815	52,800	7,920	37,800	5,670	143,100	21,465	164,565
MARZO	53,375	8,006	60,000	9,000	31,500	4,725	144,875	21,751	166,606
ABRIL	56,000	8,400	69,600	10,440	33,550	5,033	179,150	26,873	206,023
MAYO	63,625	9,544	62,400	9,360	50,400	7,560	178,425	26,764	205,189
JUNIO	64,750	9,713	81,600	12,240	29,475	4,371	166,825	25,024	191,849
JULIO	63,700	9,555	84,864	12,750	54,054	8,108	202,618	30,393	233,011
AGOSTO	63,700	9,555	83,616	12,542	54,054	8,108	201,370	30,206	231,576
SEPTIEMBRE	60,060	9,009	83,616	12,542	47,502	7,125	191,178	28,677	219,855
OCTUBRE	60,060	9,009	87,360	13,104	68,796	10,319	216,216	32,432	248,648
NOVIEMBRE	57,350	8,600	92,352	13,853	72,072	10,811	221,754	33,263	255,017
DICIEMBRE	64,610	9,692	102,336	15,350	72,072	10,811	239,018	35,833	274,871
SUMA:	731,710	109,757	884,544	132,682	612,675	91,901	2,228,929	334,341	2,563,270



**COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO ANALÍTICO DEL COSTO DE VENTA.**

BASE: PRESUPUESTO VENTAS Y PRESUPUESTO DE COMPRAS.

**PRODUCTO " A "**

M E S	UNIDADES A VENDER	COSTO UNITARIO	COSTO DE VENTA
ENERO	300	175	52,500
FEBRERO	320	175	56,000
MARZO	325	175	56,875
ABRIL	360	175	63,000
MAYO	380	175	66,500
JUNIO	385	175	67,375
JULIO	400	182	72,800
AGOSTO	380	182	69,160
SEPTIEMBRE	390	182	70,980
OCTUBRE	400	182	72,800
NOVIEMBRE	420	182	76,440
DICIEMBRE	440	182	80,080
TOTAL :	4,500		804,510

**COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO ANALÍTICO DEL COSTO DE VENTA.**

BASE: PRESUPUESTO VENTAS Y PRESUPUESTO DE COMPRAS.

**PRODUCTO " B "**

M E S	UNIDADES A VENDER	COSTO UNITARIO	COSTO DE VENTA
ENERO	200	240	48,000
FEBRERO	220	240	52,800
MARZO	230	240	55,200
ABRIL	260	240	62,400
MAYO	290	240	69,600
JUNIO	330	240	79,200
JULIO	360	249.60	89,856
AGOSTO	345	249.60	86,112
SEPTIEMBRE	355	249.60	88,608
OCTUBRE	380	249.60	94,848
NOVIEMBRE	400	249.60	99,840
DICIEMBRE	430	249.60	107,328
TOTAL :	3,800		933,792

**COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO ANALÍTICO DEL COSTO DE VENTA.**

**BASE: PRESUPUESTO VENTAS Y PRESUPUESTO DE COMPRAS.**

**PRODUCTO " C "**

<b>M E S</b>	<b>UNIDADES A VENDER</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>COSTO DE VENTA</b>
<b>ENERO</b>	110	315	34,650
<b>FEBRERO</b>	120	315	37,800
<b>MARZO</b>	120	315	37,800
<b>ABRIL</b>	140	315	44,100
<b>MAYO</b>	150	315	47,250
<b>JUNIO</b>	155	315	48,825
<b>JULIO</b>	175	327.60	57,330
<b>AGOSTO</b>	185	327.60	60,606
<b>SEPTIEMBRE</b>	195	327.60	63,882
<b>OCTUBRE</b>	220	327.60	72,072
<b>NOVIEMBRE</b>	250	327.60	81,900
<b>DICIEMBRE</b>	280	327.60	91,728
<b>TOTAL :</b>	<b>2,100</b>		<b>677,943</b>

COMPANIA COMERCIAL S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTA PARA EL EJERCICIO DE 1997.

BASE PRESUPUESTO DE VENTAS

MES	PRODUCTO "A"		PRODUCTO "B"			PRODUCTO "C"			TOTALES		
	UNIDADES A VENDER	COSTO UNITARIO	COSTO DE VENTA	UNIDADES A VENDER	COSTO UNITARIO	COSTO DE VENTA	UNIDADES A VENDER	COSTO UNITARIO	COSTO DE VENTA	UNIDADES A VENDER	COSTO TOTAL
ENERO	300	175	\$2,500	200	240	48,000	110	315	34,650	610	135,150
FEBRERO	320	175	56,000	220	240	52,800	120	315	37,800	660	146,600
MARZO	325	175	56,875	230	240	55,200	120	315	37,800	675	149,875
ABRIL	390	175	68,250	260	240	62,400	140	315	44,100	790	169,500
MAYO	380	175	66,500	290	240	69,600	150	315	47,250	820	183,350
JUNIO	385	175	67,375	330	240	79,200	155	315	48,825	870	195,400
JULIO	400	182	72,800	360	249.60	89,856	175	327.60	57,330	935	219,986
AGOSTO	380	182	69,160	345	249.60	86,112	185	327.60	60,606	910	215,878
SEPTIEMBRE	390	182	70,980	355	249.60	88,608	195	327.60	63,882	940	223,470
OCTUBRE	400	182	72,800	380	249.60	94,848	200	327.60	72,072	1,000	239,720
NOVIEMBRE	420	182	76,440	400	249.60	99,840	250	327.60	81,900	1,070	251,180
DICIEMBRE	440	182	80,080	430	249.60	107,328	280	327.60	91,728	1,150	279,136
TOTAL:	4,500		804,510	3,800		933,792	2,100		677,943	10,400	2,416,245

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
RESUMEN DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.**

**BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.**

<b>M E S</b>	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>TOTAL</b>
ENERO	24,805	29,615	54,420
FEBRERO	24,805	32,865	57,670
MARZO	24,805	32,690	57,495
ABRIL	24,805	38,197	63,001
MAYO	24,805	42,510	67,314
JUNIO	24,805	44,555	69,359
JULIO	24,805	53,366	78,170
AGOSTO	24,805	54,139	78,944
SEPTIEMBRE	24,805	56,081	80,886
OCTUBRE	24,805	61,258	86,063
NOVIEMBRE	24,805	66,341	91,145
DICIEMBRE	24,805	72,657	97,462
<b>TOTAL :</b>	<b>297,654</b>	<b>584,275</b>	<b>881,929</b>

297,654  
584,275

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.**

**BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.**

**PRODUCTO " A "**

<b>M E S</b>	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>TOTAL</b>
ENERO	7,659	12,740	20,399
FEBRERO	7,659	13,650	21,309
MARZO	7,659	13,000	20,659
ABRIL	7,659	14,800	22,459
MAYO	7,659	16,100	23,760
JUNIO	7,659	15,880	23,539
JULIO	7,659	18,350	26,009
AGOSTO	7,659	17,550	25,210
SEPTIEMBRE	7,659	18,000	25,660
OCTUBRE	7,659	18,350	26,009
NOVIEMBRE	7,659	19,350	27,009
DICIEMBRE	7,659	20,300	27,959
<b>TOTAL :</b>	<b>91,913</b>	<b>198,070</b>	<b>289,984</b>

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.**

**BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.**

**PRODUCTO " B "**

<b>M E S</b>	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>TOTAL</b>
ENERO	9,977	11,315	21,293
FEBRERO	9,977	12,550	22,527
MARZO	9,977	13,025	23,003
ABRIL	9,977	14,522	24,499
MAYO	9,977	16,430	26,407
JUNIO	9,977	18,142	28,119
JULIO	9,977	20,726	30,703
AGOSTO	9,977	21,106	31,084
SEPTIEMBRE	9,977	21,406	31,383
OCTUBRE	9,977	23,248	33,226
NOVIEMBRE	9,977	23,751	33,728
DICIEMBRE	9,977	25,537	35,514
<b>TOTAL :</b>	<b>119,728</b>	<b>221,758</b>	<b>341,486</b>

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.**

**BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.**

**PRODUCTO " C "**

<b>M E S</b>	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>TOTAL</b>
ENERO	7,168	5,560	12,728
FEBRERO	7,168	6,665	13,833
MARZO	7,168	6,665	13,833
ABRIL	7,168	8,875	16,043
MAYO	7,168	9,980	17,148
JUNIO	7,168	10,533	17,701
JULIO	7,168	14,290	21,458
AGOSTO	7,168	15,483	22,651
SEPTIEMBRE	7,168	16,676	23,843
OCTUBRE	7,168	19,660	26,828
NOVIEMBRE	7,168	23,240	30,408
DICIEMBRE	7,168	26,820	33,988
<b>TOTAL :</b>	<b>86,013</b>	<b>164,447</b>	<b>250,459</b>

COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO ANALITICO DE GASTOS DE VENTA.

BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.

PRODUCTO "A"

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL
FIJOS													
SUELDOS Y SALARIOS	1,957	1,957	1,957	1,957	1,957	1,957	1,957	1,957	1,957	1,957	1,957	1,957	23,484
VACACIONES	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	33	391
PRIMA VACACIONAL	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	98
AGUINALDO	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	82	979
INFONAVIT	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	1,227
APORTACIONES S. A. R.	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41	491
2% SOBRE NOMINAS	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	470
I. M. S. S. PATRONAL	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307	3,682
PUBLICIDAD	1,869	1,869	1,869	1,869	1,869	1,869	1,869	1,869	1,869	1,869	1,869	1,869	22,428
TELEFONOS	1,457	1,457	1,457	1,457	1,457	1,457	1,457	1,457	1,457	1,457	1,457	1,457	17,484
DEPRECIACIONES	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	968	11,616
DIVERSOS	797	797	797	797	797	797	797	797	797	797	797	797	9,564
SUMA:	7,659	7,659	7,659	7,659	7,659	7,659	7,659	7,659	7,659	7,659	7,659	7,659	91,913
VARIABLES													
COMISIONES	5,700	6,080	6,175	6,840	7,220	7,315	8,208	7,784	8,007	8,208	8,623	9,034	89,194
LUZ	1,560	1,681	1,471	1,812	1,971	1,944	2,246	2,148	2,203	2,246	2,365	2,485	24,132
PAPELERIA	1,040	1,094	1,361	1,208	1,314	1,196	1,499	1,500	1,515	1,497	1,579	1,656	16,459
COMBUSTIBLES	1,690	1,821	1,705	1,964	2,136	2,147	2,435	2,329	2,389	2,435	2,568	2,694	26,313
CASITAS	1,490	1,607	1,521	1,513	1,867	1,758	2,147	2,053	2,106	2,147	2,301	2,375	22,885
VARIOS	1,280	1,367	767	1,463	1,592	1,520	1,815	1,736	1,780	1,817	1,914	2,056	19,067
SUMA:	12,740	13,650	13,000	14,800	16,100	15,880	18,350	17,550	18,000	18,350	19,350	20,300	198,070
TOTAL:	20,399	21,309	20,659	22,459	23,760	23,539	26,009	25,210	25,660	26,009	27,009	27,959	289,984

COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO ANALITICO DE GASTOS DE VENTA.

BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.

PRODUCTO "B"

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>FIJOS</b>													
SUELDOS Y SALARIOS	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	2,552	30,624
VACACIONES	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	43	510
PRIMA VACACIONAL	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	128
AGUINALDO	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	106	1,276
INFONAVIT	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133	1,600
APORTACIONES S. A. R.	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	640
2% SOBRE NÓMINAS	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	51	612
I. M. S. S. PATRONAL	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,801
PUBLICIDAD	2,433	2,433	2,433	2,433	2,433	2,433	2,433	2,433	2,433	2,433	2,433	2,433	29,196
TELÉFONOS	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	1,900	22,800
DEPRECIACIONES	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	1,258	15,096
DIVERSOS	1,037	1,037	1,037	1,037	1,037	1,037	1,037	1,037	1,037	1,037	1,037	1,037	12,444
SUMA:	9,977	9,977	9,977	9,977	9,977	9,977	9,977	9,977	9,977	9,977	9,977	9,977	119,728
<b>VARIABLES</b>													
COMISIONES	4,900	5,390	5,635	6,370	7,105	8,085	9,526	9,129	9,393	10,055	10,584	11,378	97,549
LUZ	1,385	1,536	1,594	1,777	2,011	2,221	2,537	2,583	2,644	2,846	2,907	3,126	27,167
PAPELERIA	1,086	1,124	1,183	1,312	1,386	1,512	1,691	1,722	1,747	1,997	1,980	2,131	19,071
COMBUSTIBLES	1,502	1,690	1,763	1,927	2,180	2,407	2,551	2,801	2,841	3,155	3,152	3,389	29,357
CASSETAS	1,324	1,518	1,562	1,699	1,922	2,123	2,371	2,769	2,605	2,820	2,779	2,988	26,480
VARIOS	1,119	1,292	1,288	1,436	1,625	1,794	2,050	2,102	2,176	2,376	2,349	2,526	22,133
SUMA:	11,315	12,550	13,025	14,522	16,450	18,142	20,726	21,106	21,406	23,248	23,751	25,537	221,758
TOTAL:	21,293	22,527	23,003	24,499	26,407	28,119	30,703	31,084	31,383	33,226	33,728	35,514	341,486

COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO ANALITICO DE GASTOS DE VENTA.

BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.

PRODUCTO \* C \*

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>FIJOS</b>													
SUELDOS Y SALARIOS	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	1,833	21,996
VACACIONES	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	367
PRIMA VACACIONAL	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	92
AGUINALDO	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	76	917
INFONAVIT	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	1,150
APORTACIONES S. A. R.	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	460
2% SOBRE NOMINAS	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	440
I. M. S. S. PATRONAL	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287	287	3,449
PUBLICIDAD	1,748	1,748	1,748	1,748	1,748	1,748	1,748	1,748	1,748	1,748	1,748	1,748	20,976
TELÉFONOS	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	1,365	16,380
DEPRECIACIONES	904	904	904	904	904	904	904	904	904	904	904	904	10,848
DIVERSOS	745	745	745	745	745	745	745	745	745	745	745	745	8,940
<b>SUMA:</b>	<b>7,168</b>	<b>7,168</b>	<b>7,168</b>	<b>7,168</b>	<b>7,168</b>	<b>7,168</b>	<b>7,168</b>	<b>7,168</b>	<b>7,168</b>	<b>7,168</b>	<b>7,168</b>	<b>7,168</b>	<b>86,013</b>
<b>VARIABLES</b>													
COMISIONES	3,375	3,900	3,900	4,350	4,875	5,038	6,143	6,494	6,845	7,222	8,775	9,828	71,645
LUZ	571	596	596	786	822	1,089	1,709	1,968	2,041	2,713	3,198	3,641	19,730
PAPELERIA	414	544	544	929	1,014	1,062	1,207	1,326	1,566	1,745	2,097	2,574	15,002
COMBUSTIBLES	479	523	523	820	1,214	1,308	1,986	2,195	2,266	2,885	3,492	3,945	21,636
CASITAS	305	445	443	912	1,068	1,132	1,782	1,891	2,102	2,452	3,091	3,852	19,473
VARIOS	216	659	659	878	987	904	1,463	1,609	1,876	2,143	2,587	2,960	16,961
<b>SUMA:</b>	<b>5,560</b>	<b>6,665</b>	<b>6,665</b>	<b>8,875</b>	<b>9,980</b>	<b>10,533</b>	<b>14,290</b>	<b>13,483</b>	<b>16,676</b>	<b>19,660</b>	<b>23,240</b>	<b>26,820</b>	<b>164,447</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>12,728</b>	<b>13,833</b>	<b>13,833</b>	<b>16,043</b>	<b>17,148</b>	<b>17,701</b>	<b>21,458</b>	<b>22,651</b>	<b>23,843</b>	<b>26,828</b>	<b>30,408</b>	<b>33,988</b>	<b>250,459</b>



**COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE I.V.A. ACREDITABLE DERIVADO  
DE LOS GASTOS DE VENTA.**

**BASE: PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.**

<b>GASTOS</b>	<b>CONSTANTES</b>		<b>VARIABLES</b>		<b>TOTAL</b>
	<b>\$</b>		<b>\$</b>		
	<b>\$</b>	<b>297,654</b>	<b>\$</b>	<b>584,275</b>	<b>\$</b> <b>881,929</b>
<b>MENOS :</b>					
<b>NO CAUSAN I. V. A</b>					
<b>SUELDOS</b>		76,104			76,104
<b>DEPRECIACIONES</b>		37,560			37,560
<b>VACACIONES</b>		1,268			1,268
<b>PRIMA VACACIONAL</b>		317			317
<b>AGUINALDO</b>		3,171			3,171
<b>INFONAVIT</b>		3,977			3,977
<b>APORTACIONES S. A. R.</b>		1,591			1,591
<b>2% SOBRE NÓMINAS</b>		1,522			1,522
<b>I. M. S. S. PATRONAL</b>		11,932			11,932
<b>S U M A:</b>	<b>\$</b>	<b>137,442</b>			<b>\$</b> <b>137,442</b>
<b>BASE I. V. A.</b>	<b>\$</b>	<b>160,212</b>	<b>\$</b>	<b>584,275</b>	<b>\$</b> <b>744,487</b>
<b>15% DE I. V. A.</b>	<b>\$</b>	<b>24,032</b>	<b>\$</b>	<b>87,641</b>	<b>\$</b> <b>111,673</b>

**COMPAÑÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**

**PRESUPUESTO DE I.V.A. ACREDITABLE DERIVADO  
DE LOS GASTOS DE VENTA.  
ANÁLISIS POR MES**

**BASE: PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.**

<b>M E S</b>	<b>TOTAL</b>	<b>FIJOS QUE NO CAUSAN I.V.A.</b>	<b>BASE I.V.A.</b>	<b>IVA ACREDI- TABLE</b>
<b>ENERO</b>	54,420	11,454	42,966	6,445
<b>FEBRERO</b>	57,670	11,454	46,216	6,932
<b>MARZO</b>	57,495	11,454	46,041	6,906
<b>ABRIL</b>	63,001	11,454	51,548	7,732
<b>MAYO</b>	67,314	11,454	55,861	8,379
<b>JUNIO</b>	69,359	11,454	57,906	8,686
<b>JULIO</b>	78,170	11,454	66,717	10,007
<b>AGOSTO</b>	78,944	11,454	67,490	10,124
<b>SEPTIEMBRE</b>	80,886	11,454	69,432	10,415
<b>OCTUBRE</b>	86,063	11,454	74,609	11,191
<b>NOVIEMBRE</b>	91,145	11,454	79,692	11,954
<b>DICIEMBRE</b>	97,462	11,454	86,008	12,901
<b>TOTAL :</b>	<b>881,929</b>	<b>137,442</b>	<b>744,487</b>	<b>111,673</b>

COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.

**PRESUPUESTO DEL IMPORTE TOTAL A PAGAR  
DE LOS GASTOS DE VENTA.**

BASE: PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.

M E S	FIJOS	VARIABLES	COSTO TOTAL	I. V. A ( + )	DEPRECIACIÓN ( - )	TOTAL A PAGAR
ENERO	24,805	29,615	54,420	6,445	3,130	57,735
FEBRERO	24,805	32,865	57,670	6,932	3,130	61,472
MARZO	24,805	32,690	57,495	6,906	3,130	61,271
ABRIL	24,805	38,197	63,001	7,732	3,130	67,604
MAYO	24,805	42,510	67,314	8,379	3,130	72,563
JUNIO	24,805	44,555	69,359	8,686	3,130	74,915
JULIO	24,805	53,366	78,170	10,007	3,130	85,048
AGOSTO	24,805	54,139	78,944	10,124	3,130	85,938
SEPTIEMBRE	24,805	56,081	80,886	10,415	3,130	88,171
OCTUBRE	24,805	61,258	86,063	11,191	3,130	94,124
NOVIEMBRE	24,805	66,341	91,145	11,954	3,130	99,969
DICIEMBRE	24,805	72,657	97,462	12,901	3,130	107,233
TOTAL:	297,654	584,275	881,929	111,673	37,560	956,042

**COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
RESUMEN DE PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.**

**BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.**

<b>M E S</b>	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>TOTAL</b>
ENERO	81,401	25,400	106,801
FEBRERO	81,401	26,079	107,480
MARZO	81,401	27,137	108,538
ABRIL	81,401	28,083	109,484
MAYO	81,401	28,503	109,904
JUNIO	81,401	30,067	111,468
JULIO	81,401	31,429	112,830
AGOSTO	81,401	30,318	111,719
SEPTIEMBRE	81,401	32,982	114,383
OCTUBRE	81,401	36,140	117,541
NOVIEMBRE	81,401	37,199	118,600
DECIEMBRE	81,401	37,446	118,847
<b>TOTAL :</b>	<b>976,809</b>	<b>370,783</b>	<b>1,347,592</b>

**COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.**

**BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.**

**PRODUCTO " A "**

<b>M E S</b>	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>TOTAL</b>
ENERO	28,653	8,600	37,253
FEBRERO	28,653	8,725	37,378
MARZO	28,653	8,975	37,628
ABRIL	28,653	9,115	37,768
MAYO	28,653	9,203	37,856
JUNIO	28,653	9,402	38,055
JULIO	28,653	9,502	38,155
AGOSTO	28,653	9,613	38,266
SEPTIEMBRE	28,653	9,812	38,465
OCTUBRE	28,653	11,375	40,028
NOVIEMBRE	28,653	12,345	40,998
DECIEMBRE	28,653	12,512	41,165
<b>TOTAL :</b>	<b>343,831</b>	<b>119,179</b>	<b>463,010</b>

**COMPañA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.**

BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.

**PRODUCTO " B "**

M E S	FIJOS	VARIABLES	TOTAL
ENERO	26,561	12,200	38,761
FEBRERO	26,561	12,542	39,103
MARZO	26,561	13,205	39,766
ABRIL	26,561	13,956	40,517
MAYO	26,561	14,205	40,766
JUNIO	26,561	15,520	42,081
JULIO	26,561	16,680	43,241
AGOSTO	26,561	15,393	41,954
SEPTIEMBRE	26,561	17,524	44,085
OCTUBRE	26,561	18,752	45,313
NOVIEMBRE	26,561	18,598	45,159
DICIEMBRE	26,561	18,551	45,112
TOTAL :	318,732	187,126	505,858

**COMPañA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.**

BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.

**PRODUCTO " C "**

M E S	FIJOS	VARIABLES	TOTAL
ENERO	26,187	4,600	30,787
FEBRERO	26,187	4,812	30,999
MARZO	26,187	4,957	31,144
ABRIL	26,187	5,012	31,199
MAYO	26,187	5,095	31,282
JUNIO	26,187	5,145	31,332
JULIO	26,187	5,247	31,434
AGOSTO	26,187	5,312	31,499
SEPTIEMBRE	26,187	5,646	31,833
OCTUBRE	26,187	6,013	32,200
NOVIEMBRE	26,187	6,256	32,443
DICIEMBRE	26,187	6,383	32,570
TOTAL :	314,246	64,478	378,724

COMPAÑÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO ANALÍTICO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.

BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.

PRODUCTO "A"

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>FIJOS</b>													
SUELDOS Y SALARIOS	16,440	16,440	16,440	16,440	16,440	16,440	16,440	16,440	16,440	16,440	16,440	16,440	197,280
VACACIONES	274	274	274	274	274	274	274	274	274	274	274	274	3,288
PRIMA VACACIONAL	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	69	822
AGUINALDO	685	685	685	685	685	685	685	685	685	685	685	685	8,220
INFONAVIT	859	859	859	859	859	859	859	859	859	859	859	859	10,310
APORTACIONES S. A. R.	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	344	4,124
2% SOBRE NÓMINAS	329	329	329	329	329	329	329	329	329	329	329	329	3,946
I. M. S. S. PATRONAL	2,577	2,577	2,577	2,577	2,577	2,577	2,577	2,577	2,577	2,577	2,577	2,577	30,930
TELEFONOS	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	2,320	27,840
DEPRECIACIONES	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782	1,782	21,384
JUNTAS DE TRABAJO	2,974	2,974	2,974	2,974	2,974	2,974	2,974	2,974	2,974	2,974	2,974	2,974	35,688
SUMA:	28,653	28,653	28,653	28,653	28,653	28,653	28,653	28,653	28,653	28,653	28,653	28,653	343,831
<b>VARIABLES</b>													
LUZ	2,145	2,176	2,238	2,273	2,295	2,345	2,370	2,397	2,447	2,437	3,079	3,120	29,723
PAPELERIA	1,988	2,017	2,075	2,107	2,128	2,174	2,197	2,223	2,269	2,630	2,854	2,893	27,554
COMBUSTIBLES	1,640	1,664	1,712	1,738	1,755	1,793	1,812	1,833	1,871	2,169	2,354	2,386	22,727
CASITAS	1,480	1,502	1,545	1,569	1,584	1,618	1,635	1,654	1,689	1,958	2,125	2,153	20,511
VARIOS	1,347	1,366	1,405	1,427	1,441	1,472	1,488	1,505	1,537	1,781	1,933	1,959	18,664
SUMA:	8,600	8,725	8,975	9,115	9,203	9,402	9,502	9,613	9,812	11,275	12,345	12,512	119,179
TOTAL:	37,253	37,378	37,628	37,768	37,856	38,055	38,155	38,266	38,465	40,028	40,998	41,165	463,010

COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO ANALITICO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.

BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.

PRODUCTO "B"

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>FIJOS</b>													
SUELDOS Y SALARIOS	15,238	15,238	15,238	15,238	15,238	15,238	15,238	15,238	15,238	15,238	15,238	15,238	182,856
VACACIONES	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	254	3,048
PRIMA VACACIONAL	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	762
AGUINALDO	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	635	7,619
INFONAVIT	796	796	796	796	796	796	796	796	796	796	796	796	9,556
APORTACIONES S. A. R.	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	319	3,822
2% SOBRE NOMINAS	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	305	3,657
I. M. S. S. PATRONAL	2,389	2,389	2,389	2,389	2,389	2,389	2,389	2,389	2,389	2,389	2,389	2,389	28,668
TELEFONOS	2,152	2,152	2,152	2,152	2,152	2,152	2,152	2,152	2,152	2,152	2,152	2,152	25,824
DEPRECIACIONES	1,652	1,652	1,652	1,652	1,652	1,652	1,652	1,652	1,652	1,652	1,652	1,652	19,824
PUNTA DE TRABAJO	2,758	2,758	2,758	2,758	2,758	2,758	2,758	2,758	2,758	2,758	2,758	2,758	33,096
SUMA:	26,561	26,561	26,561	26,561	26,561	26,561	26,561	26,561	26,561	26,561	26,561	26,561	318,732
<b>VARIABLES</b>													
LUZ	3,043	3,128	3,293	3,481	3,543	3,871	4,160	3,839	4,370	4,677	4,638	4,627	46,669
PAPELERIA	2,821	2,900	3,053	3,227	3,284	3,588	3,856	3,559	4,052	4,335	4,300	4,289	43,264
COMBUSTIBLES	2,327	2,392	2,518	2,661	2,709	2,960	3,181	2,935	3,342	3,576	3,547	3,538	35,685
CASSETAS	2,100	2,158	2,273	2,402	2,445	2,671	2,871	2,649	3,016	3,227	3,201	3,193	32,204
VARIOS	1,911	1,964	2,068	2,186	2,225	2,430	2,612	2,411	2,744	2,937	2,912	2,905	29,304
SUMA:	12,200	12,542	13,205	13,956	14,205	15,520	16,680	15,393	17,524	18,752	18,598	18,551	187,126
TOTAL:	38,761	39,103	39,766	40,517	40,766	42,081	43,241	41,954	44,085	45,313	45,159	45,112	505,858

COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO ANALITICO DE GASTOS DE ADMINISTRACION.

BASE: PORCENTAJES DE CIFRAS DEL  
EJERCICIO ANTERIOR.

PRODUCTO "C"

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL
<b>FIJOS</b>	942												
SUELDOS Y SALARIOS	15,024	15,024	15,024	15,024	15,024	15,024	15,024	15,024	15,024	15,024	15,024	15,024	180,288
VACACIONES	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,003
PRIMA VACACIONAL	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	63	751
AGUINALDO	626	626	626	626	626	626	626	626	626	626	626	626	7,512
INFONAVIT	785	785	785	785	785	785	785	785	785	785	785	785	9,422
APORTACIONES S. A. R.	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	314	3,769
2% SOBRE NOMINAS	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,606
I. M. S. S. PATRONAL	2,355	2,355	2,355	2,355	2,355	2,355	2,355	2,355	2,355	2,355	2,355	2,355	28,266
TELEFONOS	2,121	2,121	2,121	2,121	2,121	2,121	2,121	2,121	2,121	2,121	2,121	2,121	25,452
DEPRECIACIONES	1,629	1,629	1,629	1,629	1,629	1,629	1,629	1,629	1,629	1,629	1,629	1,629	19,548
JUNTAS DE TRABAJO	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	2,719	32,628
SUMA:	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	26,187	314,246
<b>VARIABLES</b>													
LUZ	1,147	1,200	1,236	1,250	1,271	1,283	1,309	1,325	1,408	1,500	1,560	1,592	16,081
PAPELERIA	1,064	1,113	1,146	1,159	1,178	1,190	1,213	1,228	1,305	1,390	1,446	1,476	14,907
COMBUSTIBLES	877	918	945	956	972	981	1,001	1,013	1,077	1,147	1,193	1,217	12,296
CASERAS	792	828	853	863	877	885	903	914	972	1,035	1,077	1,099	11,097
VARIOS	720	754	776	785	798	806	822	832	884	942	980	1,000	10,097
SUMA:	4,600	4,812	4,957	5,012	5,095	5,145	5,247	5,312	5,646	6,013	6,236	6,383	64,478
TOTAL:	30,787	30,999	31,144	31,199	31,282	31,332	31,434	31,499	31,833	32,200	32,443	32,570	378,724



**COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**  
**PRESUPUESTO DE I.V.A. ACREDITABLE DERIVADO**  
**DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.**

**BASE: PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.**

<b>GASTOS</b>	<b>FIJOS</b>	<b>VARIABLES</b>	<b>TOTAL</b>
	\$ 976,809	\$ 370,783	\$ 1,347,592
<b>MENOS :</b>			
<b>NO CAUSAN I. V. A</b>			
SUELDOS	560,424		560,424
DEPRECIACIONES	60,756		60,756
VACACIONES	9,340		9,340
PRIMA VACACIONAL	2,335		2,335
AGUINALDO	23,351		23,351
INFONAVIT	29,288		29,288
APORTACIONES S. A. R.	11,715		11,715
2% SOBRE NÓMINAS	11,208		11,208
I. M. S. S. PATRONAL	87,863		87,863
<b>S U M A:</b>	<b>\$ 796,281</b>		<b>\$ 796,281</b>
<b>BASE I. V. A.</b>	<b>\$ 180,528</b>	<b>\$ 370,783</b>	<b>\$ 551,311</b>
<b>15% DE I. V. A.</b>	<b>\$ 27,079</b>	<b>\$ 55,617</b>	<b>\$ 82,697</b>

COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.

**ANÁLISIS POR MES DEL  
PRESUPUESTO DE I.V.A. ACREDITABLE DERIVADO  
DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.**

BASE: PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.

M E S	TOTAL	FIJOS QUE NO CAUSAN I.V.A.	BASE I.V.A.	IVA ACREDI- TABLE
ENERO	106,801	66,357	40,444	6,067
FEBRERO	107,480	66,357	41,123	6,168
MARZO	108,538	66,357	42,181	6,327
ABRIL	109,484	66,357	43,127	6,469
MAYO	109,904	66,357	43,547	6,532
JUNIO	111,468	66,357	45,111	6,767
JULIO	112,830	66,357	46,473	6,971
AGOSTO	111,719	66,357	45,362	6,804
SEPTIEMBRE	114,383	66,357	48,026	7,204
OCTUBRE	117,541	66,357	51,184	7,678
NOVIEMBRE	118,600	66,357	52,243	7,836
DICIEMBRE	118,847	66,357	52,490	7,874
<b>TOTAL :</b>	<b>1,347,592</b>	<b>796,281</b>	<b>551,311</b>	<b>82,697</b>

COMPañA COMERCIAL. S. A. DE C. V.

**PRESUPUESTO DEL IMPORTE TOTAL A PAGAR  
DE LOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.**

BASE: PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.

801

M E S	FIJOS	VARIABLES	COSTO TOTAL	I. V. A ( + )	DEPRECIACIÓN ( - )	TOTAL A PAGAR
ENERO	81,401	25,400	106,801	6,067	5,063	107,804
FEBRERO	81,401	26,079	107,480	6,168	5,063	108,585
MARZO	81,401	27,137	108,538	6,327	5,063	109,802
ABRIL	81,401	28,083	109,484	6,469	5,063	110,890
MAYO	81,401	28,503	109,904	6,532	5,063	111,373
JUNIO	81,401	30,067	111,468	6,767	5,063	113,171
JULIO	81,401	31,429	112,830	6,971	5,063	114,738
AGOSTO	81,401	30,318	111,719	6,804	5,063	113,460
SEPTIEMBRE	81,401	32,982	114,383	7,204	5,063	116,524
OCTUBRE	81,401	36,140	117,541	7,678	5,063	120,155
NOVIEMBRE	81,401	37,199	118,600	7,836	5,063	121,373
DICIEMBRE	81,401	37,446	118,847	7,874	5,063	121,657
TOTAL :	976,809	370,783	1,347,592	82,697	60,756	1,369,533

**COMPañA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS  
PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

BASE: ESTADOS DE CUENTA BANCARIOS.

M E S	COMISIONES BANCARIAS POR MANEJO DE CUENTA	INTERESES PAGADOS A PROVEEDORES	TOTAL
ENERO	820	0	820
FEBRERO	850	900	1,750
MARZO	860	0	860
ABRIL	880	0	880
MAYO	910	0	910
JUNIO	925	0	925
JULIO	940	600	1,540
AGOSTO	950	0	950
SEPTIEMBRE	970	0	970
OCTUBRE	985	0	985
NOVIEMBRE	1,010	500	1,510
DICIEMBRE	1,030	600	1,630
S U M A :	11,130	2,600	13,730

**COMPañA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE PRODUCTOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS  
PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

BASE: ESTADOS DE CUENTA BANCARIOS.

M E S	INTERESES GANADOS DE BANCO	INTERESES COBRADOS A CLIENTES	TOTAL
ENERO	1,120	0	1,120
FEBRERO	1,230	900	2,130
MARZO	1,320	0	1,320
ABRIL	1,400	0	1,400
MAYO	1,450	0	1,450
JUNIO	1,530	0	1,530
JULIO	1,645	0	1,645
AGOSTO	1,750	0	1,750
SEPTIEMBRE	1,820	0	1,820
OCTUBRE	1,965	0	1,965
NOVIEMBRE	2,040	800	2,840
DICIEMBRE	2,230	0	2,230
S U M A :	19,500	1,700	21,200

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**

**REPARTO PROPORCIONAL DE GASTOS Y PRODUCTOS  
FINANCIEROS A CADA PRODUCTO**

**BASE: VENTAS NETAS.**

$$\text{TOTAL GASTOS FINANCIEROS} = \frac{13,730}{5,167,716} = 0.002657$$

PRODUCTO	VENTAS		FACTOR	GASTOS A APLICAR
A	1,783,872		0.002657	4,739
B	1,950,984		0.002657	5,184
C	1,432,860		0.002657	3,807
	<u>5,167,716</u>			<u>13,730</u>

$$\text{TOTAL PRODUCTOS FINANCIEROS} = \frac{21,200}{5,167,716} = 0.0041024$$

PRODUCTO	VENTAS		FACTOR	PRODUCTOS A APLICAR
A	1,783,872		0.004102	7,318
B	1,950,984		0.004102	8,004
C	1,432,860		0.004102	5,878
	<u>5,167,716</u>			<u>21,200</u>

COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
RESUMEN DE PUNTO DE EQUILIBRIO PRESUPUESTO.

BASE: PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS, GASTOS DE VENTA Y  
ADMINISTRACIÓN Y GASTOS FINANCIEROS.

**C O S T O S**

CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	TOTAL
COSTO DE VENTA		2,416,245	2,416,245
GASTOS DE VENTA	297,654	584,275	881,929
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	976,809	370,783	1,347,592
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS		-7,470	-7,470
<b>TOTALES:</b>	<b>1,274,463</b>	<b>3,363,833</b>	<b>4,638,296</b>

COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PUNTO DE EQUILIBRIO PRESUPUESTO.

PRODUCTO "A"

BASE: PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS, GASTOS DE VENTA Y  
ADMINISTRACIÓN Y GASTOS FINANCIEROS.

**C O S T O S**

CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	TOTAL
COSTO DE VENTA		804,510	804,510
GASTOS DE VENTA	91,913	198,070	289,984
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	343,831	119,179	463,010
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS		-2,579	-2,579
<b>TOTALES:</b>	<b>435,744</b>	<b>1,119,180</b>	<b>1,554,925</b>

COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
**PUNTO DE EQUILIBRIO PRESUPUESTO.**

PRODUCTO " B "

BASE: PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS, GASTOS DE VENTA Y  
 ADMINISTRACIÓN Y GASTOS FINANCIEROS.

**C O S T O S**

CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	TOTAL
COSTO DE VENTA		933,792	933,792
GASTOS DE VENTA	119,728	221,759	341,486
GASTOS DE ADMINISTRACION	318,732	187,126	505,858
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS		-2,820	-2,820
TOTALES :	438,460	1,339,857	1,778,316

COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
**PUNTO DE EQUILIBRIO PRESUPUESTO.**

PRODUCTO " C "

BASE: PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS, GASTOS DE VENTA Y  
 ADMINISTRACIÓN Y GASTOS FINANCIEROS.

**C O S T O S**

CONCEPTO	FIJOS	VARIABLES	TOTAL
COSTO DE VENTA		677,943	677,943
GASTOS DE VENTA	86,013	164,446	250,459
GASTOS DE ADMINISTRACION	314,246	64,478	378,724
GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS		-2,071	-2,071
TOTALES :	400,259	904,796	1,305,055

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**  
**RESUMEN DE PUNTO DE EQUILIBRIO PRESUPUESTO.**

CONCEPTO	PRODUCTO A	%	PRODUCTO B	%	PRODUCTO C	%	TOTAL	%
VENTAS NETAS	\$ 1,783,872	100%	\$ 1,950,984	100%	\$ 1,432,860	100%	\$ 5,167,716	100%
GASTOS VARIABLES	1,119,180	62.7388%	1,339,857	68.6759%	904,796	63.1462%	3,363,833	65.0932%
CONTRIBUCION MARGINAL	\$ 664,692	37.2612%	\$ 611,128	31.3241%	\$ 528,064	36.8538%	\$ 1,803,883	34.9068%
GASTOS FIJOS	435,744	24.4269%	438,460	22.4738%	400,259	27.9343%	1,274,463	24.6620%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 228,948	12.8343%	\$ 172,668	8.8503%	\$ 127,805	8.9195%	\$ 529,420	10.2448%

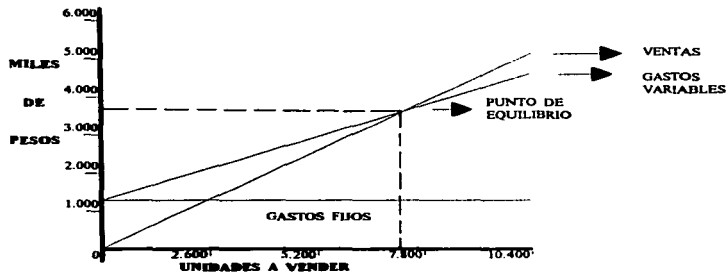


COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
RESUMEN DE PUNTO DE EQUILIBRIO PRESUPUESTO.

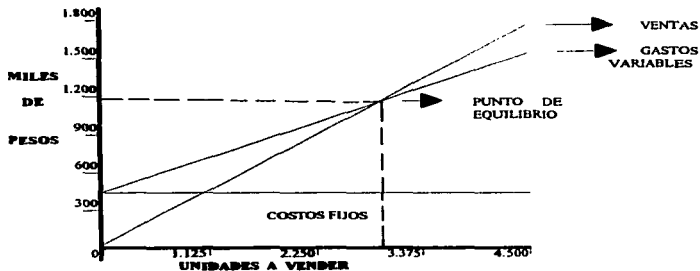
PRODUCTO	COSTOS FIJOS	% C. M.	EN IMPORTE		EN UNIDADES
			PUNTO DE EQUILIBRIO	PRECIO PRO- MEDIO UNITARIO	PUNTO DE EQUILIBRIO
"A"	\$ 433,744	37.2612%	\$ 1,169,431	\$ 395.20	2,959
"B"	\$ 438,460	31.3241%	\$ 1,399,754	\$ 509.60	2,747
"C"	\$ 400,259	36.8538%	\$ 1,086,072	\$ 676.00	1,607
SUMA :	\$ 1,274,463		\$ 3,655,258	\$ 1,580.80	7,312

C. M. = CONTRIBUCIÓN MARGINAL.

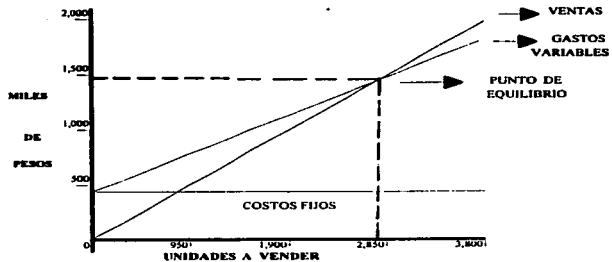
### GRÁFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO SUMARIO



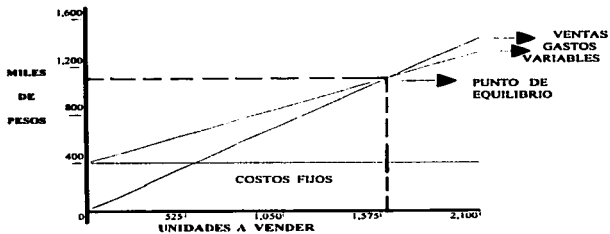
### GRÁFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO ANALÍTICO DE PRODUCTO "A"



GRÁFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO ANALÍTICO DE PRODUCTO " B "



GRÁFICA DE PUNTO DE EQUILIBRIO ANALÍTICO DE PRODUCTO " C "



4.4 PRESUPUESTO DE DEDUCCIONES A LA UTILIDAD.

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**

**CÁLCULO DEL COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE**

$$\text{COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE} = \frac{\text{INGRESOS GRAVABLES}}{\text{INGRESOS ACUMULABLES}}$$

$$\text{COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE} = \frac{497,680}{4,306,430}$$

$$\text{COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE} = 0.1156$$

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
RESUMEN DE PAGOS PROVISIONALES PRESUPUESTADOS DEL IMPUESTO  
SOBRE LA RENTA PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

**BASE: PRESUPUESTO DE VENTAS**

M E S	INGRESOS ACUMULABLES	COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE	BASE GRAVABLE	TASA A APLICAR	PAGOS PROVISIONALES
ENERO	283,500	0.1156	32,773	34%	11,143
FEBRERO	307,400	0.1156	35,535	34%	12,082
MARZO	314,200	0.1156	36,322	34%	12,349
ABRIL	355,200	0.1156	41,061	34%	13,961
MAYO	384,000	0.1156	44,390	34%	15,093
JUNIO	408,750	0.1156	47,252	34%	16,066
JULIO	477,522	0.1156	55,202	34%	18,769
AGOSTO	468,396	0.1156	54,147	34%	18,410
SEPTIEMBRE	484,812	0.1156	56,044	34%	19,055
OCTUBRE	519,696	0.1156	60,077	34%	20,426
NOVIEMBRE	559,548	0.1156	64,684	34%	21,992
DICIEMBRE	604,692	0.1156	69,902	34%	23,767
TOTAL :	5,167,716		597,388		203,112

**COMPANIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PAGOS PROVISIONALES PRESUPUESTADOS DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA  
PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

**PRODUCTO " A "**

M E S	INGRESOS ACUMULABLES	COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE	BASE GRAVABLE	TASA A APLICAR	PAGOS PROVISIONALES
ENERO	114,000	0.1156	13,178	34%	4,481
FEBRERO	121,600	0.1156	14,057	34%	4,779
MARZO	123,500	0.1156	14,277	34%	4,854
ABRIL	136,800	0.1156	15,814	34%	5,377
MAYO	144,400	0.1156	16,693	34%	5,675
JUNIO	146,300	0.1156	16,912	34%	5,750
JULIO	164,160	0.1156	18,977	34%	6,452
AGOSTO	155,952	0.1156	18,028	34%	6,130
SEPTIEMBRE	160,056	0.1156	18,502	34%	6,291
OCTUBRE	164,160	0.1156	18,977	34%	6,452
NOVIEMBRE	172,368	0.1156	19,926	34%	6,775
DICIEMBRE	180,576	0.1156	20,875	34%	7,097
TOTAL :	1,783,872		206,216		70,113

**COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PAGOS PROVISIONALES PRESUPUESTADOS DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA  
PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

**PRODUCTO " B "**

M E S	INGRESOS ACUMULABLES	COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE	BASE GRAVABLE	TASA A APLICAR	PAGOS PROVISIONALES
ENERO	98,000	0.1156	11,329	34%	3,852
FEBRERO	107,800	0.1156	12,462	34%	4,237
MARZO	112,700	0.1156	13,028	34%	4,430
ABRIL	127,400	0.1156	14,727	34%	5,007
MAYO	142,100	0.1156	16,427	34%	5,585
JUNIO	161,700	0.1156	18,693	34%	6,355
JULIO	190,512	0.1156	22,023	34%	7,488
AGOSTO	182,574	0.1156	21,106	34%	7,176
SEPTIEMBRE	187,866	0.1156	21,717	34%	7,384
OCTUBRE	201,096	0.1156	23,247	34%	7,904
NOVIEMBRE	211,680	0.1156	24,470	34%	8,320
DICIEMBRE	227,556	0.1156	26,305	34%	8,944
TOTAL :	1,950,984		225,534		76,681

**COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PAGOS PROVISIONALES PRESUPUESTADOS DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA  
PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

**PRODUCTO " C "**

M E S	INGRESOS ACUMULABLES	COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE	BASE GRAVABLE	TASA A APLICAR	PAGOS PROVISIONALES
ENERO	71,500	0.1156	8,265	34%	2,810
FEBRERO	78,000	0.1156	9,017	34%	3,066
MARZO	78,000	0.1156	9,017	34%	3,066
ABRIL	91,000	0.1156	10,520	34%	3,577
MAYO	97,500	0.1156	11,271	34%	3,832
JUNIO	100,750	0.1156	11,647	34%	3,960
JULIO	122,850	0.1156	14,201	34%	4,828
AGOSTO	129,870	0.1156	15,013	34%	5,104
SEPTIEMBRE	136,890	0.1156	15,824	34%	5,380
OCTUBRE	154,440	0.1156	17,853	34%	6,070
NOVIEMBRE	175,500	0.1156	20,288	34%	6,898
DICIEMBRE	196,560	0.1156	22,722	34%	7,726
TOTAL :	1,432,860		165,639		56,317

**COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**  
**RESUMEN DEL CÁLCULO DE LA PARTICIPACIÓN A LOS TRABAJADORES**  
**DE LAS UTILIDADES PRESUPUESTADAS PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

**BASE: PRESUPUESTO DE VENTAS**

M E S	INGRESOS ACUMULABLES	COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE	BASE GRAVABLE	TASA A APLICAR	TOTAL A REPARTIR
ENERO	283,500	0.1156	32,773	10%	3,277
FEBRERO	307,400	0.1156	35,535	10%	3,554
MARZO	314,200	0.1156	36,322	10%	3,652
ABRIL	355,200	0.1156	41,061	10%	4,106
MAYO	384,000	0.1156	44,390	10%	4,439
JUNIO	408,750	0.1156	47,252	10%	4,725
JULIO	477,522	0.1156	55,202	10%	5,520
AGOSTO	468,396	0.1156	54,147	10%	5,415
SEPTIEMBRE	484,812	0.1156	56,044	10%	5,604
OCTUBRE	519,696	0.1156	60,077	10%	6,008
NOVIEMBRE	559,548	0.1156	64,684	10%	6,468
DIEMBRE	604,692	0.1156	69,902	10%	6,990
TOTAL :	5,167,716		597,388		59,739

**COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**  
**CÁLCULO DE LA PARTICIPACIÓN A LOS TRABAJADORES DE LAS UTILIDADES**  
**PRESUPUESTADAS PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

**PRODUCTO " A "**

M E S	INGRESOS ACUMULABLES	COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE	BASE GRAVABLE	TASA A APLICAR	TOTAL A REPARTIR
ENERO	114,000	0.1156	13,178	10%	1,318
FEBRERO	121,600	0.1156	14,057	10%	1,406
MARZO	123,500	0.1156	14,277	10%	1,428
ABRIL	136,800	0.1156	15,814	10%	1,581
MAYO	144,400	0.1156	16,693	10%	1,669
JUNIO	146,300	0.1156	16,912	10%	1,691
JULIO	164,160	0.1156	18,977	10%	1,898
AGOSTO	155,952	0.1156	18,028	10%	1,803
SEPTIEMBRE	160,056	0.1156	18,502	10%	1,850
OCTUBRE	164,160	0.1156	18,977	10%	1,898
NOVIEMBRE	172,368	0.1156	19,926	10%	1,993
DIEMBRE	180,576	0.1156	20,875	10%	2,087
TOTAL :	1,783,872		206,216		20,622

**COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**  
**CÁLCULO DE LA PARTICIPACIÓN A LOS TRABAJADORES DE LAS UTILIDADES**  
**PRESUPUESTADAS PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

**PRODUCTO " B "**

M E S	INGRESOS ACUMULABLES	COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE	BASE GRAVABLE	TASA A APLICAR	TOTAL A REPARTIR
ENERO	98,000	0.1156	11,329	10%	1,133
FEBRERO	107,800	0.1156	12,462	10%	1,246
MARZO	112,700	0.1156	13,028	10%	1,303
ABRIL	127,400	0.1156	14,727	10%	1,473
MAYO	142,100	0.1156	16,427	10%	1,643
JUNIO	161,700	0.1156	18,693	10%	1,869
JULIO	190,512	0.1156	22,023	10%	2,202
AGOSTO	182,574	0.1156	21,106	10%	2,111
SEPTIEMBRE	187,866	0.1156	21,717	10%	2,172
OCTUBRE	201,096	0.1156	23,247	10%	2,325
NOVIEMBRE	211,680	0.1156	24,470	10%	2,447
DICIEMBRE	227,556	0.1156	26,305	10%	2,631
<b>TOTAL :</b>	<b>1,950,984</b>		<b>225,534</b>		<b>22,553</b>

**COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**  
**CÁLCULO DE LA PARTICIPACIÓN A LOS TRABAJADORES DE LAS UTILIDADES**  
**PRESUPUESTADAS PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

**PRODUCTO " C "**

M E S	INGRESOS ACUMULABLES	COEFICIENTE DE UTILIDAD GRAVABLE	BASE GRAVABLE	TASA A APLICAR	TOTAL A REPARTIR
ENERO	71,500	0.1156	8,265	10%	827
FEBRERO	78,000	0.1156	9,017	10%	902
MARZO	78,000	0.1156	9,017	10%	902
ABRIL	91,000	0.1156	10,520	10%	1,052
MAYO	97,500	0.1156	11,271	10%	1,127
JUNIO	100,750	0.1156	11,647	10%	1,165
JULIO	122,850	0.1156	14,201	10%	1,420
AGOSTO	129,870	0.1156	15,013	10%	1,501
SEPTIEMBRE	136,890	0.1156	15,824	10%	1,582
OCTUBRE	154,440	0.1156	17,853	10%	1,785
NOVIEMBRE	175,500	0.1156	20,288	10%	2,029
DICIEMBRE	196,560	0.1156	22,722	10%	2,272
<b>TOTAL :</b>	<b>1,432,860</b>		<b>165,639</b>		<b>16,564</b>



COMPañA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
PRESUPUESTO DE PAGOS DE I. V. A. A CARGO

BASE: PRESUPUESTO DE I. V. A. DERIVADO DE LAS COMPRAS, LOS GASTOS DE VENTA, GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y LAS VENTAS.

I. V. A. ACREDITABLE POR

I. V. A. TRASLADADO POR

M E S	COMPRAS	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	COMISIONES BANCARIAS Y DE VENDEDORES	INTERESES PAGADOS A PROVEEDORES	TOTAL DE I. V. A. ACREDITABLE	POR VENTAS	INTERESES COBRADOS A CLIENTES	TOTAL DE I. V. A. TRASLADADO	I. V. A. A CARGO	I. V. A. POR ENTERAR
ENERO	21,660	6,445	6,067	2,249		36,421	42,525		42,525	6,104	5,270
FEBRERO	21,465	6,932	6,168	2,433	135	37,133	46,110	135	46,245	9,112	6,104
MARZO	21,731	6,906	6,327	2,486		37,450	47,130		47,130	9,680	9,112
ABRIL	26,873	7,732	6,469	2,796		43,870	53,280		53,280	9,411	9,680
MAYO	26,764	8,379	6,532	3,017		44,691	57,600		57,600	12,909	9,411
JUNIO	25,024	8,686	6,767	3,204		43,681	61,313		61,313	17,632	12,909
JULIO	30,393	10,008	6,971	3,722	90	51,184	71,628		71,628	20,444	17,632
AGOSTO	30,206	10,124	6,804	3,655		50,789	70,259		70,259	19,470	20,444
SEPTIEMBRE	28,677	10,415	7,204	3,782		50,077	72,722		72,722	22,645	19,470
OCTUBRE	32,432	11,191	7,678	4,045		55,347	77,954		77,954	22,607	22,645
NOVIEMBRE	33,263	11,954	7,836	4,348	75	57,476	83,932	120	84,052	26,576	22,607
DICIEMBRE	35,853	12,901	7,874	4,690	90	61,407	90,704		90,704	29,297	26,576
TOTAL :	334,339	111,673	82,697	40,427	390	569,527	775,157	255	775,412	205,885	181,859

## 4.5 PRESUPUESTO FINANCIERO

COMPAÑÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
**FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTO PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

BASE: PRESUPUESTO DE VENTAS, COMPRAS, GASTOS DE VENTA Y  
 ADMINISTRACIÓN Y GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	ACUMULADO
SALDO INICIAL	203,260	98,720	91,816	76,984	92,740	64,713	104,435	140,759	237,216	291,138	394,483	470,396	203,260
INGRESOS:													
COBRANZA A CLIENTES	236,900	326,025	353,510	361,330	408,480	441,600	470,063	549,150	538,655	557,534	597,650	643,480	5,484,377
INTERESES GANADOS	1,120	1,230	1,320	1,400	1,450	1,530	1,645	1,750	1,820	1,965	2,040	2,230	19,500
INTERESES COBRADOS		1,035									920		1,955
TOTAL DE INGRESOS:	441,280	427,010	446,646	439,714	502,670	507,843	576,143	691,659	777,691	850,637	995,093	1,116,106	5,709,092
EGRESOS:													
PAGO A PROVEEDORES	152,950	166,060	164,565	166,606	206,023	205,189	191,849	233,011	231,576	219,855	248,648	255,017	2,441,349
COMISIONES BANCARIAS	943	978	989	1,012	1,047	1,064	1,081	1,093	1,116	1,133	1,162	1,185	12,800
INTERESES PAGADOS		1,035					690				575	690	2,990
NOMINA SEMANAL	5,340	5,340	5,340	5,340	5,340	5,340	5,340	5,340	5,340	5,340	5,340	5,340	64,080
NOMINA QUINCENAL	39,103	39,103	39,103	39,103	39,103	39,103	39,103	39,103	39,103	39,103	39,103	39,103	469,236
VACACIONES Y PRIMA VACAC.												13,262	13,262
AGUINALDOS												26,522	26,522
CUOTAS I. M. S. S.	21,559		23,284		23,284		23,284		23,284		23,284		137,979
APORTACIONES INFONAVIT	5,131		5,542		5,542		5,542		5,542		5,542		32,841
APORTACIONES S. A. R.	2,054		2,218		2,218		2,218		2,218		2,218		13,144
2% SOBRE RENUMERACIONES	982	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	1,061	12,653
REPARTO DE UTILIDADES					13,000								13,000
RETENCIÓN DE I. S. P. T.	4,911	5,304	5,304	5,304	5,304	6,604	5,304	5,304	5,304	5,304	5,304	5,304	64,555
RETENCIÓN DE 10% HONORARIOS	1,254	1,418	1,537	1,571	1,776	1,920	2,044	2,388	2,342	2,424	2,598	2,798	24,069
PUBLICIDAD	6,958	6,958	6,958	6,958	6,958	6,958	6,958	6,958	6,958	6,958	6,958	6,958	83,490
TELÉFONOS	13,012	13,012	13,012	13,012	13,012	13,012	13,012	13,012	13,012	13,012	13,012	13,012	156,144
COMISIONES A VENDEDORES	13,162	14,884	16,139	16,496	18,648	20,160	21,459	25,070	24,591	25,453	27,284	29,376	252,721
PAGO DE ENERGÍA ELÉCTRICA	11,329	11,865	11,992	13,086	13,700	14,666	16,481	16,399	17,380	19,342	20,409	21,380	188,027
PAPELERÍA	9,675	10,111	10,766	11,433	12,080	12,330	13,412	13,292	14,299	15,633	16,394	17,272	156,698
COMBUSTIBLES	9,792	10,359	10,541	11,576	12,611	13,335	14,911	15,072	15,854	17,672	18,752	19,744	170,220
CASSETAS	8,615	9,264	9,427	10,302	11,227	11,715	13,465	13,720	14,364	15,685	16,760	18,009	152,552
JUNTAS DE TRABAJO	9,719	9,719	9,719	9,719	9,719	9,719	9,719	9,719	9,719	9,719	9,719	9,719	116,624
PAGOS DE IMPUESTOS	10,277	11,143	12,082	12,349	13,961	15,093	16,066	18,769	18,410	19,055	20,426	21,992	189,623
PAGOS I. V. A. A CARGO	5,270	6,104	9,112	9,680	9,411	12,909	17,632	20,444	19,470	22,645	22,607	26,576	181,859
VARIOS	10,525	11,478	10,973	12,367	12,934	13,231	14,753	14,690	15,612	16,761	17,542	18,406	169,273
SUMA DE EGRESOS:	342,560	335,194	369,663	346,974	437,957	403,408	435,384	454,442	486,553	456,154	524,698	552,724	5,145,711
SALDO FINAL	98,720	91,816	76,984	92,740	64,713	104,435	140,759	237,216	291,138	394,483	470,396	563,381	563,381

COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.

**COBRANZA A CLIENTES (RECUPERACIÓN DE CARTERA)  
PRESUPUESTADA PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

( 30 DÍAS )

BASE: PRESUPUESTO DE VENTAS.

M E S												TOTAL	
ENERO	236,900											236,900	
FEBRERO		326,025										326,025	
MARZO			353,510									353,510	
ABRIL				361,330								361,330	
MAYO					408,480							408,480	
JUNIO						441,600						441,600	
JULIO							470,063					470,063	
AGOSTO								549,150				549,150	
SEPTIEMBRE									538,655			538,655	
OCTUBRE										557,534		557,534	
NOVIEMBRE											597,650	597,650	
DICIEMBRE											643,480	643,480	
TOTAL.:	236,900	326,025	353,510	361,330	408,480	441,600	470,063	549,150	538,655	557,534	597,650	643,480	5,484,377

COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.

**PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES PARA EL EJERCICIO DE 1997.**

( 30 DÍAS )

BASE: PRESUPUESTO DE COMPRAS.

M E S													TOTAL
ENERO	152,950												152,950
FEBRERO		166,060											166,060
MARZO			164,565										164,565
ABRIL				166,606									166,606
MAYO					206,023								206,023
JUNIO						205,189							205,189
JULIO							191,849						191,849
AGOSTO								233,011					233,011
SEPTIEMBRE									231,576				231,576
OCTUBRE										219,855			219,855
NOVIEMBRE											248,648		248,648
DICIEMBRE												255,017	255,017
TOTAL :	152,950	166,060	164,565	166,606	206,023	205,189	191,849	233,011	231,576	219,855	248,648	255,017	2,441,349

**COMPAÑÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997.**

BASE: PRESUPUESTO DE VENTAS, COSTO DE VENTA, GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN, GASTOS Y PRODUCTOS FINANCIEROS, I. S. R. Y P. T. U.

CONCEPTO	PRODUCTO A	PRODUCTO B	PRODUCTO C	TOTAL
VENTAS NETAS	\$ 1,783,872	\$ 1,950,984	\$ 1,432,860	\$ 5,167,716
COSTO DE VENTA	804,510	933,792	677,943	2,416,245
UTILIDAD BRUTA	\$ 979,362	\$ 1,017,192	\$ 754,917	\$ 2,751,471
GASTOS DE OPERACION:				
GASTOS DE VENTA	\$ 289,984	\$ 341,486	\$ 250,459	\$ 881,929
GASTOS DE ADMINISTRACION	463,010	505,858	378,724	1,347,592
UTILIDAD EN OPERACION	\$ 226,368	\$ 169,848	\$ 125,734	\$ 521,950
GASTOS FINANCIEROS	\$ 4,739	\$ 5,184	\$ 3,807	\$ 13,730
PRODUCTOS FINANCIEROS	(7,318)	(8,004)	(5,878)	(21,200)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 228,947	\$ 172,668	\$ 127,805	\$ 529,420
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$ 60,213	\$ 65,854	\$ 48,365	\$ 174,432
P. T. U.	17,710	19,369	14,227	51,306
UTILIDAD NETA	\$ 151,024	\$ 87,445	\$ 65,213	\$ 303,682

COMPANÍA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
**ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996.**

ACTIVO		PASIVO	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>A CORTO PLAZO</b>	
EFFECTIVO	203,260	PROVEEDORES	152,950
CLIENTES	236,900	ACREEDORES DIVERSOS	26,162
INVENTARIOS	1,012,500	IMPUESTOS POR PAGAR	51,439
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	1,452,660	SUMA PASIVO A CORTO PLAZO	230,551
<b>FIJO</b>		<b>CAPITAL</b>	
MOBILIARIO Y EQUIPO	195,160		
DEPREC. AC. DE MOB. Y EQ.	(19,516)	175,644	
EQUIPO DE TRANSPORTE	210,000	CAPITAL SOCIAL	1,450,000
DEPREC. AC. DE EQ. DE TRANSPORTE	(52,500)	UTILIDAD ACUMULADA	166,620
EQUIPO DE CÓMPUTO	87,667		
DEPREC. AC. DE EQ. DE CÓMPUTO	(26,300)	61,367	SUMA CAPITAL CONTABLE
SUMA ACTIVO FIJO	394,511		1,616,620
TOTAL ACTIVO	\$ 1,847,171	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 1,847,171

COMPAÑIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997.

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>CIRCULANTE</b>		<b>A CORTO PLAZO</b>	
EFFECTIVO	563,381	PROVEEDORES	274,871
CLIENTES	695,396	ACREEDORES DIVERSOS	91,485
INVENTARIOS	825,184	IMPUESTOS POR PAGAR	93,497
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	2,083,961	SUMA PASIVO A CORTO PLAZO	459,854
<b>FIJO</b>		<b>CAPITAL</b>	
MOBILIARIO Y EQUIPO	195,160	CAPITAL SOCIAL	1,450,000
DEPREC. AC. DE MOB. Y EQ.	(39,032)	RESERVA LEGAL	8,331
EQUIPO DE TRANSPORTE	210,000	UTILIDAD ACUMULADA	158,289
DEPREC. AC. DE EQ. DE TRANSPORTE	(105,000)	UTILIDAD PRESUPUESTADA	303,682
EQUIPO DE COMPUTO	87,667	SUMA CAPITAL CONTABLE	1,920,302
DEPREC. AC. DE EQ. DE COMPUTO	(52,600)		
SUMA ACTIVO FIJO	296,195		
TOTAL ACTIVO	\$ 2,380,156	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	\$ 2,380,156

COMPañIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.

**CÉDULAS ANALÍTICAS - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1997.**

**EFFECTIVO**

BANCOS	\$	263,381
INVERSIONES EN VALORES		300,000
SUMA:	\$	<u>563,381</u>

**CLIENTES**

SALDO INICIAL	\$	236,900
MAS: VENTAS CON I. V. A.		5,942,873
MENOS: COBRANZA		<u>5,484,377</u>
SUMA:	\$	<u>695,396</u>

**SALDOS FINALES DE CLIENTES**

COMERCIAL HERNÁNDEZ, S. A.	\$	162,840
DISTRIBUIDORA MERCANTIL, S. A.		113,252
COMERCIALIZADORA GUERRERO, S. A.		131,100
DISTRIBUIDORA "LA UNIVERSAL", S. A.		144,808
COMERCIAL ALVARADO, S. A.		125,810
CLIENTES EN GENERAL		<u>17,586</u>
SUMA :	\$	<u>695,396</u>

**INVENTARIOS**

PRODUCTO	INVENTARIO INICIAL	COMPRAS (+)	COSTO DE VENTAS (-)	INVENTARIO FINAL (-)
A	\$ 330,000	\$ 731,710	\$ 804,510	\$ 257,200
B	382,500	884,544	933,792	333,252
C	300,000	612,675	677,943	234,732
SUMA :	<u>1,012,500</u>	<u>2,228,929</u>	<u>2,416,245</u>	<u>\$ 825,184</u>

**SALDOS FINALES DE PROVEEDORES**

CORPORACIÓN MIX, S. A.	\$	94,829
GARCÍA ROMANO JUANA		88,504
MANUFACTURAS FALCÓN, S. A.		63,227
VILLATORO CARRANZA ALEJANDRO		12,050
NAVARRO FUENTES JOSÉ		<u>16,261</u>
SUMA:	\$	<u>274,871</u>



**ACREEDORES DIVERSOS**

PROVISIÓN DE REPARTO DE P.T.U.	\$	59,739
COMISIONES A VENDEDORES		<u>31,746</u>
SUMA :	\$	<u>91,485</u>

**IMPUESTOS POR PAGAR**

IMPUESTO SOBRE LA RENTA	\$	23,767
IMPUESTO SOBRE PRODUCTO DE TRABAJO		5,304
I. V. A. POR ENTERAR		29,297
10% SOBRE HONORARIOS		3,023
APORTACIONES INFONAVIT		5,543
APORTACIONES S. A. R.		2,218
2% SOBRE RENUMERACIONES		1,061
CUOTAS I.M.S. S. PATRÓN		16,630
CUOTAS I.M.S. S. TRABAJADOR		<u>6,654</u>
SUMA :	\$	<u>93,497</u>

**RESERVA LEGAL**

UTILIDAD ACUMULADA (BASE)	\$	166,620
POR		5%
RESERVA LEGAL :	\$	<u>8,331</u>

**COMPañIA COMERCIAL, S. A. DE C. V.  
ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO  
POR EL EJERCICIO DE 1997.**

	1997
<b>OPERACIÓN:</b>	
UTILIDAD NETA (PRESUPUESTADA)	\$ 303,682
<b>PARTIDAS APLICADAS A RESULTADOS QUE NO REQUIEREN LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS:</b>	
DEPRECIACIONES	<u>98,316</u>
	\$ 401,998
<b>DISMINUCIONES EN:</b>	
INVENTARIOS	187,316
UTILIDAD ACUMULADA	(8,331)
<b>AUMENTOS EN:</b>	
CLIENTES	(458,496)
PROVEEDORES	121,921
ACREEDORES DIVERSOS	65,323
IMPUESTOS POR PAGAR	41,984
RESERVA LEGAL	<u>8,331</u>
RECURSOS GENERADOS POR LA OPERACIÓN:	\$ 360,047
<b>FINANCIAMIENTO:</b>	
AUMENTOS DE CAPITAL	
EMISIÓN DE OBLIGACIONES	
PRESTAMOS BANCARIOS	
PAGO DE DIVIDENDOS	
	<u>\$ -</u>
<b>INVERSIÓN:</b>	
ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO	<u>0</u>
RECURSOS UTILIZADOS EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:	0
AUMENTO EN EFECTIVO	360,121
EFECTIVO AL PRINCIPIO DEL PERÍODO	203,260
EFECTIVO AL FINAL DEL PERÍODO	<u>\$ 563,381</u>

## CONCLUSIONES

En el presente trabajo que se desarrolló, se concluye que el presupuesto es una herramienta de planeación financiera, el cual nos va a ayudar a conocer desde lo que se quiere hacer, qué es lo que se conoce como planeación hasta saber lo que se alcanzó en términos reales que representa el control, pasando por la dirección y ejecución de actividades para el buen desempeño o desarrollo de éstas, estando representadas en cifras.

Como se mencionó, en la historia que desde siempre, el hombre ha tenido en su mente la idea de presupuestar, desde la forma más sencilla o antigua hasta la más compleja o actual de los sistemas presupuestales que se conocen.

Se puede definir el presupuesto como: "una técnica de planeación de cifras en base a datos estadísticos y de apreciación de hechos adquiridos por la experiencia para el desarrollo de las operaciones de una entidad en un periodo determinado."

Existen diversos tipos de presupuestos, que se pueden clasificar de acuerdo a características propias, tales como por su contenido, por forma, por su duración, por los fines que pretende, entre otras características, pero todo presupuesto se elabora de acuerdo al tipo de empresa y al giro de ésta, porque no todas pueden tener las mismas bases para el desarrollo de sus operaciones presupuestas; cabe aclarar que dichas bases deben ser lógicas y acordes a las circunstancias en que se encuentre cada empresa.

Además se debe tomar en cuenta el tipo de empresa, si es de carácter público o privado; la primera tiene como fin satisfacer las necesidades públicas para lograr la estabilidad económica, siendo la base de sus presupuesto los gastos y después se determina la forma de cubrirlos a través de impuestos, empréstitos, emisión de moneda, entre otros medios; mientras que en el sector privado la base del presupuesto son los ingresos, estimando en primer lugar éstos y a continuación luego se predetermina su distribución y aplicación, con el fin de obtener utilidades, razón primordial por la cual los accionistas invierten su capital y después servir al país satisfaciendo necesidades, cumpliendo así una función social y económica.

Como todo sistema tiene sus ventajas y sus limitaciones; entre las ventajas que podemos mencionar es que permite tener una visión a futuro, además de tener conocimiento de las operaciones y políticas a seguir, siendo una base para la toma de decisiones, nos ayuda a tener una mejor organización modificando según sea el caso la estructura, verifica el cumplimiento de responsabilidades y se califica al personal dependiendo de su actuación de acuerdo a las funciones asignadas, conduciendo a que éste sea más productivo.

Además que al momento de determinar las variaciones entre lo real y lo presupuestado, nos va advertir según sea el monto de ésta, del desarrollo de la actividad que se está analizando, y así con todas las áreas relacionadas que afecten directa e indirectamente a toda la organización.

Por otro lado, entre las limitaciones que podemos mencionar es que el presupuesto presenta cifras que están basadas en estimaciones; éstas pueden incurrir en error como toda actividad humana, es costosa su implantación, puede ocasionar vicios, es aplicable a un sólo campo de acción, o sea que no abarca más.

Como ya se dijo, el presupuesto es una herramienta de planeación financiera, así como que el punto de equilibrio nos va a permitir conocer el monto de ventas necesarias para no tener utilidad o pérdida, o sea que los ingresos son iguales a los gastos.

En sí, el desarrollo teórico y práctico de este trabajo se basa en lo que es Presupuesto de Operación, además del Presupuesto Financiero, ya que éste nos va a permitir optimizar los recursos propios con que cuenta la empresa para la toma de decisiones de carácter financiero, observando la disponibilidad de efectivo para poder cubrir las necesidades de efectivo, además de cumplir con las obligaciones contraídas, ya sea con los proveedores, el fisco, y otros acreedores, para que sea posible la operación de la empresa.

Como mención importante de actualidad, uno de los factores que se debe tomar en cuenta para la estimación de todo presupuesto, es que en estos tiempos no se puede estimar por períodos muy largos; es recomendable estimar sólo a corto plazo o sea a un año y en casos extraordinarios a dos años, porque las condiciones económicas, políticas y sociales de nuestro país no lo permiten.

Mientras que en el Presupuesto de Operación, se van a estimar en primer lugar los ingresos o las ventas del periodo, y después los costos y gastos, ya sea el costo de las ventas, las compras, gastos de operación (venta y administración), gastos y productos financieros, para poder determinar una utilidad antes de impuestos, ya que posteriormente se tienen que contemplar las obligaciones de carácter fiscal, tales como el pago del impuesto sobre la renta y de la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas obteniendo una utilidad neta.

La determinación del presupuesto nos va a permitir no sólo la planeación de las operaciones en términos cualitativos (funciones o actividades para la toma de decisiones), sino también en forma cuantitativa (cifras estimadas), siendo esta última forma la idea principal de este trabajo, con bases lógicas y estadísticas, que justifican dicha estimación o cifra.

## BIBLIOGRAFÍA

DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. "El Presupuesto". México. ECAFSA. 1996.

MACIAS PINEDA, Roberto. "El Análisis de los Estados Financieros, las Deficiencias en las Empresas". México. ECASA. 1996.

SALAS GONZÁLEZ, Héctor. "Control Presupuestal de los Negocios". México. Publicaciones Administrativas y Contables. 1974.

SALDIVAR, Antonio. "Planeación Financiera de la Empresa". México. Trillas. 1977.

SORIANO SORIANO, Claudio L. "Estrategias de crecimiento con los productos existentes". España. Ediciones Díaz de Santos. 1990.

SORIANO SORIANO, Claudio L. "El Plan de Marketing". España. Ediciones Díaz de Santos. 1990.

WELSCH, Glenn A. "Presupuestos: Planificación y Control de las Utilidades". traduc. Julián Vázquez Prada Gutiérrez. México. Prentice Hall-Hispanoamericana. 1990.

ZORRILLA ARENA, Santiago. "Introducción a la Metodología de la Investigación".  
México. Océano. 1980.

**Leyes, Códigos y Reglamentos**

Código Fiscal de la Federación. 1ª ed. 1997.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 1ª ed. 1997.

Ley del Impuesto Sobre la Renta. 1ª ed. 1997.