

5 885408



**UNIVERSIDAD DEL VALLE  
DE MATATIPAC, S.C.**  
Con Estudios Incorporados a la U.N.A.M. Clave 8854



Trabajo de seminario 288732

**Finanzas corporativas : "Elaboración del  
presupuesto maestro de una empresa  
gasolinera."**

Que para obtener el título de :  
**Licenciado en Contaduría**  
Presenta  
**Karla Paulette Sánchez Zepeda**

Asesor:  
C.P. José Saúl Arciniega Nieves

Revisado por FES - Cuautitlán U.N.A.M.  
C.P. Epifanio Pineda Celis.

Tepic, Nayarit.

Diciembre del 2000.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A mis padres.

Gonzalo y Ana María

Porque gracias a sus consejos y gran ayuda tanto económica como moral, he logrado cumplir satisfactoriamente uno de mis objetivos que me había trazado en la vida, por ésta razón estaré eternamente agradecida.

A mis hermanas.

Katia y Daniella

Por lo que representan para mi y por ser parte importante de una hermosa familia unida.

A mi abuelito.

Genaro

Como un póstumo recuerdo a su memoria.  
Porque se que donde quiera que este, estará orgulloso de mí.

A la UNIVAM.

Por haberme abierto las puertas.  
Y mi reconocimiento por la labor  
que realizan en la formación de  
tantos jóvenes que son el futuro  
de nuestro país.

A mis compañeros y amigos.

Por compartir experiencias buenas y  
malas a lo largo del lapso estudiantil,  
por su apoyo y consejos con el fin de  
terminar bien mis objetivos.

Con admiración y respeto a mis  
maestros y asesores.

C.P. Jakunoy Ley Carrillo.  
C.P. J. Saúl Arciniega Nieves.

Por sus consejos y apoyo que me  
brindaron incondicionalmente en la  
elaboración de este trabajo.

Y a todas aquellas personas que directa o indirectamente  
contribuyeron al logro de una de mis metas .....

...presentar el examen para obtener el Título  
Profesional.

Gracias.

## INDICE

OBJETIVOS	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO 1.- LAS FINANZAS EN LA EMPRESA	12
1.1 Empresa	12
1.1.1 Definición	12
1.1.2 Objetivo de las empresas	13
1.2 Función financiera	16
1.3 Información financiera	19
	22
CAPITULO 2.- EL PRESUPUESTO Y LA PLANEACIÓN FINANCIERA.	
2.1 Teoría presupuestal.	22
2.1.1 Definición de Presupuesto.	22
2.1.2 Importancia del presupuesto.	23
2.1.3 Clasificación de los presupuestos.	24
2.1.4 Principios de los presupuestos.	31
2.1.5 Ventajas.	35
2.1.6 Limitaciones.	36
2.1.7 Periodicidad del presupuesto.	37
2.2 Presupuesto maestro.	38
2.2.1 Presupuesto operacional.	39
2.2.1.1 Presupuesto de ventas.	39
2.2.1.2 Presupuesto de compras.	41
2.2.1.3 Presupuesto de gastos de venta y administración.	41
2.2.2 Presupuesto financiero.	42

2.2.3 Flujo de efectivo.	44
2.3 Planeación Financiera.	46
2.3.1 Planeación a corto plazo.	47
2.3.2 Planeación a largo plazo.	49
CAPITULO 3.- CASO PRACTICO.	51
INFORME.	77
CONCLUSIONES.	82
BIBLIOGRAFIA.	83

**Objetivo General.**

Conocer y aplicar la teoría presupuestal como una herramienta para la toma de decisiones de una empresa gasolinera.

**Objetivos Específicos.**

Elaborar el presupuesto operacional integrado por los presupuestos de ventas, de compras, del costo de ventas, gastos de venta y administración, para la determinación del estado de resultados proforma.

Elaborar el presupuesto financiero mediante la elaboración del balance general proforma.

Elaborar el presupuesto de flujo de efectivo utilizando los métodos de entradas y salidas dado los conceptos que originaran desembolsos e ingresos de efectivos..

Presentar un informe que servirá de apoyo al empresario en su toma de decisiones operacionales y financieras.

## INTRODUCCIÓN

Ante los constantes cambios que han surgido a raíz de los diferentes fenómenos económicos y políticos que se han presentado en los últimos tiempos, las empresas mexicanas se construyen sobre retos para encontrar los recursos necesarios, atraer y retener talento, y tomar decisiones acertadas que contribuyan al buen funcionamiento de éstas y por tanto, puedan defenderse en el mercado. Ahora bien, para lograr estos retos, es imperativo no sólo conocer la situación actual de la empresa, sino que, es necesario prever con la mayor probabilidad las situaciones futuras que nos pudieran ocasionar cambios significativos, además de las necesidades y oportunidades que se puedan presentar en el futuro.

Por lo anterior expuesto, he realizado este trabajo de investigación, para intentar mostrar al empresario la importancia que tiene el implantar en sus empresas, un plan o planes que sirvan de guía para determinar las acciones que imperan en cada una de las actividades de la empresa; y bien, el mecanismo que proporciona esas previsiones y que hace posible la aparición de un plan, a través del cual se ejerza el control, es el presupuesto, ya que éste implica soluciones concretas, propósitos inmediatos y programas

realizables como parte de las decisiones y actividades operacionales y financieras de la empresa.

No obstante, el haber realizado éste trabajo, no pretendo descubrir nuevas técnicas y herramientas financieras, ni creo haber expuesto ampliamente los factores económicos y financieros que influyen en los negocios, debido a que no tengo la experiencia requerida para tratar este asunto; sin embargo, creo haber tratado los factores más importantes para llegar a conclusiones correctas en la elaboración de un presupuesto maestro.

Por lo tanto, el presente trabajo está integrado por tres capítulos:

- El primer capítulo, trata de la importancia e influencia que tienen las finanzas en las empresas y lo importante que es fijar objetivos, así como, la función que desempeña y la información cuantitativa y cualitativa que proporciona para la toma de decisiones en las empresas.
- El segundo capítulo trata de los aspectos más importantes que conllevan al realizar un presupuesto, así como, el presupuesto maestro debido a que es el más completo, ya que para su elaboración es necesario presupuestar cada una de las operaciones de la empresa para la formulación de los estados financieros proformas y flujos de efectivo.

Asimismo, se menciona el papel de los presupuestos en la planeación financiera.

- Y el tercer capítulo, se expone un caso práctico de una empresa gasolinera en donde se establecen sus antecedentes, es decir, su información cualitativa y cuantitativa, así como la elaboración de un presupuesto maestro para el año 2001, en donde se aplican los factores expuestos en éste trabajo, así como, los conocimientos adquiridos en el seminario de finanzas corporativas, relacionados con el tema del presupuesto.

## **CAPITULO I .- LAS FINANZAS EN LA EMPRESA**

### **1.1. EMPRESA.**

Una empresa debe ser concebida como la célula básica de la economía de un país y como un instrumento generador y distribuidor de riqueza. Debe entenderse también como una organización que coordina esfuerzos encaminados a proporcionar un servicio a la sociedad.

#### **1.1.1. DEFINICIÓN.**

La empresa es un ente económico con personalidad jurídica propia que es creada con el objetivo principal de obtener beneficios económicos al explotar tanto sus recursos materiales como humanos, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminados a la consecución de los fines para los que fue creada.

Una entidad económica se constituye para efectuar operaciones de compra y venta de mercancías o servicios, o para producción y venta de los mismos, con el propósito de obtener una utilidad y para ello es necesario combinar diversos factores de capital y trabajo. La persona que se encarga de estas

operaciones es el hombre de negocios el cual, generalmente, recopila datos contables y económicos y con base en ellos toma decisiones, cuidando los intereses de su empresa.

El éxito de un hombre de empresa depende de la medida en que se percate de los cambios ya ocurridos, de los que ocurran en el presente, la previsión que haga de lo que ocurrirá y la forma en que influyen o pueden influir en su empresa.

La interpretación que le dé a la situación y la previsión que haga de las tendencias futuras, lo guiarán para decidir la forma de actuar de manera que proporcione a su empresa el mayor ingreso con el menor costo posible.

### **1.1.2. OBJETIVO DE LAS EMPRESAS.**

Un objetivo puede ser considerado como un plan que tiene que ver con actividades futuras, requiere visión e imaginación en su determinación y forma parte integral de las actividades de planeación. Para determinar e identificar el resultado deseado se requiere por lo menos un poco de planeación, por lo que de hecho toda planeación se refiere a objetivos; del

mismo modo que los objetivos son el resultado de la planeación, y siempre deben estar ocupando una parte importante en las empresas.

La mayor parte de las empresas grandes y diversificadas, o pequeñas y homogéneas, comparten una meta común: utilizar sus recursos en forma que produzcan el máximo de beneficios y al mismo tiempo que sean compatibles con los mejores intereses a largo plazo de la empresa.

Para poder lograrlo, las empresas tanto grandes como pequeñas deben contar con objetivos generales y específicos.

Toda entidad tiene un objetivo general que consiste en:

- ❖ Maximizar beneficios futuros de la empresa.
- ❖ Maximizar el valor presente de la empresa.
- ❖ Maximizar el precio de la acción de la empresa<sup>1</sup>

Este objetivo aplica a todos los ejecutivos de una corporación y no solo a los ejecutivos financieros, sino que debe aplicar a todo aquel que trabaje en la

---

<sup>1</sup> Calva Mercado, Alberto. "Lo que todo ejecutivo debe saber sobre Finanzas". Editorial Grijalbo

corporación. Y por tanto deben seguirse en las distintas áreas de la empresa para alcanzar el objetivo.

Por otro lado cuando la empresa ha decidido cual es la naturaleza exacta de su línea comercial, de productos o servicios que requiere introducir al mercado en un plazo inmediato o en periodos futuros, cuenta ya con una base clara para la fijación de objetivos específicos, los cuales tienen que ver con cuándo, dónde y cómo piensa la compañía llevar al mercado sus productos o servicios establecidos; también tiene que ver con las circunstancias de operación que se necesita para hacer que la empresa sea competitiva.

No obstante, las empresas de hoy en día toman decisiones estratégicas en la planeación y control de alto nivel que son tomadas ya sea por el Consejo de Administración, o bien, por el gerente general y que son de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de los recursos y objetivos a corto y a largo plazo; por lo que se considera necesario contar con objetivos financieros, los cuales son fines o metas viables y cuantificables que pretende alcanzar una entidad; un ejemplo de ellos pueden ser los siguientes:

- ❖ Tener un máximo rendimiento sobre la inversión.
- ❖ Llevar una rotación de las cuentas por cobrar, de proveedores e inventarios de manera eficiente y adecuado a las necesidades de la empresa.
- ❖ Entre otros.<sup>2</sup>

Asimismo, podemos decir que todas las empresas que cuentan con objetivos tienen algo en común: un sentido de perspicacia, de alerta y una comprensión de la dirección en que deben moverse, ya que, una empresa que opera sin tener una idea clara de lo que sería ir al mercado en un futuro cercano o intermedio, o que está incierta en cuanto a cómo vender sus productos o servicios y hace poco o nada para corregir la situación, ha llegado, o está llegando a un estado de deriva.

## **1.2. FUNCION FINANCIERA.**

La función financiera ocupa un nivel jerárquico muy importante en las empresas, y es por esta razón que es necesario mencionar la función que esta realiza; toda empresa sin importar que giro tenga, tiene cuatro áreas funcionales: mercadotecnia, producción, recursos humanos y finanzas; y es

esta última la que tiene como función evaluar en términos monetarios la actividad de toda la empresa, es decir, cuantificar en pesos y centavos las actividades de mercadotecnia, producción y recursos humanos, ya que esta es la quien determina finalmente si la factibilidad de las otras tres funciones del negocio es rentable o no.

Como primera función que realiza esta, es analizar a las posibles fuentes de financiamiento en la obtención de fondos y recursos necesarios para la empresa, evaluando para cada posible fuente de recurso las variables como tasa de interés, plazo y riesgo.

Posteriormente se evalúa diferentes alternativas de inversión dentro de la empresa que pueden ser en algún activo fijo, como también en inventarios o cuentas por cobrar por crédito otorgado a nuestros clientes, además, de evaluar monetariamente cada inversión y determinar el beneficio neto que representa para la empresa.

Una vez realizada la inversión, es función del financiero manejar correctamente los fondos y recursos financieros, aplicándolos de manera adecuada a los sectores productivos.

---

<sup>2</sup> Perdomo Moreno, Abraham. "Elementos básicos de administración Financiera". Editorial

Con el beneficio generado por estas inversiones y mediante la función financiera, se logra determinar el monto de la inversión necesaria y conscientemente se hace una adecuada utilización de los recursos obtenidos, es decir, se puede devolver los beneficios a los mercados financieros a manera de pago de intereses, amortizaciones de deuda, pago de dividendos, retiros de capital, entre otras, o bien, puede decidir reinvertir esos beneficios manteniéndolos en la empresa.

Al mismo tiempo, nos damos cuenta de que la función financiera tiene como objetivo presentar e interpretar la información financiera, para tomar decisiones acertadas, maximizar riqueza a largo plazo y dejar todo preparado para obtener más fondos y recursos financieros cuando sea necesario.

Con lo anterior expuesto podemos resumir que la función financiera, se refiere concretamente a la administración de finanzas, la cual, tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, además de su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados,

mediante la presentación e interpretación de información financiera para tomar decisiones acertadas.<sup>3</sup>

### **1.3. INFORMACIÓN FINANCIERA.**

La información financiera es uno de los recursos más valiosos que se pueden tener para tomar las mejores decisiones; para manejar su empresa, el hombre de negocios necesita en su dinámico y cambiante mundo, de información financiera que le ayude a fortalecer su juicio o decisión sobre algún asunto, entendiéndose por información financiera la comunicación de sucesos relacionados con la obtención y aplicación de recursos materiales, expresados en unidades monetarias.

Y bien, para que la información financiera cumpla fielmente su cometido, debe reunir las características de utilidad, es decir, la información financiera es útil, siempre y cuando el contenido informativo que proporciona sea significativo, relevante, veraz, comparable y oportuno; es confiable, cuando dicha información es estable, objetiva y verificable; y por último la

---

<sup>3</sup> Perdomo Moreno, Abraham. "Elementos básicos de Administración Financiera". Editorial ECAFSA.

provisionalidad que constituye una limitación a la precisión de la información y significa que ésta no representa hechos consumados.<sup>4</sup>

Asimismo, para obtener dicha información es necesario contar con un sistema de captación de las operaciones con el que mida, clasifique, registre y resuma con claridad en términos de dinero, las transacciones y hechos de carácter financiero.

De esta manera, la administración contará con una fuente de información que permita:

- ❖ Coordinar las actividades de la empresa.
- ❖ Captar, medir, planear y controlar las operaciones diarias.
- ❖ Estudiar las fases del negocio y proyectos específicos.
- ❖ Contar con un sistema de información central que pueda servir a los interesados en la empresa, como serían los acreedores, gobierno, empleados, posibles inversionistas o público en general.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Elizondo López, Arturo. "Proceso Contable 2 Contabilidad Fundamental." Editorial ECASA.

<sup>5</sup> Moreno Fernández, Joaquín. "Las Finanzas en la empresa." IMCP

Sin embargo, además de la información cuantitativa se debe contar con información cualitativa, ya que comprender ésta información es fundamental para administrar una empresa y saber cómo opera, debido a que nos proporcionan un panorama intuitivo de una entidad, son el punto de partida para cualquier análisis financiero y también son la base de planes de operación y presupuestos internos.

## **CAPITULO 2.- EL PRESUPUESTO Y LA PLANEACIÓN FINANCIERA.**

### **2.1. TEORIA PRESUPUESTAL.**

Hoy en día toda empresa que desee obtener el mayor rendimiento de sus operaciones, debe someterse a las más estrictas medidas de control, que den por resultado en su aplicación correcta, una mayor productividad de sus inversiones en combinación con los elementos de fuerza de trabajo y capitales propios y ajenos involucrados en sus actividades cotidianas.

Lo anterior, trae como consecuencia entre otras medidas de control, el estudio de los presupuestos, por lo que es necesario definirlo.

#### **2.1.1. DEFINICIÓN DEL PRESUPUESTO.**

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.<sup>6</sup>

Sin embargo, dentro del aspecto financiero de una empresa se entiende por presupuesto, como el estudio y determinación anticipada del monto de cada una de los renglones que conforman los estados financieros principales, mismos que reflejan la situación financiera de una empresa en un momento dado, o bien, por un periodo determinado. La palabra presupuesto está compuesta por dos vocablos, Pre que indica antes y Supuesto que indica suponer un hecho.<sup>7</sup>

### **2.1.2. IMPORTANCIA Y FINALIDAD DEL PRESUPUESTO.**

Los presupuestos son una excelente herramienta que facilita la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios, con el propósito de obtener un mejor control en la dirección de la empresa, en virtud de que, establece objetivos definidos y formula el plan de ejecución que ha de llevarse a cabo en las futuras operaciones, coordina las actividades, promoviendo la motivación para que, con una buena voluntad, los objetivos de la empresa se acepten y ejecuten los planes trazados, además determina los medios de control a través de las comparaciones que comprueben los resultados.

---

<sup>6</sup> Ramírez Padilla David Noel. "Contabilidad Administrativa". Ed. Mc. Graw Hill.

No obstante, debe hacerse hincapié en la importancia que tiene para los hombres de negocios el considerar el costo de la implantación del presupuesto como una inversión; ya que debe considerarse como tal, si se tiene en cuenta que al adoptarlo puede auxiliar a la administración en descubrir las causas que originan las deficiencias del funcionamiento, cuya corrección disminuye los costos por la reducción del desperdicio, aumentando así la rentabilidad.<sup>8</sup>

### **2.1.3. CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS.**

El pretender estudiar el tema del presupuesto, se busca la manera de conocerlo desde diferentes ángulos y distintos puntos de vista, de ahí que los presupuestos se clasifican de acuerdo a:

---

<sup>7</sup> Calvo Langarica, César. "Análisis e interpretación de Estados Financieros". Ed. PAC. S.A.

<sup>8</sup> Calvo Langarica, César. "Análisis e interpretación de estados financieros". Ed. PAC S.A.

- |   |  |                         |
|---|--|-------------------------|
| 1.- La empresa que los use                | { Públicos.<br>Privados.   |                         |
| 2.- Su contenido                          | { Maestros, principales o generales.<br>Auxiliares, secundarios o etallados. |                         |
| 3.- Presupuesto base cero                 |  |                         |
| 4.- Su forma                              | { Rígidos o fijos.<br>Flexibles o variables.                                 |                         |
| 5.- Su duración                           | { Cortos<br>Largos   |                         |
| 6.- Su reflejo en los estados financieros | { Situación financiera<br>Resultados<br>Costos                               | { Estimados<br>Estándar |
| 7.- Sus objetivos                         | { Solicitud de créditos<br>Promoción de inversión                            |                         |
| 8.- Sus finalidades                       | { De fusión<br>De programas a realizar                                       |                         |
| 9.- Su aplicación sistemática             | { Planeación<br>Formulación<br>Aprobación<br>Definitivo                      | { Parciales<br>Previos  |
| 10.- Su división empresarial              | { Ventas<br>Producción<br>Distribución<br>Financiamiento                     |                         |

Teniendo el marco de los diferentes presupuestos, a continuación se comenta brevemente cada un de ellos.

*1.- La empresa que los use:*

- a) **Públicos.** Reciben este nombre porque son las empresas y dependencias del Gobierno quienes los elaboran como medio de control de las finanzas públicas.
- b) **Privados.** Son en este caso, las empresas industriales o comerciales las que sirven de este medio para el mejor desempeño de las actividades para las que fueron creadas.

*2.- Su contenido:*

- a) **Maestros, principales o generales.** Reciben esta denominación por presentar un resumen de todas las operaciones departamentales que integren el negocio.
- b) **Auxiliares, secundarios o detallados.** Son los que presentan en forma analítica algunos de los que conforman los departamentos.

### 3.- *Presupuesto base cero:*

Es el sistema que simplemente parte de cero al elaborar un presupuesto, ya que en lugar de basarse en la experiencia del año anterior para calcular los presupuestos de un departamento en el año actual, el gerente comienza a justificar su función y operación.

### 4.- *Su forma:*

- a) **Rígidos o fijos.** Son los que se formulan sin que éstos sufran modificación alguna, obligando a que la empresa se ajuste a ellos.
- b) **Flexibles o variables.** Por medio de este tipo de presupuesto se está en la capacidad de modificar anticipadamente los presupuestos en función de los cambios detectados en las ventas y que lógicamente afectarán su costo de producción y distribución en una proporción semejante.

### 5.- *Su duración:*

- a) **Cortos.** Generalmente, de un año o por periodos menores.
- b) **Largos.** Cuando sobrepasan el año hasta tres, cuatro o cinco años.

6.- *Su reflejo en los estados financieros:*

- a) **Situación financiera.** Muestra las cifras presupuesto a una fecha futura dada, considerando los movimientos previstos.
- b) **Resultado.** El reflejo de un periodo estimado que muestre las posibles ventas presupuesto, con sus correspondientes costos y gastos a la meta por alcanzar para obtener utilidad.

7.- *Sus objetivos:*

- a) **Solicitud de créditos.** Presentar el panorama hacia el futuro para demostrar que además de solvencia, tendrá estabilidad para el pago de sus obligaciones.
- b) **Promoción de inversión.** Demostrar a través del presupuesto, el resultado de una proyección financiera, canalizada por una promoción de inversión.

8.- *Sus finalidades:*

- a) **De fusión.** Conocer los resultados anticipados de la fusión de una o varias empresas a determinado momento.

- b) **De programas a realizar.** Normalmente son utilizados por empresas de gobierno, descentralizadas, instituciones o patronos, precisando los costos y gastos de cada dependencia en relación a los objetivos que de acuerdo a los programas les corresponde realizar.

9.- *Su aplicación sistemática:*

- b) **Planeación.** Período que se utiliza para preparar y convencer a los administradores del beneficio que reportan los presupuestos.
- c) **Formulación.** Su aplicación puede ser sistemática, partiendo de presupuestos parciales de alguno de los departamentos de la empresa, y de ahí a presupuestos previstos, los que reunirán todas las características necesarias para ser aprobados y quedar como definitivos.
- d) **Aprobación.** El estudio y aprobación de dicho presupuesto quedará a cargo de un director o de una comisión encargada del mismo.
- e) **Definitivo.** Presupuesto aprobado por el período elegido, sujeto a todas las demás alternativas comentadas en los puntos anteriores.

10.- *Su división empresarial:*

- a) **Ventas.** Tratándose de empresas industriales o comerciales, será el presupuesto base para todas las demás estimaciones que se hagan, de ahí la importancia de que sea preparado con la debida minuciosidad y con el mayor detalle posible. El éxito de los presupuestos estará prácticamente basado en el que se elabore de las ventas.
- b) **Producción.** Para poder satisfacer todas sus necesidades y adquirir los productos y materias primas indispensables, se tomará en cuenta el presupuesto de ventas.
- c) **Distribución.** Todos los gastos que se originen para la distribución de las mercancías o productos, en el periodo presupuestado.
- d) **Financiamiento.** Por medio del cual se podrá prever si la empresa necesita de recursos ajenos, que evite en un momento dado el que la misma no pueda satisfacer oportunamente sus necesidades y obligaciones.
- e) **Caja.** Es la estimación de las entradas de dinero a la empresa a través de un cobro probable a sus clientes y de posibles fuentes de

financiamiento, en contra de los desembolsos basados en presupuestos de compras y gastos.<sup>9</sup>

#### **2.1.4. PRINCIPIOS DE LOS PRESUPUESTOS.**

Los presupuestos se preparan para cumplirse, y para que éstos alcancen su finalidad , se requiere de la aplicación de una serie de principios presupuestales, los que servirán de base para que el presupuesto reúna las características que le permitirán su viabilidad.<sup>10</sup>

Los principios presupuestales son:

**1º. Principio de los objetivos.-** Señala que las metas fijadas por la empresa se encuentran incorporadas dentro del presupuesto.

**2º. Principio de objetividad.-** Establece que todos los cambios y estimaciones numéricas, así como las condiciones en que se van a desarrollar el presupuesto, deben ser lo más objetivos posibles.

---

<sup>9</sup> Calvo Langarica, César. "Análisis e interpretación de estados financieros." Ed. PAC S.A.

<sup>10</sup> Perdomo Moreno, Abraham. "Elementos básicos de Administración Financiera." Ed. ECAFSA.

**3°. Principio de la confianza.-** Hace hincapié en que a todos los factores incorporados al presupuesto se les tenga confianza en el sentido de que los mismos han de determinarse conforme al principio anterior.

**4°. Principio de la organización.-** Este principio subraya que la aplicación del presupuesto se efectuará en la empresa cuya organización tenga un alto nivel de eficiencia, lo cual quiere decir que la dirección funcional de actividades esté en concordancia con las operaciones que se desarrollan.

**5°. Principio del reconocimiento.-** Indica que a todos aquellos que hayan alcanzado o superado las metas señaladas en el presupuesto, se les debe de otorgar un reconocimiento público dentro de la organización.

**6°. Principio de la participación.-** Especifica que todos los integrantes de una empresa deben participar en el funcionamiento presupuestal, lo cual implica que el personal primeramente contribuya en la preparación del presupuesto y después, al conocer como quedó integrado, facilite su cumplimiento mediante su participación activa.

**7°. Principio de la oportunidad.-** Los presupuestos, para que sean eficaces, necesitan ser oportunos, es decir, deben de estar concluidos antes de que se

inicie el periodo presupuestal, de tal manera que siempre exista la posibilidad de aplicarlos convenientemente.

**8°. Principio de la flexibilidad.-** Se refiere a que los presupuestos deben de estar en condiciones de considerar los cambios y modificaciones que se presenten en el transcurso del periodo presupuestal derivado de las circunstancias.

**9°. Principio de la contabilidad.-** Para que un presupuesto sea eficaz, se requiere que la contabilidad general tenga propósitos comunes con el presupuesto.

**10°. Principio de las excepciones.-** Establece que los funcionarios y ejecutivos de una empresa no debe exigírseles el conocimiento de cómo se realizan la totalidad de las operaciones, pues aparte de ser injustos, estas personas quedarían inundadas de detalles, haciendo difícil y poco práctica su labor.

**11°. Principio de las variaciones.-** Determina que todas las desviaciones que se presenten deben de ser cuidadosamente analizadas, con el fin de conocerlas razones que la provocaron.

**12°. Principio de la autoridad.-** Al preparar el presupuesto y, precisamente en su estructura se deben señalar quiénes poseen autoridad para decidir.

**13°. Principio de conciencia de los costos.-** De las investigaciones que se han llevado a cabo en el campo de la psicología sobre la conducta del individuo, se ha observado que todas las personas, sobre todo funcionarios, tienen una actitud a la cual se ha denominado "Conciencia de los costos" y a través de esos estudios se han determinado que el individuo por razón natural tiende a imitar a sus semejantes. El sistema presupuestal aprovecha esos estudios, tratando de educar a los funcionarios para que los subordinados los imiten.

**14°. Principio de normas.-** Este principio nos indica que una norma aceptada permite a los subordinados actuar dentro de los límites que dicha norma señala, sin necesidad de una vigilancia estrecha de sus superiores. Los presupuestos constituyen la norma por excelencia para todas las operaciones de la empresa.

### 2.1.5. VENTAJAS.

Las ventajas que brindan los presupuestos ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas, a continuación se mencionan algunas de ellas:

1. Motiva a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
2. Da capacidad al negocio de organizar sus recursos para el periodo en cuestión.
3. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
4. Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
5. Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
6. Facilita el control administrativo.
7. Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
8. Ayuda a lograr mayor eficacia y eficiencia en las operaciones.
9. Ayuda a la obtención de créditos en los bancos.

Sobre todo, un presupuesto proporciona una salvaguarda contra el mayor temor de un hombre de negocios: las sorpresas desagradables.

#### **2.1.6. LIMITACIONES.**

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlos o durante su ejecución las cuales son las siguientes:

1. El presupuesto esta basado en estimaciones, por lo que están sujetos a variar y no son exactos.
2. Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan, lo que significa que es una herramienta dinámica.
3. No es un instrumento que funcione automáticamente como sustituto de la administración.
4. Ningún plan de presupuestos puede quedar perfeccionado inmediatamente, por lo que el factor tiempo debe tenerse siempre en consideración.
5. No se deben esperar resultados demasiado pronto.

### 2.1.7. PERIODICIDAD DEL PRESUPUESTO.

El periodo conveniente para un presupuesto es un año. Sin embargo, las empresas eligen el período que mejor convenga a sus necesidades. Por lo general la mayoría de las empresas preparan presupuestos anuales mientras que otras lo hacen en forma semestral o trimestral.

No obstante, un buen sistema de control presupuestario incluye cada una de las operaciones que celebrará la empresa dentro de un periodo establecido, mismo que ha sido determinado conforme a los siguientes factores:

- Métodos de financiamiento: si la empresa tiene créditos de instituciones bancarias, los vencimientos nos determinarán el periodo del presupuesto.
- Condiciones del mercado: si las condiciones son inciertas debido a situaciones inestables en los campos económico, político y social, se aconseja que el período del presupuesto sea corto; por el contrario, si la condición del mercado es regular, el periodo del presupuesto puede ser largo.

- Duración del período contable: es práctico y conveniente elaborar el presupuesto conforme al ejercicio contable, debiéndose terminar ambos en la misma fecha.<sup>11</sup>

## 2.2 PRESUPUESTO MAESTRO.

Contiene la totalidad de pronósticos de la empresa, desde la misión en planeación estratégica hasta el detalle de cada sector operativo y de control de ventas, producción y administración, en un país equivaldría al plan nacional de desarrollo. Se debe preparar para un mínimo de 3 años.<sup>12</sup>

El presupuesto maestro está integrado básicamente por dos áreas que son:

- El presupuesto de operación.
- El presupuesto financiero.

Cada uno de los presupuestos deben ser elaborados a precios constantes, es decir, deben llevar todos los pesos al mismo poder de compra, de tal manera que uno de los objetivos básicos del presupuesto como lo es el control administrativo pueda desarrollarse, porque de otra manera sería imposible llevar a cabo dicha actividad, al mezclar en los datos comparativos pesos con diferente poder de compra.

---

<sup>11</sup> Perdomo Moreno, Abraham. "Elementos básicos de Administración Financiera". Ed. ECAFSA.

<sup>12</sup> Ramirez Padilla, David Noel. "Contabilidad Administrativa". Ed. Mc. Graw Hill.

## **2.2.1 PRESUPUESTO OPERACIONAL.**

Es el presupuesto principal con el cual se recopilan todos los datos necesarios para poder llegar al presupuesto financiero y así también para tomar los datos para la elaboración de los Estados Financieros proforma, se dice que este presupuesto es el presupuesto de trabajo porque a este lo integran varios presupuestos: Ventas, producción, compras, inventarios, gastos de venta y de administración, etc. Los cuales descubriré más adelante para su aplicación en la elaboración de cada uno de los mismos.

### **2.2.1.1 PRESUPUESTO DE VENTAS.**

El presupuesto de ventas es un pronóstico de unidades a vender, se valúa conforme a los precios del mercado y los costos de adquisición o de producción de la empresa, procurando que se elabore por producto, zona y vendedor. No existe una fórmula general para presupuestar las ventas que pueda ser aplicable a todos los negocios, es por esto que los

factores que marcan los procedimientos para el logro de un presupuesto de ventas son:

☐ Factores específicos de ventas

Estos se clasifican a su vez en:

- De ajuste.- son aquellos que se refieren a factores ocasionados por causas de fuerza mayor.
  - De cambio.- Refiriéndose a las modificaciones que se van a efectuar tales como: rediseño, cambio de material, cambio de producción, cambio de mercados y cambio en los métodos de venta.
- ☐ Fuerzas económicas generales.- se refieren a aquellos factores externos que de alguna manera influyen en las ventas.
- ☐ Influencias administrativas.- Se refieren a factores internos de la entidad, relativo a las decisiones que deben de tomar en relación a la empresa.

### **2.2.1.2 PRESUPUESTO DE COMPRAS.**

Para la elaboración de éste, es necesario hacer los materiales en unidades, esto para determinar de manera general, las unidades de material que se requerirán a lo largo del ejercicio. En este presupuesto se considerarán exclusivamente las compras de los materiales.

Una vez determinada la producción propuesta, con las compras anuales se hace la predeterminación de las compras que corresponden a cada uno de los meses del período, con base en el presupuesto de producción. También se deberán señalar las fechas en que se recibirán los materiales.

### **2.2.1.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN.**

El presupuesto de gastos de venta, comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado y es puesto en manos del cliente; por lo tanto estos gastos están integrados por gastos de oficina de ventas, publicidad y propaganda, gastos de almacén de artículos sujetos a venta. Una vez que se calculó el presupuesto será necesario corregirlo como

resultado del cambio en las condiciones del presupuesto original, informando a los ejecutivos responsables de las ventas sobre las desviaciones que se detectaron, incluyendo las indicaciones respectivas para ser corregidas. En cambio el presupuesto de gastos de administración incluye los gastos derivados de las funciones de dirección y control de las actividades de la empresa. Los gastos se determinarán dependiendo de la naturaleza de la empresa, según su organización.

Para la elaboración del presupuesto, se debe efectuar un análisis de los gastos en que se incurrieron en años anteriores para precisar las erogaciones y determinar sobre quien o sobre quienes recae la responsabilidad de estas.

### **2.2.2 RESUPUESTO FINANCIERO.**

Es el que se ocupa de la estructura financiera de la empresa, esto es, de la composición y relación que debe existir entre los activos, pasivos, y capital. Es también importante considerar las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos, así como el flujo de

efectivo y la rentabilidad de la empresa, pudiendo esto resumirse en *liquidez y rentabilidad*.<sup>13</sup>

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global.

En esencia el presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación. Es necesario considerar que son tres grandes planes los que engloban un modelo de planeación: plan de mercado, requerimientos de insumo y el financiero. Los dos primeros constituyen base para la elaboración del presupuesto de operación y una vez que este ha sido integrado, se utiliza como marco de referencia para elaborar el presupuesto financiero, que constituye junto con el de operación la herramienta por excelencia para traducir, en términos monetarios el diseño de acciones que habrán de realizarse de acuerdo con la última etapa del modelo de planeación estratégica.

Los presupuestos de ventas, costo de producción y gastos de venta y administración, producen el estado de resultados proyectado. El presupuesto financiero, aunado a ciertos datos del estado de resultados

---

<sup>13</sup> Moreno Fernandez Joaquín. "Las finanzas en la empresa". I.M.C.P.

presupuestado, expresa el estado de situación financiera presupuestado y el estado de flujo de efectivo presupuestado.

Estos tres estados presupuestados indican la situación financiera proyectada.

### **2.2.3 FLUJO DE EFECTIVO.**

El flujo de efectivo nos da a conocer la liquidez de la empresa y así poder determinar las necesidades que ésta pueda tener, ya sea en inversión temporal de efectivo o en financiamiento.

**CONCEPTO.-** Es una programación de los ingresos y de los egresos en efectivo que sirve de base para elaborar los presupuestos de la empresa.

Es un estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer que cantidad de efectivo requiere el negocio para operar durante un período determinado, y también para programar con oportunidad los costos y los gastos de la estructura.

Existen dos fuentes de flujos de entradas:

La entrada de efectivo a caja por ventas de contado y de cobranza de cuentas por cobrar; y una externa que se refiere al efectivo que fluye por partidas de valores y préstamos.

Este estado de flujo de efectivo permite anticipar:

- Cuando habrá un excedente de efectivo, y tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo.
- Cuando habrá un faltante de efectivo, y tomar a tiempo medidas necesarias para definir la fuente de fondeo que puede ser: recursos del préstamo que cubran dicho faltante y permitan la operación de la empresa.
- Cuanto y que cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente.
- Cuando efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.
- De cuánto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los empleados.
- De cuanto efectivo puede disponer el empresario para sus asuntos personales sin que afecte el funcionamiento de la empresa.

## 2.3 PLANEACIÓN FINANCIERA.

### Generalidades.

La planeación financiera es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de una empresa, puesto que aporta una guía para la orientación, coordinación y control de sus actividades para poder realizar sus objetivos, es decir, es un procedimiento en tres fases para decidir que acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo.

### Definiciones.

Es anticiparse al futuro relacionado con la búsqueda, consecución y aplicación de capitales (entendidos en dinero) de una empresa, con el objeto de evitar faltantes y la no aplicación oportuna de sobrantes de dinero; para maximizar la riqueza de los empresarios.<sup>14</sup>

Es una herramienta o técnica financiera que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras. Por alcanzar

tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.<sup>15</sup>

El proceso de planeación financiera inicia con la elaboración de los planes financieros a largo plazo o estratégicos, los que a su vez guían la formulación de los planes y presupuestos a cada corto plazo u operativos, así mismo la planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

### **2.3.1 PLANEACION A CORTO PLAZO.**

También llamada planeación financiera operativa, son las actividades financieras planeadas a corto plazo, así como el impacto financiero anticipado de las mismas. Estos planes abarcan por lo general periodos de uno a dos años. Su información básica está compuesta por los pronósticos de ventas y diversas modalidades de información operativa y financiera. Sus resultados esenciales incluyen varios presupuestos operativos, así como el presupuesto de caja y los estados financieros proforma.

---

<sup>14</sup> Apuntes del seminario de Finanzas Corporativas. C.P. Epifanio Pineda C.

Los pronósticos de ventas sirven de base para la formulación de los planes de producción, en los que se toman en cuenta los periodos de elaboración, incluyen estimaciones de las clases y cantidades que se requieren de materias primas. A partir de los planes de producción, la empresa puede estimar sus requerimientos de fuerza de trabajo directa, gastos generales de manufactura y gastos de operación. Una vez efectuadas estas estimaciones, se procede a la elaboración del estado de resultados proforma y del presupuesto de caja de la empresa. Al contar con la información básica estado de resultados proforma, presupuesto de caja, plan de desembolso en activos fijos, plan financiero a largo plazo y balance general del periodo en curso, se puede elaborar finalmente el balance general proforma. En lo que resta de este capítulo nos concentraremos en los resultados básicos del proceso de planeación financiera a corto plazo.

---

<sup>15</sup> Moreno Fernández, Joaquín. "Las finanzas en la empresa".

### 2.3.2 PLANEACIÓN A LARGO PLAZO.

También llamada planeación estratégica, son las actividades financieras planeadas a largo plazo, así como el impacto financiero anticipado de las mismas. Tales planes tienden a abarcar periodos que van de los dos a los diez años. Los planes estratégicos más comunes son los de cinco años, los cuales se revisan periódicamente a medida que se dispone de nueva información significativa. Las empresas sujetas a altos grados de incertidumbre operativa, ciclos de producción relativamente cortos, o ambos, suelen basarse en horizontes de planeación más breves. Los planes financieros a largo plazo forman parte de un plan estratégico integrado que, junto con los planes de producción, comercialización y otros, se basan en una serie común de supuestos y objetivos para dirigir a la empresa hacia el cumplimiento de sus metas estratégicas. En estos planes se toman en cuenta las acciones de comercialización y desarrollo de productos, estructura de capital y mayores fuentes de financiamiento. Se incluyen también la conclusión de proyectos existentes, líneas de productos o géneros de actividad empresarial; el reembolso o retiro de las deudas vigentes, y cualesquiera adquisiciones planeadas. Con frecuencia

estos planes se apoyan en una serie de presupuestos y de utilidades planeadas anuales.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> Gitman Lawrence J. "Fundamentos de administración Financiera". Séptima Edición Ed. Oxford.

### **CAPITULO 3.- CASO PRACTICO.**

Elaboración del presupuesto maestro como una herramienta para la planeación financiera a corto plazo de una empresa gasolinera.

## ANTECEDENTES DE LA EMPRESA:

Rafael López López, se constituye e inicia sus operaciones como persona física con actividad empresarial en el mes de marzo de 1968; siendo su actividad preponderante, la explotación de una estación de servicios de gasolinera " Super Servicio Lopez" localizada en el municipio de Compostela, Nayarit; cuya ubicación es a un costado de la carretera Tepic-Puerto Vallarta, Jal., siendo esta la única estación de servicio gasolinera que existe en dicha carretera, por lo que ésta abastece a casi todo el poblado de la región, así como a los que están alrededor de ésta y a los auto-transportes que transitan sobre ésta carretera.

La empresa es una franquicia de PEMEX Refinación, la cual cuenta con el servicio de la venta de gasolina premium y magna, diesel, lubricantes y aditivos. Además, de contar con un servicio de las 24 horas la cual cubren con tres trabajadores por cada turno, y es administrada por sus propietarios.

Con objeto de conocer la empresa y los aspectos más importantes, presento la misión, visión y la filosofía de ésta.

## **MISIÓN.**

Ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades del consumidor, con el mejor equipo humano.

## **VISION.**

Hacer que nuestro servicio sea integral y que garantice la preferencia de nuestros clientes; en base a una atención personalizada.

## **FILOSOFIA.**

Los valores que nos caracterizan por los servicios que prestamos a los clientes son:

- Profesionalismo.- lo que hacemos, lo sabemos hacer.
- Calidad.- lo que hacemos, lo hacemos bien a la primera.
- Respeto.- lo que hacemos, lo hacemos respetando la dignidad y el bienestar de nuestros clientes.
- Seguridad.- lo que hacemos, lo hacemos cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos en nuestro reglamento.

- Confianza.- lo que hacemos, lo hacemos cumpliendo siempre con lo ofrecido.

Asimismo, la empresa tiene la categoría de tres estrellas que la franquicia de PEMEX Refinación le otorga por sus altas ventas.

El volumen de sus ventas varían en función a los periodos vacacionales debido a que, como anteriormente se menciona, la estación de servicio gasolinera está ubicada a un costado de la carretera que se dirige a un Puerto turístico nacional e internacional y, por ser la única estación de servicio gasolinera que se existe en dicho tramo de carretera Tepic-Puerto Vallarta, Jal., por lo que cuenta con la ventaja de no tener competencia.

No obstante, el propietario de la empresa con el fin de llevar un mejor control en sus actividades operacionales y administrativas, además de la incertidumbre que acontece en los nuevos cambios económicos, políticos, y sociales; desea se elabore un presupuesto para el ejercicio 2001 como una herramienta de ayuda para las decisiones operativas y financieras de la empresa.

Por ésta razón se elaborará un presupuesto maestro, incluyendo un estado de resultados proforma, un balance general proforma, un estado de flujo de efectivo presentado en forma mensual y cédulas de soporte.

**Información adicional:**

Debido a las tendencias en los volúmenes de venta en litros en los años de 1999 y 2000, y de acuerdo en las variaciones de incrementos y decrementos que existieron en los meses por las demandas que hay en cada producto; el volumen de las ventas estimadas en litros para el año 2001 son los siguientes:

## ESTIMACIÓN DE VOLUMENES EN LITROS PARA EL AÑO 2001

MAGNA	PREMIUN	DIESEL	LUBRICANTE	ADITIVOS
492,000	58,000	247,000	850	300
406,000	68,000	242,000	700	220
460,000	61,000	311,000	850	240
465,000	68,000	312,000	850	270
491,000	69,000	365,000	900	290
453,000	66,000	337,000	700	220
419,000	60,000	287,000	740	240
462,000	58,000	239,000	550	210
390,000	51,000	245,000	650	225
395,000	53,000	242,000	600	200
410,000	66,000	251,000	680	230
432,000	73,000	249,000	750	270
<u>5,275,000</u>	<u>751,000</u>	<u>3,327,000</u>	<u>8,820</u>	<u>2,915</u>

## Datos a considerar:

- El personal que trabaja en la empresa son el gerente general (propietario de la empresa) que percibe sueldo de mercado, el contador y administrador sus remuneraciones son por honorarios, una secretaria y nueve despachadores que son por salario mínimo.

- La empresa paga por arrendamiento del local, 50% es para el departamento de ventas y el otro 50% es para el departamento de administración.
- La cuota de la franquicia se paga una vez al año, en el mes de marzo.
- Su pagos provisionales de impuestos son mensuales.
- Sus compras de combustible y diesel son diario de lunes a viernes; dos de magna, dos de premium y uno de diesel a la semana
- La compra de lubricantes y aditivos son cada mes.
- Sus políticas de ventas son de contado, ya que la mayoría de los consumidores son auto-transportes de paso.

El estado de situación financiera al 31 de diciembre se espera que sea el siguiente:

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000**

**Activo****Circulante**

Bancos	396,873	
Inventario	582,490	
IVA por acreditar	99,626	
I.S.R pagado por anticipado	<u>267,540</u>	
<b>Total circulante</b>		<b>1,346,529</b>

**Fijo**

Maquinaria y equipo	470,201	
Deprec. acum. maquinaria y eq.	<u>238,946</u>	231,255
Mobiliario y equipo de oficina	29,056	
Deprec. acum. mobiliario de ofic.	<u>1,146</u>	27,910
Equipo de transporte	330,749	
Deprec. acum. equipo de transp.	<u>172,724</u>	158,025
Anuncios y señales	54,545	
Deprec. acum. anuncios y señales	<u>28,182</u>	26,363
Equipo de computo	41,029	
Deprec. acum. equipo de computo	<u>10,437</u>	30,592
<b>Total fijo</b>		<b>474,145</b>

**Diferido**

Mejoras de locales	289,206	
Amortiz. acum. de mejoras de loc.	<u>59,201</u>	
<b>Total diferido</b>		<b>230,005</b>

**Total Activo****2,050,679****Pasivo****Circulante**

Proveedores	836,220	
Acreedores diversos	11,852	
Impuestos por pagar	6,464	
I.S.R. por pagar	4,895	
P.T.U. por pagar	<u>77,838</u>	
<b>Total circulante</b>		<b>937,269</b>

**Capital**

Patrimonio	110,000	
Resultados de ejercicios anteriores	576,517	
Resultado del ejercicio	<u>426,892</u>	
<b>Total de capital</b>		<b>1,113,410</b>

**Total pasivo y capital****2,050,679**


---

 GERENTE

---

 CONTADOR

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS**  
**EJERCICIO 2001**

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
<b>MAGNA</b>													
En litros	492,000	406,000	460,000	465,000	491,000	453,000	419,000	462,000	390,000	395,000	410,000	432,000	5,275,000
Precio sin I.V.A.	4.6372	4.6836	4.7304	4.7777	4.8255	4.8737	4.9225	4.9717	5.0214	5.0716	5.1224	5.1736	
En pesos	2,281,502	1,901,530	2,175,988	2,221,636	2,369,315	2,207,806	2,062,520	2,296,928	1,958,355	2,003,297	2,100,165	2,234,985	25,814,027
<b>PREMIUM</b>													
En litros	58,000	68,000	61,000	68,000	69,000	66,000	60,000	58,000	51,000	53,000	66,000	73,000	751,000
Precio sin I.V.A.	5.1905	5.2424	5.2948	5.3478	5.4013	5.4553	5.5098	5.5649	5.6206	5.6768	5.7335	5.7909	
En pesos	301,049	356,484	322,985	363,649	372,687	360,048	330,589	322,765	286,649	300,869	378,414	422,734	4,118,920
<b>DIESEL</b>													
En litros	247,000	242,000	311,000	312,000	365,000	337,000	287,000	239,000	245,000	242,000	251,000	249,000	3,327,000
Precio sin I.V.A.	3.8380	3.8764	3.9151	3.9543	3.9938	4.0338	4.0741	4.1149	4.1560	4.1976	4.2395	4.2819	
En pesos	947,986	938,084	1,217,610	1,233,740	1,457,751	1,359,383	1,169,271	983,450	1,018,221	1,015,811	1,064,124	1,066,202	13,471,633
<b>LUBRICANTE</b>													
En latas de 1 litro	850	700	850	850	900	700	740	550	650	600	680	750	8,820
Precio promedio sin	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	
En pesos	20,324	16,737	20,324	20,324	21,519	16,737	17,693	13,151	15,542	14,346	16,259	17,933	210,886
<b>ADITIVOS</b>													
En galones de 1 litro	300	220	240	270	290	220	240	210	225	200	230	270	2,915
Precio promedio sin	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	
En pesos	5,607	4,112	4,486	5,046	5,420	4,112	4,486	3,925	4,205	3,738	4,299	5,046	54,481
<b>Total de ventas</b>	<b>3,556,468</b>	<b>3,216,947</b>	<b>3,741,391</b>	<b>3,844,395</b>	<b>4,226,692</b>	<b>3,948,085</b>	<b>3,584,559</b>	<b>3,620,219</b>	<b>3,282,972</b>	<b>3,338,060</b>	<b>3,563,261</b>	<b>3,746,900</b>	<b>43,669,948</b>
<b>Más: 15% I.V.A.</b>	<b>533,470</b>	<b>482,542</b>	<b>561,209</b>	<b>576,659</b>	<b>634,004</b>	<b>592,213</b>	<b>537,684</b>	<b>543,033</b>	<b>492,446</b>	<b>500,709</b>	<b>534,489</b>	<b>562,035</b>	<b>6,550,492</b>
<b>Total de ventas con I.V.A.</b>	<b>4,089,938</b>	<b>3,699,489</b>	<b>4,302,600</b>	<b>4,421,054</b>	<b>4,860,695</b>	<b>4,540,298</b>	<b>4,122,242</b>	<b>4,163,252</b>	<b>3,775,417</b>	<b>3,838,769</b>	<b>4,097,750</b>	<b>4,308,935</b>	<b>50,220,440</b>

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS**  
**EJERCICIO 2001**

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>MAGNA</b>													
En litros	490,000	405,000	460,000	470,000	495,000	455,000	420,000	467,000	395,000	395,000	415,000	435,000	5,302,000
Mermas en litros	2,975	2,590	3,150	3,290	3,465	3,185	2,940	3,269	2,765	2,765	2,905	3,045	36,344
Compras netas	487,025	402,410	456,850	466,710	491,535	451,815	417,060	463,731	392,235	392,235	412,095	431,955	5,265,656
Precio de compra	4.2925	4.3354	4.3788	4.4226	4.4668	4.5115	4.5566	4.6021	4.6482	4.6946	4.7416	4.7890	
En pesos	2,090,555	1,744,618	2,000,445	2,064,056	2,195,585	2,038,346	1,900,365	2,134,155	1,823,172	1,841,404	1,953,986	2,068,635	23,855,323
<b>PREMIUM</b>													
En litros	35,000	70,000	60,000	70,000	66,000	67,000	60,000	60,000	50,000	55,000	65,000	85,700	743,700
Mermas en litros	280	560	480	560	528	536	480	480	400	440	520	700	5,964
Compras netas	34,720	69,440	59,520	69,440	65,472	66,464	59,520	59,520	49,600	54,560	64,480	85,000	737,736
Precio de compra	4.8177	4.8659	4.9145	4.9637	5.0133	5.0635	5.1141	5.1652	5.2169	5.2690	5.3217	5.3750	
En pesos	167,271	337,886	292,513	344,678	328,232	336,537	304,390	307,434	258,757	287,479	343,146	456,871	3,765,195
<b>DIESEL</b>													
Compras netas	220,000	235,000	315,000	310,000	365,000	335,000	290,000	240,000	245,000	240,000	250,000	280,000	3,325,000
Precio de compra	3.6158	3.6520	3.6885	3.7254	3.7626	3.8002	3.8382	3.8766	3.9154	3.9545	3.9941	4.0340	
En pesos	795,476	858,210	1,161,870	1,154,862	1,373,355	1,273,081	1,113,091	930,390	959,271	949,091	998,523	1,129,529	12,696,752
<b>LUBRICANTE</b>													
En latas de 1 litro	700	700	850	850	900	700	740	550	650	600	680	800	8,720
Precio promedio de compra	18.37	18.37	18.37	18.37	18.37	18.37	18.37	18.37	18.37	18.37	18.37	18.37	
En pesos	12,859	12,859	15,615	15,615	16,533	12,859	13,594	10,104	11,941	11,022	12,492	14,696	160,186
<b>ADITIVOS</b>													
En galones de 1 litro	200	220	240	270	290	220	240	210	225	200	230	270	2,815
Precio prom. de compra	16.83	16.83	16.83	16.83	16.83	16.83	16.83	16.83	16.83	16.83	16.83	16.83	
En pesos	3,366	3,703	4,039	4,544	4,881	3,703	4,039	3,534	3,787	3,366	3,871	4,544	47,376
<b>Total de compras</b>	<b>3,069,526</b>	<b>2,957,277</b>	<b>3,474,483</b>	<b>3,583,755</b>	<b>3,918,585</b>	<b>3,664,526</b>	<b>3,335,480</b>	<b>3,385,618</b>	<b>3,056,928</b>	<b>3,092,362</b>	<b>3,312,017</b>	<b>3,674,276</b>	<b>40,524,832</b>
Más:													
Gastos de compra ( flete )	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	1,120,800
<b>Compras totales</b>	<b>3,162,926</b>	<b>3,050,677</b>	<b>3,567,883</b>	<b>3,677,155</b>	<b>4,011,985</b>	<b>3,757,926</b>	<b>3,428,880</b>	<b>3,479,018</b>	<b>3,150,328</b>	<b>3,185,762</b>	<b>3,405,417</b>	<b>3,767,676</b>	<b>41,645,632</b>
Más: 15% I.V.A.	474,439	457,601	535,182	551,573	601,798	563,689	514,332	521,853	472,549	477,864	510,813	565,151	6,246,845
<b>Total de compras con IVA</b>	<b>3,543,965</b>	<b>3,414,878</b>	<b>4,009,665</b>	<b>4,135,328</b>	<b>4,520,383</b>	<b>4,228,214</b>	<b>3,849,812</b>	<b>3,907,471</b>	<b>3,529,477</b>	<b>3,570,227</b>	<b>3,822,830</b>	<b>4,239,427</b>	<b>46,771,677</b>

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS**  
**EJERCICIO 2001**

PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>MAGNA</b>													
En litros	492,000	406,000	460,000	465,000	491,000	453,000	419,000	462,000	390,000	395,000	410,000	432,000	5,275,000
Precio de costo	4.2925	4.3354	4.3788	4.4226	4.4668	4.5115	4.5566	4.6021	4.6482	4.6946	4.7416	4.7890	
En pesos	2,111,910	1,760,183	2,014,238	2,056,494	2,193,195	2,043,692	1,909,205	2,126,189	1,812,783	1,854,384	1,944,052	2,068,851	23,895,176
<b>PREMIUM</b>													
En litros	58,000	68,000	61,000	68,000	69,000	66,000	60,000	58,000	51,000	53,000	66,000	73,000	751,000
Precio de costo	4.8177	4.8659	4.9145	4.9637	5.0133	5.0635	5.1141	5.1652	5.2169	5.2690	5.3217	5.3750	
En pesos	279,427	330,880	299,787	337,530	345,919	334,188	306,845	299,583	266,061	279,260	351,235	392,372	3,823,085
<b>DIESEL</b>													
En litros	247,000	242,000	311,000	312,000	365,000	337,000	287,000	239,000	245,000	242,000	251,000	249,000	3,327,000
Precio de costo	3.6158	3.6520	3.6885	3.7254	3.7626	3.8002	3.8382	3.8766	3.9154	3.9545	3.9941	4.0340	
En pesos	893,103	883,774	1,147,117	1,162,313	1,373,355	1,280,682	1,101,576	926,514	959,271	957,000	1,002,517	1,004,474	12,691,696
<b>LUBRICANTE</b>													
En latas de 1 litro	850	700	850	850	900	700	740	550	650	600	680	750	8,820
Precio prom. costo	18.37	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	23.91	
En pesos	15,615	16,737	20,324	20,324	21,519	16,737	17,693	13,151	15,542	14,346	16,259	17,933	206,177
<b>ADITIVOS</b>													
En galones de 1 ft.	300	220	240	270	290	220	240	210	225	200	230	270	2,915
Precio prom. costo	16.83	18.69	13.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	18.69	
En pesos	5,049	4,112	4,486	5,046	5,420	4,112	4,486	3,925	4,205	3,738	4,299	5,046	53,923
<b>Subtotal</b>	<b>3,305,103</b>	<b>2,995,685</b>	<b>3,485,951</b>	<b>3,581,707</b>	<b>3,939,408</b>	<b>3,679,410</b>	<b>3,339,805</b>	<b>3,369,362</b>	<b>3,057,862</b>	<b>3,108,728</b>	<b>3,318,362</b>	<b>3,488,676</b>	<b>40,670,058</b>
Más:													
Fletes	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	1,120,800
<b>Total costo de ventas</b>	<b>3,398,503</b>	<b>3,089,085</b>	<b>3,579,351</b>	<b>3,675,107</b>	<b>4,032,808</b>	<b>3,772,810</b>	<b>3,433,205</b>	<b>3,462,762</b>	<b>3,151,262</b>	<b>3,202,128</b>	<b>3,411,762</b>	<b>3,582,076</b>	<b>41,790,858</b>

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA**  
**EJERCICIO 2001**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos	17,595	17,595	17,595	17,595	17,595	17,595	17,595	17,595	17,595	17,595	17,595	17,595	211,144
Aguinaldo												8,798	8,798
Vacaciones		1,173				1,173				1,173			3,519
Prima vacacional		293				293				293			880
Dias festivos	1,173	1,173	1,173		2,346				2,346		1,173		9,384
INFONAVIT		1,839		1,839		1,839		1,839		1,839		1,839	11,034
AFORE		736		736		736		736		736		736	4,414
I.M.S.S.	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	3,283	39,393
1% s/nomina	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	176	2,111
Renta de locales	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	169,200
Luz	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	14,316
Franquicia			20,000										20,000
Limpieza ecológ.est serv		2,500							2,500				5,000
Depreciaciones	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	3,700	44,400
Amortizaciones	844	844	844	844	844	844	844	844	844	844	844	844	10,122
Otros gastos de venta	3,385	3,292	3,391	3,701	3,234	2,605	3,177	3,121	3,038	3,297	3,355	5,796	41,392
<b>Sumas:</b>	<b>45,449</b>	<b>51,896</b>	<b>65,455</b>	<b>47,166</b>	<b>46,471</b>	<b>47,536</b>	<b>44,067</b>	<b>46,586</b>	<b>48,774</b>	<b>48,228</b>	<b>45,418</b>	<b>58,059</b>	<b>595,106</b>
Gastos gravados	18,678	21,085	38,684	18,994	18,527	17,898	18,470	18,414	20,831	18,590	18,648	21,089	249,908
I.V.A. 15%	2,802	3,163	5,803	2,849	2,779	2,685	2,770	2,762	3,125	2,788	2,797	3,163	37,486

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION**  
**EJERCICIO 2001**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Sueldos	11,122	11,122	11,122	11,122	11,122	11,122	11,122	11,122	11,122	11,122	11,122	11,122	133,459
Aguinaldo												5,561	5,561
Vacaciones			1,552				672						
Prima vacacional			388				168						556
Horas extras					196			140				224	560
INFONAVIT		351		351		351		351		351		351	2,107
AFORE		140		140		140		140		140		140	843
I.M.S.S.	627	627	627	627	627	627	627	627	627	627	627	627	7,522
1% s/nomina	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	403
Renta de locales	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	14,100	169,200
Luz	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	1,193	14,316
Telefono	1,434	1,434	1,434	1,434	1,434	1,434	1,434	1,434	1,434	1,434	1,434	1,434	17,208
Honorarios a profes.	6,935	6,935	6,935	6,935	6,935	6,935	6,935	6,935	6,935	6,935	6,935	6,935	83,217
Honorarios por asesoria	7,000			7,000			7,000			7,000			28,000
Depreciaciones	7,591	7,591	7,591	7,591	7,591	7,591	7,591	7,591	7,591	7,591	7,591	7,591	91,092
Amortizaciones	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	362	4,338
Otros gastos de admón.	3,411	3,022	3,642	3,488	3,268	3,591	3,607	3,487	3,661	3,640	3,639	6,504	44,959
<b>Sumas:</b>	<b>53,807</b>	<b>46,910</b>	<b>48,979</b>	<b>54,376</b>	<b>46,860</b>	<b>47,479</b>	<b>54,843</b>	<b>47,515</b>	<b>47,057</b>	<b>54,528</b>	<b>47,035</b>	<b>56,177</b>	<b>605,567</b>

Gastos gravados	34,073	26,684	27,304	34,150	26,930	27,252	34,269	27,149	27,323	34,302	27,300	30,166	356,901
I.V.A. 15%	5,111	4,003	4,096	5,123	4,039	4,088	5,140	4,072	4,098	5,145	4,095	4,525	53,535

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**ESTADO DE RESULTADOS OPERACIONAL MENSUAL**  
**EJERCICIO 2001**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Ingresos de la operación:</b>													
Ventas:													
Magna	2,281,502	1,901,530	2,175,988	2,221,636	2,369,315	2,207,806	2,062,520	2,296,928	1,958,355	2,003,297	2,100,165	2,234,985	25,814,027
Premiun	301,049	356,484	322,985	363,649	372,687	360,048	330,589	322,765	286,649	300,869	378,414	422,734	4,118,920
Diesel	947,986	938,084	1,217,610	1,233,740	1,457,751	1,359,383	1,169,271	983,450	1,018,221	1,015,811	1,064,124	1,066,202	13,471,633
Lubricante	20,324	16,737	20,324	20,324	21,519	16,737	17,693	13,151	15,542	14,346	16,259	17,933	210,886
Aditivos	5,607	4,112	4,486	5,046	5,420	4,112	4,486	3,925	4,205	3,738	4,299	5,046	54,481
<b>Total de ingresos:</b>	<b>3,556,468</b>	<b>3,216,947</b>	<b>3,741,391</b>	<b>3,844,395</b>	<b>4,226,692</b>	<b>3,948,085</b>	<b>3,584,559</b>	<b>3,620,219</b>	<b>3,282,972</b>	<b>3,338,060</b>	<b>3,563,261</b>	<b>3,746,900</b>	<b>43,669,948</b>
<b>Egresos de la operación:</b>													
Costo de ventas	3,398,503	3,089,085	3,579,351	3,675,107	4,032,808	3,772,810	3,433,205	3,462,762	3,151,262	3,202,128	3,411,762	3,582,076	41,790,858
Gastos de venta	45,449	51,896	65,455	47,166	46,471	47,536	44,067	46,586	48,774	48,228	45,418	58,059	595,106
Gastos de administr.	53,807	46,910	48,979	54,376	46,860	47,479	54,843	47,515	47,057	54,528	47,035	56,177	605,567
<b>Total de egresos:</b>	<b>3,497,759</b>	<b>3,187,891</b>	<b>3,693,784</b>	<b>3,776,650</b>	<b>4,126,139</b>	<b>3,867,825</b>	<b>3,532,116</b>	<b>3,556,862</b>	<b>3,247,094</b>	<b>3,304,885</b>	<b>3,504,215</b>	<b>3,696,312</b>	<b>42,991,531</b>
<b>Utilidad de la Operación</b>	<b>58,709</b>	<b>29,056</b>	<b>47,607</b>	<b>67,745</b>	<b>100,552</b>	<b>80,260</b>	<b>52,443</b>	<b>63,357</b>	<b>35,878</b>	<b>33,176</b>	<b>59,046</b>	<b>50,588</b>	<b>678,417</b>

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL MENSUAL**  
**EJERCICIO 2001**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
<b>Entradas</b>													
<b>Ventas:</b>													
Magna	2,281,502	1,901,530	2,175,988	2,221,636	2,369,315	2,207,806	2,062,520	2,296,928	1,958,355	2,003,297	2,100,165	2,234,985	25,814,027
Premium	301,049	356,484	322,985	363,649	372,687	360,048	330,589	322,765	286,649	300,869	378,414	422,734	4,118,920
Diesel	947,986	938,084	1,217,610	1,233,740	1,457,751	1,359,383	1,169,271	983,450	1,018,221	1,015,811	1,064,124	1,066,202	13,471,633
Lubricante	20,324	16,737	20,324	20,324	21,519	16,737	17,693	13,151	15,542	14,346	16,259	17,933	210,886
Aditivos	5,607	4,112	4,486	5,046	5,420	4,112	4,486	3,925	4,205	3,738	4,299	5,046	54,481
<b>Total de ingresos:</b>	<b>3,556,468</b>	<b>3,216,947</b>	<b>3,741,391</b>	<b>3,844,395</b>	<b>4,226,692</b>	<b>3,948,085</b>	<b>3,584,559</b>	<b>3,620,219</b>	<b>3,282,972</b>	<b>3,338,060</b>	<b>3,563,261</b>	<b>3,746,900</b>	<b>43,669,948</b>
<b>Salidas</b>													
Pago a proveedores	3,069,526	2,957,277	3,474,483	3,583,755	3,918,585	3,664,526	3,335,480	3,385,618	3,056,928	3,092,362	3,312,017	3,142,276	39,992,832
Pago de fletes	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	93,400	1,120,800
Gastos de venta	47,180	56,135	65,455	47,166	46,471	47,536	44,067	46,586	48,774	48,228	45,418	52,025	595,106
Gastos de administr.	54,137	47,614	48,979	54,376	46,860	47,479	54,843	47,515	47,057	54,528	47,035	55,025	605,567
<b>Menos:</b>													
Depreciaciones	(11,291)	(11,291)	(11,291)	(11,291)	(11,291)	(11,291)	(11,291)	(11,291)	(11,291)	(11,291)	(11,291)	(11,291)	(135,492)
Amortizaciones	(1,206)	(1,206)	(1,206)	(1,206)	(1,206)	(1,206)	(1,206)	(1,206)	(1,206)	(1,206)	(1,206)	(1,206)	(14,472)
<b>Total de egresos:</b>	<b>3,251,747</b>	<b>3,141,928</b>	<b>3,669,819</b>	<b>3,766,201</b>	<b>4,092,820</b>	<b>3,840,444</b>	<b>3,515,293</b>	<b>3,560,622</b>	<b>3,233,662</b>	<b>3,276,021</b>	<b>3,485,374</b>	<b>3,330,229</b>	<b>42,164,342</b>
<b>Flujo neto de la operació</b>	<b>304,721</b>	<b>75,018</b>	<b>71,572</b>	<b>78,194</b>	<b>133,872</b>	<b>107,641</b>	<b>69,266</b>	<b>59,597</b>	<b>49,309</b>	<b>62,039</b>	<b>77,887</b>	<b>416,671</b>	<b>1,505,606</b>

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**ESTADO DE RESULTADO PROFORMA MENSUAL**  
**EJERCICIO 2001**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>Ingresos de la operación:</b>													
Ventas:													
Magna	2,281,502	1,901,530	2,175,988	2,221,636	2,369,315	2,207,806	2,062,520	2,296,928	1,958,355	2,003,297	2,100,165	2,234,985	25,814,027
Premiun	301,049	356,484	322,985	363,649	372,687	360,048	330,589	322,765	286,649	300,869	378,414	422,734	4,118,920
Diesel	947,986	938,084	1,217,610	1,233,740	1,457,751	1,359,383	1,169,271	983,450	1,018,221	1,015,811	1,064,124	1,066,202	13,471,633
Lubricante	20,324	16,737	20,324	20,324	21,519	16,737	17,693	13,151	15,542	14,346	16,259	17,933	210,886
Aditivos	5,607	4,112	4,486	5,046	5,420	4,112	4,486	3,925	4,205	3,738	4,299	5,046	54,481
<b>Total de ingresos:</b>	<b>3,556,468</b>	<b>3,216,947</b>	<b>3,741,391</b>	<b>3,844,395</b>	<b>4,226,692</b>	<b>3,948,085</b>	<b>3,584,559</b>	<b>3,620,219</b>	<b>3,282,972</b>	<b>3,338,060</b>	<b>3,563,261</b>	<b>3,746,900</b>	<b>43,669,948</b>
<b>Egresos de la operación:</b>													
Costo de ventas	3,398,503	3,089,085	3,579,351	3,675,107	4,032,808	3,772,810	3,433,205	3,462,762	3,151,262	3,202,128	3,411,762	3,582,076	41,790,858
Gastos de venta	45,449	51,896	65,455	47,166	46,471	47,536	44,067	46,586	48,774	48,228	45,418	58,059	595,106
Gastos de administración	53,807	46,910	48,979	54,376	46,860	47,479	54,843	47,515	47,057	54,528	47,035	56,177	605,567
<b>Total de egresos:</b>	<b>3,497,759</b>	<b>3,187,891</b>	<b>3,693,784</b>	<b>3,776,650</b>	<b>4,126,139</b>	<b>3,867,825</b>	<b>3,532,116</b>	<b>3,556,862</b>	<b>3,247,094</b>	<b>3,304,885</b>	<b>3,504,215</b>	<b>3,696,312</b>	<b>42,991,531</b>
<b>Utilidad de la Operación</b>	<b>58,709</b>	<b>29,056</b>	<b>47,607</b>	<b>67,745</b>	<b>100,552</b>	<b>80,260</b>	<b>52,443</b>	<b>63,357</b>	<b>35,878</b>	<b>33,176</b>	<b>59,046</b>	<b>50,588</b>	<b>678,417</b>
Intereses ganados	0	9,945	10,907	11,975	13,025	13,564	14,718	15,399	16,131	16,616	17,522	18,724	158,524
Utilidad antes de impuestos	58,709	39,001	58,514	79,720	113,577	93,824	67,161	78,756	52,008	49,792	76,568	69,312	836,941
I.S.R. 35%	20,548	13,650	20,480	27,902	39,752	32,838	23,506	27,565	18,203	17,427	26,799	24,259	292,929
P.T.U. 10%	5,871	3,900	5,851	7,972	11,358	9,382	6,716	7,876	5,201	4,979	7,657	6,931	83,694
<b>Utilidad neta</b>	<b>32,290</b>	<b>21,450</b>	<b>32,183</b>	<b>43,846</b>	<b>62,468</b>	<b>51,603</b>	<b>36,938</b>	<b>43,316</b>	<b>28,605</b>	<b>27,385</b>	<b>42,112</b>	<b>38,122</b>	<b>460,318</b>

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**FLUJO DE EFECTIVO DE EQUILIBRIO MENSUAL**  
**EJERCICIO 2001**

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Saldo inicial de Bancos 2000	396,873												
Flujo neto de la operación:	304,721	75,018	71,572	78,194	133,872	107,641	69,266	59,597	49,309	62,039	77,887	416,671	1,505,606
Total	701,594												
I.S.R.	4,895	20,548	13,650	20,480	27,902	39,752	32,838	23,506	27,565	18,203	17,427	26,799	273,565
P.T.U.	0	5,871	3,900	5,851	85,810	11,358	9,382	6,716	7,876	5,201	4,979	7,657	154,601
Inversiones temporales: (596,699)	(654,410)	(718,498)	(781,489)	(813,819)	(883,053)	(923,947)	(967,845)	(996,962)	(1,051,322)	(1,123,427)	(1,523,461)	(11,034,932)	
Intereses ganados	0	9,945	10,907	11,975	13,025	13,564	14,718	15,399	16,131	16,616	17,522	18,724	158,524
Recuperación de la inversión	0	596,699	654,410	718,498	781,489	813,819	883,053	923,947	967,845	996,962	1,051,322	1,123,427	9,511,470
Flujo de efectivo de equilibro	100,000	833	840	847	854	861	869	876	883	891	898	905	109,558
Saldo inicial de efectivo	0	100,000	100,833	101,674	102,521	103,375	104,237	105,105	105,981	106,864	107,755	108,653	1,146,998
Saldo final de efectivo	100,000	100,833	101,674	102,521	103,375	104,237	105,105	105,981	106,864	107,755	108,653	109,558	1,256,557

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001**

Ventas netas		43,669,948
Inventario inicial	582,490	
Compras	40,524,832	
Más:		
Gastos de compra (flete)	<u>1,120,800</u>	
Compras netas	41,645,632	
Total de mercancías	42,228,122	
Menos:		
Inventario final	<u>437,264</u>	
Costo de ventas		<u>41,790,858</u>
Utilidad bruta		1,879,090
Gastos de operación:		
Gastos de venta	595,106	
Gastos de administración	<u>605,567</u>	1,200,673
Utilidad de operación		678,416
Productos financieros		<u>158,524</u>
Utilidad antes de impuestos		836,941
I.S.R.	292,929	
P.T.U.	83,694	376,623
Utilidad neta del ejercicio		<u>460,317</u>

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**BALANCE GENERAL PROFORMA**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2001**

**Activo****Circulante**

Bancos	109,558	
Inversiones temporales	1,523,461	
Inventario	437,264	
Pagos anticipados	<u>268,670</u>	
<b>Total circulante</b>		<b>2,338,953</b>

**Fijo**

Maquinaria y equipo	470,201	
Deprec. acum. maquinaria y eq.	<u>285,966</u>	184,235
Mobiliario y equipo de oficina	29,056	
Deprec. acum. mobiliario de ofic.	<u>4,052</u>	25,004
Equipo de transporte	330,749	
Deprec. acum. equipo de transp.	<u>240,525</u>	90,224
Anuncios y señales	54,545	
Deprec. acum. anuncios y señales	<u>33,636</u>	20,909
Equipo de computo	41,029	
Deprec. acum. equipo de computo	<u>22,746</u>	18,283
<b>Total fijo</b>		<b>338,655</b>

**Diferido**

Mejoras de locales	289,206	
Amortiz. acum. de mejoras de loc.	<u>73,661</u>	
<b>Total diferido</b>		<b>215,545</b>

**Total Activo**

2,893,154

**Pasivo****Circulante**

Proveedores	1,091,288	
Impuestos por pagar	7,186	
I.S.R. por pagar	24,259	
P.T.U. por pagar	83,694	
I.V.A. por pagar	<u>113,000</u>	
<b>Total circulante</b>		<b>1,319,427</b>

**Capital**

Patrimonio	110,000	
Resultados de ejercicios anteriores	1,003,410	
Resultado del ejercicio	<u>460,317</u>	
<b>Total de capital</b>		<b>1,573,727</b>

**Total pasivo y capital**

2,893,154

# **ANEXOS**

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**CEDULA DE INVENTARIO PRESUPUESTADO**  
**EJERCICIO 2001**

M A G N A												
MES	COMPRAS			MERMAS		COMPRAS		IMPORTE TOTAL	TOTAL VENTAS	PRECIO	IMPORTE TOTAL	INV. FINAL LITROS
	LITROS	PRECIO	TOTAL	LITROS	TOTAL	NETAS lts.	PRECIO					
Inv. Inicial	31,785											
Enero	490,000	4.2925	2,103,325	2,975	12,770	487,025	4.2925	2,090,555	492,000	4.6372	2,281,502	26,810
Febrero	405,000	4.3354	1,755,847	2,590	11,229	402,410	4.3354	1,744,618	406,000	4.6836	1,901,530	23,220
Marzo	460,000	4.3788	2,014,238	3,150	13,793	456,850	4.3788	2,000,445	460,000	4.7304	2,175,988	20,070
Abril	470,000	4.4226	2,078,607	3,290	14,550	466,710	4.4226	2,064,056	465,000	4.7777	2,221,636	21,780
Mayo	495,000	4.4668	2,211,062	3,465	15,477	491,535	4.4668	2,195,585	491,000	4.8255	2,369,315	22,315
Junio	455,000	4.5115	2,052,715	3,185	14,369	451,815	4.5115	2,038,346	453,000	4.8737	2,207,806	21,130
Julio	420,000	4.5566	1,913,762	2,940	13,396	417,060	4.5566	1,900,365	419,000	4.9225	2,062,520	19,190
Agosto	467,000	4.6021	2,149,200	3,269	15,044	463,731	4.6021	2,134,155	462,000	4.9717	2,296,928	20,921
Septiembre	395,000	4.6482	1,836,024	2,765	12,852	392,235	4.6482	1,823,172	390,000	5.0214	1,958,355	23,156
Octubre	395,000	4.6946	1,854,384	2,765	12,981	392,235	4.6946	1,841,404	395,000	5.0716	2,003,297	20,391
Noviembre	415,000	4.7416	1,967,760	2,905	13,774	412,095	4.7416	1,953,986	410,000	5.1224	2,100,165	22,486
Diciembre	435,000	4.7890	2,083,218	3,045	14,583	431,955	4.7890	2,068,635	432,000	5.1736	2,234,985	22,441
								0				
<b>Saldos:</b>	<b>5,302,000</b>		<b>24,020,142</b>	<b>36,344</b>	<b>164,819</b>	<b>5,265,656</b>		<b>23,855,323</b>	<b>5,275,000</b>		<b>25,814,027</b>	<b>22,441</b>
<b>Inventario final:</b>	<b>22,441</b>	<b>4.789</b>	<b>107,470</b>									

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**CEDULA DE INVENTARIO PRESUPUESTADO**  
**EJERCICIO 2001**

P R E M I U M												
MES	COMPRAS			MERMAS		COMPRAS		IMPORTE TOTAL \$	TOTAL VENTAS lts.	PRECIO	IMPORTE TOTAL \$	INV. FINAL LITROS
	LITROS	PRECIO	TOTAL \$	LITROS	TOTAL \$	NETAS lts.	PRECIO					
Inv. Inicial	35,442											
Enero	35,000	4.8177	168,620	280	1,349	34,720	4.8177	167,271	58,000	5.1905	301,049	12,162
Febrero	70,000	4.8659	340,611	560	2,725	69,440	4.8659	337,886	68,000	5.2424	356,484	13,602
Marzo	60,000	4.9145	294,872	480	2,359	59,520	4.9145	292,513	61,000	5.2948	322,985	12,122
Abril	70,000	4.9637	347,458	560	2,780	69,440	4.9637	344,678	68,000	5.3478	363,649	13,562
Mayo	66,000	5.0133	330,879	528	2,647	65,472	5.0133	328,232	69,000	5.4013	372,687	10,034
Junio	67,000	5.0635	339,251	536	2,714	66,464	5.0635	336,537	66,000	5.4553	360,048	10,498
Julio	60,000	5.1141	306,845	480	2,455	59,520	5.1141	304,390	60,000	5.5098	330,589	10,018
Agosto	60,000	5.1652	309,914	480	2,479	59,520	5.1652	307,434	58,000	5.5649	322,765	11,538
Septiembre	50,000	5.2169	260,844	400	2,087	49,600	5.2169	258,757	51,000	5.6206	286,649	10,138
Octubre	55,000	5.2690	289,798	440	2,318	54,560	5.2690	287,479	53,000	5.6768	300,869	11,698
Noviembre	65,000	5.3217	345,913	520	2,767	64,480	5.3217	343,146	66,000	5.7335	378,414	10,178
Diciembre	85,700	5.3750	460,634	700	3,762	85,000	5.3750	456,871	73,000	5.7909	422,734	22,178
								0				
<b>Saldos:</b>	<b>743,700</b>		<b>3,795,638</b>	<b>5,964</b>	<b>30,443</b>	<b>737,736</b>		<b>3,765,195</b>	<b>751,000</b>		<b>4,118,920</b>	<b>22,178</b>
<b>Inventario final:</b>	<b>22,178</b>	<b>5.3750</b>	<b>119,207</b>									

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**CEDULA DE INVENTARIO PRESUPUESTADO**  
**EJERCICIO 2001**

D I E S E L												
MES	COMPRAS			MERMAS		COMPRAS		IMPORTE	TOTAL	PRECIO	IMPORTE	INV. FINAL
	LITROS	PRECIO	TOTAL \$	LITROS	TOTAL	NETAS lts.	PRECIO	TOTAL \$	VENTAS lts.	TOTAL \$	LITROS	
Inv. Inicial	53,539											
Enero	220,000	3.6158	795,476		0	220,000	3.6158	795,476	247,000	3.8380	947,986	26,539
Febrero	235,000	3.6520	858,210		0	235,000	3.6520	858,210	242,000	3.8764	938,084	19,539
Marzo	315,000	3.6885	1,161,870		0	315,000	3.6885	1,161,870	311,000	3.9151	1,217,610	23,539
Abril	310,000	3.7254	1,154,862		0	310,000	3.7254	1,154,862	312,000	3.9543	1,233,740	21,539
Mayo	365,000	3.7626	1,373,355		0	365,000	3.7626	1,373,355	365,000	3.9938	1,457,751	21,539
Junio	335,000	3.8002	1,273,081		0	335,000	3.8002	1,273,081	337,000	4.0338	1,359,383	19,539
Julio	290,000	3.8382	1,113,091		0	290,000	3.8382	1,113,091	287,000	4.0741	1,169,271	22,539
Agosto	240,000	3.8766	930,390		0	240,000	3.8766	930,390	239,000	4.1149	983,450	23,539
Septiembre	245,000	3.9154	959,271		0	245,000	3.9154	959,271	245,000	4.1560	1,018,221	23,539
Octubre	240,000	3.9545	949,091		0	240,000	3.9545	949,091	242,000	4.1976	1,015,811	21,539
Noviembre	250,000	3.9941	998,523		0	250,000	3.9941	998,523	251,000	4.2395	1,064,124	20,539
Diciembre	280,000	4.0340	1,129,529		0	280,000	4.0340	1,129,529	249,000	4.2819	1,066,202	51,539
								0				
Saldos:	3,325,000		12,696,752			3,325,000		12,696,752	3,327,000		13,471,633	51,539

Inventario final:    51,539      4.0340      207,908

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**CEDULA DE INVENTARIO PRESUPUESTADO**  
**EJERCICIO 2001**

LUBRICANTE							
MES	COMPRAS			VENTAS			INV. FINAL LATAS
	LATAS	PRECIO PROMEDIO	TOTAL \$	LATAS	PRECIO PROMEDIO	IMPORTE TOTAL	
Inv. Inicial	200						
Enero	700	18.37	12,859	850	23.91	20,324	50
Febrero	700	18.37	12,859	700	23.91	16,737	50
Marzo	850	18.37	15,615	850	23.91	20,324	50
Abril	850	18.37	15,615	850	23.91	20,324	50
Mayo	900	18.37	16,533	900	23.91	21,519	50
Junio	700	18.37	12,859	700	23.91	16,737	50
Julio	740	18.37	13,594	740	23.91	17,693	50
Agosto	550	18.37	10,104	550	23.91	13,151	50
Septiembre	650	18.37	11,941	650	23.91	15,542	50
Octubre	600	18.37	11,022	600	23.91	14,346	50
Noviembre	680	18.37	12,492	680	23.91	16,259	50
Diciembre	800	18.37	14,696	750	23.91	17,933	100
Saldos:	8,720		160,186	8,820		210,886	100
Inventario final:	100	18.37	1,837				

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**CEDULA DE INVENTARIO PRESUPUESTADO**  
**EJERCICIO 2001**

ADITIVOS							
MES	COMPRAS			VENTAS			INV. FINAL GALONES
	GALONES	PRECIO PROMEDIO	TOTAL \$	GALONES	PRECIO PROMEDIO	IMPORTE TOTAL	
Inv. Inicial	150						
Enero	200	16.83	3,366	300	18.69	5,607	50
Febrero	220	16.83	3,703	220	18.69	4,112	50
Marzo	240	16.83	4,039	240	18.69	4,486	50
Abril	270	16.83	4,544	270	18.69	5,046	50
Mayo	290	16.83	4,881	290	18.69	5,420	50
Junio	220	16.83	3,703	220	18.69	4,112	50
Julio	240	16.83	4,039	240	18.69	4,486	50
Agosto	210	16.83	3,534	210	18.69	3,925	50
Septiembre	225	16.83	3,787	225	18.69	4,205	50
Octubre	200	16.83	3,366	200	18.69	3,738	50
Noviembre	230	16.83	3,871	230	18.69	4,299	50
Diciembre	270	16.83	4,544	270	18.69	5,046	50
Saldos:	2,815		47,376	2,915		54,481	50
Inventario final:	50	16.83	842				

**RAFAEL LOPEZ LOPEZ**  
**ANALISIS PRESUPUESTAL DE SUELDOS Y SUS REPERCUSIONES**  
**PRESUPUESTO 2001**

PUESTO	No. DE PERSONAS	SUELDO MENSUAL	12% INC. 2001	SUELDO C/INC. MEN.	SUELDO ANUAL	AGUINALDO 15 DIAS	VACACIONES	PRIMA VACACIONAL	DIAS FESTIVOS	HORAS EXTRAS	INFONAVIT	AFORE	I.M.S.S.	% S/NOMIN.	TOTAL
Gerente	1	6,930	832	7,762	93,139	3,881	1,552	388							106,722
Secretaria	1	3,000	360	3,360	40,320	1,680	672	168		560	2,107	843	7,522	403	57,636
Vendedore	6	10,040	1,205	11,245	134,939	5,622	2,249	562	5,997		7,052	2,821	25,175	1,349	197,012
Vendedore	3	5,670	680	6,350	76,205	3,175	1,270	318	3,387		3,982	1,593	14,217	762	111,260
		25,640	3,077	28,717	344,603	14,358	5,743	1,436	9,384	560	13,141	5,257	46,915	2,515	472,630

## LIC. RAFAEL LOPEZ LOPEZ

### P R E S E N T E .

En relación a su solicitud y cumpliendo con lo establecido, me es grato proporcionar a usted el presente informe, como resultado obtenido de mi investigación a través de la elaboración del presupuesto maestro para el año 2001, de la estación de servicio gasolinero "Super Servicio López", el cuál se detalla a continuación:

De acuerdo con la política establecida de la franquicia PEMEX Refinación, el incremento de los precios de la gasolina y diesel fueron aplicados en el presente trabajo de manera constantes durante el ejercicio 2001, es decir, de \$0.05 de incremento cada mes;<sup>17</sup> por tanto, los precios de la gasolina y diesel al inicio del ejercicio 2001 serían los siguientes:

Magna	Precio Unitario Venta al Publico
Sin IVA	\$4.6372
Con IVA	\$5.3327
<b>Premium</b>	
Sin IVA	\$5.1905

<sup>17</sup> Revista mensual INFOGAS ampes num.14 Oct. 2000.

Con IVA	\$5.9690
<b>Diesel</b>	
Sin IVA	\$3.8380
Con IVA	\$4.4137

Los precios de los lubricantes y aditivos se determinaron mediante un valor promedio, esto debido a los diferentes tipos y precios por lo tanto éstos quedarían de la siguiente manera:

<b>Lubricante</b>	<b>Precio Unitario Venta al Público</b>
Sin IVA	\$23.91
Con IVA	\$27.50
<b>Aditivos</b>	
Con IVA	\$18.69
Sin IVA	\$21.49

Y bien, en relación a lo anterior y a la información proporcionada por la empresa; los presupuestos de venta, compras, costo de ventas, gastos de venta y administración se determinaron como sigue:

*Presupuesto de Venta.-* Según tendencias de ejercicios anteriores al presupuestado y considerando la ubicación del establecimiento se observa incremento en ventas en los meses que coinciden con periodos vacacionales o días festivos; por lo que se considera que en el año que se presupuesta no debe ser la excepción y éstas son presupuestadas con mayor auge en sus ventas en los meses de marzo, mayo, junio agosto y diciembre.

*Presupuesto de Compras.-* Por la relación directa que tienen las compras con las ventas es lógico determinar que las compras tienen un incremento en los meses que se mencionan en el párrafo anterior. Al respecto le informo también que las mermas, producto de la compra de combustibles fueron calculadas en un 0.08% con respecto al volumen de las compras, así mismo le comunico que al igual que las compras, también las mermas están presupuestadas para el ejercicio en cuestión.

*Presupuesto de costo de ventas.-* El costo de las ventas se determinó considerando el volumen de éstas, multiplicándolo por el precio de adquisición de cada producto, así mismo el importe del flete por las compras estimadas.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

*Gastos de Venta y de Administración.-* Es conveniente mencionarle en este momento, que el presupuesto de los gastos que le presento se ve

afectado por el incremento natural en sueldos y en todas sus repercusiones, así como se muestra en la cédula de anexos en donde se expone el análisis de sueldos y sus repercusiones además se calcula una tasa de inflación del 10% en los gastos que complementan las cuentas que se mencionan. Por lo anterior, tenga la seguridad de que están considerados los pagos a terceros institucionales, considerando también las depreciaciones y amortizaciones que la ley establece y que sufrirán sus activos en el año en mención.

*Inventarios.-* Para el presupuesto de los inventarios se consideraron los saldos finales del ejercicio 2000 como saldos iniciales en el 2001, siendo éstos el punto de partida para después considerar el comportamiento de las compras y ventas sin perder de vista los stock mínimos diarios que su empresa demanda .

Como conclusión y en cumplimiento a lo solicitado le presento los estados financieros presupuestados, mismos que conforman el Edo. resultados proforma, el Balance General proforma, y el flujo de efectivo operacional presupuestado en forma mensual el cual le permitirá conocer la fluidez con que se mueva su efectivo en cada uno de los meses, además de los anexos. Y bien con estos informes queda como concluida la elaboración

del plan anual o presupuesto maestro de su empresa para el ejercicio 2001.

Adicionalmente le presento el flujo de efectivo de equilibrio en donde se muestra el saldo mínimo que deberá tener en bancos y bien, el resto se invierte en inversiones temporales debido a que sería mas productivo si sería mas productivo y menos ocioso el invertirlo de esta manera.

Sin más por el momento y esperando cumplir con sus expectativas en el control y la toma de decisiones de las actividades que en su empresa se desarrollan, me despido quedando de usted su atento y S. S.

A t e n t a m e n t e .

L.C. Karla Paulette Sánchez Zepeda.

## CONCLUSION.

Como resultado del presente trabajo de investigación puedo concluir, que la elaboración del presupuesto maestro resulta ser una herramienta valiosa para todas aquellas personas que incursionan en el mundo de los negocios, en la medida que sirven de guía para llevar a cabo un plan, ya que en una época de cambios es cuando más se requiere planear, debido a la incertidumbre que se presenta. De igual forma, es necesario considerar las limitantes que conllevan al realizar los presupuestos, sin embargo las ventajas que estos proporcionan son tan grandes, que cualquier cantidad razonable para el establecimiento de un sistema de presupuestos, está justificada.

Asimismo, el haber elaborado un caso práctico, me ha dejado una gran satisfacción y en cuanto a los conocimientos adquiridos durante la carrera y el seminario de finanzas corporativas; por lo que me motiva a seguir preparándome y a ser cada día mejor y con el propósito de contribuir al logro de las expectativas de mi nación.

## BIBLIOGRAFIA

Calva Mercado, Alberto, "Lo que todo Ejecutivo debe de Saber sobre Finanzas", 1ª Edición, Ed. Grijalbo, México, 1996.

Calvo Langarica, César, "Análisis e interpretación de Estados Financieros". Décima Edición, Editorial PAC, S.A. de C.V. México, 1997.

Macías Pineda, Roberto. "El Análisis De Los Estados Financieros", Decimosexta Edición, Editorial ECAFSA, México, 1997.

Moreno Fernández, Joaquín A., "Las Finanzas en la Empresa", 5ª. Edición, México, Ed. IMCP, 1997.

Perdomo Moreno, Abraham, "Elementos Básicos De Administración Financiera", Quinta Edición, Editorial ECAFSA, México, 1996.

Gitman, Lawrence J. "Fundamentos de Administración Financiera", Séptima Edición. Edit. Oxford.

Ramírez Padilla David Noel. "Contabilidad Administrativa", Quinta Edición. Edit. Mc. Graw Hill.

Hernandez Sampieri, Roberto. "Metodología de la investigación". Editorial Mc. Graw Hill.