

168



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"ADMINISTRACION FINANCIERA"

**IMPLANTACION DE PRESUPUESTO
EN UNA EMPRESA DE LACTEOS**

293960

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURIA
P R E S E N T A
CARMEN GUADALUPE ROMERO GONZALEZ

ASESOR: L.C. ALEJANDRO AMADOR ZAVALA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2001

UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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



UNIVERSIDAD
FACULTAD DE
ESTUDIOS SUPERIORES

EXAMENES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen Garcia Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Administración Financiera"

Implantación de Presupuesto en una Empresa de Lácteos.

que presenta la pasante: Carmen Guadalupe Romero González

con número de cuenta: 8903057-6 para obtener el título de :

Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 13 de diciembre de 2000.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
Mod. 1	L.c. Alejandro Amador Zavala	
Mod. 2	C.P. José Jacinto Rodríguez Gaspar	
Mod. 4	L.C. Pedro Olivera Figueroa	

**IMPLANTACION DE
PRESUPUESTO
EN UNA
EMPRESA
DE LACTEOS**

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES

POR LA MOTIVACION QUE ME DIERON PARA ESTUDIAR INCULCANDOME QUE EL HECHO DE TENER UNA CARRERA SIGNIFICARIA MI MEJOR ARMA PARA VALERME POR MI MISMA, SIENDO ASÍ LA MEJOR HERENCIA QUE ELLOS PUDIERAN DEJARME, OFRECIENDOLES MI TITULACION COMO UNA MINIMA RECOMPENSA A TODO EL SACRIFICIO HECHO POR MI.

A LA UNAM

CON RESPETO Y CARIÑO POR LA OPORTUNIDAD QUE ME BRINDO PARA LA REALIZACION Y CULMINACION DE MI CARRERA PROFESIONAL.

A MI ASESOR

POR EL TIEMPO Y LA PASIENCIA BRINDADOS PARA LLEVAR A CABO LA CULMINACION DE ESTE TRABAJO.

A MORALES VILLAGRAN CONSULTORES, SA. DE C.V.

POR HABERME BRINDADO LA OPORTUNIDAD DE EMPEZAR A DESARROLLAR MIS CONOCIMIENTOS CONTABLES Y COMPLEMENTARLOS CON LA EXPERIENCIA ADQUIRIDA DENTRO DE ESTE DESPACHO.

A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE ALGUNA MANERA INTERVINIERON EN MI DESARROLLO PROFESIONAL Y ME HAN ALENTADO PARA LLEGAR A ESTE MOMENTO TAN IMPORTANTE.

POR ENSIMA DE TODAS LAS COSAS,... A DIOS..., POR DARME TODO LO QUE TENGO Y PERMITIRME LLEGAR A ESTE MOMENTO TAN IMPORTANTE.

INDICE

OBJETIVO	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	II
HIPOTESIS DE TRABAJO	III
INTRODUCCION	IV

CAPITULO 1

LA EMPRESA.

1.1. Concepto.....	1
1.2. Objetivos.....	6
1.3. Clasificación.....	9
1.4. Empresa de lácteos "La Concordia".....	14

CAPITULO 2

PRESUPUESTO

2.1. Concepto.....	20
2.2. Clasificación.....	21
2.3 Objetivos.....	27

CASO PRACTICO	28
----------------------------	----

CONCLUSIONES	58
---------------------------	----

BIBLIOGRAFIA	60
---------------------------	----

OBJETIVO

Realizar el evento de sistema presupuestario para facilitar el control de las operaciones mercantiles de la empresa, y así determinar el porque de las variaciones que resulten de comparar lo real contra lo presupuestado.

Establecer a través del presupuesto procesos de control para cada uno de los gastos y así poder determinar el mejor camino a seguir, y por este medio buscar el sano desarrollo de la entidad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Establecer los procedimientos a seguir para la realización del presupuesto en la distribuidora de lácteos La Concordia debido a que esta empresa carece de los mismos y tiene problemas en la realización de sus operaciones por falta de controles, comparando los resultados reales de la operación contra lo planeado.

HIPOTESIS DE TRABAJO

Si elaboramos un presupuesto para las operaciones de la empresa de lácteos podemos a través de ello demostrar que se pueden eficientar las funciones administrativas y de ventas, al comparar los resultados contra lo planeado.

INTRODUCCION

El objetivo de la empresa es producir y vender a cambio de una utilidad, el termino utilidad se refiere al exceso de ingresos sobre gastos que se imputan a la operación. La motivación para la obtención de utilidades es el principal resorte que debe tener el personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

Para obtener esta utilidad es necesario buscar el como llegar a dicho objetivo.

Los presupuestos son una herramienta muy valiosa, y sobre todo tratándose de una empresa de reciente apertura, ya que partiendo de un primer periodo podemos planear un mejor resultado tomando en consideración las posibles contingencias que se pudieran presentar, y contrarestando los excesos de gastos, esto puede ser llevado a cabo siempre y cuando haya una buena coordinación de las áreas de la empresa; obteniendo así una visión más clara del futuro que pudiera tener la organización.

En el primer capítulo veremos algunas generalidades acerca de la empresa, desde su definición, características, objetivos y clasificación para tener un marco de referencia y ubicar a nuestra empresa en cuestión.

En el segundo capítulo analizaremos las generalidades de los presupuestos, como se realizan, cuantas clases existen y cual es su objetivo fundamental.

Una vez analizada la conceptualización, encontraremos el caso práctico de una empresa de reciente apertura dedicada a la distribución de lácteos, en donde se implantará el primer presupuesto con el fin de obtener los mejores resultados posibles.

1.1 CONCEPTO

Es un ente económico con características y vida propias, formada por hombres que favorece el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa, es decir es un sistema total de relaciones sociales y culturales que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, formando una estructura formal de funciones o posiciones.

ORGANIZACIÓN FORMAL

En el libro de Munch Galindo Lourdes encontramos con que Barnard considera una organización como de tipo "formal" cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos. Afirma que la existencia de un propósito común consiente en la esencia de una organización formal y que ésta existe cuando las personas puedan comunicarse entre sí, están dispuestas a actuar, comparten un propósito común.

Por otra parte la definición clara de las funciones y de las líneas de autoridad se logra fijar el rumbo que deben seguir las diversas actividades y los procesos de toma de decisiones.

Wilfred Brown dijo: que mientras más formal sea una organización, con mayor claridad conocerá una persona los límites de su autoridad, y por lo tanto el alcance de su responsabilidad, y sabrá así mismo por medio de directrices generales, en que aspectos tiene libertad de acción. Porque sin una definición clara al respecto, no hay libertad. Esta es una verdad tan antigua como la humanidad: sin leyes no hay verdadera libertad.

No hay nada intrínsecamente inflexible en una organización formal. Por lo contrario, una buena organización debe crear el ambiente en el que la labor individual pueda contribuir a los fines comunes en el presente y en el futuro.

Los principios que rigen el establecimiento de una organización formal efectiva son el Principio de unidad de objetivo y de eficiencia.

Principio de Unidad de Objetivo. Una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la empresa. La aplicación de este principio presupone que los objetivos de la empresa se conocen y se entienden.

Principio de Eficiencia. Una estructura de organización es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados, con el costo mínimo o con el menor número de imprevistos, este principio incluye aspectos como satisfacción de los individuos o del grupo.

EL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

Si se contempla el organizar como un proceso, será lógico considerar diversos insumos fundamentales. En primer lugar, la estructura debe reflejar los objetivos y planes puesto que las actividades empresariales se derivan de estos.

En segundo lugar la estructura debe reflejar la autoridad disponible para los administradores de la empresa, la autoridad en una organización dada es, entonces un derecho socialmente determinado para ejercerse con prudencia; como tal esta sujeto al cambio.

En tercer lugar, la estructura de la organización, como cualquier plan, debe reflejar su ambiente. Así como las premisas de un plan pueden ser económicas, tecnológicas, políticas, sociales o éticas, así también pueden serlo aquellas de una estructura organizacional. La estructura debe establecerse para funcionar, para permitir contribuciones por parte de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a alcanzar, con eficiencia , los objetivos en un futuro cambiante. En este sentido, una estructura de organización funcional no debe ser nunca ni mecánica ni estática. En cuarto lugar, la organización debe dotarse de elemento humano.

ORGANIZACIÓN INFORMAL.

Bernard llamo organización informal a cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explicitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes. Mas precisamente son ejemplos de organizaciones informales dentro de una empresa el grupo de amigos que se reúne después de las horas de trabajo.

TIPOS DE ORGANIZACIONES INFORMALES

Existen varios tipos de organizaciones informales, dependiendo, en gran parte de sus propósitos. Los sociólogos las han clasificado como grupos de amigos íntimos, camarillas y subcamarillas.

Los primeros como su nombre lo dice, son personas entre las cuales existe una gran compatibilidad, el principal propósito es la sociabilidad, pero sus propósitos colaterales incluyen la comunicación de información.

Los camarillas se componen de personas muy relacionadas por razones de trabajo.

Las subcamarillas incluyen a una o pocas personas identificadas con una camarilla. Otros miembros pueden estar empleados en otra empresa. A menudo estos subgrupos pueden controlar el destino de una camarilla, por su insistencia de que los posibles miembros deben adherirse a sus costumbres o estándares.

La existencia , variedad y vigor de las organizaciones informales conduce a la conclusión de que ellas satisfacen necesidades humanas en una forma en que no lo hacen las organizaciones formales.

Las organizaciones informales proporcionan los canales o medios para una rápida comunicación con sus miembros. Sin embargo los administradores no pueden depender totalmente de este método porque las personas que no son miembros de estas organizaciones no estarían incluidas en esta red. Puesto que las organizaciones informales pueden ayudar a los interés de la empresa o interferir con ellos, sus actividades deben orientarse por canales constructivos.

Cuando se ha identificado a los líderes de los grupo informales y se ha logrado su cooperación, organizar y dirigir se hace más fácil. La buena voluntad, energía e iniciativa de los grupos informales complementan los propósitos de la organización formal, y cada una trata de obtener ventajas de la satisfacción de las necesidades de la otra.

1.2 OBJETIVOS

- a) De fin inmediato; es la producción de bienes y servicios para un mercado.

- b) De fin mediato; es analizar que se busca con la producción de bienes y servicios; toda empresa debe perseguir estos objetivos ya que el conseguirlos incide directamente en su progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

Económicos

Tendientes a lograr beneficio monetarios:

1. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada, esto no se puede obtener, si la producción de la empresa no esta respondiendo a una necesidad más o menos generalizada o social.

2. Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre préstamos Concedidos.

Sociales

Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

1. Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
2. Incrementar el bienestar socio económico de una región al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.
3. Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
4. Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
5. Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

La empresa pública podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede ocurrir que se haya planeado aun a base de pérdidas, porque el fin del Estado como empresario, no puede ser obtener lucros, sino satisfacer necesidades.

Técnicos

Dirigidos a la optimización de la tecnología.

1. Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de los objetivos.
2. Propiciar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

1.3 CLASIFICACION

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas.

A continuación se presenta su clasificación.

Actividad o giro

1. **Industriales.** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materia primas. Las industrias, a su vez, se clasifican en:
 - A. **Extractivas.** Son las que se dedican a la explotación de recursos naturales.
 - B. **Manufactureras.** Son las que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:
 - a) Empresas que producen bienes de consumo final, producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor.
 - b) Empresas que producen bienes de producción, satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final.

- C. Agropecuarias. Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
2. Comerciales. Son intermediarias entre productor y consumidor; su función primordial es la compra venta de productos terminados. Se clasifican en:
- A. Mayoristas. Cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor.
- B. Minoristas o detallistas. Son las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- C. Comisionistas. Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.
3. Servicio. Pueden tener o no fines lucrativos, se clasifican en:
- A. Transporte.
- B. Turismo.
- C. Instituciones financieras.
- D. Servicios públicos.
- Comunicaciones.
 - Energía.
 - Agua.

E. Servicios privados.

- Asesoría.
- Diversos servicios contables, jurídicos, administrativos.
- Promoción y ventas.
- Agencias de publicidad.

Origen del capital.

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1. Públicas. En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y, generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social, pueden ser subclasificadas en:
 - Centralizadas. Cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el presidente de la República, con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución .
 - Desconcentradas. Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía.

- Descentralizadas. Se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios.

 - Estatales. Pertenecen íntegramente del Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al Derecho Público y Derecho Privado. Ejemplo: Ferrocarriles Mexicanos.

 - Mixtas o Paraestatales. En éstas existe la coparticipación del Estado y de los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.
2. Privadas. Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

Magnitud de la empresa.

De acuerdo con el tamaño establece que puede ser pequeña, mediana o grande; y se caracterizan por:

1. Financiera. El tamaño de la empresa se determina con base en el monto de su capital. Los montos se observan en las revistas de indicadores económicos vigentes ya que son muy cambiantes.

2. Personal Ocupado. Este criterio establece que en una empresa:
 - Pequeña laboran menos de 250 empleados.
 - Mediana laboran entre 250 y 1000 empleados.
 - Grande laboran más de 1000 empleados.

3. Producción. Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en proceso de producción; así una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque pueda estar mecanizada. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra. La empresa denominada como grande es aquella que esta altamente mecanizada y/o sistematizada.

4. Ventas. Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas:
 - Una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales.
 - Una empresa es mediana cuando sus ventas son nacionales.
 - Una empresa es grande cuando sus ventas son internacionales

5. Criterio de Nacional Financiera. Para esta institución, una empresa es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica es la de menor importancia dentro de su ramo, y la mediana es aquella en la que existe una interpolación entre la grande y la pequeña.

Los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación

1.4. Empresa de lácteos “La Concordia”

Al entrar en vigor el TLC a principios de 1994, los ganaderos de Jalisco tuvieron la inquietud de asociarse para ser más competitivos y eficientes en la producción y calidad de leche, para así no ser desplazados por la invasión de productos lácteos importados. Se crea una asociación formada por 3800 ganaderos y Lechera Guadalajara, S.A. de C.V.

En marzo de 1995, se inicia la construcción de la Planta pasteurizadora ubicada en Lagos de Moreno Jalisco.

Ocho meses después, en noviembre de 1995, entonces presidente el Sr. Ernesto Zedillo inaguro la planta Pasteurizadora.

La planta comenzó a operar el día 13 de julio de 1998, procesando 25,000 litros de leche freca.

Se creó y construyó la infraestructura necesaria para construir 8 centros de distribución los cuales se ubican en: León, Querétaro, Morelia, en el D.F. y ciudades aledañas.

Actualmente se encuentran los centros de distribución de: León, Querétaro, Morelia, Tepotzotlan, Ecatepec, Chalco y Naucalpan; se encuentra en proceso de construcción un centro de distribución en la Delegación de Tlalpan, D.F.

El inicio de actividades de los centro de distribución inicia con el centro de Ecatepec, el 3 de julio de 1998; centro en el cual evocaremos nuestro trabajo.

Tepotzotlan el 27 de octubre de 1998

Chalco el 10 de febrero de 1999

León Gto. El 15 de febrero de 1999

Queretáro el 19 de abril de 1999

Naucalpan el 4 de junio de 1999

Morelia el 16 de noviembre de 1999.

En esta forma se esta trabajando para participar en el abasto de leche en el abasto en el mercado más grande del mundo que es la zona metropolitana del D.F.

Los socios ganaderos se encuentran distribuidos en Jocotepec, Tototlan, Pegueros, Mirandillas, San Juan Jalostotitlan, san Julian, Cap. de Gpe., Acatic, San Miguel, Sta. Maria, Ocotlan, Zapotlanejo, Tequila, El salto, La laja, Juanacaxtle, San Isidro, Tepatitlan, Lagos de moreno y Guadalajara.

Sus Productos.

- Leche Ultrapasteurizada Entera, Semidescremada y Light.
- Leche Entera
- Leche de sabores fresa, vainilla y chocolate.
- Yoghurt para beber
- Yoghurt Cremoso
- Crema
- Bebidas de Naranja, Citrus Punch, Manzana, Piña y Uva.

Entre otras de sus operaciones en planta también se producen sus propios envase de polietileno para todas las presentaciones en cuanto a leche y bebidas se refiere.

Su misión.

Dar a los socios ganaderos la seguridad de la comercialización del producto respetando a los consumidores llevándoles calidad y volúmenes exactos.

Así mismo se quiere crear confiabilidad y gusto por los productos, buscando la rentabilidad del negocio con la integración de ganaderos, trabajadores y consumidores.

Su visión.

Ser empresa líder en su ramo a través de la excelencia en el servicio, calidad y precio, para satisfacer las necesidades del público consumidor.

Sus valores.

Innovación, Austeridad y Calidad.

Se busca que a todos los trabajadores de esta empresa se les reconozca por la calidad de los productos, además de siempre estar en busca de aprovechar los recursos al máximo.

Tenacidad y Humildad.

Buscar la forma de ser capaces de lograr y persistir en las metas, así como de llegar a los objetivos fijados.

Desarrollo integral y competencia.

Buscando competitividad desarrollando la capacidad del personal buscando la excelencia y esta sea transmitida dentro y fuera de la compañía.

El Hombre.

Es la parte más importante de todas las organizaciones, nada se ha creado, ni se podrá crear sin la participación total del hombre.

El respeto.

Todo colaborador dentro de la organización merece y deberá ser tratado con respeto.

Calidad.

Satisfacer plenamente los requerimientos de los clientes internos externos, en términos de calidad, a través de una mejora continua de los procesos productivos y la gente.

Disciplina.

La base del desarrollo es la actuación ordenada y subordinada a los métodos, sistemas y políticas de la organización y aun cuando no existieran realizar un consenso y documentar el resultado.

Seguridad.

Es elemento que garantiza que siempre se buscará el bienestar de todos los colaboradores, en cuanto a ingresos, normas y procedimientos.

Integridad.

Es el pensar, decir y hacer consistentemente las labores, es predicar con el ejemplo lo que se piensa o se practica.

Comunicación.

Es tener una comunicación efectiva en todos los niveles de productividad.

Compañerismo.

Todo el personal debe integrarse como miembro de la organización trabajando en equipo

Responsabilidad.

Es la habilidad que se debe mostrar o adquirir para responder eficientemente a los requerimientos del puesto.

Por todo lo anterior podemos observar que “La Concordia” es una organización de tipo formal ya que sus actividades son de más de dos personas que están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos. Sus objetivos son de fines inmediatos y, mediatos económicos y técnicos.

Se encuentra clasificada dentro de las empresas manufactureras que producen bienes de consumo final, es considerada por su magnitud una empresa grande ya que su capital es alto, trabajan en ella más de mil empleados, su producción depende de un considerable número de máquinas, en cuanto a ventas se refiere según la clasificación antes mencionada en una empresa mediana ya que sus ventas aun no son internacionales.

2.1. Concepto

Erick Kolther, en su diccionario para contadores nos dice que presupuesto es un plan financiero que sirve como estimación y control sobre operaciones futuras.

Eduardo Franco Díaz, en el Diccionario de contabilidad, nos dice que es un compute anticipado o plan numérico de entradas, salidas, gastos, ventas o cualquier otro evento a ocurrir en un periodo o proyecto determinado.

Otro concepto nos dice que presupuesto es una expresión cuantitativa formal de los planes gerenciales, así como el conjunto de pronósticos referentes a un periodo preciado.

Por lo que puedo deducir que presupuesto es el medio por el cual se pueden plantear objetivos en base a los resultados obtenidos buscando el control y mejoramiento en distintas áreas.

2.2. Clasificación

1. Por tipo de empresa.

- a) Públicos. Son aquellos que realizan los gobiernos, Estados, empresas descentralizada, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.
- b) Privados. Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

2. Por su contenido.

- a) Principales. Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.
- b) Auxiliares. Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

3. Por su forma.

- a) Flexibles. Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

- b) Fijos. Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestario. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a las empresas a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.

4. Por su duración.

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues pueden haber presupuestos:

- a) Cortos. Los que abarcan un año o menos.
- b) Largos. Los que se formulan para más de un año.

5. Por la técnica de valuación.

- a) Estimados. Son los presupuestos que formulan sobre bases empíricas, sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan solo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que ha planeado.

- b) Estándar. Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras a diferencia de las anteriores, representan los resultados que deben obtener.

6. Por su reflejo en los Estados Financieros.

- a) De posición financiera. Este tipo de presupuesta muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como posición financiera presupuestada.
- b) De resultados. Que muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.
- c) De costos. Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto de costo total o cualquiera de sus partes.

7. Por la finalidad que pretende.

- a) De promoción. Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión para su elaboración, es necesarios estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el periodo presupuestal.

- b) De aplicación. Normalmente se elaboran para solicitud de créditos, constituyen pronósticos generales sobre distribución de los recursos con que cuenta o habrá de contar la empresa.
- c) De la Fusión. Se emplea para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.
- d) Por Areas y Niveles de Responsabilidad. Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.
- e) Por programas. Este tipo de presupuesto es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación a los objetivos que se persiguen determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.
- f) Base Cero. Es aquel que se realiza sin tomar en cuenta las experiencias habidas.
Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

8. De trabajo.

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa, su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- Previsión
- Planeación
- Formulación

a) Presupuestos Parciales. Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos se desarrollan los:

b) Presupuestos Previos. Son los que constituyen la base anterior a la elaboración definitiva, sujeto a estudios y a la aprobación. La formulación previa esta sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

c) Presupuesto Definitivo. Es aquel que finalmente, se va a ejercer, coordinar y controlar en el periodo al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuesto dará lugar a la elaboración de:

d) Presupuesto maestro o tipo. Con este presupuesto se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

2.3 Objetivos.

Los presupuestos constituyen un medio para comunicar ideas y planes en forma universalmente comprensible puesto que son cuantitativos la finalidad de los presupuestos es presentar a la administración un panorama sistematizado de las operaciones de la entidad.

Los presupuestos permiten a la administración controlar las operaciones y evaluar el comportamiento de cada subdivisión al revelar sus desviaciones con relación a las cifras señaladas en el presupuesto y dando lugar a la acción correctiva por parte de la dirección.

El presupuesto brinda a la gerencia la oportunidad de anticipar y, en muchos casos, de estudiar la revisión de las políticas básicas, antes de que esa revisión se haga indispensable.

Las funciones que desempeñan los presupuestos dependen en gran parte de la propia dirección de la empresa. Las necesidades y expectativas de los directivos y el uso que hagan de los presupuestos, están fuertemente influenciados por una serie de factores relacionados con antecedentes gerenciales y con el sistema empresarial.

El éxito de un presupuesto no quiere decir necesariamente que los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronosticados, será suficiente el obtener una mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con que se condujo la entidad.

La empresa denominada "La Concordia" en la Ciudad de México y área metropolitana tiene cuatro centros de distribución que se dedican a la Distribución de Lácteos y Bebidas, en este caso práctico nos basaremos en uno de ellos que es el Centro de Distribución Ecatepec.

La carencia de controles a dado en el depósito que se cometan errores u omisiones, tales que nos llevan a la disminución de utilidades; situación que nos obliga a crear controles eficientes que no permitan la realización de equivocaciones o mal uso de los recursos, de tal suerte que aquella área, departamento o sección que llegase a efectuarlos se detecte y se pida al responsable de está la explicación que le llevo a esta situación.

En el aspecto teórico donde encontramos el funcionamiento de este tipo de controles es el método de control presupuestal. Este método que de alguna u otra forma es la conjugación del presupuesto con la contabilidad por áreas de responsabilidad; es decir que para la realización de este proceso se requiere la elaboración de la estructura de la empresa por áreas a donde el funcionario de cada una de ellas sea el responsable tanto de la planeación de sus erogaciones, como la realización de las mismas.

Aunque podríamos decir que la contabilidad por áreas de responsabilidad es el aspecto totalitario, donde queda incluido el control presupuestal también es cierto que para la implantación de este método se requiere de la departamentalización y actividades bien definidas con responsables de cada una de ellas, situación que se entiende en una empresa bien conformada y no así en una que inicia sus actividades.

Por tal motivo de la contabilidad por áreas de responsabilidad solamente serán tomados algunos aspectos para el establecimiento y realización de un control presupuestal efectivo.

Para poder llevar a cabo la implantación de este método en la empresa en cuestión tomamos como base sus Estados Financieros, los cuales presentamos a continuación:

LA CONCORDIA, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA, BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

1/3

ACTIVO		PASIVO	
<i>CIRCULANTE</i>		<i>CIRCULANTE A CTO. PLAZO</i>	
FONDO FIJO DE CAJA	79,200.00	RESERVA DE AGUINALDOS	2,738,543.09
BANCOS MONEDA NACIONAL	-1,326,933.49	SUELDOS Y SALARIOS POR PAGAR	282,195.20
BANCOS MONEDA EXTRANJERA	930,970.43	IMP. Y APORT. POR PAGAR	2,072,666.24
INVERSIONES BANCARIAS NACIONALES	10,800,000.00	IVA TRANSLADADO	6,056,412.29
CLIENTES	36,255,491.58	DOCUMENTOS POR PAGAR	1,537,861.82
DOCUMENTOS POR COBRAR	78,038.47	PROV. NACIONALES DE BIENES	44,275,736.89
DEUDORES DIVERSOS	1,075,385.84	PROV. NACIONALES DE SERVICIOS	4,228,786.27
GASTOS POR COMPROBAR	124,049.09	PROV. EXT. DE BIENES	5,970,111.66
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	406,708.20	CRED. POR PAGAR	1,409,501.64
ANTICIPO A PROVEEDORES NALES	725,219.83	ACREED. DIVERSOS	76,567.40
ANTICIPO A PROVEEDORES EXTRANJEROS	616,643.46	CRED. INFONAVIT	330,648.36
IVA ACRED. ACUM. PEND. DE SOL.	6,732,181.92		
IVA ACREDITABLE	10,454,389.30	<i>TOTAL CIRC. A CTO. PLAZO</i>	<i>68,979,030.88</i>
IMPUESTOS A FAVOR	748,390.90		
CREDITO AL SALARIO	173,183.64		
ALMACEN DE LECHE	374,653.45		
ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS	1,291,687.13		
ALMACEN DE PRODUCTO TERMINADO	3,414,541.45		
ALMACEN DE ENVASES	7,342,189.64		
ALMACEN DE MATERIALES Y SUM.	2,923,993.58		
<i>TOTAL CIRCULANTE</i>	<i>83,219,984.42</i>		

LA CONCORDIA, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA, BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

2/3

<i>ACTIVO FIJO</i>		<i>PASIVO DIFERIDO</i>	<i>0 00</i>
TERRENOS	5,790,392.72		
INMUEBLES Y EDIFICIOS	53,475,092.74		
CONSULTORIO CLINICO	41,356.80		
MAQ. EQUIPO IND NACIONAL	41,308,641.50		
MAQ Y EQUIPO IND. IMPORTADO	52,924,276.88		
EQUIPO DE COMPUTO	1,589,377.60		
EQUIPO DE CONSTRUCCION	253,345.02		
EQUIPO PERIFERICO P/ PROC. DE DATOS	18,554.96		
MOLDES, HERRAMIENTAS E INST.	273,212.98		
MOLDES Y HERRAMIENTAS IMPORTADAS	249,935.10		
EQUIPO DE LABORATORIO	874,661.39		
EQUIPO DE JARDINERIA	29,765.70		
EQUIPO DE TRANSPORTE	78,958,554.74		
EDIFICIO Y CONSTRUC. EN PROCESO	4,273,131.55		
MEJORAS A LOCALES ARRENDADOS	1,655,708.30		
EQUIPO DE COCINA	25,833.84		
M DE CASA	26,113.30		
MOB Y EQUIPO DE OFICINA	2,116,638.26		
TALLER AUTOMOTRIZ	69,634.21		
MOB. Y EQUIPO DE TIENDA	1,189,508.87		
MAQ Y EQ IND NAC. EN PROC	245,891.16		
ACTIVO FIJO REEXPRESADO	45,919,903.20		
<i>TOTAL DE ACTIVO FIJO</i>	<i>291,309,530.93</i>	<i>SUMA DE PASIVO</i>	<i>68,979,030.88</i>

LA CONCORDIA, S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA, BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

3/3

<i>DEPRECIACIONES ACUMULADAS</i>		<i>CAPITAL</i>	
DEPN. EQUIPO DE TRANSP. Y REP.	-29,067,173.15	<i>CAPITAL SOCIAL</i>	
DEPN. ACUM. MAQ. Y EQ. IND NAL.	-5,591,398.92		
DEPN. ACUM. MAQ. Y EQ. IND.IMP.	-6,794,270.62	CAPITAL SOCIAL FIJO	60,000.00
DEPN. DE EQUIPO DE CONSTRUCCIÓN	-248,496.84	CAPITAL SOCIAL VARIABLE	202,204,596.00
DEPN. AC. MOL. HER. E INST.	-60,447.91	APORT. PEND. CAPITALIZAR	88,896,027.61
DEPN. ACUM. DE EQ. DE LAB.	-153,023.00	RESERVA LEGAL	219,088.20
DEPN. ACUM. DE EQ. DE JARDIN	-7,285.60	SUPERAVIT(DEFICIT)ACTUAL CA	54,415,252.80
DEPN. EQUIPO DE COMPUTO	-731,158.61	UTIL. ACUM. RETENIDAS	4,162,675.85
DEPN. ACUM. EQ. PERIFERICO	-4,638.73	ACT. DE UTIL. RETENIDAS	2,320,032.00
DEPN. ACUM. DE EQ. DE COCINA	-5,812.62	PERDIDAS ACUM. RETENIDAS	-34,912,910.63
DEPN. DE EQUIPO DE OFICINA	-309,650.88	DEFICIT. EN ACTUAL. DE RTDO.	-10,815,381.60
DEPRE.INMUEBLES Y EDIFICIO	-5,649,265.50		
DEPRE. TALLER AUTOMOTRIZ	-5,172.36	<i>TOTAL CAPITAL SOCIAL</i>	306,549,380.23
DEPRE. M. DE CASA	-4,184.63		
DEP. MOLDES Y HER. EXT	-111,448.42	<i>UTILIDAD O PERD. DEL EJER.</i>	-44,874,677.96
DEP. CONSULT. CLINICO	-6,122.54		
AMORT. ACUM MEJ. DE LOC. ARREND.	-93,708.92	<i>SUMA DE CAPITAL</i>	261,674,702.27
DEPRE DE MOB. Y EQ. REEXPRESADO	-79,632.32		
<i>TOTAL DEPRECIACIONES ACUM.</i>	-48,922,891.57		
<i>CARGOS DIFERIDOS</i>			
GASTOS ANTICIPADOS	2,579,924.68		
MARCAS REG. Y PATENTES	21,460.80		
IMP. ANTICIPADOS	195,172.91		
SEG. Y FIANZAS PAG. X ANTICIPADO	1,971,204.66		
DEP. EN GARANTÍA	279,346.32		
<i>TOTAL DE CARGOS DIFERIDOS</i>	5,047,109.36		
 <i>SUMA DE ACTIVO</i>	 330,653,733.14	 <i>SUMA DE PASIVO Y CAPITAL</i>	 330,653,733.14

LA CONCORDIA, S.A. DE C.V
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

1/3

INGRESOS	Periodo	%	Acumulado	%
<i>INGRESOS OPERACIONALES NORMALES</i>				
<i>VENTAS</i>				
LAGOS DE MORENO	2,234,264.89	7.13	18,405,778.64	6.30
AUTOSERVICIOS	4,399,344.16	14.04	36,355,882.63	12.46
ECATEPEC	6,143,369.10	19.61	55,935,039.88	19.16
TEPOTZOTLAN	5,917,627.37	18.89	51,082,935.37	17.50
CHALCO	5,260,261.21	16.78	44,434,207.61	15.22
NAUCALPAN	4,339,324.52	13.85	35,795,093.98	12.26
LEON	2,183,585.77	6.97	17,955,188.96	6.14
QUERETARO	1,330,523.00	4.25	8,883,944.66	3.05
MORELIA	1,080,288.49	3.44	8,416,996.45	2.88
AGUAS CALIENTES	101,014.79	0.32	112,081.80	0.04
STA. MARIA	4,470.23	0.01	8,436.66	0.00
TOTAL DE VENTAS	32,994,073.54	105.29	277,385,586.65	95.00
<i>INGRESOS POR MAQUILAS</i>				
PRODUCTO MAQUILADO SELLO ROJO	245,539.79	0.78	16,349,406.55	5.60
TOTAL INGRESOS POR MAQUILA	245,539.79	0.78	16,349,406.55	5.60
<i>VENTAS (OTROS)</i>				
ENVASES POLIETILENO	3,783,896.68	12.07	16,899,796.62	5.78
ETIQUETAS	0.00	0.00	76,290.83	0.02
PRACTIHERMETICOS	105,860.86	0.34	3,184,763.40	1.09
LECHE FRESCA FRIA	0.00	0.00	29,953,349.18	10.26
PRODUCTO DE DESECHO	0.00	0.00	426,719.81	0.14
TOTAL VENTAS (OTROS)	3,889,757.53	12.41	50,540,919.84	17.30
<i>VENTA DE ACTIVO FIJO</i>				
ECATEPEC	0.00	0.00	174,286.08	0.06
MORELIA	0.00	0.00	169,252.18	0.06
TOTA VENTA DE ACTIVO FIJO	0.00	0.00	343,538.26	0.12
<i>REB., DESC Y BONIF. S/COMPRAS</i>				
DESCUENTOS GRAVADOS TASA 15%	120,217.49	0.38	769,328.63	0.26
DESCUENTOS P/PAGO E.	0.00	0.00	3,850.80	0.00
TOTAL REB., DESC Y BONIF. S/COMPRAS	120,217.49	0.38	773,179.43	0.26

LA CONCORDIA, S.A. DE C V

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

2/3

<i>PRODUCTOS FINANCIEROS</i>				
PLANTA INDUSTRIAL	142,470.30	0.46	3,000,009.26	1.03
<i>TOTAL PRODUCTOS FINANCIEROS</i>	<i>142,470.30</i>	<i>0.46</i>	<i>3,000,009.26</i>	<i>1.03</i>
<i>OTROS INGRESOS GRAVADOS</i>				
OTROS INGRESOS	0.00	0.00	8.28	0.00
PLANTA INDUSTRIAL	213,815.14	0.68	1,968,485.70	0.67
<i>TOTAL OTROS INGRESOS GRAVADOS</i>	<i>213,815.14</i>	<i>0.68</i>	<i>1,968,493.98</i>	<i>0.67</i>
TOTAL DE INGRESOS	37,605,873.78	120.00	350,361,133.97	120.00
<i>EGRESOS</i>				
<i>REB. DESC. Y BONIF. SVENTAS</i>				
BONIF. SVENTAS	6,213.67	0.02	256,066.57	0.08
BONIF. SVENTAS GRAVABLES	0.00	0.00	168,000.01	0.06
DEVOLUCIONES SVENTAS	16,950.46	0.06	91,261.60	0.04
<i>TOTAL REB. DESC. Y BONIF. SVENTAS</i>	<i>23,164.13</i>	<i>0.08</i>	<i>515,328.18</i>	<i>0.18</i>
<i>COSTOS</i>				
MATERIAL DE EMPAQUE	3,292,240.15	10.50	15,722,621.75	5.39
COMPRAS DE PRODUCTO TERMINADO	0.00	0.00	26,790,196.04	9.18
COSTO DE VENTA PROD. COMPRADO	6,246,228.05	19.93	56,128,170.86	19.22
<i>TOTAL COSTOS</i>	<i>9,538,468.20</i>	<i>30.43</i>	<i>98,640,988.66</i>	<i>33.79</i>
<i>MAT. PRIMAS DIRECTAS DE PRODUCCION</i>				
LECHE ENTERA PARA ENVASAR	7,731,813.67	24.70	79,101,499.62	27.10
CREMA NATURAL EN TAMBO	234,663.10	0.74	2,616,403.78	0.90
TAPA DE PLASTICO	110,062.39	0.35	818,632.74	0.28
ETIQUETA LECHE ENTERA	132,726.71	0.42	2,145,689.24	0.73
ENVASE DE POLIETILENO	1,040,510.78	3.32	7,988,233.86	2.74
NARANJADA	1,111,528.69	2.47	9,523,523.08	3.27
MANZANA	120,377.78	0.38	965,720.86	0.34
UVA	72,279.77	0.23	720,343.86	0.25
ACAPULCO CITRUS	840,734.41	2.69	8,209,056.90	2.81
LECHE SABOR CHOCOLETE	68,738.35	0.22	702,601.37	0.24
LECHE SABOR FRESA	70,973.20	0.23	712,620.38	0.24
LECHE SABOR VAINILLA	62,189.08	0.20	555,028.81	0.19
BEBIDA PIÑA	79,076.06	0.00	930,752.59	0.31
YOGHURT FRESA	814,651.12	2.62	5,863,464.86	2.00
YOGHURT PIÑA COCO	252,416.84	0.80	2,066,381.51	0.71
YOGHURT MANGO	98,546.51	0.31	1,060,072.68	0.36
YOGHURT DURAZNO	264,592.80	0.86	1,891,950.12	0.65
CREMA ACIDA	198,063.19	0.64	1,712,661.04	0.59
YOGHURT VAINILLA	0.00	0.00	90,058.04	0.04
YOGHURT NARANJA	0.00	0.00	91,950.26	0.04
<i>TOT. MAT. PRIMAS DIRECTAS DE PROD</i>	<i>13,303,944.46</i>	<i>41.18</i>	<i>127,766,645.60</i>	<i>43.77</i>
<i>MANO DE OBRA DIRECTA DE PROD</i>				
LAGOS	765,828.90	2.45	7,697,378.62	2.64
<i>GASTOS DE PRODUCCION DIRECTOS</i>				
GSTOS. DE PRODUCCION DIRECTOS E	828,096.28	2.64	7,518,500.04	2.58

LA CONCORDIA S A DE C V
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

3/3

<i>GASTOS DE PRODUCCION DIRECTOS</i>	828,096.28	2.64	7,518,500.04	2.58
<i>GASTOS DE PRODUCCION INDIRECTOS</i>				
GASTOS DE PRODUCCION IND.G.	1,635,624.95	5.82	13,409,465.30	4.61
GASTOS DE PROD. E.	630,619.88	2.02	4,498,952.53	1.54
GASTOS DE PROD. INDIRECTOS E	374,800.64	1.20	1,873,902.47	0.64
<i>TOTAL GASTOS DE PRODUCCION INDIRECTOS</i>	<i>2,641,045.48</i>	<i>9.04</i>	<i>19,782,320.30</i>	<i>6.78</i>
COSTO DE VENTA ACTIVO FIJO	0.00	0.00	274,520.56	0.10
<i>GASTOS.</i>				
<i>GASTOS DE ADMINISTRACION</i>				
GASTOS DE ADMINISTRACION GRAV	448,196.78	1.43	2,935,532.99	1.01
GASTOS DE ADMINISTRACION EXENTOS	1,478,408.36	4.72	15,656,390.12	5.36
<i>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION</i>	<i>1,926,605.15</i>	<i>6.14</i>	<i>18,591,923.11</i>	<i>6.37</i>
<i>GASTOS DE VENTA</i>				
GASTOS DE VENTA GRAVADOS	4,114,791.97	13.13	38,062,049.77	13.03
GASTOS DE VENTA EXENTOS	6,935,585.21	22.13	69,911,474.99	23.95
<i>TOTAL GASTOS DE VENTA</i>	<i>11,050,377.18</i>	<i>35.26</i>	<i>107,973,524.76</i>	<i>36.98</i>
<i>GASTOS SOBRE COMPRAS</i>				
GASTOS SOBRE COMPRAS GRAVADOS	131,514.42	0.42	2,457,958.20	0.84
GASTOS SOBRE COMPRAS	131,514.42	0.42	2,457,958.20	0.84
<i>GASTOS AGROPECUARIOS</i>				
GASTOS AGROPECUARIOS GRAVADOS	71,196.42	0.23	768,903.83	0.26
GASTOS AGROPECUARIOS EXENTOS	127,333.07	0.41	1,160,546.80	0.40
<i>TOTAL GASTOS AGROPECUARIOS</i>	<i>198,529.49</i>	<i>0.64</i>	<i>1,929,450.62</i>	<i>0.66</i>
<i>GASTOS FINANCIEROS</i>				
GASTOS FINANCIEROS GRAVADOS	94,790.15	0.31	297,895.88	0.10
GASTOS FINANCIEROS EXENTOS	204,209.82	0.65	2,061,926.16	0.71
<i>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</i>	<i>298,999.97</i>	<i>0.96</i>	<i>2,359,822.04</i>	<i>0.80</i>
<i>OTROS GASTOS</i>				
OTROS GASTOS GRAVADOS	0.00	0.00	0.92	0.00
OTROS GASTOS EXENTOS	46.79	0.00	1,970.87	0.00
<i>TOTAL OTROS GASTOS</i>	<i>46.79</i>	<i>0.00</i>	<i>1,971.79</i>	<i>0.00</i>
TOTAL EGRESOS	40,706,620.43	129.90	395,235,811.93	135.37
UTILIDAD (O PERDIDA)	-3,100,746.65	-9.90	-44,874,677.96	15.37

Como nuestra distribuidora no es una empresa sino parte de una, y para efectos del presente trabajo únicamente se va a trabajar en el control y manejo de la distribuidora, solo se anexa lo que podría considerarse como su Estado de Resultados y en base a este mismo se elaborará el control presupuestal

LA CONCORDIA, S.A DE C.V

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2000

INGRESOS

LECHE U P	3,643,207.64	6.83
PASTEURIZADA	38,297,514.55	71.76
DERIVADOS DE LECHE	3,590,070.55	6.73
BEBIDAS DE FRUTA	7,839,749.45	14.69
TOTAL INGRESOS	53,370,542.18	100.00

DEVOLUCIONES

LECHE U P.	431,624.73	0.81
PASTEURIZADA	983,923.64	1.84
DERIVADOS DE LECHE	252,771.27	0.47
BEBIDAS DE FRUTA	208,021.09	0.39
TOTAL DE DEVOLUCIONES	1,876,340.73	3.52

GASTOS DE OPERACION

SALARIOS	1,724,966.00	3.23
COMISIONES	229,420.00	0.43
PRESTACIONES	367,200.00	0.69
HONORARIOS	36,190.91	0.07
AGUA (PIPAS)	43,854.55	0.08
MATTO. EQ. DE COMPUTO	13,443.27	0.03
MATTO. EQ. TELEFONICO	5,256.00	0.01
PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	162,681.82	0.30
TELEFONO	229,520.82	0.43
ARTICULOS DE ASEO	99,073.09	0.19
COMBUSTIBLE Y LUB.	104,563.64	0.20
AGUA POTABLE	21,912.00	0.04
CASSETAS	380,808.00	0.71
ENERGIA ELECTRICA	40,257.82	0.08
FLETES Y ACARREOS	107,715.27	0.20
GAS	1,477,368.00	2.77
HERRAMIENTAS DE TRAB	12,277.09	0.02
MATERIAL DE EMPAQUE	11,914.91	0.02
MATTO. DE EQUIPO	20,798.18	0.04
MATTO. DE OFICINAS	83,853.82	0.16
MATTO. DE EDIFICIO	71,404.36	0.13
MATTO. DE EQ. DE TRANSP.	1,449,377.45	2.72
PUBLICIDAD	726,262.91	1.36
TRANSLADO DE VALORES	14,439.27	0.03
VERIFICACIONES	26,793.82	0.05
TOTAL DE GASTOS DE OP.	7,461,353.00	13.98
TOTAL DE EGRESOS	9,337,693.73	17.50
INGRESO (EGRESO) NETO	44,032,848.45	82.50

En base al presente Estado que sirve como base para la proyección trimestral de cada uno de los rubros que en el se presentan, el presupuesto se realizará en forma secuencial y bajo los parámetros que independientemente a cada uno de ellos se afecte.

INGRESOS

En este presupuesto el ingreso se realizo tomando en consideración nuestro posicionamiento en el mercado de nuestros productos, estimando un crecimiento del 18% anual, y tomando como base nuestra venta del año anterior calculada por trimestres. Esto nos provoca que tendremos una inversión aproximada de 2,000,000.00 para la compra de ocho unidades las cuales utilizaremos para la apertura de 8 nuevas rutas las cuales nos darán un crecimiento del 7.78% y las rutas actuales un crecimiento del 10.22%

Leche U.P. (Ultrapasteurizada)

En nuestro primer trimestre la Leche UP se incrementara en un 6.85% tomando en consideración la apertura de ocho nuevas rutas y el crecimiento del 11.67% de las rutas actuales, la venta presupuestada de las nuevas rutas es de \$100.00 c/u y un incremento de \$ 28.39 por c/u de las rutas actuales.

Para efectos del segundo trimestre se considero un aumento del 10% sobre las ventas del 1er. Trimestre, basándonos en la experiencia obtenida del ejercicio anterior en estas mismas fechas, aumentando las posibilidades de aumentar la venta debido a que el año anterior no nos

conocía mucho del mercado como ahora, la explicación al crecimiento en este trimestre se debe a que es temporada de calor y se puede disfrutar de la leche como bebida fresca ya sea de día o de noche.

En el tercer trimestre proyectamos una baja de ventas en la Leche Ultrapasteurizada, ya que como punto número uno es temporada vacacional en cuanto a calendario escolar y otras dependencias se refiere; por lo que el consumo de leche disminuye en el sentido de que no es tan importante la leche en el desayuno o cena de las personas involucradas. El porcentaje de baja de ventas considerando la venta del trimestre anterior es solo de un 2%.

El cuarto trimestre que abarca los meses de octubre, noviembre y diciembre se vuelven a tener las condiciones optimas para elevar nuevamente la venta de nuestra leche ultrapasteurizada ya que es una época relativamente fría, existe un periodo vacacional corto en cuanto a calendario escolar y otras dependencias se refiere; factores que impulsaran el consumo de leche por lo que se considera obtener un aumento de venta del 5% en relación al 3er. Trimestre.

Leche Fresca

En nuestro primer trimestre la Leche Fresca se incrementa en un 8.01% tomando en consideración el crecimiento de ocho nuevas rutas y el crecimiento natural de las rutas con las que contabamos el año pasado, la venta presupuestada de las nuevas rutas es de \$1228.80 y que corresponde a la venta diaria de 12 rejas con 16 litros c/u. y un

incremento de \$57.00 en las rutas con las que contabamos que corresponde a 9 litros diarios extras.

Considerando el hecho de que el objetivo primordial de la empresa es darnos a conocer en todos los mercados y en este objetivo se ha ido avanzando paulatinamente se considera un 10% arriba de las ventas del trimestre anterior con el fin de impulsar a este objetivo, además el hecho de ser época de calor nos da una herramienta importante para recomendar el sabroso sabor de nuestra leche bien fría.

Para efectos del 3er. Trimestre, sin dejar de considerar la penetración nuevos mercados por los datos reflejados en ejercicios pasados, este trimestre contiene un periodo largo de vacaciones lo que hace que nuestras ventas bajen en consideración a otros periodos del año por lo que debemos hacer todo lo posible por solo obtener una disminución del 2% en relación al trimestre anterior.

En el cuarto trimestre se deberá hacer todo lo posible por rescatar la baja de ventas del trimestre anterior, tomando en cuenta que es época de que se apetecen bebidas calientes por estar en temporada de lluvias e invierno; por lo que debemos llegar a obtener un 5% arriba de las ventas en leche en comparación al trimestre anterior.

En nuestro primer trimestre los derivados de leche se incrementan en un 15.16% tomando en consideración el crecimiento de ocho nuevas rutas y el crecimiento natural de las rutas con las que contabamos el año pasado, la venta presupuestada de las nuevas rutas es de \$84.00 y un incremento de \$10.00 en las rutas con las que contábamos.

El impulso que se le debe dar a nuestros productos lácteos en cuanto a derivados como lo son la leche saborizada, los yoghurts y la crema debe de ser mucho ya que en el mercado existen muchas marcas y presentaciones no más ni menos competitivas que la nuestra, pero no olvidemos que nosotros nos estamos dando a conocer por lo que con la planeación estratégica de ventas de degustar nuestros productos en cuanto a esta rama se refiere; esperamos un crecimiento notable del 10% sobre el 1er. Trimestre.

Para el tercer trimestre del año esperamos seguir en un buen nivel de venta en cuanto a derivados se refiere ya que una vez degustado nuestro producto la gente lo conocerá en cuanto a sabor y precio, y estando a la vista del cliente en el momento en el que este lo desee podremos seguir aumentando las ventas considerando favorablemente el hecho de que exista el periodo de vacaciones de verano en donde esta línea de productos puede ser más antojable que la leche misma; por lo que considerando todos estos factores se presupuesta un 2% sobre el trimestre pasado.

En nuestro primer trimestre las bebidas de sabores se incrementan en un 8.70% tomando en consideración el crecimiento de ocho nuevas rutas y el crecimiento natural de las rutas con las que contabamos el año pasado, la venta presupuestada de las nuevas rutas es de \$250.00 y un incremento de \$12.00 en las rutas con las que contabamos.

En el segundo trimestre se muestra un incremento del 10% en base a que empieza la época de calor, en la que se hace mayor promoción en las escuelas con las presentaciones de 250 ml. y 500 ml., por lo que se espera llegar a este incremento.

Para el tercer trimestre se considera una disminución en la venta de estos productos, ya que las escuelas salen de vacaciones de verano entre un mes y mes y medio, pero contamos con que sigue siendo temporada de calor y el jugo tiene un buen consumo, la disminución se considera de un 5%.

Basandonos en el trabajo de la fuerza de ventas del segundo trimestre y considerando que en este periodo solo contamos con quince días de vacaciones escolares, se estima puedan incrementarse las ventas en comparación al trimestre pasado en un 5%.

Devoluciones

Otra de las inquietudes más importantes de la empresa es la disminución de la devolución, el año pasado el costo de no calidad (devolución) fue muy alto, debido a muchos aspectos tanto técnicos como operativos, mismos que se fueron mejorando en el mismo transcurso del año anterior, por lo que tomaremos como base la misma cifra obtenida el último trimestre, para el primer trimestre de este período que corresponde a un 28% sobre las ventas obtenidas por cada familia de productos, considerando también que en la apertura de nuevas rutas como ya se sabe en un principio se deben de estar haciendo los cambios

necesarios hasta que nuestro producto se empiece a vender con más fluides.

Para efectos del segundo trimestre observamos que nuestras ventas tienden a subir por lo que a mayor desplazamiento del producto debe ser menor la devolución del producto en mal estado y considerando que se empezaran a observar las estadísticas a partir de este periodo se presupuestara un 15% de devolución sobre la venta obtenida, la pequeña variación que se da es en los productos que más se espera desplazar.

En el establecimiento del presupuesto del tercer trimestre de este periodo para efectos de ir observando los movimientos de los costos de no calidad (devolución), se considerará el mismo 5% que tuvieron las ventas a la baja pero en el caso de la devolución a la alta, es decir como ya lo habíamos mencionado a menor venta mayor devolución, obteniendo así un 20% de devolución sobre la venta.

El cuarto trimestre comparado con el tercer trimestre en cuanto a ventas se refiere tiende a subir un 5%, por lo que la devolución debe bajar en un porcentaje similar, tomando en cuenta que en el trimestre anterior, el jugo tuvo un buen desplazamiento los cambios físicos son pocos, y este trimestre tiene un menor desplazamiento por lo que se pedirá a planta solo lo que se tenga seguro de venta y de esta manera evitar malos manejos con este producto y así disminuir esta partida.

EGRESOS

Salarios.

El primer rubro que encontramos es el de salarios, al resultado del trimestre anterior en este concepto solo se le agrego el porcentaje que se dio de aumento para este periodo en las áreas administrativas y los importes de los puestos nuevos que se abrieron o bien la gente que se agrego en algunos departamentos, estos importes se pueden calificar como gastos fijos ya que los aumentos a los salarios se dan regularmente cada año por lo que en el presupuesto estimado para cada trimestre de este periodo no hay variación.

Comisiones.

La base para este rubro se obtuvo de cuantificar el porcentaje que represento lo pagado en el último trimestre del periodo anterior por concepto de comisiones, sobre las ventas obtenidas en el mismo periodo, más el aumento de comisión que se le dio a cada producto para este periodo, obteniendo que el importe que se pagaría de comisión en este periodo representaría aproximadamente el 1% sobre las ventas obtenidas, por lo que los importes presentados en el presente presupuesto por este concepto son el resultado de aplicar el 1% de las ventas obtenidas en cada trimestre.

Prestaciones.

Dentro de esta cuenta se encuentran las horas extras, analizando los resultados obtenidos el periodo anterior se observa que las prestaciones normales de ley, más las otorgadas por la empresa y las horas extras, arrojan importes similares en cada trimestre por lo que para este periodo solo aumentamos el importe que se aumento en vales de despensa a cada uno de los trabajadores del depósito llámense sindicalizados y de confianza, así como el fondo de ahorro que se empezó a llevar este año, por lo que no se están considerando cambios entre cada trimestre de este periodo.

Honorarios.

Estos representan el pago del servicio de vigilancia, el importe marcado en este presupuesto ya tiene el aumento que cada año nos hacen, por lo que es un importe fijo cada mes, por lo que tampoco se manejan cambios entre trimestre y trimestre.

Agua Potable (Pipas)

El consumo de del servicio de agua en esta modalidad se debe a que el agua de la tubería escasea demasiado sobre todo en las épocas de calor por lo que los importes representados en este presupuesto son tomados en base a lo pagado el periodo asado más el incremento anual que le dio el proveedor.

Mantenimiento de Equipo de Computo.

A partir del cuarto trimestre del periodo anterior se contrato personal para que este servicio ya no fuera externo, mismo que viene de planta, por lo que los importes presupuestados se refieren a una media del último resultado real de las refacciones que se fueron necesitando, por lo cual es un gasto del cual no podemos tener dato exacto más sin embargo podemos considerarlo de esta forma con el objetivo de no rebasar este importe en su caso modificar el dato si es necesario.

Mantenimiento de Equipo Telefónico.

Este caso es similar al anterior, solo que el servicio si es externo, pero se tomo una media de resultado del ejercicio anterior ya que no se tiene establecido algún contrato de mantenimiento sino que el servicio solo nos los dan cuando nosotros lo requerimos es el caso del primer trimestre de este periodo en donde estamos considerando el cambio de una extensión ya que se mudara un departamento, por lo que los importes marcados son como ya se menciona el resultado de la media del gasto del año anterior considerando un extra solo para el primer trimestre.

Papeleria y Articulos de escritorio.

Este rubro es uno de los más elevados aunque es del departamento administrativo y de ventas es necesario disminuirlo, por lo que en el primer trimestre se estima gastar lo mismo que el último trimestre del periodo anterior más algunos accesorios que se deberán comprar solo una vez al iniciar el año, una vez comprado este material, pero el resto de los trimestres retomaremos el dato del último trimestre del periodo anterior con el fin de mantenerlo, procurando disminuirlo.

Teléfono.

Otro de los rubros un tanto elevado en nuestro depósito es este, por lo que es necesario evitar que siga aumentando con las medidas tomadas de cancelar las salidas a largas distancias y llamadas a celulares en todas las extensiones excepto el conmutador, así como un mayor control en la expedición de trajetas para celulares, se espera una mejoría que representa el no aumentar la base del primer trimestre, que se tomo en base a lo pagado el año anterior, aumentando el consumo de las líneas de celulares.

Artículos de aseo.

El importe considerado en los trimestres de este periodo se basa en los consumos del año anterior que se consideran dentro de lo normal, sumando un 10% que representa el impacto inflacionario, el consumo de estos productos como ya se menciono cae dentro de lo normal por lo que no se considera otra variación y se queda un importe estable para los cuatro trimestres del año.

Combustible y Lubricantes.

Para la determinación del presupuesto de este rubro se analizó su comportamiento en el último trimestre del año pasado, de lo cual se observo que no existe gran variación entre mes y mes de dicho periodo, por lo que se presupone que este gasto no es muy variable y si el parque vehicular no ha aumentado en cuanto a vehículos de gasolina se puede

manejar una cifra fija como presupuesto para cada trimestre de este periodo.

Agua Potable.

Este gasto es fijo mensual por lo que al primer trimestre de este periodo en comparación a lo pagado en el último del anterior se le aumento un porcentaje similar al que aumento el año anterior y se fijo el pago trimestral.

Casetas.

De la misma manera que en otros rubros se tomo como base el importe del último trimestre del periodo anterior ya que fue el primer trimestre completo en el que se empezaron a usar las tarjetas IAVE, por lo que para este periodo se tomo el mismo importe para todos los trimestres ya que el aumento en las casetas de cobro se acaba de dar y se desconoce cuando se vaya a elevar el servicio de estas.

Luz.

Se puede mencionar que el consumo de luz de nuestro depósito es constante ya que diariamente trabaja la cámara de refrigeración y los equipos de computo, esto se puede observar con resultados de periodos anteriores por lo que la base del importe estimado para este presupuesto es el último importe pagado más lo representa el incremento anual, dejando los cuatro trimestres con el mismo importe.

Gas.

El consumo de gas de las camionetas en pocas ocasiones debe variar ya que la ruta de estas aunque no diario es la misma si es similar, otra situación por la que pudiera variar es porque tenga alguna falla mecánica, pero ahora que se implanto el nuevo calendario de servicios preventivos de gas, será menores este tipo de fallas, por lo que la variación que pudiéramos encontrar en este rubro podría estar en el precio y no en el consumo, para lo cual hemos considerado el alza del precio de gas que ha tenido mensualmente de una manera anual tomando como base lo pagado en el mes de diciembre de 2000 más el consumo aproximado de las rutas que se abrieron en este periodo, obteniendo así una cantidad igual para los cuatro trimestres de lo cual el resultado para el primer trimestre sea algo elevado y el presupuesto para el cuarto trimestre se quede abajo pero anualizado podemos llegar al gasto real o bién si se llagará a establecer el costo del gas se modificaría el presupuesto.

Herramientas menores de trabajo.

Los importes mencionados en este presupuesto son algunos gastos menores que se deben de hacer para apoyar alguna actividad como por ejemplo a compra de martillo y clavos par poner propaganda por lo que estos gastos no son fijos más bien son variables y esporádicos por lo que se considera un importe fijo para cada trimestre esperando este presupuesto no sea rebasado además de haber sido tomado del resultado del ejercicio anterior.

Material de Empaque.

Este material regularmente es mandado de planta, pero para los casos en que este no lo hay, o urge, debe ser comprado aquí, aunque se debe hacer todo lo posible por solicitar este material con anticipación, por estas excepciones se esta considerando un desembolso en dos veces al año, mismo que no debe ser rebasado.

Mantenimiento de Equipo.

Este rubro refiere al equipo de la cámara de refrigeración, el importe presupuestado es el acordado bajo un contrato de mantenimiento que se tiene con una persona externa a la empresa, quién realizará este servicio dos veces al año.

Mantenimiento de Edificio.

El mantenimiento de oficinas es realizado por personal interno de la empresa por lo que lo que este rubro representa es el costo de los materiales obtenidos en esta labor, como se puede observar se esta estimando que el gasto sea en el segundo y cuarto trimestre, estos importes están basados en el gasto hecho el periodo anterior incrementados en un 10% debido al alza normal de precios.

Mantenimiento de Oficinas.

En base al año anterior se tiene registros en todos los trimestres por lo que para este periodo se presupuestó de igual manera pero disminuyendo un 10% del global anual del año pasado se espera en este periodo sea menor el gasto y analizar si se requiere tener presupuesto trimestral para este rubro.

Mantenimiento de equipo de Transporte.

Este rubro es en el que más se gasta debido a que las camionetas que se tienen en este centro son modelo 98 por lo que los servicios ya no solo son preventivos sino también correctivos con costos demasiado elevados, para la disminución de estos se amplió el programa de mantenimientos preventivos en donde se abarcan los problemas que se están presentando con mayor frecuencia para ser revisados antes de que el costo de esto sea mayor, así mismo este programa va por fechas de tal manera que estos mantenimientos sean distribuidos de tal forma que se les haga dos veces al año, por lo que esperamos el desembolso de estos de gastos sea distribuido de una forma más pareja en el transcurso del año.

Verificaciones.

Para este gasto se hará un programa en el cual se verifique un grupo del mismo número de camionetas mensualmente.

Traslado de Valores.

Este es un gasto fijo mensual, la carta de este servicio fue recibida a mediados del mes de diciembre del año pasado por lo que se pudo presupuestar un importe fijo en cada trimestre.

LA CONCORDIA, S.A.
DE C.V.

1/3

PRESUPUESTO
TRIMESTRAL

CONCEPTO	1er. TRIMESTRE	2o. TRIMESTRE	3er. TRIMESTRE	4o. TRIMESTRE	PRES. ACUM.
INGRESOS					
LECHE U.P.	1,001,882.00	1,102,070.00	1,080,028.00	1,134,030.00	4,318,010.00
PASTEURIZADA	10,531,816.00	11,584,998.00	11,353,298.00	11,920,963.00	45,391,075.00
DERIVADOS DE LECHE	987,269.00	1,085,996.00	1,107,716.00	1,163,102.00	4,344,083.00
BEBIDAS DE FRUTA	2,155,931.00	2,371,524.00	2,252,947.00	2,365,595.00	9,145,997.00
TOTAL DE INGRESOS	14,676,899.00	16,144,589.00	15,793,991.00	16,583,690.00	63,199,169.00
DEVOLUCIONES					
LECHE U.P.	43,162.00	43,162.00	44,025.00	44,025.00	174,374.00
PASTEURIZADA	98,392.00	97,408.00	99,356.00	99,356.00	394,512.00
DERIVADOS DE LECHE	25,277.00	25,024.00	25,524.00	25,524.00	101,349.00
BEBIDAS DE FRUTA	20,802.00	20,594.00	21,005.00	20,375.00	82,778.00
TOTAL DEVOLUCIONES	187,634.00	186,189.00	189,913.00	189,282.00	753,018.00
INGRESOS NETOS	14,489,265.00	15,958,400.00	15,604,078.00	16,394,408.00	62,446,151.00

LA CONCORDIA, S.A.
DE C.V.

2/3

PRESUPUESTO
TRIMESTRAL

EGRESOS					
SALARIOS	492,178.00	492,178.00	492,178.00	492,178.00	1,968,712.00
COMISIONES	75,708.00	83,279.00	81,463.00	85,537.00	325,987.00
PRESTACIONES	99,419.00	99,419.00	99,419.00	99,419.00	397,676.00
HONORARIOS	9,047.00	9,047.00	9,047.00	9,047.00	36,188.00
AGUA (PIPAS)	10,963.00	12,060.00	12,060.00	10,964.00	46,047.00
MATTO. EQ. DE COMPUTO	1,848.00	1,848.00	1,848.00	1,848.00	7,392.00
MATTO. EQ. TELEFONICO	1,576.00	1,445.00	1,445.50	1,445.50	5,912.00
PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	40,670.00	38,636.00	38,636.00	38,636.00	156,578.00
TELEFONO	65,987.00	65,987.00	65,987.00	65,987.00	263,948.00
ARTICULOS DE ASEO	27,245.00	27,245.00	27,245.00	27,245.00	108,980.00
COMBUSTIBLE Y LUB.	27,732.00	27,732.00	27,732.00	27,732.00	110,928.00
AGUA POTABLE	5,751.00	5,751.00	5,751.00	5,751.00	23,004.00
CASETAS	22,848.00	22,848.00	22,848.00	22,848.00	91,392.00
ENERGIA ELECTRICA	10,064.00	10,064.00	10,064.00	10,064.00	40,258.00
GAS	406,276.00	406,276.00	406,276.00	406,276.00	1,625,104.00
HERRAMIENTAS DE TRAB.	3,222.00	3,222.00	3,222.00	3,222.00	12,888.00
MATERIAL DE EMPAQUE	2,978.00		2,978.00	1,500.00	7,456.00
MATTO. DE EQUIPO		5,719.00		5,719.00	11,438.00
MATTO. DE OFICINAS	6,642.00	6,642.00	6,642.00	6,642.00	26,568.00
MATTO. DE EDIFICIO		17,851.00		17,851.00	35,702.00
MATTO. DE EQ. DE TRANSP.	398,578.00	398,578.00	398,578.00	398,578.00	1,594,312.00
TRANSLADO DE VALORES	22,500.00	22,500.00	22,500.00	22,500.00	90,000.00
VERIFICACIONES	7,368.00	7,368.00	7,368.00	7,368.00	29,472.00
TOTAL GTOS. EGRESOS	1,738,600.00	1,765,895.00	1,743,287.50	1,768,357.50	7,015,940.00

LA CONCORDIA, S.A. DE C.V.	3/3
PRESUPUESTO TRIMESTRAL	

INGRESOS NETOS	14,489,265.00	15,958,400.00	15,604,078.00	16,394,408.00	62,446,151.00
TOTAL EGRESOS	1,738,600.00	1,765,695.00	1,743,287.50	1,768,357.50	7,015,940.00
INGRESO (EGRESO) NETO	12,750,665.00	14,192,706.00	13,860,790.50	14,626,050.50	55,430,212.00

Una vez que se termina el presupuesto quedamos en la posibilidad de esperar que sucedan los hechos es decir que se de la situación real de nuestros ingresos y nuestros gastos para lo cual se presentarán en el cuadro siguiente.

LA CONCORDIA,
S.A. DE C.V.
COMPARACION DE PRESUPUESTO VS. REAL
1er TRIMESTRE 2001

1/3

CONCEPTO	REAL	PRESUPUESTO	VARIACION
INGRESOS			
LECHE U.P.		1,001,882.00	
PASTEURIZADA		10,531,816.00	
DERIVADOS DE LECHE		987,269.00	
BEBIDAS DE FRUTA		2,155,931.00	
TOTAL DE INGRESOS		14,676,899.00	
DEVOLUCIONES			
LECHE U.P.		43,162.00	
PASTEURIZADA		98,392.00	
DERIVADOS DE LECHE		25,277.00	
BEBIDAS DE FRUTA		20,802.00	
TOTAL DEVOLUCIONES		187,634.00	
INGRESOS NETOS		14,489,265.00	

LA CONCORDIA,
S.A. DE C.V.
COMPARACION DE PRESUPUESTO VS REAL
1er TRIMESTRE 2001

2/3

GASTOS			
SALARIOS		492,178.00	
COMISIONES		75,708.00	
PRESTACIONES		99,419.00	
HONORARIOS		9,047.00	
AGUA (PIPAS)		10,963.00	
MATTO. EQ. DE COMPUTO		1,848.00	
MATTO. EQ. TELEFONICO		1,576.00	
PAPELERIA Y ART. DE OFICINA		40,670.00	
TELEFONO		65,987.00	
ARTICULOS DE ASEO		27,245.00	
COMBUSTIBLE Y LUB.		27,732.00	
AGUA POTABLE		5,751.00	
CASSETAS		22,848.00	
ENERGIA ELECTRICA		10,064.00	
GAS		406,276.00	
HERRAMIENTAS MENORES DE TRAB.		3,222.00	
MATERIAL DE EMPAQUE		2,978.00	
MATTO. DE EQUIPO			
MATTO. DE OFICINAS		6,642.00	
MATTO. DE EDIFICIO			
MATTO. DE EQ. DE TRANSP.		398,578.00	
TRANSLADO DE VALORES		22,500.00	
VERIFICACIONES		7,368.00	
TOTAL GTOS. DE OPERACION		1,738,600.00	

LA CONCORDIA,
S.A. DE C.V.
COMPARACION DE PRESUPUESTO VS. REAL
1er. TRIMESTRE 2001

3/3

INGRESOS NETOS		14,489,265.00	
TOTAL EGRESOS		1,738,600.00	
INGRESO (EGRESO) NETO		12,750,665.00	

Como podemos observar en estos cuadros básicamente se tienen tres columnas numéricas real, presupuesto y variación, donde ya se tiene ocupada la columna de presupuesto , en espera de que sucedan los hechos y con ello ocupar la columna del real, una vez que esto suceda se procederá a la comparación de lo realizado contra lo presupuestado, obteniéndose una variación, la cual dependiendo de su significación (representatividad del importe de esta) se procederá a analizar el porque de ello y es precisamente este aspecto el que promoverá el control básicamente de los gastos de la distribuidora.

En relación a los objetivos planteados como la problemática misma, pudimos observar los beneficios que conlleva el uso del presupuesto, no solamente como un parámetro para predecir los hechos futuros, sino además el establecimiento de un medio de control que permita a la empresa regular las erogaciones que esta realizará.

La situación que conlleva la realización o implantación del presupuesto, quizás cuando este se realiza por primera vez, este se encuentre en una forma discordante con los hechos reales situación que a través del tiempo deba ir minimizando.

La efectividad del control que se pueda realizar por medio del presupuesto dependerá de la eficiente elaboración de este, así como el cumplimiento de lo planeado por las distintas áreas que en el se encuentran involucradas, para lo cual será necesario en cada periodo que se obtengan las variaciones se analicen y se muestre el informe correspondiente mostrando el incumplimiento de las áreas (gerencias) que no cumplieran lo planeado.

El organizar una empresa o un departamento, refleja las metas hacia las cuales se está esforzando mediante la identificación y agrupación de las actividades esenciales para su cumplimiento, asignando algunas de ellas a subordinados, delegando autoridad para cumplir con lo resultados, y proveyendo su coordinación. No es posible pretender un

buen flujo de información con el presupuesto sino existe una correcta organización interna que lo soporte.

El presupuesto no debe ser tomado como un instrumento para atormentar al personal de la empresa, ya que utilizado correctamente puede ser una ayuda positiva para fijar estándares y actuaciones enfocando mayor atención a las áreas que lo necesitan

Como resultado del presente trabajo es haber obtenido el conocimiento práctico de la implantación del evento presupuestario aunque este haya sido en una forma breve de una parte de la empresa, sin embargo me deja la posibilidad de poder realizarlo en todo el aspecto operativo de la empresa.

UNIVERSIDAD DE CANTABRIA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
MAGISTERIO EN ECONOMÍA Y FINANZAS
MÓDULO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL
ASIGNATURA DE ECONOMÍA EMPRESARIAL
EJERCICIO DE ECONOMÍA EMPRESARIAL

- Munch Galindo, Lourdes / García Martínez, José. Fundamentos de Administración. México, Trillas, 1994.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. México, Limusa, 1998.
- Del Rio González, Cristóbal. El Presupuesto. México, ECAFSA, 1996.
- Burbano Ruíz, Jorge E. / Ortiz Gómez, Alberto. Presupuestos Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. México Mc Graw-Hill, 1996.
- Perea Román, Francisco, La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. México, ECASA, 1995.
- Paniagua Bravo, Victor Manuel. Sistema de Control Presupuestal. México, IMPC, 1994.
- Martínez Armenta, Arturo. Planeación en la Elaboración de Presupuesto. Tesis Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1992.
- Meza Ramírez, Claudia / García Nuñez, Juana. La Motivación por Areas de Responsabilidad. Tesis Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1995.