

872708 13  
24



**UNIVERSIDAD "DON VASCO", A. C.**  
INCORPORACION No. 8727-08 A LA  
**Universidad Nacional Autónoma de México**

**Escuela de Administración y Contaduría**

"La Aplicación del Presupuesto Maestro,  
en una Pequeña Empresa Comercial,  
S. A. de C. V., de la ciudad de  
Uruapan, Michoacán."

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

PRESENTA:

*Francisco Javier Campos Chávez*

ASESOR:

*Lic. Leopoldo Moreno Sepúlveda*



UNIVERSIDAD  
"DON VASCO", A. C.

TESIS CON URUAPAN, MICHOACAN,  
FALLA DE ORIGEN

1997



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

***Con amor a mis padres:***

***Juan Campos Aguilar y***

***Josefina Chávez Guerrero,***

***por el apoyo tan grande que me brindaron, y que con muchos sacrificios lograron alentarme a seguir adelante para conseguir una profesión que me ayude a desarrollarme como persona.***

***A mi familia, amigos y a Dios pues el apoyo de ellos me ha encaminado a la feliz realización de este trabajo.***

***A mi estimado asesor, pues sin sus consejos y ayuda me sería difícil llegar a la conclusión de este trabajo.***

***Gracias.***

***FJCCH.***

## CONTENIDO

	PAGINA
<b>CAPITULO I GENERALIDADES</b>	
1.1 GENERALIDADES	1
1.2 CONCEPTO DE EMPRESA	1
1.2.1 PERFILES DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	2
1.2.2 CARACTERISTICAS	4
1.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS	4
1.3.1 DE ACUERDO A SU ESTRUCTURA JURIDICA	4
1.3.2 DE ACUERDO A SU MAGNITUD	5
1.3.3 DE ACUERDO A LA ACTIVIDAD QUE REALIZA	11
1.3.4 SEGUN EL ORIGEN DE SU CAPITAL	13
1.3.5 SEGUN LOS FINES QUE PERSIGUEN	14
<b>CAPITULO II ASPECTOS BASICOS DEL PRESUPUESTO</b>	
2.1 ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS	17
2.2 CONCEPTO DE PRESUPUESTO	19
2.2.1 IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO	19
2.2.2 CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS	20
2.2.3 OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS	20
2.2.4 VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS	21
2.2.5 DESVENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS	21
2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PRESUPUESTO	22
2.3.1 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO	22
2.3.2 RELACION DEL PRESUPUESTO CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO	23
2.4 CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO	23
2.4.1 POR EL TIPO DE EMPRESA	24
2.4.2 POR SU CONTENIDO	24
2.4.3 POR SU FORMA	24
2.4.4 POR SU DURACION	25
2.4.5 POR LA TECNICA DE VALUACION	25
2.4.6 POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS	25
2.4.7 POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE	26
2.5 FORMAS DE PRESENTACION DE LOS PRESUPUESTOS	27
2.6 EL PRESUPUESTO MAESTRO	28
2.6.1 LA PLANEACION	28
2.7 PRINCIPALES PRESUPUESTOS	29
2.7.1 PRESUPUESTO DE OPERACION	29
2.7.2 PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES	39
2.7.3 PRESUPUESTO FINANCIERO	42
2.7.4 PRESUPUESTO BASE CERO	47
2.7.5 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS	48

### **CAPITULO III ASPECTOS BASICOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL**

3.1.	CONCEPTO DE CONTROL PRESUPUESTAL	49
3.2.	IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL	49
3.3.	VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL	50
3.4.	UBICACION DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL	50
3.5.	PRINCIPIOS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO	51
3.6.	FACTORES A CONSIDERAR EN EL ESTABLECIMIENTO	52
3.7.	TECNICAS A UTILIZAR EN SU ESTABLECIMIENTO	53

### **CAPITULO IV LA EMPRESA SUJETA A ESTUDIO**

4.1.	CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA SUJETA A ESTUDIO	58
4.2.	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA	58
4.3.	GIRO DE LA EMPRESA	59
4.4.	OBJETIVOS DE LA EMPRESA	59
4.5.	POLITICAS DE LA EMPRESA	61
4.6.	POLITICAS ESPECIFICAS	62
4.7.	ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	66

### **CAPITULO V FORMULACION DEL PRESUPUESTO FINANCIERO**

5.1.	CUESTIONARIO PARA RECABAR INFORMACION( NUMERO 1)	67
5.2.	CUESTIONARIO PARA RECABAR INFORMACION( NUMERO 2)	68
5.3.	CUESTIONARIO PARA RECABAR INFORMACION( NUMERO 3)	69
5.4.	INFORMACION RECABADA	70
5.5.	BASES DE PRESUPUESTACION	77
5.6.	DESARROLLO DEL CASO PRACTICO	79
5.7.	CEDULAS DE TRABAJO	83
	CONCLUSIONES	109
	BIBLIOGRAFIA	111

## INTRODUCCION

Una muy considerable cantidad de empresas , en nuestro pais sufren de un mal que afecta de manera drástica su funcionamiento , el cual es conocido como falta de liquidez, la cual les ocasiona el que no puedan contar con dinero disponible para solventar todo tipo de gastos que se les puedan presentar en su operación. La falta de liquidez puede ser causa de malos manejos de el capital con el que cuentan las empresas, es por eso que es necesario que a los empresarios se les despierte el interés sobre el manejo de los presupuestos, pues esta es una herramienta que en un futuro les proporcionaran mejores resultados más óptimos, claro siempre y cuando estos estén conscientes de que su uso les implicara un mayor trabajo, esfuerzo , y costo, pero, sin duda este se les vera redituado en los resultados finales de la empresa.

Desde la antigüedad los presupuestos han sido una herramienta indispensable para los seres humanos pues con ellos planeaban y decidían , ahora en la actualidad han tomado más auge pues por la variedad de estos, todas las empresas pueden realizarlos para los fines que más les convengan.

Las empresas son parte de un medio económico y social en el que prevalece la incertidumbre, es por ello que los empresarios deben planear y prever todas sus actividades o funciones si desean prevalecer en el mercado, y para que estas sean mejor planeados se han implementado los presupuestos, los cuales para llevarlos a cabo es necesario tener un conocimiento amplio sobre el comportamiento de la empresa en su entorno económico.

Por lo anterior es necesario que el empresario conozca información oportuna, confiable y veraz para poder estar en condiciones de seleccionar las mejores decisiones, es por ello que el presente trabajo tiene como objetivos:

a) - Dar una visión a los empresarios de los beneficios que le puede proporcionar el presupuesto si este es realizado de manera constante, oportuna y con calidad, en su empresa.

B) - Incentivar a los empresarios a que utilicen el presupuesto como una herramienta de la contabilidad, que les ayude a tomar las mejores decisiones.

Bajo estos objetivos se pretende demostrar que los presupuestos proporcionan elementos básicos a los empresarios para que estos tomen las mejores decisiones, y sobre todo para conocer los futuros gastos e ingresos que afecten o puedan afectar su liquidez.

Este trabajo se enfoca exclusivamente a una pequeña empresa comercial de la ciudad de Uruapan Michoacán. El desarrollo de esta investigación es a partir del acopio de material e información.

La información utilizada para la elaboración del caso práctico es a partir de solicitud de datos por medio de entrevistas a el personal administrativo de la empresa, estas entrevistas fueron previamente diseñadas con la finalidad de obtener los datos idóneos. Además de las entrevistas nos apoyamos de la observación con el fin de identificar algún dato que no se proporciono directamente.

El trabajo se realizó sobre cinco capítulos, mismos que se integran de la siguiente forma:

El primero de ellos comprende generalidades, características y elementos técnicos sobre las empresas; el segundo capítulo contempla todos los elementos teóricos de los presupuestos desde

su historia, sus características, clasificaciones , ventajas, desventajas, etc. con la finalidad de tener una visión poco amplia de los presupuestos , el tercer capítulo nos muestra todos los aspectos relacionados con el control presupuestal , el cuarto capítulo que conforma este trabajo nos proporciona información necesaria sobre la empresa sujeta a estudio, y en su quinto capítulo también incluye un caso practico sobre un presupuesto maestro donde se presentan las cédulas necesarias para su elaboración.

## CAPITULO I GENERALIDADES

### 1.1 GENERALIDADES

Las empresas son entes que nacieron con el fin de atender aquellas necesidades que se le puedan presentar a la sociedad, creando satisfactores para estas a cambio de una retribución o pago que de una manera compensara las inversiones que tuvieron que hacer los empresarios al decidir formar una empresa.

### 1.2 CONCEPTO DE EMPRESA

A continuación se presentan algunas definiciones de empresa, para una mejor comprensión de estas y de como son un ente que puede proporcionar satisfactores.

José Antonio Fernández la define como la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos.

El IMCP considera a la empresa como una entidad y según el Boletín A-1 publicado en enero de 1974, la define como una entidad identificable, que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada.

Ahora bien una empresa puede ser un ente individual o un grupo social que, a través de funciones como la de la administración del capital y el trabajo, se conduzca a la producción de bienes y/o servicios tendientes a satisfacer ciertas necesidades que en un momento se le puedan presentar a la sociedad.

### 1.2.1 PERFILES DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

1.- Las micro empresas son formas específicas de organización económica en actividades industriales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y un mercado de consumidores.

2.- Por su estructura, las micro y pequeñas empresas tienen una serie de desventajas e inconvenientes. Entre las primeras figuran la gran capacidad para aprovechar los recursos humanos, la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda, la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado, las contribuciones para una mejor distribución del ingreso en favor de los segmentos bajos de la población, la agilidad para satisfacer demandas de consumo, incluido el intermedio de las grandes y medianas empresas, y requerimientos del sector público, sobre todo en el marco de la descentralización y la flexibilidad en el manejo de costos frente a las escalas de producción.

3 - Los inconvenientes se asocian con problemas de escasez en la información de cuadros directivos, la adaptación tecnológica y los recursos financieros, elementos necesarios para formular una política de crecimiento. Con esas dificultades se vinculan el débil poder de negociación económico, financiero y político, la carencia de recursos para una asignación que les brinde igualdad de oportunidades frente a otras empresas, etc.

4.- Las pequeñas unidades productoras se pueden clasificar según el número de trabajadores permanentes, valor de activos y capacidad operativa, en micro empresas de subsistencia y de acumulación simple y ampliada

5.- Las micro y pequeñas empresas de subsistencia son aquellas sin capacidad de acumulación y se caracterizan por ser inestables, tener equipos de trabajo simples y combinar la actividad empresarial con la doméstica, en la mayoría de los casos el propietario comparte el trabajo con los subordinados u operarios. Por el bajo nivel de acondicionamiento tecnológico, dichos establecimientos sólo tienen capacidad para satisfacer una demanda de bienes y servicios en mercados reducidos y de bajo poder adquisitivo.

6.- Las micro y pequeñas empresas de acumulación ejercen una actividad productora con un excedente que les permite adecuar los equipos y mantener un flujo de producción acorde con los inventarios de materias primas y mercancías terminadas. Tienen capacidad para competir en el mercado interno con cierto grado de calidad, diseño y funcionalidad, por lo general en segmentos de demandas insatisfechas por empresas medianas y grandes.

7.- En las micro y pequeñas empresas de acumulación cabe diferenciar las de acumulación simple, con un margen de utilidad reducido, una lenta incorporación de nuevas tecnologías productivas y cinco o menos trabajadores, las de acumulación ampliada son más dinámicas, tienen capacidad de modernización y operan con más de cinco trabajadores.

8.- Las micro y pequeñas empresas se caracterizan por la multifunción que debe cumplir el empresario fuera y dentro de la planta. Facilitar que se concentre en la gestión gerencial de la empresa es tarea de una concepción integral de desarrollo. Otros problemas comunes son la

debilidad política, gremial y social, así como el patrimonio de las visiones de corto plazo. (Comercio Exterior, Junio 1993 )

### 1.2.2. CARACTERISTICAS

Las empresas dependiendo a lo que se dediquen pueden presentar ciertas características que las distinguen de las otras, pero en términos generales se puede decir que las empresas son entes que realizan actividades, ya sean de producción o de distribución de bienes y servicios, que para lograrlo requieren combinar los factores de la producción para así crear satisfactores que le sean de utilidad a la sociedad, pero que para poderlos crear requieren una planeación de sus actividades, tomando como lineamientos a sus objetivos.

Son también un instrumento importantísimo para el crecimiento y desarrollo económico- social de un país, puesto que son fuentes de empleos además de que contribuyen con el estado, pagando sus impuestos.

### 1.3. CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Son las distintas formas en que las empresas pueden ser identificadas en el entorno económico en el cual se desarrollan y su clasificación puede variar de acuerdo a varios aspectos como los que a continuación se presentan

#### 1.3.1 DE ACUERDO A SU ESTRUCTURA JURIDICA

En cuanto a la forma en que están estructuradas pueden ser

## **PERSONA FISICA**

Son todas aquellas empresas que están constituidas o integradas por una sola persona, estas también son conocidas como empresas individuales , puesto que una sola persona es la dueña de los recursos con que el ente económico cuenta para funcionar.

## **PERSONA MORAL**

Son todos aquellos entes que se componen o forman por agrupaciones de personas a las que se les llama socio ,a estas empresas también son conocidas como empresas colectivas puesto que varias son las personas que intervinieron en la aportación del capital que se requiere para su funcionamiento.

### **1.3.2. DE ACUERDO A SU MAGNITUD**

Según Nacional Financiera las empresas atendiendo a su tamaño pueden clasificarse en:

#### **MICROEMPRESAS**

Son consideradas en este rango a todas aquellas unidades económicas que requieren u ocupan para su funcionamiento de uno hasta quince empleados, siempre y cuando sus ventas anuales no excedan de \$ 1'500,000.00.( NAFIN, Mayo 1996 )

#### **CARACTERISTICAS DE LAS MICROEMPRESAS**

Estas son empresas que por su magnitud tienen una organización mas bien de tipo familiar, esto puede verse porque el dueño es el que proporciona todo el capital necesario para su creación; por que por lo regular el lugar donde estas están instaladas es la casa del propio dueño ; así como también este es el encargado de dirigirla y que al ver la carencia de una producción mas maquinizada aprovecha al maximo los recursos humanos y materiales de la localidad.

Además por su mismo tamaño son empresas que requieren de una baja inversión

#### **PROBLEMAS MAS COMUNES A LOS QUE SE ENFRENTAN LAS MICROEMPRESAS**

En este tipo de empresas es muy común encontrar diversidad de problemas, puesto que carecen de muchas cosas indispensables, algunos de esos problemas se mencionaran a continuación.

- Capacidad reducida de organización
- Capacidad muy limitada en su administración
- Ausencia de controles de todo tipo
- Obsolescencia en el equipo, tal vez por su magnitud o por su antigüedad.
- Altos costos de operación
- Inestable abasto de insumos
- Gran dificultad para obtener financiamientos
- Una poca capacidad frente a la competencia en el mercado.

#### **VENTAJAS DE LAS MICROEMPRESAS**

Son empresas que presentan ventajas ovias debido a que por su magnitud, sus procedimientos administrativos y su misma organización pueden ser cambiados o adaptados fácilmente a las circunstancias.

Otras ventajas que presentan son: que por su mismo tamaño sus necesidades de capital son minimos y por lo tanto el capital de estas puede aportarlo un solo empresario, como sucede en la mayor parte de los casos, en este tipo de empresas.

## DESVENTAJAS DE LAS MICROEMPRESAS

Claro, al ser empresas pequeñas y carentes de tecnología avanzada, de personal capacitado y estar rezagadas en varios aspectos, sus ganancias tienden a ser bajas.

Por otra parte al tener una administración empírica y llevada a cabo por el propio dueño, tienden a no desarrollarse sino al contrario a mantenerse en un rezago casi permanente.

## PEQUEÑAS EMPRESAS

Aterrizan en este rango, todas aquellas unidades económicas que para su operación ocupen o utilicen a un personal entre diez y seis y cien trabajadores y que sus ventas no excedan de \$ 15'000,000.00 anuales. ( NAFIN, Mayo 1996 )

## CARACTERÍSTICAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Algunas de las características más importantes que distinguen a este tipo de empresas son las que a continuación se mencionan.

Son empresas que su capital es proporcionado por una o dos personas y que son los mismos dueños los encargados de su administración.

Son empresas que están en constante proceso de crecimiento, puesto que al poder abarcar más mercado y al ser beneficiadas por la obtención de algunas ventajas fiscales, son empresas que tienen la posibilidad de desarrollarse tecnológicamente más y más.

## VENTAJAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Son empresas que producen y venden artículos a precios que pueden competir en el mercado así mismo pueden y tienen una gran flexibilidad para adaptarse al mismo.

También son entes que en su planeación y organización no requieren de grandes erogaciones de dinero

Son empresas que tienen mayor capacidad que las microempresas para la generación de fuentes de trabajo

#### DESVENTAJAS DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

Las empresas a pesar de ser un poco más grandes también tienen grandes desventajas como por ejemplo: son más vulnerables a la fiscalización, por su administración no especializada les afectan con más facilidad los problemas del entorno económico en el que se desarrollan.

La carencia de recursos financieros las limita en muchos aspectos hasta llegar al grado de tener muy pocas o casi nulas posibilidades de fusionarse.

#### MEDIANAS EMPRESAS

Son todas aquellas unidades económicas con un personal ocupado, entre ciento uno y doscientos cincuenta trabajadores y que sus ventas al año no excedan de \$ 34'000,000.00 ( NAFIN, Mayo 1996 ).

#### CARACTERÍSTICAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

Este tipo de empresas por su magnitud presentan las siguientes características

Son entes que para su creación es necesario la aportación del capital por una o más personas

Al considerarse que están en proceso de crecimiento, tienden a abarcar o dominar un mercado más amplio y por ende obtienen márgenes de ganancia un poco más elevados.

### VENTAJAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

Este tipo de empresas cuentan con una buena organización, como una consecuencia de la buena administración a la que están sujetas, lo que también les ayuda a incrementar sus posibilidades para llegar a convertirse en grandes empresas. Son también un medio que contribuye para el desarrollo local y regional donde se ubica ya que son generadoras de mayores fuentes de empleo, etc.

### DESVENTAJAS DE LAS MEDIANAS EMPRESAS

Estas empresas mantienen altos costos de operación por lo que las pocas o muchas utilidades que obtienen no son reinvertidas para mejorar sus equipos sino que tienen otros fines muy distintos.

### GRANDES EMPRESAS

Son aquellas unidades económicas en las que para su operación se emplee un personal de más de doscientos cincuenta empleados y que sus ventas anuales excedan de \$ 34'000,000.00 ( NAFIN, Mayo 1996 ).

### CARACTERISTICAS DE LAS GRANDES EMPRESAS

Las grandes empresas tienen varias características que las distinguen de las anteriores como por ejemplo son propietarias de grandes recursos de capital, realizan elevadas inversiones, pero para poder lograrlo el socio o socios tienen la obligación de aportar una buena suma de capital.

Son empresas dueñas de una administración científica, cuentan con un gran personal, son parte integrante de grandes consorcios, lo que las lleva a dominar el mercado con una mayor amplitud.

## VENTAJAS DE LAS GRANDES EMPRESAS

Son empresas que por su administración eficiente tienen que manejar procedimientos eficientes, tanto de control, organización, mercadotecnia, etc. Así como el contar con personal muy capacitado y especializado

Por el mismo uso de eficientes procedimientos de mercadotecnia, dominan con amplitud sus mercados y por ende pueden obtener mayores ganancias

Son empresas a las que se les facilita el acceso a las fuentes de financiamiento pues, pueden con sus bienes garantizar el pago de estos

## DESVENTAJAS DE LAS GRANDES EMPRESAS

Por lo regular estas empresas están dominadas o controladas por capitales extranjeros

Son empresas que se localizan en los principales centros del país, requieren de mucho personal especializado para su funcionamiento

Por su tamaño no existe una estrecha vinculación entre las diversas áreas de la misma, además no pueden adaptarse con facilidad a los movimientos del mercado y de la economía

Su producción es más bien dirigida a la población de altos ingresos por el hecho de vender productos con mayor calidad y prestigio

**COMENTARIO** Las micro, pequeñas y medianas empresa son las más abundantes en el país y a pesar de que no son tan grandes si son las que generan mayores fuentes de empleos

### 1.3.3 DE ACUERDO A LA ACTIVIDAD QUE REALIZA

Las empresas dependiendo de la actividad económica que realicen tienen la opción de clasificarse en alguna de las siguientes formas:

#### COMERCIALES

Este es un tipo de empresas, que se dedican a adquirir mercancías a los proveedores, para posteriormente enajenarlas en el mismo estado físico en que se adquirieron pero con un incremento a su costo que es un porcentaje de utilidad. Son un intermediario entre el productor y el consumidor de los mismos.

#### INDUSTRIALES

Estas son empresas que su actividad preponderante es la transformación o extracción de algún producto. Por lo tanto se subdividen en:

- **EXTRACTIVAS.** Son todas las empresas cuya labor es extraer y explotar los recursos que nos brinda la naturaleza, sin que estos tengan una modificación en su estado original. Estas a su vez se subdividen en:

**DE RECURSOS RENOVABLES.** Son aquellas empresas en donde el hombre aprovecha las transformaciones biológicas de la vida animal y vegetal así como otros elementos que nos brinda la naturaleza.

**DE RECURSOS NO RENOVABLES.** Son aquellas empresas en donde la actividad principal del hombre es la extracción de los recursos naturales, sin que estos puedan volverse a reintegrarse a la misma.

- DE TRANSFORMACION Son aquellas empresas que se dedican a la adquisición de materias primas para que, mediante un proceso de manufactura a estos, se obtenga un producto terminado con ciertas características y de una naturaleza diferentes a como fueron adquiridos, como por ejemplo la industria del calzado.

#### DE SERVICIOS

Son aquellas empresas que, con el esfuerzo del hombre producen un servicio para la mayor parte de la colectividad en determinada región sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea. Estas a su vez se pueden subdividir en:

- SIN CONCESION. Estas son las empresas que no requieren de licencia alguna para su funcionamiento, salvo en casos especiales.

- CONCESIONADAS POR EL ESTADO. Este tipo de empresas son aquellas cuya índole es de carácter financiero, como por ejemplo las empresas fiduciarias, las compañías afianzadoras, y las instituciones bancarias, etc.

- CONCESIONADAS NO FINANCIERAS. Son todas aquellas empresas que cuentan con una autorización por parte del estado, pero su actividad o servicios no son de carácter financiero. (Rodríguez, 1996: 67-68 )

#### AGRICOLAS

Son aquellas empresas que para su funcionamiento realizan diversas actividades, entre las que destacan: la preparación de los terrenos, la limpieza de estos, la siembra, el cultivo, la cosecha, el

transporte y almacenamiento, todo esto con la única finalidad de producir un producto agrícola que sirva para la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

#### **GANADERAS**

Son aquellas empresas cuya actividad principal es el cuidado y crianza del ganado, y también la comercialización de distintos tipos como por ejemplo el ganado bovino, ovino, porcino, caprino, etc

#### **SILVICOLAS**

Son aquellas empresas cuya actividad principal es la explotación, aprovechamiento y conservación de los bosques, de los que se extraen productos forestales y algunos otros derivados que se utilicen para la satisfacción de necesidades sociales.

#### **PESQUERAS**

Son aquellas empresas cuya actividad es la extracción de especies animales del agua, con el único fin de comercializarlos, estos pueden ser extraídos de ríos, lagos, lagunas, o del mismo mar

#### **1.3.4. SEGUN EL ORIGEN DE SU CAPITAL**

Estas son empresas que dependiendo del origen de sus capitales pueden ser clasificadas en:

#### **PUBLICAS**

Son aquellas organizaciones que se pueden formar con recursos públicos o estatales, debido a la gran necesidad de intervención del estado en la economía. El Estado crea este tipo de empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsa el desarrollo socioeconómico de un país.

## **PRIVADAS**

Son aquel tipo de organizaciones que son formadas por o con recursos privados de capital como por ejemplo cualquier tipo de empresa que es creada por la aportación de una sola persona.

## **MIXTAS**

Son aquel tipo de empresas que se crean con la fusión de capital público y capital privado, en algunos casos el capital público aportado puede ser mayoritario y en otras ocasiones el capital privado aportado puede que sea el mayoritario. ( Méndez, 1989 277-278)

### **1.3.5 SEGUN LOS FINES QUE PERSIGUE**

Las empresas dependiendo del fin objeto de su creación pueden clasificarse en:

#### **NO LUCRATIVAS**

Son aquellas empresas que no tienen ningún fin de lucro y que, solamente traten de satisfacer para bien las necesidades que se le puedan presentar a la sociedad

#### **LUCRATIVAS**

Este tipo de empresas son las que su objetivo es la producción de bienes o a la prestación de servicios , pero su fin es de lucro o sea su fin primordial es la obtención de utilidades. Las sociedades mercantiles son un claro ejemplo de este tipo de empresas, por lo que a continuación se comenta brevemente sobre ellas.

#### **SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO**

Son aquellas sociedades mercantiles que existen bajo una razón social y en las que todos los socios responden de una manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente a las obligaciones sociales (Art 25 L.G.S.M.)

#### **SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE**

Es aquella sociedad mercantil que existe bajo una razón social y se forma por dos tipos de socios, los comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y los comanditarios que únicamente responden por el importe de sus aportaciones ( Art. 51 L.G.S.M. )

#### **SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES**

Son aquellas sociedades mercantiles que se componen de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.( Art. 207 L.G.S.M. )

#### **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**

Es aquella sociedad mercantil que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, y por lo tanto tienen responsabilidad limitada ( Art. 58 L.G.S.M. )

### **SOCIEDAD ANONIMA**

Es aquella sociedad mercantil que existe bajo una denominación o razón social y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al importe del capital que han suscrito como personas físicas.

El capital de la Sociedad Anónima estará dividido en partes alicuotas de igual valor, que dan a sus poseedores los mismos derechos y obligaciones, salvo el caso de las acciones preferentes o de goce. A estas partes alicuotas se les denomina acciones. ( Art. 87 L.G.S.M. )

### **SOCIEDAD COOPERATIVA**

Este tipo de sociedades están integradas por individuos con igualdad de derechos y obligaciones, siendo su capital variable y su duración indefinida. La responsabilidad de los socios puede ser limitada a sus aportaciones.

Las cooperativas pueden ser de consumidores o de productores.

## CAPITULO II ASPECTOS BASICOS DE LOS PRESUPUESTOS

### 2.1 ANTECEDENTES DE LOS PRESUPUESTOS

Se puede decir que los presupuestos han existido siempre, como demuestran algunos análisis de la historia, los Egipcios ya pronosticaban las cosechas de trigo que tendrían, con la finalidad de la prevención de los años en que hubiese escasez; igualmente los Romanos estimaban que posibilidades de pago tendrían los pueblos que serían conquistados. Pero hasta finales del siglo XVIII fue cuando se utilizó como ayuda en la Administración Pública, en Inglaterra por el Ministro de Finanzas, en donde basaba sus planes, gastos, etc. Posteriormente en 1820 en los Países Europeos se adopta un procedimiento de presupuesto para la base gubernamental, siguiendo la evolución en el año de 1821 en los Estados Unidos de Norte América se implanta un presupuesto en su gobierno, después de la Primera Guerra Mundial en toda la industria se utiliza el presupuesto para el control de los gastos. De 1912 a 1925 se puede decir que es la etapa más importante para la evolución y madurez del presupuesto ya que se aprueba la Ley del Presupuesto Nacional, se establece como un instrumento de la administración oficial y también se integra el control presupuestal.

En 1930 en Suiza se efectuó el primer Simposium Internacional del control presupuestal, comenzó el año de 1931 y en México varias empresas de origen norteamericano establecieron la Técnica presupuestal, por el año de 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos de Norte América presentó un presupuesto por programas y actividades. En la Postguerra de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos la administración por áreas de responsabilidad

presentó la contabilidad y el presupuesto por áreas de responsabilidad. Posteriormente en los años 60's en los Estados Unidos se dan varios sucesos sobre los presupuestos como fueron un sistema de planeación por programas y presupuestos, se intenta el Presupuesto Base Cero, siendo este un fracaso, se introduce al gobierno el sistema de planeación por programas y presupuestos dando origen a la creación de el Departamento del Presupuesto.

Posteriormente Peter A. Pyhrr realiza otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por medio de paquetes de decisión. Esta ha sido pues la evolución del Presupuesto desde la antigüedad hasta años más recientes.

En la actualidad son una técnica de suma importancia para las empresas puesto que al ser parte estas del medio económico en el que predomina la incertidumbre, les ayuda a planear sus actividades para que en un momento dado se puedan tomar las mejores decisiones. ( Del Rio, 1994: I-4- I-6 )

## 2.2 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Para tener bien claro lo que es en sí un presupuesto a continuación se hace mención de algunas definiciones de este

El presupuesto es un conjunto coordinado de previsiones que permiten cuantificar o conocer con anticipación algunos resultados u objetivos considerados básicos, por la administración de la empresa. ( Burbano, 1992: 8 )

El presupuesto es un conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social, público ó privado

Un presupuesto es una descripción en términos cuantitativos - normalmente monetarios- de un resultado futuro deseado ( Burbano, 1992: 8 )

El presupuesto se refiere a cifras y estados con los que se desarrollan numérica y objetivamente los planes de acción de la entidad, por lo que se conceptúa como una contabilidad en términos de futuro.

Ahora bien un presupuesto es aquel conjunto de pronósticos referentes a la operación y resultados que en un futuro espera la empresa

En efecto, el presupuesto terminado estipula qué es lo que debe cumplirse en el futuro, y como deben realizarse los resultados que se desean

### 2.2.1. IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO

La importancia de los presupuestos radica en que al surgir como una herramienta moderna de control, tiene estrecha relación con los distintos aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa, lo cual facilita la buena operación de esta.

Es una gran y valiosa herramienta de la gerencia pues en base a el esta se verá obligada a encaminar su gestión hacia la obtención de una mejor rentabilidad del capital, interrelacionar las actividades de la empresa para lograr de mejor manera los objetivos de la empresa. ( Burbano, 1992, 10 )

#### 2.2.2. CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

- El presupuesto es formulado adheriendose a las características de cada empresa u organización.
- Su presentación debe estar de acuerdo con las normas contables y económicas y de acuerdo con la estructura contable.
- Los presupuestos deben realizarse de una forma que puedan aceptar cambios que en un momento dado pudieran afectarlo.
- Deben operar dentro de un mecanismo contable con el fin de compararlos con lo operado para analizar variaciones o desviaciones y si es necesario hacer correcciones.

#### 2.2.3. LOS OBJETIVOS QUE LOS PRESUPUESTOS PERSIGUEN SON ENTRE OTROS LOS SIGUIENTES:

- 1 - Considerar el futuro para que los planes trazados permitan la obtención de los mejores resultados.
- 2 - Asegurar una liquidez financiera de la empresa.
- 3 - El que exista una adecuada, precisa y funcional estructura de las organizaciones.
- 4 - La comparación a tiempo de lo presupuestado y los resultados obtenidos, para hacer correcciones si es necesario.
- 5 - La coordinación de todas las actividades.

#### 2.2.4. VENTAJAS DEL PRESUPUESTO

Al realizar un presupuesto en la empresa, vemos que realmente se obtienen mejores resultados, algunas de las ventajas que estos proporcionan, a continuación se presentan:

- Es de gran ayuda para la planeación de los costos de producción
- Intenta optimizar resultados mediante el adecuado manejo de los resultados
- Facilita la vigilancia de las funciones y actividades de la empresa
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables
- Facilitar la toma de las mejores decisiones
- Facilitar el control administrativo ( Ramirez, 1994, 55 )

#### 2.2.5. DESVENTAJAS DEL PRESUPUESTO

A pesar de todo lo bueno que se pueda decir de los presupuestos, estos tienen sus debilidades o desventajas como las que a continuación se presentan:

- Los datos del presupuesto son estimados por lo que no son al 100% confiables
- Su implantación y funcionamiento requiere de tiempo
- Es solo una herramienta de la gerencia
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración
- Su ejecución no es automática. ( Ramirez, 1994: 56 )

## 2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL PRESUPUESTO

### 2.3.1 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas mediante las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral ( Garcia, 1985: 29 )

A continuación se presentan las etapas del proceso administrativo más difundidas y aceptadas en el mundo de la administración.

#### FASE MECANICA

**PLANEACION** Es la formulación de un plan o patrón integrado, predeterminado de la futuras actividades de la empresa. Lo cual requiere de la prevención, de la visualización y del propósito de ver hacia el futuro o hacia adelante.

**ORGANIZACION** Es la distribución o el señalar las actividades necesarias de trabajo entre los miembros del grupo e indicar la participación de cada integrante del grupo, es lo que se conoce como organización ( Garcia, 1985: 29-36 )

#### FASE DINAMICA

**DIRECCION** Es la etapa que aplica la administración para que los empleados quieran trabajar, de buena voluntad y con una entusiasta cooperación en equipo

**CONTROL** Es un seguimiento para ver que el trabajo planeado se este haciendo con propiedad y , si no es asi, aplicar las medidas correctivas adecuadas ( Garcia, 1985: 29-36 )

## 2.3.2 RELACION DEL PRESUPUESTO CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La función desempeñada de los buenos presupuestos en la administración de los negocios, se comprende mejor cuando estos se relacionan con los fundamentos de la administración misma, esto es formando parte de las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control.

De lo anterior se desprende lo siguiente

### FASE MECANICA

**CON LA PLANEACION.** Por que ayuda a la planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.

**CON LA ORGANIZACION.** Por que ayuda a que exista una adecuada, precisa y funcional estructura de la sociedad. ( Del Río, 1994: II-5-II-8 )

### FASE DINAMICA

**CON LA DIRECCION.** Porque es una ayuda enorme en las políticas a seguir, en las tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

**CON EL CONTROL.** Por la comparación a tiempo de lo presupuestado y los resultados obtenidos, dando lugar a diferencias las cuales se analizaran y estudiaran, para poder hacer correcciones a tiempo. ( Del Río, 1994: II-5-II-8 )

## 2.4. CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO

Son las diferentes formas, tipos, modelos ó denominaciones en que se pueden presentar o encontrar los presupuestos, a continuación se señalan las siguientes.

#### 2.4.1 POR EL TIPO DE EMPRESA

Dependiendo de la naturaleza de la empresa que los realiza, se pueden clasificar en presupuestos PUBLICOS

Son aquellos presupuestos que son realizados por los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas.

#### PRIVADOS

Son aquellos presupuestos que han sido ó son realizados por las empresas particulares. Son conocidos también como presupuestos empresariales y en ellos se intenta planificar todas las actividades de la empresa. ( Del Rio, 1994. I-16 )

#### 2.4.2. POR SU CONTENIDO

Dependiendo de la información que presentan pueden ser clasificados en presupuestos

#### PRINCIPALES

Son como un resumen en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

#### AUXILIARES

Son aquellos que muestran analíticamente las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos de la empresa. ( Del Rio, 1994. I-16 )

#### 2.4.3. POR SU FORMA

Según su flexibilidad o forma pueden clasificarse en

## **FLEXIBLES**

Son aquellos presupuestos que pueden ser objeto de cambios cuando sea necesario hacerlos. Serán flexibles si se elaboran para diferentes niveles de actividad y son capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes.

## **FIJOS**

Son aquellos presupuestos que permanecen sin cambios durante la vigencia del periodo presupuestario por que una vez alcanzado este, no se permiten los ajustes necesarios, ocasionados por las condiciones cambiantes. ( Del Río, 1994 I-18 )

### **2.4.4. POR SU DURACION**

Estos presupuestos son dependiendo del periodo que abarcan, por lo regular son presupuestos a corto plazo( hasta un año), a largo plazo(formulados para más de un año)

### **2.4.5. POR LA TECNICA DE VALUACION**

#### **ESTIMADOS**

Son aquellos presupuestos que se realizan sobre bases empiricas y por experiencias anteriores por lo tanto las posibilidades de error son mayores.

#### **ESTANDAR**

Son aquellos que se elaboran sobre bases científicas ó casi científicas y por lo tanto se disminuyen las posibilidades de error ( Del Río, 1994 I-18 )

### **2.4.6. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Dependiendo de la relación con los estados financieros los presupuestos se pueden clasificar en.

#### **DE POSICION FINANCIERA**

Son aquellos presupuestos que muestran la posición financiera que tendría la empresa en el futuro

#### **DE RESULTADOS**

Son aquellos presupuestos que muestran las posibles utilidades o pérdidas que se puedan obtener en las empresas

#### **DE COSTOS**

Son aquel tipo de presupuestos que reflejan las erogaciones que se harán por concepto del costo total de los productos que la empresa maneja. ( Del Rio, 1994: 1-19 )

#### **2.4.7 POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE**

##### **DE PROMOCION**

Son aquellos presupuestos que son presentados en forma de proyecto financiero y de expansión.

##### **DE APLICACION**

Son pronósticos sobre la distribución de los recursos con que cuenta ó contara la empresa por futuras inversiones o pagos bancarios.

##### **DE FUSION**

Este tipo de presupuestos son los que presentan las operaciones que hayan de resultar de un conjunto o unión de empresas.

##### **POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

Estos son para cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas en que se divide la empresa

## **POR PROGRAMAS**

Son los que preparan las dependencias gubernamentales, descentralizadas, etc , sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen

## **BASE CERO**

Es el presupuesto que se realiza sin tomar en cuenta las experiencias habidas por que se inicia con la definición de objetivos con un programa en blanco

Además estudia y analiza exhaustivamente el costo benefico de todas las actividades y de los nuevos enfoques o proyectos

Este es un presupuesto cualitativo y cuantitativo a la vez ( Del Rio, 1994 I-19 )

## **2.5 FORMAS DE PRESENTACION DE LOS PRESUPUESTOS**

Los resultados de los presupuestos se pueden presentar en gráficas con el fin de que ahí mismo se presenten los resultados reales de las empresas , con el fin de poder comparar lo presupuestado con lo realizado y de una u otra manera poder presentarle a los directivos los resultados para que basándose en las variaciones puedan tomar las mejores decisiones para la empresa ( Paniagua, 1995: 27-28 ).

## 2.6 EL PRESUPUESTO MAESTRO

Como ya se ha dicho anteriormente los presupuestos son una herramienta valiosísima para que la administración de las empresas puedan tener o saber con certeza que lo que han implementado está bien y si los resultados obtenidos son los que realmente se han esperado. Es por eso que un presupuesto colabora enormemente para dirigir a una empresa, pues con este nos podemos dar cuenta anticipadamente de resultados que nos puedan servir para tomar las mejores decisiones.

El presupuesto es una herramienta que tiene en su contenido todos los posibles presupuestos que llevan a una empresa por el mejor camino. Al hablar del presupuesto maestro es obligación hablar de planeación, pues el planear es, determinar los objetivos y el mejor método para lograrlos, claro estos planes deben realizarse con técnicas científicas, y de una forma cualitativa.

Por lo anteriormente expuesto a continuación se presenta la definición y tipos de planeación.

**2.6.1 PLANEACION** - Es el proceso que cuantifica y define los objetivos de una empresa para un periodo específico.

La planeación puede ser de diferentes tipos dependiendo de el plazo que se toma de base para su elaboración y pueden ser:

1 - **Planeación a largo plazo**.- Esta planeación normalmente no expresa en términos precisos respecto a las diferentes partes que integran una empresa, sino que más bien se efectúa en términos globales respecto a los principales planes de toda organización.

Los planes a largo plazo más comunes son plan de mercados, plan de necesidades de insumos y el plan financiero.

2 - Planeación a corto plazo.- Consiste en diseñar las acciones que habrán de colocar a la compañía en cierto sitio dentro de un periodo determinado. En este tipo de planeación en donde se utiliza el presupuesto. ( Ramirez, 1994: 51 )

A pesar de todas las referencias que se puedan hacer o dar acerca de el presupuesto, lo que si se puede decir es que la suma de los presupuestos que a continuación se mencionan, da como resultado el presupuesto maestro.

## 2.7 PRINCIPALES PRESUPUESTOS

### 2.7.1 PRESUPUESTO DE OPERACION

Este presupuesto es el más frecuente en las empresa, debe prepararse tomando como base la estructura de la empresa. Comprende todos aquellos conceptos que integran los resultados de operación de una empresa ( Moreno, 1991: 371 )

Ahora se señalaran cada uno de los conceptos que integran a el presupuesto de operación.

#### PRESUPUESTO DE VENTAS

Para poder determinar este presupuesto se han encontrado varios procedimientos que sirven para prever casi acertadamente las ventas, obtenidos por la experiencia, por la aplicación de técnicas de administración científica, y por otras situaciones.

El presupuesto de ventas es por lo general la base de los demás presupuestos.

Para realizar el presupuesto de Venta se deben considerar varios factores que pueden influir en el volumen de las ventas, estos factores son los que a continuación se mencionan:

1 - FACTORES ESPECIFICOS DE VENTA. Se compone de aquellos factores que pueden influir en las ventas futuras como por ejemplo:

**Factores de ajuste** - Se componen con factores que tuvieron efectos perjudiciales en años anteriores como por ejemplo el cambio de paridad de la moneda, una huelga ;y de los factores que tuvieron efectos saludables en años anteriores, como por ejemplo contratos con empresas

**Factores de cambio** - Son una variedad de factores que pueden influir de manera decisiva en el volumen de ventas y en las ganancias que se produzcan o se piensen realizar, como por ejemplo cambios en el tipo o diseño de los productos, cambio en los volúmenes de producción, cambios en el mercado donde se ofrecen los productos o cambios en los métodos de ventas.

**Factores corrientes de crecimiento del producto** - Otros factores que influirán en los volúmenes de venta y que por lo tanto es necesario considerarlos, son las tendencias corrientes de crecimiento del producto así como la del mercado en que opera este

**2 - FUERZAS ECONOMICAS GENERALES** Son bastantes las fuerzas económicas que bien o mal influyen directa o indirectamente en el presupuesto o volumen de ventas de un producto determinado como por ejemplo la situación económica de el país, de la región, etc , el aumento de la población o el poder adquisitivo de la moneda

**3 - INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION** Otro de los factores a considerar para realizar el presupuesto de ventas es la influencia de la administración de la empresa, pues esta constituye un factor importante en el éxito o fracaso de las ventas en el futuro y este factor esta determinado en gran medida por las políticas o estrategias que se dicten y los programas que sean efectuados por la administración en cuanto a

Posibles cambios o rediseños de productos , restablecimiento de la calidad del producto, las políticas de precios, la amplitud de los medios publicitarios y promocionales para las ventas

## MÉTODOS PARA DETERMINAR EL PRESUPUESTO

Este presupuesto puede determinarse por los siguientes métodos

Método en base a opiniones de los directores. - Este método consiste en basarse en las opiniones de los directores de la empresa para realizar el presupuesto

Método basado en la opinión y experiencias obtenidas - Este método está determinado por la opinión de la fuerza de ventas y la responsabilidad recae en el director o gerente de ventas, es preparado más o menos formalmente

Método de análisis estadístico - Al realizarse bajo este método, debe ser preparado conjuntamente con la participación de todos los que tienen conocimiento del mercado, de las condiciones de los negocios, de las fuerzas económicas generales, de la influencia de la información, etc bajo procedimientos que reúnan toda la información. ( Moreno, 1991: 373-382).

Existen dos etapas para calcular las cifras del presupuesto, en la primera se calculará el volumen y en la segunda el valor de la venta.

El volumen se calculará mediante la siguiente ecuación:

$$PVU = (VUAB + \% FEV) * + \% FEG * \% IA$$

Donde

PVU= Presupuesto de ventas en unidades

VUAB= Ventas en unidades en el año anterior

FEV= Factores específicos de venta (%)

FEG= Fuerzas económicas generales (%)

IA= Influencias de la administración (%)

La segunda etapa parte de las unidades que deben evaluarse al precio unitario del año base, para obtener el valor del presupuesto a precios del año

$$PVV = (VVAB + \% FEV) * + - \% FEG * + - \% IA$$

Donde

PVV= Presupuesto de ventas en valor

VVAB= Valor en ventas en el año base ( Moreno, 1991 373-385 )

#### MÉTODOS PARA PRONOSTICAR LAS VENTAS

Existen varias formas o métodos para llegar a pronosticar las ventas, los más reconocidos son los que a continuación se mencionan

Por votación de los ejecutivos de la entidad - Este método para pronosticar las ventas consiste básicamente en las opiniones que puedan proporcionar los directivos, sobre las futuras ventas de sus empresas, este método es de fácil aplicación pues parte de cifras reales del periodo contable anterior, pero a pesar de que es sencillo y práctico no es muy aceptado pues resulta empírico debido a que no se apoya en técnicas científicas.

Ofrece algunas ventajas, derivadas de su fácil aplicación, como por ejemplo no requerir de informes especiales y complicados, pero también de él se derivan ciertas desventajas por el hecho de no utilizar bases técnicas o científicas.

Análisis Estadísticos - Otro método para pronosticar las ventas de un año, es a través de estudios o basarse en estudios estadísticos sobre la tendencia que han tenido las ventas de una empresa, al ser estudios científicos se puede requerir que se contrate personal capacitado para realizarlo, por

lo que generalmente solo las grandes empresas son las que se dan el lujo de pronosticar sus ventas bajo este método

Esta forma de pronosticar las ventas tiene cierta validez en tanto las condiciones prevaletientes para el modelo hayan sido determinadas con razonabilidad

**Método de Regresión** - A este método también se le conoce como de análisis correlativos y se desarrolla con base en la fórmula de la línea recta. Esta ecuación se utiliza normalmente para describir tendencias a largo plazo y su aplicación en el análisis correlativo es similar.

En el análisis de la tendencia la ecuación expresa la propensión de los cambios en una serie de datos por cada año transcurrido; en el análisis correlativo la ecuación denota la tendencia de los cambios a ocurrir en una serie de datos en relación a un cambio dado en otra serie de datos.

**Método de Mínimos Cuadrados** - Este es otro de los varios métodos que pueden utilizarse para computar la tendencia de una línea recta o curva, las estimaciones de la tendencia se computan de tal manera que por ejemplo: la suma de desviaciones al cuadrado de las ventas reales en relación a las estimadas llegan a un mínimo, de ahí el término de mínimos cuadrados. La fórmula utilizada para realizar este método es la siguiente:

$$T = a + bx$$

**Método de Semipromedios** - Este método utilizado para pronosticar las ventas es relativamente simple, aunque no siempre es adecuado y por lo tanto aceptado, consiste en dividir en dos partes iguales al periodo en estudio y determinar un año no que constituya la mitad de la serie, los promedios son computados dividiendo el total de las ventas de cada una de las series entre la

cantidad de años de cada serie, y plasmar esos semipromedios en una gráfica, trazando una línea para unirlos y que señalara la tendencia de las ventas de la empresa

**Método de Promedio Movable** - Los pasos a desarrollar en este método son básicamente el listar las ventas de un periodo considerado como representativo, fijar un lapso de años como medida movable, y determinar el promedio de ventas en cada uno de esos periodos movibles, eliminando progresivamente el año más antiguo y agregando uno más reciente ( Paniagua, 1995: 56-73 )

### **PRESUPUESTO DE PRODUCCION**

El presupuesto de ventas es la base para la elaboración de este presupuesto, por lo que para realizarlo es necesario que el presupuesto de ventas se haga en unidades, con la única finalidad de poder determinar la cantidad de artículos que es necesario producir

Para determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que vende la organización, es necesario considerar las ventas presupuestadas de cada una de las líneas, los inventarios finales deseados, los inventarios iniciales con que cuente cada línea, la capacidad de las instalaciones, las limitaciones financieras son otras variables que es importante considerar pues si no se tiene lo disponible con que se realiza la producción

Este presupuesto tiene varios objetivos, entre los que destacan están: producir artículos de la mejor calidad y con el menor costo posible, cubrir adecuada y oportunamente las necesidades del mercado, aprovechar al máximo la capacidad de la planta productiva, facilitar la determinación de límites máximos y mínimos en el rubro de inventarios, etc

Como anteriormente se comentó el presupuesto de producción está íntimamente ligado a el presupuesto de ventas, lo cual implica ciertas ventajas y desventajas para la entidad, como ventajas

podemos mencionar el que evita al máximo retrasos e incumplimientos en las fechas de entrega de productos, y como desventajas, el que se puede llegar a una inestabilidad de la producción mensual, la posibilidad de tiempos ociosos en meses y pago de horas extras en otros.

Este presupuesto es tan importante que su responsabilidad debe fijarse directamente en el ejecutivo de mas alta jerarquía en el departamento de producción. ( Ramírez, 1994 58-59 )

#### PRESUPUESTO DE COMPRAS

Este presupuesto se refiere básicamente a las compras de materiales, por lo que tiene estrecha relación con el presupuesto de producción ya que este nos da las bases de cuanto material se requiere para la producción.

Los objetivos que pretende este presupuesto son garantizar el abastecimiento oportuno de materiales, materias primas, artículos de consumo, etc.; obtener buenos y adecuados precios de adquisición, evitar lo mas que se pueda la sobreinversión en los inventarios.

Los asuntos importantes a desarrollar dentro de la formulación del presupuesto de compras son:

- 1 - Estimar el inventario de materias primas y demás materiales al inicio del periodo a presupuestar
- 2 - Investigar a posibles y actuales proveedores, seleccionarlos y ver con cuales se va a trabajar durante el periodo del presupuesto
- 3 - Determinar la anticipación ideal del presupuesto de compras en relación al de producción.
- 4 - Formular el presupuesto de compras con base en:

**Punto de Reorden** - Osea el momento en que debe formularse una compra, en virtud de que las existencias disponibles cubrirán sólo el tiempo en el que la producción o venta las agotan hasta llegar al margen de seguridad.

**Máximos y Mínimos en el rubro de inventarios** - Osea los máximos y mínimos de inventarios que se requieren para satisfacer las necesidades de producción y venta.

**Margen de seguridad en los inventarios** - Osea los inventarios que se han determinado como los justos para solventar los requerimientos de la producción.

**Establecimiento de normas de control de calidad** - Es necesario, para evitar que los departamentos de producción rebasen el margen de seguridad y que se originen problemas que afecten la producción.

**Determinación del lote económico de compra** - Esto se refiere a la cantidad de unidades que se van a comprar en una sola vez al menor costo posible.

Este presupuesto debe ser una fuente básica para la formulación del programa de pagos, dentro del presupuesto de efectivo ( Paniagua, 1995 87-94 )

#### **PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA**

El presupuesto de mano de obra básicamente consiste en determinar las necesidades de recursos humanos con que cuenta o contará la empresa, una vez realizado el presupuesto de producción, pues este da las bases para determinar el número , el número de horas hombre y por consecuencia el presupuesto de mano de obra en términos monetarios.

### **PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION INDIRECTOS**

Puesto que este presupuesto es un poco complicado, por la cuestión de que es un poco complicado identificar exactamente los gastos indirectos, es necesario que se elabore con la participación de todos los centros de responsabilidad del área productiva, para su elaboración es necesario que se detecte perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos en la producción, esta detección debe ser a cargo como ya se dijo, de parte de cada uno de los centros de responsabilidad ( Paniagua, 1995- 86-87 ).

### **PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA**

Este presupuesto comprende todas aquellas operaciones desde que los productos fueron fabricados hasta que estos son puestos en manos de los clientes, como por ejemplo los gastos de erogaciones de vendedores, gastos de oficina, gastos de publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacenaje, en fin todo aquel gasto que tenga relación directa con la venta de los artículos.

### **PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION**

Para realizar este presupuesto es necesario efectuar un análisis de gastos incurridos que tengan relación con las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, como por ejemplo gastos de honorarios, gastos de representación, sueldos de departamentos administrativos, etc.

## OTROS PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION

Comúnmente las empresas realizan otros gastos que caen dentro de los gastos de operación de la misma, por lo que para la preparación del presupuesto de estos gastos se necesita la información necesaria para su realización. ( Moreno, 1991. 390 )

## PRESUPUESTO DEL ISR

Este es de fácil preparación puesto que lo único que se requiere para hacerlo es conocer los resultados del presupuesto de ventas o ingresos y gastos ya que de estos se saca la base de impuestos y lo único que hay que hacer es aplicar la tarifa del 34% o la vigente a la fecha de elaboración del presupuesto. ( Moreno, 1991. 392 )

## PRESUPUESTO DE P T U

Este presupuesto es semejante al anterior pues una vez que se tienen los presupuestos de ingresos y egresos, se puede obtener la base sobre la cual aplicar la tasa vigente, este presupuesto y el anterior son de realización simple. ( Moreno, 1991. 392 )

## PRESUPUESTO DE UTILIDAD NETA

Esté es el resultado final, con este se sabe si la empresa cumple con su cometido y además porque la cifra de utilidad neta es utilizada en el presupuesto financiero para realizar el presupuesto de caja y el incremento que sufrirá el capital contable. ( Moreno, 1991. 392 )

## 2.7.2 PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES

El presupuesto de inversiones permanentes o de capital esta intimamente relacionada con las adquisiciones o reposiciones de activos fijos, es de suma importancia puesto que las inversiones cuantiosas en un momento dado pueden ocasionar problemas económicos a la empresa

Tiene como objetivo la correcta planeación y el estudio racional de los factores que intervienen en la decisión de realizar dichas inversiones. Ese estudio debe ser analizado y medido con métodos apropiados ( Moreno, 1991 393-394 )

A continuación se mencionaran las técnicas analíticas que se pueden utilizar para ayudar a tomar decisiones sobre las inversiones permanentes de la empresa

Los métodos de análisis pueden agruparse en métodos simples y métodos avanzados

Los métodos simples permiten en ocasiones tener una aproximación sobre lo viable o no que puede ser una inversión, estos métodos no son mucho muy recomendables, pues en muchas ocasiones conducen a tomar decisiones erróneas. Son varios los métodos entre los que destacan

- METODO DE RECUPERACION. Este método tiene por objeto determinar los años requeridos para que el flujo de fondos neto cubra el monto de la inversión. Se puede determinar mediante la formula siguiente:

Tiempo de recuperación = Inversión/ Flujo de fondos neto anual antes de impuestos

El flujo de fondos puede considerarse antes ó después de impuestos sobre la renta

Tiempo de recuperación con rendimientos después de ISR=  $I N / U T \text{ desp. De ISR} + \text{Depreciación}$

- METODO DE TASA PROMEDIO DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION Este está apoyado en un enfoque contable muy común sobre el rendimiento de la inversión. Es el recíproco de la fórmula del método de recuperación, y sus fórmulas son

Tasa promedio de rendimiento sobre la inversión = Flujo de fondos neto anual antes de impuestos/Inversión

Utilidad después de ISR + Depreciación = Tasa promedio de rendimiento sobre la inversión

Inversión Neta

Estos métodos proveen una aproximación sobre la viabilidad y en ocasiones pueden conducir a conclusiones erróneas.

Los métodos avanzados. Son métodos ya más científicos, pues estos consideran e incorporan factores económicos futuros, y los resultados de estos pueden llevar a tomar la mejor decisión sobre la posible inversión que se planea hacer

- METODO DE VALOR ACTUAL. Toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Descuenta del fondo de flujos el costo del dinero a fin de comparar el valor actual de los beneficios y el valor actual de la inversión. Su fórmula es

V A I = Inv Inicial- Valor desecho al final de la vida del servicio

( 1 + Interés)<sup>n años</sup>

El resultado obtenido será una cantidad negativa o positiva que significa un desembolso o ingreso neto que indica si el proyecto, a través de su vida útil alcanza o no las metas de utilidad fijadas por la empresa.

Como el valor actual de la inversión depende del tiempo y del costo de oportunidad, un valor actual positivo indica que durante su vida económica la inversión del proyecto se recuperará, así como su costo de oportunidad un excedente de utilidad, si por el contrario es negativo esto nos indica que el proyecto no produce la utilidad esperada y originará una pérdida en el costo de oportunidad.

**METODO DE VALOR ACTUAL NETO.** Es similar al método de valor actual, pero el flujo de fondos y el valor de la inversión se compensan para obtener un valor actual neto.

Sirve como una medida que se proyecta si durante la vida económica de la inversión se obtiene un mínimo de rendimiento sobre ella.

**METODO DE VALOR ACTUAL DE REPOSICION.** Este método es similar al método de valor actual y al de valor actual neto, con la consideración adicional de que toman en cuenta, en el monto de la inversión, el valor de venta del equipo antiguo que es reemplazado, que debe ser disminuido del costo del nuevo equipo, la cantidad que resulte se tomará como la inversión en el año cero. Para su realización se toman en cuenta las fórmulas de los métodos antes citados.

**METODO DEL VALOR ACTUAL NETO SOBRE BASES INCREMENTALES.** Su objetivo es encontrar el valor actual de los flujos de fondos y del valor actual de la inversión, tomando en consideración el costo de oportunidad del dinero para obtener un valor actual neto, pero agrega que para evaluar correctamente un proyecto en particular debe ser calculado en términos

incrementales. Para esto requiere aislar los efectos potenciales del proyecto, tomando en cuenta únicamente los ingresos y costos adicionales generados.

**METODO DE TASA INTERNA DE RENDIMIENTO** Tiene como finalidad conocer la tasa de rendimiento del flujo de efectivo descontado.

La tasa interna de rendimiento se precisa cuando los flujos de fondos a valor actual se igualan a cero.

Para lograr el equilibrio entre el flujo de entrada con el de salida y así conocer la tasa de rendimiento. Se requiere obtener el valor actual a diferentes tasas de interés, de manera que pueda acercarse a que el índice de convencimiento sea igual a la unidad.

Los métodos avanzados incorporan factores económicos futuros y sus resultados pueden presentar la bondad de la inversión. ( Moreno, 1991: 395-412 )

### 2.7.3 PRESUPUESTO FINANCIERO

Este presupuesto está relacionado con la estructura financiera de la empresa, como las necesidades de capital de trabajo, los orígenes y aplicaciones de recursos o fondos, la generación de fondos internos, incluyendo el presupuesto de caja, la composición del capital social y utilidades retenidas en el que se debe estudiar su rentabilidad. ( Moreno, 1991: 413 ).

A continuación se hablara de algunos rubros que integran el presupuesto financiero.

#### **EFFECTIVO EN CAJA Y BANCOS**

Este presupuesto es de gran importancia para las empresas debido a que estas requieren conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se tienen o

planean a futuro. De este presupuesto emanan los requisitos de financiamiento que la empresa necesitara para lograr sus objetivos

Es la herramienta esencial para medir y valorar el objetivo de liquidez, es un instrumento formal de predecir por un periodo los flujos de fondos tanto de entrada como de salida, asi como los niveles de fondos que la empresa tendrá en el futuro. ( Ramirez, 1994-96 )

Los objetivos que se pueden lograr al elaborar bien un presupuesto de este tipo son

- Determinar sobrantes o faltantes de efectivo.
- Determinar si las politicas, tanto de pago como de cobro son las más idóneas
- Evaluar el comportamiento del efectivo en los periodos de que se trate.

Como anteriormente comente este, el efectivo es muy importante pues de el depende el poder seguir realizando las operaciones o transacciones normales de la empresa, el poder hacer frente a imprevistos, etc.

Por la importancia de este, es obligación de los ejecutivos o encargados del dinero, el tratar de darle el mejor manejo posible, pues la falta de este ocasionaria costos de oportunidad, costos financieros, etc.

Del efectivo depende la liquidez por lo que para mantener esta se han implementado programas para incrementarla, como por ejemplo el ( PIFE ) Programa de incremento de Flujo de efectivo, el cual puede definirse como una técnica que permite detectar áreas de oportunidad para mejorar el flujo de efectivo. ( Ramirez, 1994: 100 )

La metodologia para implementar este programa es la siguiente:

- 1 - Hacer las cosas bien a la primera, para competir y permanecer en el mercado

- 2 - Concientizar al personal de la secases del efectivo.
- 3 - Evaluar resultados y redefinir nuevos logros
- 4 - Determinar los compromisos de cada área

Este programa se centra en estas actividades que deben implantarse en cada una de las áreas o departamentos que integran la empresa.

- Aumentar los ingresos
- Adelantar los ingresos
- Reducir los egresos
- Retrasar lo egresos
- Mantener los activos en movimiento
- Realizar recursos inactivos ( Ramírez, 1994 101 )

Existen varios métodos para lograr elaborar el presupuesto de efectivo, entre los que puedo mencionar están los siguientes

**Método de entradas y salidas** Este método para determinar el flujo de efectivo, básicamente consiste en realizar una investigación de las transacciones u operaciones que provocaran la entrada y salida de efectivo a la empresa, como entradas podemos mencionar: el cobro a clientes, algunos prestamos, ventas de activo, etc Como salidas podemos mencionar lo siguiente pago a proveedores, gastos, pago de impuestos, etc

**Método del balance proyectado** Este método , para la elaboración del presupuesto de efectivo consiste en la elaboración de un flujo de efectivo, a través de la comparación entre el balance del año actual y otro pronosticado para un periodo siguiente.

**Método del estado de resultados presupuestado** Este método es parecido al anterior pues consiste en tomar el estado de resultados estimado o presupuestado para el próximo ejercicio y agregar o disminuir a la utilidad las partidas que afecten el flujo de efectivo y que no estén incluidos como ventas o gastos. ( Ramirez, 1994 103-111 )

#### **CUENTAS POR COBRAR.**

La administración de cuentas por cobrar a clientes implica por lo general un conflicto entre la liquidez y la productividad ya que si se otorgan muchas facilidades para las ventas se incrementara su volumen así mismo las utilidades, pero en consecuencia se comprometen fondos de inversión de cuentas por cobrar, disminuyendo nuestra liquidez. ( Moreno, 1991 420-421 )

#### **PRESUPUESTO DE INVENTARIOS.**

La cantidad suficiente de inventarios requeridos en la producción o venta es uno de los problemas mas complejos que se presentan en una empresa, pues factores como el volumen de la producción requerida, el mantenimiento de un inventario de seguridad para la falta de suministros, la reducción de precios, las compras, las perspectivas de alza o baja en precios, etc Hacen mas difícil el tener una inversión optima. Por lo que es necesario hacerlo de la mejor manera , claro considerando considerando lo anterior, con el unico fin de adquirir la cantidad suficiente de inventarios requeridos, ya que si se adquieren de mas ocasionaría gastos innecesarios, pero si no es suficiente daría lugar a demoras en el despacho y por consecuencia baja de ventas.

Para su realización es necesario considerar el punto de reorden, máximos y mínimos en almacén, margen de seguridad, el establecimiento de normas de control de calidad, determinación del lote

económico de compra, todo esto dependiendo de si la entidad es comercial o industrial ( Moreno, 1991 421-422 )

Las empresas industriales tienen tres diferentes tipos de inventarios que son materia prima, producción en proceso y artículos terminados, cada uno de estos representa una problemática diferente por ello deben ser estudiados y analizados cuidadosamente y así establecer sus implicaciones financieras con la finalidad básica de mantener un nivel adecuado en función de las ventas futuras

Al igual, las empresas comerciales tienen que analizar la problemática que implican sus inventarios.

#### DEUDAS A CORTO Y LARGO PLAZO

El presupuesto a largo plazo generalmente no presenta problemas en su estimación, debido a que su monto es estable y en particular es estudiado, analizado y planeado tomando en consideración la estructura financiera que se requiere para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia y productividad

El presupuesto a corto plazo es en realidad la partida niveladora entre los activos, pasivos y capital requeridos que, por lo general son calculados individualmente ( Moreno, 1991 423 )

#### CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES

Esta partida tiene por lo regular mucha importancia en el pasivo, para su cálculo deben considerarse factores tales como políticas de ventas, de compras, políticas de pagos anticipados, con la finalidad de estimar adecuadamente lo que se les va a pagar a proveedores y así no afectar de gran forma el flujo de efectivo, y a resultados finales ( Moreno, 1991 424 )

## GASTOS E IMPUESTOS ACUMULADOS POR PAGAR

Estos conceptos son estimados mensualmente por lo que para su estimación se cuenta generalmente con información detallada e histórica ( Moreno, 1991 :425 )

## CAPITAL SOCIAL Y UTILIDADES RETENIDAS

No se dificulta su estimación. Los requerimientos de estos recursos deben ser analizados, estudiados y planeados tomando en consideración la estructura financiera requerida para cumplir con los objetivos de liquidez, solvencia financiera y productividad que se hayan establecido. (Moreno 1991 :425 )

### 2.7.4 PRESUPUESTO BASE CERO

Como una ayuda para resolver los problemas de tipo económico - financiero surge el método denominado Presupuesto Base Cero el cual aporta nuevos aspectos en el campo del presupuesto, pero ¿ Pero que es el presupuesto base cero?

David Noel Ramirez dice que es el proceso mediante el cual la administración, al ejecutar el presupuesto anual, toma la decisión de asignar los recursos destinados a áreas indirectas de la empresa, de manera que en cada una de estas actividades indirectas, se demuestre que el beneficio generado es mayor que el costo incurrido.

#### Metodología para aplicar el presupuesto base cero

A continuación se muestran los pasos que se llevarán a cabo para realizar el presupuesto, cuyo fin es cumplir con el espíritu para el cual fue desarrollada esta herramienta:

- Establecer los supuestos o premisas en las cuales descansará la planeación
- Determinar las unidades de decisión

- Analizar las unidades de decisión
- Jerarquizar dichas unidades de decisión
- Elaborar e integrar junto con el presupuesto anual
- Controlar administrativamente los resultados

#### ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

Ahora se abordaran los estados presupuestados, este tema no implica mucho trabajo pues para realizarlos lo único que se requiere son el resultado o sumariación de todos los presupuestos anteriormente mencionados. El detalle mensual de los principales presupuestos permitirá integrar a los estados de resultados y de situación financiera presupuestados, con los que se podrá formular el flujo de efectivo y el de cambios. ( Paniagua, 1995 118 )

## CAPITULO III ASPECTOS BASICOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

### 3.1 CONCEPTO DE CONTROL PRESUPUESTAL.

Instrumento del que se valen las empresas para dirigir todas sus operaciones, lo anterior se logra a través de la comparación sistemática del conjunto de previsiones establecidas para cada uno de sus departamentos con los datos históricos que refleja la contabilidad durante el mismo periodo

### 3.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

En la actualidad los hombres de negocios han cambiado su filosofía de la administración debido a que el futuro constituye su mayor preocupación dejando de ocuparse en gran parte del pasado y del presente, y preocupándose por lo que pueda ocurrir, para así tomar las mejores decisiones debido a que se tendrá una mejor visión en cuanto al futuro.

El sistema de control presupuestal es un elemento del sistema de control interno en relación al futuro de las empresas debido a que de él dependerá en gran parte su futuro en los aspectos administrativo, contable y financiero, puede resumirse es de suma importancia este sistema en las empresas, pues se tendrá una visión sobre el presente y el futuro en los aspectos antes mencionados y así mismo se logrará perfeccionar a los sistemas y procedimientos de las empresas logrando así el máximo rendimiento y eficiencia con el mínimo de costo y esfuerzo

Reconociendo la importancia del control presupuestal se puede enmarcar, que este permite definir las políticas a seguir, facilitar la toma de decisiones, coadyuva a la solución de problemas en forma anticipada así como facilita una vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa y su personal ( Paniagua, 1995 16-17 )

### 3.3 VENTAJAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Las ventajas que el control presupuestal presenta son las siguientes.

- 1 - Es un método para comprobar la eficiencia de los resultados
- 2 - Ayuda a fijar la responsabilidad a cada función de la empresa
- 3 - Permite evitar desperdicios.
- 4 - Regula los gastos proyectados
- 5 - Hace posible analizar las diferencias entre estimaciones y los resultados reales
- 6 - Hace que todos los departamentos de la empresa colaboren para alcanzar los objetivos fijados por la empresa
- 7 - Permite tomar mejores decisiones en cuanto a métodos de producción, venta, compras, promoción, etc.

### 3.4 UBICACION DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL

Se tienen varios puntos de vista en cuanto a la ubicación del control presupuestal las cuales se comentan brevemente a continuación

Un punto de vista es ubicándolo como uno de los elementos del sistema de control interno de las empresas en la fase de la administración debido a que tiene actividades de dirigir, controlar, coordinar y supervisar todas las funciones y operaciones de la empresa, con el fin de lograr o alcanzar las metas

Otro punto de vista es donde al considerar que en todas las etapas o funciones administrativas de la empresa, forman parte los presupuestos y que deben utilizarse dichos presupuestos. Por esa razón es que tiene la ubicación en las etapas o funciones administrativas de la empresa

Otro punto de vista en cuanto a la ubicación del control presupuestal es incluyéndolo dentro de una de las funciones generales de la empresa, o sea ubicándolo en el campo de las finanzas. ( Paniagua, 1995: 13-16 )

### 3.5 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL.

El control presupuestal al igual que todas las ramas del saber humano se apoyan de principios y estos a su vez en los principios del conocimiento, también este, tiene su apoyo principal en los principios del conocimiento como por ejemplo en el principio de contradicción, de el de causalidad, del principio lógico, de el de entidad, de el de semejanza, etc.

Los objetivos particulares del control presupuestal se sintetizan de la siguiente manera:

Lo primero sería que los objetivos y políticas de la empresa estén bien definidos, así como también la organización y todo lo anterior coordinado por un sistema contable adaptado al sistema presupuestario.

Una vez fijados los principios relativos a la entidad se tendría que atender los aspectos del personal donde se partirá de un apoyo de la administración hacia los presupuestos y otorgándole confianza durante la vigilancia de estos con el fin de que el personal sienta como suyas las metas fijadas.

Posteriormente en la intervención de los ejecutivos y del personal que tenga poder para tomar decisiones, es necesario considerar el efecto de sus decisiones así como la separación de funciones y reconocimiento de méritos y errores de los empleados.

Todo sistema presupuestario debe ser diseñado de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas en que se valla a establecer, por lo que se necesario hacer estudios de distintos métodos de presupuestos hasta que uno le siente bien a la empresa.

Los presupuestos deben caracterizarse en los rasgos de ser flexibles y costeables, flexibles en el sentido de que pueden ser revisados y actualizados, que se puedan adaptar a las circunstancias cambiantes, etc. , costeables en el sentido de que las erogaciones relativas a su establecimiento y funcionamiento sea razonable y proporcional al costo del sistema contable o al monto de las operaciones que controla.

Es necesario que exista una comunicación precisa, oportuna y por escrito de toda la información que originan los presupuestos.

Quizás el principio mas importante por ser aplicable en todos los aspectos de la planeación y funcionamiento de los presupuestos sea el principio económico, o sea obtener la máxima utilidad con el menor costo. ( Paniagua, 1995: 17-22 )

Los objetivos que se lograrían con estos principios son: La planeación, funcionamiento y supervisión de los presupuestos estaría fundamentada técnicamente así mismo las bases de las proyecciones serían sólidas y alcanzarían el grado de certeza requerido, también los presupuestos formarían el recurso de planeación y control por excelencia así como, por medio de los presupuestos se fijaría la ruta que deben seguir las operaciones de la empresa.

### **3.6. FACTORES A CONSIDERAR EN EL ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL**

Para la elaboración del sistema se deben considerar ciertos factores que pueden presentarse en la practica. Estos factores serían un resumen de reglas básicas para la formulación de

presupuestos como por ejemplo la determinación o estimación de la magnitud de la entidad dentro de la rama a la que pertenece, con el fin de situarla dentro del marco general de los negocios, el estudio del crecimiento interno anual y periódico de la entidad, la investigación y determinación de las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad y las condiciones generales de los negocios, la formulación de los presupuestos con el análisis adecuado; determinar las situaciones controlables y no controlables, etc., etc.

Otros factores y elementos a considerar en la planeación y formulación de presupuestos son factores externos e internos que afectan directamente a la planeación y formulación de estos, dentro de los factores externos podemos mencionar: la estabilidad política, económica y monetaria, la inflación, la competencia nacional y la exterior, la demanda, la saturación del mercado, el ciclo económico de la empresa, la aceptación del producto en el mercado, etc.

Dentro de los factores internos a considerar, podemos mencionar las condiciones económicas y financieras de la empresa, el rendimiento de la inversión, las políticas tanto financieras, administrativas y contables, el sistema de control interno, el personal, la supervisión etc. ( Paniagua, 1995: 22-25 )

### 3.7. TECNICAS AUXILIARES A UTILIZAR

Ahora para obtener los resultados más óptimos en la planeación y funcionamiento del control presupuestario, se debe considerar como un requisito clave, el utilizar los recursos técnicos básicos como: los costos estándar marginales, la contabilidad por centros de responsabilidad, el método crítico, la administración por objetivos, el procesamiento electrónico de datos, el sistema de equilibrio y el sistema de medidores. (Paniagua, 1995 30)

La aplicación de técnicas auxiliares se aborda en forma específica al tocar algunos presupuestos como por ejemplo costos estándar al tratar los presupuestos de producción y compras, y , la contabilidad por centros de responsabilidad en los presupuestos de gastos de operación.

Las técnicas auxiliares que se deben considerar para obtener un resultado óptimo del sistema de control presupuestal las podemos analizar brevemente a continuación:

#### **METODO DEL CAMINO CRITICO**

Esta técnica fue desarrollada simultáneamente por las firmas Remington Rand y Dupont en 1957 aproximadamente, otorgando una gran importancia a los costos y un lugar secundario a los tiempos. En el año de 1958 la Armada de los Estados Unidos de Norteamérica de desarrollo una técnica denominada Técnica de Evaluación y Análisis de programas que en realidad es casi lo mismo que el camino critico( en su parte fundamental) que es el diagrama o malla de flechas, teniendo como única diferencia, la mencionada malla en cuanto a la importancia que se les de a los costos y tiempos en cada uno.

Este método es un proceso lógico y racional de la planeación, organización y control de todas las actividades que integran un proyecto que debe desarrollarse en un tiempo critico y al costo más corto posible. Permite conocer los tiempos previstos en que se van realizando las actividades. Este método implica el desarrollo de las siguientes etapas: la de planeación y programación, y, de análisis y valuación.

Posiblemente éste método es aplicable en las grandes empresas en las que el sistema de control presupuestal es normalmente muy complejo. ( Paniagua, 1995: 31-32 )

## **ADMINISTRACION POR OBJETIVOS**

Por medio de esta técnica la dirección de la empresa establece objetivos para ser alcanzados en un determinado periodo, caracterizándose por hacer participar en mayor o menor grado al personal de la empresa para lograr dichos objetivos

Para la aplicación de esta técnica es importante desarrollar lo siguiente:

La determinación de objetivos y metas específicas de los eventos.

Utilización del P E R T para su planeación, gráficas de Grantt para su ejecución y reportes prediseñados para la comunicación e información.

Se trata de definir: quién, cuándo, como y donde se desarrollará un evento llegando a determinar los detalles específicos del caso. ( Paniagua, 1995: 37-38 )

## **UTILIZACION DEL PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS ( P.E.D.)**

Por la necesidad en las empresas de tener materializados en cifras presupuestarias, el resultado de objetivos, estrategias, poder restablecer cifras presupuestarias en forma rápida, conocer en forma anticipada el efecto de la depreciación por revaluación en los costos estándar del año siguiente, etc. es conveniente la utilización de hojas de calculo, symphony, cuatro pro, etc.

Es importantísimo automatizar al aspecto mecánico el sistema de control presupuestal para obtener ventajas en su implantación ( Paniagua, 1995: 38-39 )

## **SISTEMA DE EQUILIBRIO**

Hablando desde un punto de vista general, se refiere al aprovechamiento y desarrollo integral del punto de equilibrio en sus facetas y modalidades, con el propósito de determinar

la equidad entre las ventas, los precios, la diversidad de líneas de producción y venta, su volumen, los costos, etc. con el fin de planear y lograr una adecuada utilidad.

También puede decirse que es un modelo flexible de planeación de la utilidad. Este sistema esta intimamente ligado a la relación costo-volumen-utilidad y al establecimiento de costos marginales.

Desde otro punto de vista este sistema es un recurso que muestra a la dirección de la empresa la composición de la utilidad en el presente, su proyección al futuro y su posible trayectoria y facilitando el planteamiento de operaciones a desarrollar para obtener buenas utilidades. ( Paniagua, 1995: 39-41 ).

Algunas fórmulas de punto de equilibrio en esta técnica:

Costos y Gastos Fijos de Periodo

$$\text{Ventas en equilibrio} = 1 - \frac{\text{Costos y Gastos Directos}}{\text{Ventas}}$$

Ventas

Costos y Gastos de Periodo

$$\text{Ventas en equilibrio en Valores} = \frac{\text{Costos y Gastos Fijos de Periodo}}{\text{Contribución Marginal por Unidad}}$$

Costos y Gastos Fijos de Periodo

$$\text{Ventas en Equilibrio} = \frac{\text{Costos y Gastos Fijos de Periodo}}{\text{Contribución Marginal por Unidad}}$$

Contribución Marginal por Unidad

### Costos y Gastos Fijos de Periodo

$$\text{P E en Unidades} = \frac{\text{Costos y Gastos Fijos de Periodo}}{\text{(Precio de vta. por unidad)-(Costos y Gtos directos por unidad)}}$$

### SISTEMA DE MEDIDORES

Para aprovechar el máximo los presupuestos es necesario comparar los datos reales y los presupuestos basándose en normas y formas predeterminadas a través de “Medidores” o sea un informe estándar para todas las secciones de presupuestos, y, cuya formulación debe estar basada en instructivos y personal previamente asignado ( Paniagua, 1995: 44 )

## CAPITULO IV. LA EMPRESA SUJETA A ESTUDIO

### 4.1 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA SUJETA A ESTUDIO

### 4.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA

En el año de 1984 el señor Jorge Saucedo, al ver las grandes necesidades que existían en los hospitales, clínicas, consultorios y público en general, de que no existía en la ciudad un establecimiento en donde abastecerse de materiales y equipo de curación; decide abrir un pequeño negocio en el que se vendía exclusivamente material y equipo de curación, el cual se encontraba ubicado en la esquina entre la calle Emilio Carranza y la calle Pradera, al paso del tiempo fue creciendo poco a poco y al ver que el espacio en donde tenía sus instalaciones ya no le daba abasto lo llevo a tomar la decisión de cambiarse a un local más grande el cual se encontraba en la calle Emilio Carranza No 76, lugar donde se tenía un espacio más amplio para la mejor instalación de sus departamentos y fue en ese lugar donde decide formarse como una Sociedad Anónima, esto fue a beneficio de la misma empresa ya que fue creciendo poco a poco en todos sus aspectos, lo que la obligo a contratar mas personal para dar un mejor servicio a la sociedad; pero no obstante que el tamaño del local ya era más grande surgió nuevamente el problema de la falta de espacio suficiente para sus instalaciones, decide dar un gran paso y cambiarse de local el cual debería ser mas grande y que es en el que día se encuentra ubicada, ahí no solo instalo los departamentos con los que ya contaba sino que decide instalar otros nuevos como el de farmacia , etc. y así quedar conformada tal y como se encuentra hoy en día , logrando o tratando de satisfacer las grandes necesidades que existían o existen en la Ciudad de Uruapan Michoacán.

#### 4.3. GIRO DE LA EMPRESA.

La empresa Comercial , S.A. de C.V. es una empresa dedicada a la venta de instrumental medico, arrendamiento de oxigeno, material de curación y fracturas, muebles para clinicas, hospitales y consultorios, aparatos de rehabilitación, accesorios para clinicas , hospitales, etc., asi como articulos y productos farmacéuticos.

#### 4.4. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

##### OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

La Empresa Comercial , S.A. de C.V. ubicada en la Calle Emilio Carranza No 68 en la Ciudad de Uruapan Michoacán.

Mantener una estructura permanente en la ciudad, para cubrir las necesidades medicas en general vendiendo nuestros productos farmacéuticos, medicinales, material de curación, oxigeno y mobiliario para clinicas, hospitales, consultorios ,etc.; brindarles un excelente servicio, buenos precios tanto a médicos como a todo el personal que solicite nuestros servicios; debido a que en esta ciudad no existe otra empresa que proporcione servicios como los nuestros.

Tratar de abrir mercados en la región para llegar a tener resultados satisfactorios de nuestras operaciones mercantiles y de esta manera llegar a tener un nivel de competitividad con las grandes casas de México asi como con otras casas de ciudades importantes.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

### GERENCIA GENERAL

El objetivo de la gerencia general es el de llevar la adecuada organización, dirección, administración y control tanto de los recursos humanos como de los recursos financieros y materiales, con el objeto de obtener resultados satisfactorios para la empresa y de esta forma crecer como empresa para mantenerse en un nivel de competitividad en los mercados

### DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

El registro contable de todas las operaciones comerciales de la empresa para llegar a los resultados que nos indiquen la situación financiera del negocio, interpretar dichos resultados para tomar las decisiones mas convenientes las cuales nos llevaran a determinar el monto de impuestos y las cantidades que realmente debe pagar la empresa con el fin de no llegar al decremento de las utilidades que realmente se desean.

### DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Es el buscar nuevos mercados, proveedores nacionales ó extranjeros para que la empresa constantemente tenga un gran surtido de productos obteniéndolos también a más bajos precios, de mejor calidad y en el tiempo que se requieran para que las ventas no tengan que disminuir por el hecho de no haber existencias pero también evitando el que no existan excedentes grandes en el almacén, y de esta forma ayudar a que la empresa no tenga que hacer gastos innecesarios en el momento los que podrian ocasionarle en un dado caso falta de liquidez.

## **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

El abastecimiento de nuestros productos a toda la sociedad que los requiera, a través de una forma eficiente y oportuna tratando de proporcionar los mejores precios en los productos que comercializamos con el objeto de lograr la mejor satisfacción de las necesidades de la sociedad, así como tratar nosotros mismos de lograr un incremento en nuestras ventas, mes con mes.

Tratar de incrementar las ventas a través de promociones, ofertas, etc. de nuestros productos que tenemos a la venta.

Tratar de abastecer y abarcar mas mercado.

## **4.5. POLITICAS DE LA EMPRESA**

### **POLITICAS GENERALES DE LA EMPRESA**

- Los empleados se sujetaran a los siguientes horarios de trabajo:

Por las mañanas de 9:00 A.M a 2:00 P.M.

Por las tardes de 4:00 A.M. a 8:00 P.M.

- La jornada general de trabajo para los empleados esta comprendida de seis días

- El pago de salarios a los empleados se realizara semanalmente

- Cada persona es responsable del trabajo que realice

- El personal debe presentarse en condiciones para desempeñar sus actividades

- No se les permitirá a los empleados recibir visitas en horarios de trabajo

- Todo trabajador que entre o salga de la empresa dentro de su horario correspondiente tendrá que solicitar su autorización al jefe inmediato

- Los empleados no deben descuidar sus puestos
- No se permite ingerir alimentos en horarios de trabajo
- Se debe adiestrar y capacitar al personal existente así como al de nuevo ingreso
- Conservar en buen estado el mueble de la empresa

#### 4.6 POLITICAS ESPECIFICAS DE LOS DEPARTAMENTOS MAS IMPORTANTES DE LA EMPRESA.

##### DEPARTAMENTO DE LA GERENCIA GENERAL

Las políticas que presenta este departamento en cuanto a lo que está sujeto y debe hacer son las que a continuación se presentan:

Capacitar a todo el personal que labora en la empresa, así como a todo aquel personal que pretende ingresar a laborar en la misma.

Se deben checar semanal o mensualmente los reportes de existencias en el almacén.

Se checarán semanal o mensualmente todos los reportes elaborados por el contador.

Se deben checar semanal o mensualmente los reportes enviados por las gerencias de compras y ventas así como de los demás departamentos que integran a la empresa.

El gerente general es la única persona en la empresa que puede ordenar los pagos.

El gerente general es la persona que determinará el saldo en caja así como la cantidad de dinero que se debe solicitar en caso de requerir un financiamiento o la cantidad de dinero que se deberá de invertir en caso de tener sobrantes de dinero.

Se debe archivar toda la documentación que proporcionen todos los departamentos de la empresa.

#### DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Este departamento esta sujeto o debe hacer lo que las siguientes políticas le indiquen.

Se llevara un orden y registro contable de todas las operaciones comerciales o cualesquiera que sea su origen

El personal deberá manejar adecuadamente toda la documentación que se le proporcione , asi, mismo se cuidara de ella para evitar extravios

El personal del departamento es el responsable de elaborar todos y cada uno de los reportes financieros correspondientes

Los informes que se le soliciten al departamento se elaboraran a tiempo y de la mejor manera posible

Se deberá archivar toda la documentación, propiedad de este departamento con el fin de evitar perdidas de la documentación importante para la empresa.

#### DEPARTAMENTO DE VENTAS

Las políticas a las que este departamento departamento debe sujetarse son las siguientes:

Se atenderá únicamente por las tardes a todos los proveedores de la empresa

Los pedidos se harán única y exclusivamente cuando se valla requiriendo la mercancia

Se les proporcionara a todos los proveedores un contrarecibo, para checar las facturas y sus respectivos vencimientos

Este departamento debe de coordinarse con el departamento de almacén para verificar las existencias en el mismo y así poder decidir la cantidad de mercancías a comprar

Buscar constantemente nuevos productos en el mercado

Tratar de encontrar a los proveedores que nos ofrezcan los productos con la mejor calidad y con el mejor precio posible.

Buscar las mejores condiciones de compra, si es posible convenir el 40% de las compras a contado y el resto a crédito por 30 días

Solicitar a los proveedores algún descuento por pronto pago de facturas

Si la mercancía que se reciba, no es la solicitada forzosamente se debe regresar al proveedor

#### **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

Las políticas a las que se debe sujetar este departamento son las mencionadas a continuación:

Se otorgará crédito única y exclusivamente a clientes a los que se les ha otorgado anteriormente

Se otorgará a los clientes el crédito por 30 días en el 30% de las ventas y el resto se liquidará de contado

Se ofrecerá un descuento permanente del 26% en el medicamento, siempre y cuando sea la venta de contado

En el material de curación y en el mobiliario se ofrecerá un 10% de descuento por pronto pago

Se cargará a los clientes un interés mensual del 3% si no se liquidan a tiempo las facturas

Tratar de hacer mensualmente alguna promoción u oferta para incrementar las ventas

Este departamento debe coordinarse con el almacén para checar la existencia que se tenga disponible para la venta

Checar que las ventas de productos sujetos a ofertas, lleven sus respectivos descuentos

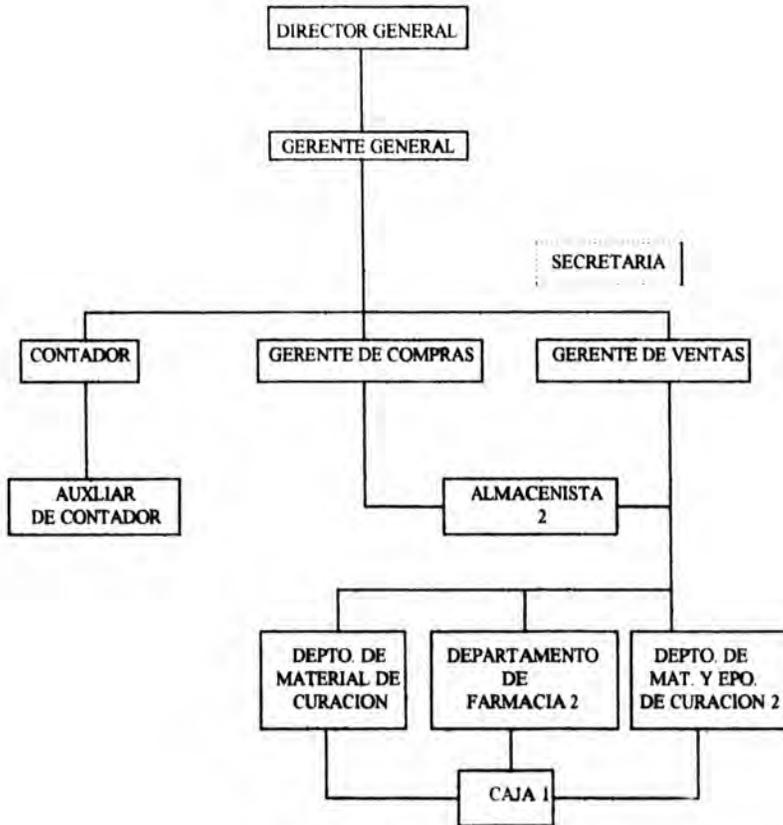
La mercancía no saldrá de la empresa si no es debidamente autorizada su salida

Los pedidos de mercancías deben hacerse a tiempo

Se deben elaborar a tiempo todos y cada uno de los reportes que se le sean requeridos por la gerencia de la empresa.

4.7. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA.

EMPRESA COMERCIAL S.A. DE C.V.



## CAPITULO V. FORMULACION DEL PRESUPUESTO MAESTRO.

### 5.1 CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACION SOBRE LAS VENTAS

Objetivo: Este cuestionario tiene la finalidad de obtener toda la información relacionada con las ventas de la empresa.

1. ¿ A cuanto ascendieron sus ventas del ejercicio anterior?
2. ¿ Cuales son los periodos del año en los que se tiene mayor movimiento?
3. ¿ De los productos que vende, cuales son los que tienen mayor movimiento?
4. ¿ La empresa proporciona crédito a sus clientes? SI..... NO.....
5. ¿ Si la respuesta a la pregunta anterior es SI , mencione por favor cuanto tiempo les proporciona para pagar las facturas?
6. ¿ La empresa realiza algún descuento permanente en las ventas que realiza?
7. ¿ Les ofrece a sus clientes algún descuento por pronto pago, si la respuesta es SI , mencione por favor a cuanto asciende ese descuento?
8. ¿ Le carga a sus clientes algún interés si no liquidan a tiempo sus facturas?
9. ¿ Se cobra alguna cantidad por concepto de fletes o la empresa carga con ellos?
10. ¿ La empresa tiene algún contrato con empresas, clínicas , consultorios, etc. A las que les proporciona cierta cantidad de artículos con frecuencia?

## 5.2. CUESTIONARIO PARA OBTENER INFORMACION SOBRE LAS COMPRAS

Objetivo del cuestionario: El objetivo de este cuestionario es recabar la información relacionada con las compras de la empresa.

1. ¿ A cuanto ascendieron sus compras del ejercicio anterior?
2. ¿ Que artículos de los que vende son los que con mas frecuencia se adquieren?
3. ¿ Con que frecuencia se adquiere la demás mercancía?
4. ¿ La empresa tiene establecido algún limite de compra de mercancías?
5. ¿ Los proveedores ofrecen algún crédito a la empresa?. SI..... NO.....
6. ¿ Si la respuesta a la pregunta anterior fue positiva, mencione por favor cuanto tiempo le de crédito?
7. ¿ En que periodos son en los que se adquiere mayor cantidad de productos?
8. ¿ Sus proveedores les conceden algún descuento permanente en las compras de mercancías?
9. ¿ Los proveedores le ofrecen algún descuento por pronto pago de facturas de compra?
10. ¿ Los proveedores les cargan algún porcentaje de interés, cuando no se les cubre a tiempo las facturas?

### 5.3 CUESTIONARIO PARA RECABAR INFORMACIÓN SOBRE ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.

Objetivo del cuestionario: El objetivo de este cuestionario es recabar la información relacionada con las operaciones de la empresa.

- 1.- ¿ Es posible que se me facilite información financiera del ejercicio anterior ?
- 2.- ¿ Que y cuantos tipos de artículos se venden en la empresa ?
- 3.- ¿ A cuanto ascienden los gastos por salarios ?.
- 4.- ¿ A cuanto ascienden los gastos por honorarios ?.
- 5.- ¿ A cuanto ascienden cada uno de los gastos de administración ?
- 6.- ¿ A cuanto ascienden cada uno de los gastos de venta de la empresa ?.
- 7.- ¿ A cuanto ascienden cada uno de los gastos generales de la empresa ?.
- 8.- ¿ Existe alguna política sobre el manejo de el dinero para los gastos ?.
- 9.- ¿ Existe alguna política sobre la cantidad de efectivo a mantener en la empresa ?.

#### **5.4. INFORMACION RECABADA**

La empresa en estudio es una empresa que vende distintas clases de productos que son destinados a satisfacer las necesidades de las empresas , clínicas , consultorios , doctores y público en general vendiendo instrumental médico, material de curación y fracturas, muebles y aparatos de rehabilitación así como medicamentos en general.

A continuación presento las mercancías por líneas de productos ,que maneja la empresa:

##### **INSTRUMENTAL MEDICO**

En esta línea de productos podemos encontrar desde pinzas, tijeras, separadores, cánulas, cristalerías, etc.

##### **MATERIAL DE CURACION Y FRACTURAS**

En esta línea de productos podemos encontrar soluciones, sondas, colostomía , ostiomía, dental, traumatología, medias, yeso, vendas , sabanas, cubre bocas, gorros, batas, juegos de cirugía, oxígeno, etc., etc.

##### **MUEBLES Y APARATOS DE REHABILITACION**

En esta línea de productos podemos encontrar todo lo referente a mobiliarios como por ejemplo camas, juegos de consultorio, mesas de mayo, bancos giratorios, mesas de expulsión, cuneros, mesas de riñón, mesas Pasteur, sillas de ruedas, andaderas, muletas, bastones, etc., etc.

## FARMACIA

Esta línea de productos se divide en perfumería, soluciones, medicamentos y lácteos

Las tres primeras líneas se puede decir que tienen una rotación de sus inventarios de aproximadamente 22 días, en cambio en el departamento de farmacia y esta a su vez en sus otras subdivisiones requiere que se valla adquiriendo a diario la mercancía.

Por otro lado esta empresa tiene aproximadamente de ventas en su ejercicio anterior de N\$ 120,000.00 mensuales. Los meses con mayores porcentajes de venta son los meses de mayo, marzo, agosto y octubre y por consiguiente los mas malos son noviembre, diciembre y enero. Se les puede asignar un porcentaje de ventas considerando al año como el 100% a enero un 5%, a febrero de 6%, a marzo de 10%, a abril de 8%, a mayo de 15%, a junio de 10%, a julio de 9%, a agosto de 8%, a septiembre de 9%, a octubre de 10%, a noviembre de 6% y a diciembre de 4% del total

Por otro lado los artículos que tienen mayor movimiento son los de farmacia y todo lo referente a material de curación por lo que consecuentemente es lo que mas tiene que adquirir la empresa para solventar las necesidades de la sociedad.

La empresa tiene la política de vender sus artículos una parte de contado y otra a crédito pero si se puede el 100% de contado, cuando no es el 100% de contado ofrece 30 días de crédito para el 30% del total de las ventas y el resto es de contado forzosamente, la empresa ofrece descuentos por pronto pago en la medicina de patente de un 23% del total de la venta.

La empresa no tiene ningún contrato de entrega permanente de mercancías, si no que el convenio que se tiene es de facilitar a las clínicas, el material que esta requiera en el momento, así como

también proporciona un descuento del 8% ,a las clínicas si la venta es de crédito, esto única y exclusivamente con las clínicas

La empresa carga con el gasto de fletes.

Por otro lado las compras del ejercicio anterior ascienden a N\$ 70,000.00 mensuales y los meses en los que se compran mas y menos están sujetos a las ventas puesto que en los meses en los que mas se vende lógico es que se tenga que comprar mas mercancia y en los que menos se venda es menor la cantidad que se debe comprar, igualmente se deben adquirir mas artículos de aquellas líneas que se vendan mas. Las compras a los proveedores por lo regular o casi siempre se convenian pagar de la siguiente forma : el 60% a crédito por 30 días y el resto de contado.

Por otro lado tiene gastos por sueldos y salarios de:

Honorarios	N\$ 1,200.00 Mensuales
Mostrador	1,100.00 Mensuales
Secretaria	800.00 Mensuales
Almacenista	700.00 Mensuales
Honorarios Gerente	1,300.00 Mensuales
Cajera	900.00 Mensuales
Auxiliar almacenista	350.00 Mensuales

Todos con las respectivas prestaciones de ley excepto el auxiliar de almacenista.

La empresa tiene gastos por publicidad de N\$ 1,500.00 al mes ,de almacenamiento de N\$ 500.00 al mes, de papelería por N\$ 500.00 al mes , de N\$ 1,000.00 en combustibles, N\$ 250.00 en material de empaque, N\$ 2,200.00 de renta mensualmente, N\$ 1,000.00 en luz bimestralmente, N\$

1,500.00 en teléfono mensualmente y otros gastos menores por N\$ 500.00 mensualmente. Puede haber costo de mantenimiento y este por lo regular se manda a gastos menores.

La empresa tiene como política mantener en caja diariamente N\$ 300.00





EMPRESA COMERCIAL , S.A. DE C.V	
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995.	
CUENTA	MONTO
VENTAS	1,455,400.00
COSTO DE VENTAS	1,006,480.40
UTILIDAD BRUTA	448,919.60
GASTOS DE VENTA	107,880.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	52,200.00
GASTOS GENERALES	11,129.64
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	277,709.96
I.S.R.	139,117.92
P.T.U.	40,917.04
UTILIDAD NETA	97,675.00

## 5.5 BASES DE PRESUPUESTACION

Del total de las ventas, y de acuerdo al comportamiento del mercado las ventas son como siguen por líneas de productos, el 40% del total de las ventas son ventas del departamento de farmacia, el 40% a material y equipo de curación, y el 20% restante a mobiliario y equipo de consultorios.

Todo lo que se vende de farmacia es de contado, por lo que se hace un descuento permanente de un 23% del total.

La administración considera que lo que se vende de farmacia el 21% no tiene IVA y el 79% restante si tiene IVA.

Las compras presupuestadas estarán en proporción a las ventas del año anterior y como estas ascendieron al 60.13% de las ventas, para este ejercicio también se considera el mismo porcentaje. Para efectos de este presupuesto las compras mensuales se harán en los porcentajes de ventas del mes por que según el personal administrativo ( Administrador ), como se valla vendiendo de mercancía así mismo es como se va comprando, por que no es posible comprar mucho por el temor de que se ocasionaria sobre inversión o no es posible comprar menos de lo que se vende, es por eso que las compras se hacen en los porcentajes de ventas.

$$\text{Ventas } 1848358 \times 6013 = 1111417.7$$

Las compras al igual que las ventas, manejan de la misma forma el IVA.

Para presupuestar las ventas y considerando la opinión de la administración, de que las ventas reales del año actual tuvieron una decadencia de aproximadamente un 20% real de las ventas del año anterior, debido a las condiciones económicas que sufre el país y, como se pronostica una estabilización económica en el año siguiente, este es un factor que no debe dejarse de considerar para tener un mejor presupuesto de las ventas. La administración considera que no se alcanzara a recuperar ese 20% si no que considera que recuperara un 12% aproximadamente

Otro aspecto que se debe de tomar en cuenta para presupuestar las ventas de esta empresa, es el establecimiento de otras empresas en el mercado con un giro similar, las cuales fueron causa de una reducción real de las ventas de un 7% y considerando habrá mas publicidad y promociones, la administración, espera rescatar un 5% por lo menos de esa disminución de las ventas

Otro factor a considerar son los convenios que se tienen con las clinicas ya que estos apoyan a incrementar las ventas en un 3% real.

Otro factor básico es el incrementar los precios, debido al aumento del poder adquisitivo que tendrá la sociedad al momento que se de una estabilidad, ese incremento contribuirá al crecimiento de las ventas en un 7%

## 5.6. DESARROLLO DEL CASO PRACTICO ( PRESUPUESTO ANUAL DE LA EMPRESA COMERCIAL., S A DE C V )

Dado que el trabajo pretende demostrar que la utilización del presupuesto es una ayuda para los empresarios para la toma de decisiones, pues estos proporcionan los elementos básicos, es necesario de cierta manera elaborar un presupuesto anual que contenga aquellos de utilidad para la empresa sujeta a estudio, a continuación se realizaran las cédulas analíticas para elaborar los presupuestos necesarios para la empresa comercial.

Una vez que se tienen los datos históricos con los que se parte para la elaboración del presupuesto como por ejemplo la información financiera de ejercicios anteriores, el comportamiento de la empresa en su medio, en el mercado, etc. Es necesario primeramente elaborar el presupuesto de ventas por que como es sabido este es la base para los demás presupuestos, en la cédula para determinar las ventas presupuestadas es necesario considerar los datos históricos de la empresa en este caso en particular las ventas del ejercicio anterior, el comportamiento de la empresa en el mercado, su entorno económico, así como de una serie de elementos que de manera directa e indirecta afecten el volumen de estas, una vez determinadas estas, es necesario tener un presupuesto que muestre las posibles ventas de cada uno de los meses del ejercicio contable de la empresa, es por ello que la cédula siguiente nos demuestra a estas por mes, para su elaboración fue necesario obtener los porcentajes de las ventas mensuales del ejercicio anterior y sobre estos se realizó, ha pero siempre considerando aquellas que están grabadas y también las que no lo están, una vez realizado este también es necesario para mayor claridad elaborar las cédulas para la determinación de las ventas de contado y las de crédito pues

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

estas posteriormente no ayudaran a la elaboración del presupuesto del flujo de efectivo, es necesario también elaborar el presupuesto de cobranza de las ventas que se presupuestan esto desde luego también con la finalidad de ver a futuro las posibles entradas de dinero a la empresa y sobre todo, también para que los datos obtenidos en el presupuesto nos sirvan para elaborar presupuestos posteriores porque como se sabe todos tienen estrecha relación, posteriormente a esto el presupuesto siguiente es el de compras por tal razón se presenta la cédula para su elaboración la que proporcionara al empresarios la cantidad de mercancía en términos monetarios, que es necesario adquirir para solventar los requerimientos de ventas, y al igual que las ventas estas se preparan en base a los datos históricos y principalmente en las ventas del ejercicio, cabe aclarar también que para su elaboración es necesario tener bien en claro la cantidad a vender pues de esta depende la cantidad a comprar; de la misma manera es necesario determinar las compras de contado y las de crédito pues estas son de utilidad para elaborar otros presupuestos, así mismo es necesario elaborar un presupuesto de compras por mes con la finalidad de proporcionar datos más acertados para que los empresarios obtengan las mejores bases para su toma de decisiones; las cédulas siguientes lo demuestran al igual que lo anterior existe una cédula que muestra el presupuesto de pago a proveedores por mes la cual permitirá a los dueños de el negocio conocer a futuro los gastos por el pago de mercancías a crédito. Posteriormente a estos presupuestos los que son de suma importancia son los relacionados con los gastos de la empresa, los cuales para efectos más analíticos es necesario elaborarlos de manera mensual, como lo muestran las cédulas, estos deben realizarse también basados en los de ejercicios anteriores y deben ser realizados clasificándolos en generales, de administración, de venta, etc., todo esto con la finalidad de

mostrar a la persona que los puede utilizar una visión mas objetiva y mas analítica de cada uno de los gastos que tiene la empresa

Una vez realizados estos presupuestos lo mas conveniente es realizar los presupuestos para efectos fiscales, los cuales le proporcionar a los empresarios las obligaciones a las que estarán sujetas en un futuro por ello es necesario realizar un presupuesto de la determinación del Impuesto Sobre la Renta, uno sobre la base para la participación de las utilidades de los trabajadores en la empresa, uno para la elaboración de los pagos provisionales del Impuesto al Valor Agregado, otro para el impuesto sobre la renta.

Es necesario que no se olvide la elaboración del presupuesto del Impuesto al valor agregado y de otros impuestos a los que se este obligado, bueno y no nada mas de los impuestos sino de todos aquellos rubros que de cierta forma influyen o participan en la operación de la empresa.

Una vez realizados todos los presupuestos que tuvieron relación con la empresa comercial , el siguiente paso es la elaboración de el presupuesto de efectivo, este como es de suma importancia es necesario que se haga a conciencia y desde luego basado en los datos arrojados por los presupuestos anteriormente realizados, pues la realización de este da una visión mas clara a los dueños de la empresa de el flujo que tiene su efectivo y sin duda es el que sirve para evaluar la liquidez con la que cuenta o contara la empresa en el futuro

Una vez de que ahora si se tienen todos los presupuestos el paso siguiente es la elaboración de los estados financieros presupuestados, los cuales se elaboran recopilando la información que arrojan los presupuestos realizados, sumalizando la información y armándola de acuerdo a como lo marcan los principios de contabilidad generalmente aceptados. Una vez que se tienen los

estados financieros el siguiente paso es la comparación de los datos reales con los presupuestados y con los de ejercicios anteriores.

La elaboración de este presupuesto maestro como ya mencione anteriormente es con la finalidad de mostrar a los dueños de la empresa las ventajas que arrojan los presupuestos si son realizados de forma constante y con cierta calidad, es por ello que las cédulas que se presentaran tratan de demostrar lo mas analiticamente los gastos, ingresos, y aquellas operaciones que realiza la empresa en su ejercicio diario.

EMPRESA COMERCIAL S.A DE C.V	
VENTAS PRESUPUESTADAS	
POR EL PERIODO DEL 01-01-96 AL 31-12-96.	
CONCEPTO	MONTO
VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR	1,455,400.00
FACTORES ECONOMICOS	
INCREMENTO X CREC. ECONIMICO 12%	174,648.00
INCREMENTO X AUMENTO EN PODER ADQU. 7%	101,878.00
FACTORES ESPECIFICOS	
INCREMENTO POR CONVENIOS CON CLINICAS 3%.	43,662.00
DECISIONES DE LA ADMINISTRACION	
INC X PROMOCIONES Y PUBLICIDAD 5%	72,770.00
VENTAS PRESUPUESTADAS	<u>1,848,358.00</u>

EMPRESA COMERCIAL S.A. DE C.V.												
PRESUPUESTO DE VENTAS POR MES												
POR EL PERIODO DEL 01-01-06 AL 31-12-06												
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC
% DE VTAS MENSUAL	5%	6%	10%	8%	15%	10%	9%	8%	9%	10%	6%	4%
VENTAS	92 417 90	110 901 48	184 835 80	147 868 84	277 253 70	184 835 80	188 352 22	147 868 84	188 352 22	184 835 80	110 901 48	73 934 32
MOB Y EQUIPO 20% DEL T	18 483 58	22 180 30	36 967 16	29 573 73	55 450 74	36 967 16	33 270 44	29 573 73	33 270 44	36 967 16	22 180 30	14 786 86
MAT DE CURACION 40% DEL T	36 967 16	44 360 59	73 934 32	59 147 46	110 901 48	73 934 32	88 540 86	59 147 46	88 540 89	73 934 32	44 360 59	29 573 73
FARMACIA 40% DEL TOTAL	36 967 16	44 360 59	73 934 32	59 147 46	110 901 48	73 934 32	88 540 86	59 147 46	88 540 89	73 934 32	44 360 59	29 573 73
GRABADAS AL 15%	29 204 06	35 044 87	58 408 11	46 726 49	87 612 17	58 408 11	52 567 30	46 726 49	52 567 30	58 408 11	35 044 87	23 363 25
GRABADAS AL 0%	7 783 10	9 315 72	15 528 21	12 420 97	23 289 31	15 528 21	13 973 59	12 420 97	13 973 59	15 528 21	9 315 72	6 210 48
TOTAL VENTAS GRABADAS	84 854 80	101 585 76	169 309 59	135 447 67	253 264 39	169 309 59	152 378 63	135 447 67	152 378 63	169 309 59	101 585 76	67 723 84
IVA TRASLADADO	12 868 22	15 237 86	25 396 44	20 317 15	38 094 66	25 396 44	22 856 80	20 317 15	22 856 80	25 396 44	15 237 86	10 158 58
TOTAL VENTAS	105 116 12	126 139 34	210 232 24	188 185 79	315 348 38	210 232 24	188 209 02	188 185 79	188 209 02	210 232 24	126 139 34	84 082 90

EMPRESA COMERCIAL S A DE C V						
CEDULA PARA DETERMINAR LAS VENTAS DE CONTADO Y CREDITO						
PRESUPUESTADAS, ASI COMO SU RESPECTIVO IVA						
ENERO						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	18,483.58	2,772.54	12,938.51	1,940.78	5,545.07	831.76
MAETRIAL DE CURACION	36,967.16	5,545.07	25,877.01	3,881.55	11,090.15	1,663.52
FARMACIA AL 15%	29,204.06	4,380.61	20,442.84	3,066.43	8,761.22	1,314.18
FARMACIA AL 0%	7,763.10		5,977.59	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	1,785.51		65,235.95	8,888.75	25,366.44	3,809.47
FEBRERO						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	22,180.30	3,327.05	15,526.21	2,328.93	6,654.09	968.11
MAETRIAL DE CURACION	44,360.59	6,654.09	31,052.41	4,657.86	13,308.18	1,968.23
FARMACIA AL 15%	36,044.87	5,256.73	24,531.41	3,679.71	10,513.46	1,577.02
FARMACIA AL 0%	9,315.72		7,173.10	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	2,142.62		78,283.14	10,666.50	30,475.73	4,571.36
MARZO						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	36,967.16	5,545.07	25,877.01	3,881.55	11,090.15	1,663.52
MAETRIAL DE CURACION	73,934.32	11,090.15	51,754.02	7,763.10	22,180.30	3,327.04
FARMACIA AL 15%	58,408.11	8,761.22	40,885.68	6,132.85	17,522.43	2,628.36
FARMACIA AL 0%	15,526.21		11,965.18	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	3,571.03		130,471.89	17,777.51	50,792.88	7,618.93
ABRIL						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	29,573.73	4,436.06	20,701.61	3,105.24	8,872.12	1,330.82
MAETRIAL DE CURACION	59,147.46	8,872.12	41,403.22	6,210.48	17,744.24	2,661.64
FARMACIA AL 15%	46,726.49	7,008.97	32,708.54	4,906.28	14,017.96	2,102.69
FARMACIA AL 0%	12,420.97		9,564.15	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	2,856.82		104,377.52	14,222.01	40,634.30	6,065.15
MAYO						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	55,460.74	8,317.61	38,815.52	5,822.33	16,635.22	2,465.28
MAETRIAL DE CURACION	110,901.48	16,635.22	77,631.04	11,644.66	33,270.44	4,960.57
FARMACIA AL 15%	87,612.17	13,141.83	61,328.52	9,199.28	26,283.65	3,942.55
FARMACIA AL 0%	23,289.31		17,932.77	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	5,366.54		195,707.84	26,666.26	76,189.32	11,428.40
JUNIO						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	36,967.16	5,545.07	25,877.01	3,881.55	11,090.15	1,663.52
MAETRIAL DE CURACION	73,934.32	11,090.15	51,754.02	7,763.10	22,180.30	3,327.04
FARMACIA AL 15%	58,408.11	8,761.22	40,885.68	6,132.85	17,522.43	2,628.36
FARMACIA AL 0%	15,526.21		11,965.18	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	3,571.03		130,471.89	17,777.51	50,792.88	7,618.93

JULIO						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	33,270.44	4,990.57	23,289.31	3,493.40	9,981.13	1,497.17
MAETRIAL DE CURACION	66,540.89	9,981.13	46,578.62	6,986.79	19,962.27	2,994.34
FARMACIA AL 15%	52,567.30	7,885.10	36,797.11	5,519.57	15,770.19	2,365.53
FARMACIA AL 0%	13,973.59		10,759.66	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	3,213.93		117,424.71	15,999.76	45,713.59	6,857.04
AGOSTO						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	29,573.73	4,436.06	20,701.61	3,105.24	8,872.12	1,330.82
MAETRIAL DE CURACION	59,147.46	8,872.12	41,403.22	6,210.48	17,744.24	2,661.64
FARMACIA AL 15%	46,726.49	7,008.97	32,708.54	4,906.28	14,017.96	2,102.69
FARMACIA AL 0%	12,420.97		9,564.15	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	2,856.82		104,377.52	14,222.01	40,634.30	6,095.15
SEPTIEMBRE						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	33,270.44	4,990.57	23,289.31	3,493.40	9,981.13	1,497.17
MAETRIAL DE CURACION	66,540.89	9,981.13	46,578.62	6,986.79	19,962.27	2,994.34
FARMACIA AL 15%	52,567.30	7,885.10	36,797.11	5,519.57	15,770.19	2,365.53
FARMACIA AL 0%	13,973.59		10,759.66	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	3,213.93		117,424.71	15,999.76	45,713.59	6,857.04
OCTUBRE						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	36,967.16	5,545.07	25,877.01	3,881.56	11,090.15	1,663.52
MAETRIAL DE CURACION	73,934.32	11,090.15	51,754.02	7,763.10	22,180.30	3,327.04
FARMACIA AL 15%	58,408.11	8,761.22	40,885.68	6,132.85	17,522.43	2,628.36
FARMACIA AL 0%	15,526.21		11,956.18	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	3,571.03		130,471.89	17,777.51	50,792.88	7,618.93
NOVIEMBRE						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	22,180.30	3,327.05	15,526.21	2,328.93	6,654.09	998.11
MAETRIAL DE CURACION	44,360.59	6,654.09	31,052.41	4,657.86	13,308.18	1,996.23
FARMACIA AL 15%	35,044.87	5,256.73	24,531.41	3,679.71	10,513.46	1,577.02
FARMACIA AL 0%	9,315.72		7,173.10	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	2,142.62		78,283.14	10,666.50	30,475.73	4,571.36
DICIEMBRE						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	14,786.86	2,218.03	10,350.80	1,562.62	4,436.06	665.41
MAETRIAL DE CURACION	29,573.73	4,436.06	20,701.61	3,105.24	8,872.12	1,330.82
FARMACIA AL 15%	23,363.25	3,504.49	16,354.28	2,463.14	7,008.96	1,051.35
FARMACIA AL 0%	6,210.48		4,782.07	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	1,428.41		52,188.76	7,111.00	20,317.15	3,047.57



EMPRESA COMERCIAL S A DE C V												
PRESUPUESTO DE COMPRAS POR MES												
POR EL PERIODO DEL 01-01-96 AL 31-12-96												
CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC
% DE COMPRAS MENSUAL	5%	6%	10%	8%	15%	10%	9%	8%	9%	10%	6%	4%
COMPRAS	55.570.66	96.685.06	111.141.77	86.913.42	166.712.66	111.141.77	100.027.59	86.913.42	100.027.59	111.141.77	66.685.06	44.456.71
MOB Y EQUIPO 20% DEL T	11.114.18	13.337.01	22.228.35	17.782.66	33.342.53	22.228.35	20.005.52	17.782.66	20.005.52	22.228.35	13.337.01	8.861.34
MAT DE CURACION 40% DEL T	22.228.36	26.674.02	44.456.71	35.565.37	66.685.06	44.456.71	40.011.04	35.565.37	40.011.04	44.456.71	26.674.02	17.782.66
FARMACIA 40% DEL TOTAL	22.228.36	26.674.02	44.456.71	35.565.37	66.685.06	44.456.71	40.011.04	35.565.37	40.011.04	44.456.71	26.674.02	17.782.66
GRABADAS AL 15%	17.560.40	21.072.46	35.120.80	28.096.64	52.681.20	35.120.80	31.608.72	28.096.64	31.608.72	35.120.80	21.072.46	14.048.32
GRABADAS AL 0%	4.667.95	5.601.55	9.335.91	7.468.73	14.003.96	9.335.91	8.402.32	7.468.73	8.402.32	9.335.91	5.601.55	3.734.36
TOTAL COMPRAS GRABADAS	50.902.64	61.083.51	101.805.66	81.444.69	152.708.80	101.805.66	91.825.27	81.444.69	91.825.27	101.805.66	61.083.51	40.722.35
IVA ACREDITABLE	7.635.44	9.162.53	15.270.88	12.216.70	22.906.32	15.270.88	13.743.79	12.216.70	13.743.79	15.270.88	9.162.53	6.108.35
TOTAL COMPRAS	63.206.33	75.847.56	126.412.65	101.130.12	189.616.96	126.412.65	113.771.36	101.130.12	113.771.36	126.412.65	75.847.56	50.585.06

EMPRESA COMERCIAL S.A. DE C.V.  
 CEDULA PARA DETERMINAR LAS COMPRAS DE CONTADO Y CREDITO  
 PRESUPUESTADAS, ASI COMO SU RESPECTIVO IVA

ENERO

CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	11,114.18	1,657.13	4,445.67	666.85	6,668.51	1,000.28
MAETRIAL DE CURACION	22,228.36	3,334.25	8,891.34	1,333.70	13,337.02	2,000.55
FARMACIA AL 15%	17,560.40	2,634.06	7,024.16	1,053.62	10,536.24	1,580.44
FARMACIA AL 0%	4,667.95		3,594.32	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	1,073.63		23,955.50	3,054.18	30,541.76	4,581.26

FEBRERO

CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	13,337.01	2,000.55	5,334.80	800.22	8,002.21	1,200.33
MAETRIAL DE CURACION	26,674.02	4,001.10	10,669.61	1,600.44	16,004.41	2,400.66
FARMACIA AL 15%	21,072.48	3,160.87	8,428.99	1,264.35	12,643.49	1,896.52
FARMACIA AL 0%	5,601.55		4,313.19	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	1,288.36		28,746.60	3,665.01	36,650.11	5,497.52

MARZO

CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	22,228.36	3,334.25	8,891.34	1,333.70	13,337.01	2,000.55
MAETRIAL DE CURACION	44,456.71	6,668.51	17,782.68	2,667.40	26,674.03	4,001.10
FARMACIA AL 15%	35,120.80	5,268.12	14,048.32	2,107.25	21,072.48	3,160.87
FARMACIA AL 0%	9,335.91		7,188.65	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	2,147.26		47,910.99	6,108.35	61,083.52	9,162.53

ABRIL

CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	17,782.68	2,667.40	7,113.07	1,066.96	10,669.61	1,600.44
MAETRIAL DE CURACION	35,565.37	5,334.81	14,226.15	2,133.92	21,339.22	3,200.88
FARMACIA AL 15%	28,096.64	4,214.50	11,238.66	1,685.80	16,857.98	2,528.70
FARMACIA AL 0%	7,468.73		5,750.92	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	1,717.81		38,328.80	4,886.68	48,866.81	7,330.02

MAYO

CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	33,342.53	5,001.38	13,337.01	2,000.55	20,005.52	3,000.83
MAETRIAL DE CURACION	66,685.06	10,002.76	26,674.02	4,001.10	40,011.04	6,001.66
FARMACIA AL 15%	52,681.20	7,902.18	21,072.48	3,160.87	31,608.72	4,741.31
FARMACIA AL 0%	14,003.86		10,782.97	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	3,220.89		71,866.49	9,162.53	91,625.27	13,743.79

JUNIO

CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	22,228.36	3,334.25	8,891.34	1,333.70	13,337.01	2,000.55
MAETRIAL DE CURACION	44,456.71	6,668.51	17,782.68	2,667.40	26,674.03	4,001.10
FARMACIA AL 15%	35,120.80	5,268.12	14,048.32	2,107.25	21,072.48	3,160.87
FARMACIA AL 0%	9,335.91		7,188.65	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	2,147.26		47,910.99	6,108.35	61,083.52	9,162.53

JULIO						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	20,005.52	3,000.83	8,002.21	1,200.33	12,003.31	1,800.50
MAETRIAL DE CURACION	40,011.04	6,001.66	16,004.42	2,400.66	24,006.62	3,600.99
FARMACIA AL 15%	31,808.72	4,741.31	12,643.49	1,896.52	18,965.23	2,844.78
FARMACIA AL 0%	8,402.32		6,469.79	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	1,932.53		-43,119.90	5,497.52	54,975.17	8,246.28
AGOSTO						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	17,782.68	2,667.40	7,113.07	1,066.96	10,669.61	1,600.44
MAETRIAL DE CURACION	35,565.37	5,334.81	14,226.15	2,133.92	21,339.22	3,200.88
FARMACIA AL 15%	28,096.64	4,214.50	11,238.66	1,685.80	16,857.98	2,528.70
FARMACIA AL 0%	7,468.73		5,750.92	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	1,717.81		38,328.80	4,886.68	48,866.81	7,330.02
SEPTIEMBRE						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	20,005.52	3,000.83	8,002.21	1,200.33	12,003.31	1,800.50
MAETRIAL DE CURACION	40,011.04	6,001.66	16,004.42	2,400.66	24,006.62	3,600.99
FARMACIA AL 15%	31,808.72	4,741.31	12,643.49	1,896.52	18,965.23	2,844.78
FARMACIA AL 0%	8,402.32		6,469.79	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	1,932.53		43,119.90	5,497.52	54,975.17	8,246.28
OCTUBRE						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	22,228.36	3,334.25	8,891.34	1,333.70	13,337.01	2,000.55
MAETRIAL DE CURACION	44,466.71	6,668.51	17,782.68	2,667.40	26,674.03	4,001.10
FARMACIA AL 15%	35,120.80	5,268.12	14,048.32	2,107.25	21,072.48	3,160.87
FARMACIA AL 0%	9,335.91		7,188.65	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	2,147.26		47,910.99	6,108.36	61,083.52	9,162.53
NOVIEMBRE						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	13,337.01	2,000.56	5,334.80	800.22	8,002.21	1,200.33
MAETRIAL DE CURACION	26,674.02	4,001.10	10,669.61	1,600.44	16,004.41	2,400.66
FARMACIA AL 15%	21,072.48	3,160.87	8,428.99	1,264.35	12,643.49	1,896.52
FARMACIA AL 0%	5,601.55		4,313.19	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	1,288.36		28,746.60	3,666.01	36,660.11	5,497.52
DICIEMBRE						
CONCEPTO	IMPORTE	IVA	CONTADO	IVA	CREDITO	IVA
MOB Y EQUIPO	8,891.34	1,333.70	3,566.54	533.48	5,334.80	800.22
MAETRIAL DE CURACION	17,782.68	2,667.40	7,113.07	1,066.96	10,669.61	1,600.44
FARMACIA AL 15%	14,048.32	2,107.25	5,619.33	842.90	8,428.99	1,264.35
FARMACIA AL 0%	3,734.36		2,875.46	0	0	0
DESC 23% DE FARM AL 0%	858.90		19,164.39	2,443.34	24,433.40	3,666.01



EMPRESA COMERCIAL, S.A. DE C.V  
 CEDULA PARA DETERMINAR LOS GASTOS POR  
 EL PERIODO PRESUPUESTADO.

GASTOS DE VENTA.		INFLACION ESTIMADA PARA EL '96 30.20%.	
<b>SUELDOS:</b>			
MOSTRADOR(3)	1,100 00		
ALMACENISTA	700 00		
AUXILIAR ALMACENISTA	350 00		
CAJERA	900 00		
PUBLICIDAD	1,500 00	1,953 00	
ALMACENAMIENTO	500 00	651 00	
COMBUSTIBLES	1,000 00	1,302 00	
MATERIAL DE EMPAQUE	250 00	325 50	
<b>GASTOS DE ADMON.</b>			
<b>SUELDOS:</b>			
SECRETARIA	800 00		
<b>HONORARIOS:</b>			
CONTADOR	1,200 00		
GERENTE	1,300 00		
PAPELERIA	500 00	651 00	
<b>GASTOS GENERALES</b>			
GASTOS MENORES	500 00	651 00	
ENERGIA ELECTRICA	1,000 00	1,302 00	
TELEFONO	1,500 00	1,953 00	
RENTA DE LOCAL	2,200 00		
<b>DEPRECIACIONES:</b>			
EQ. DE TRANSPORTE	7,400 00		
MOB Y EQ. DE OFICINA	900 00		
ESTANTERIA	500 00		
EQ. DE COMPUTO	3,953 74		

EMPRESA COMERCIAL S A DE C V												
CEDULA DE GASTOS DE VENTA PRESUPUESTADOS PARA 1996												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC
<b>SUELDOS</b>												
MOSTRADOR	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00	3,300.00
ALMACENISTA	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00	700.00
AUXILIAR ALMACENISTA	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00	350.00
CAJERA	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00	900.00
<b>GASTOS</b>												
PUBLICIDAD	1,698.26	1,698.26	1,698.26	1,698.26	1,698.26	1,698.26	1,698.26	1,698.26	1,698.26	1,698.26	1,698.26	1,698.26
ALMACENAMIENTO	651.00	651.00	651.00	651.00	651.00	651.00	651.00	651.00	651.00	651.00	651.00	651.00
COMBUSTIBLES	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17
MAT DE EMPAQUE	283.04	283.04	283.04	283.04	283.04	283.04	283.04	283.04	283.04	283.04	283.04	283.04
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>9,014.47</b>											

EMPRESA COMERCIAL, S.A. DE C.V.												
CEDULA DE IVA ACREDITABLE DE GASTOS DE VENTA												
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC
PUBLICIDAD	254.74	254.74	254.74	254.74	254.74	254.74	254.74	254.74	254.74	254.74	254.74	254.74
COMBUSTIBLES	169.83	169.83	169.83	169.83	169.83	169.83	169.83	169.83	169.83	169.83	169.83	169.83
MAT DE EMPAQUE	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46	42.46
TOTAL	467.03	467.03	467.03	467.03	467.03	467.03	467.03	467.03	467.03	467.03	467.03	467.03

EMPRESA COMERCIAL S.A. DE C.V.												
CEDULA DE GASTOS DE ADMINISTRACION PRESUPUESTADOS PARA 1986												
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC
SUELDOS												
SECRETARIA	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
HONORARIOS												
CONTADOR	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00
GERENTE	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,300.00
GASTOS												
PAPELERIA	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09
TOTAL GASTOS	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09

EMPRESA COMERCIAL S.A. DE C.V.												
CEDULA DE IVA ACREDITABLE DE GASTOS DE ADMINISTRACION												
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC
PAPELERIA	84.91	84.91	84.91	84.91	84.91	84.91	84.91	84.91	84.91	84.91	84.91	84.91

EMPRESA COMERCIAL S.A. DE C.V.  
 CEDULA DE GASTOS GENERALES PRESUPUESTADOS DE 1996.

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC
ENERGIA ELECTRICA	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17	1,132.17
TELEFONO	1,696.26	1,696.26	1,696.26	1,696.26	1,696.26	1,696.26	1,696.26	1,696.26	1,696.26	1,696.26	1,696.26	1,696.26
GASTOS MENORES	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09	566.09
RENTA	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>5,596.52</b>											
DEPRECIACIONES												
EQUIPO DE TRANSPORTE	616.67	616.67	616.67	616.67	616.67	616.67	616.67	616.67	616.67	616.67	616.67	616.67
MOB. Y EQUIPO DE OFIC	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00
ESTANTERIA	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67	41.67
EQUIPO DE COMPUTO	329.48	329.48	329.48	329.48	329.48	329.48	329.48	329.48	329.48	329.48	329.48	329.48
<b>TOTAL</b>	<b>1,062.82</b>											
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>6,659.34</b>											

EMPRESA COMERCIAL S.A. DE C.V.							
CEDULA PARA DETERMINAR LOS PAGOS PROVISIONALES							
DE ISR POR EL PRESUPUESTO DE 1996							
CONCEPTO	ING NOM	ING NOM PERIODO	COEF DE UTILIDAD	UT FISCAL	ISR	PAGOS	PAGO PROV
PRIMER TRIMESTRE	388,155.18	388,155.18	0.1497	58,106.83	19,756.32	-	19,756.32
SEGUNDO TRIMESTRE	609,958.14	998,113.32	0.1497	149,417.56	50,801.97	19,756.32	31,045.65
TERCER TRIMESTRE	480,573.08	1,478,686.40	0.1497	221,359.35	75,262.18	50,801.97	24,460.21
CUARTO TRIMESTRE	369,671.60	1,848,358.00	0.1497	276,699.19	94,077.73	75,262.18	18,815.55

EMPRESA COMERCIAL S.A. DE C.V.												
CEDULA PARA DETERMINAR LOS PAGOS PROVISIONALES												
DE IVA POR EL PRESUPUESTO DE 1996												
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC
IVA TRASLADABLE	12,698.22	15,237.86	25,396.44	20,317.15	38,094.66	25,396.44	22,856.80	20,317.15	22,856.80	25,396.44	15,237.86	10,158.58
IVA ACREDITABLE	8,686.86	10,223.95	16,332.30	13,278.12	23,967.74	16,332.30	14,805.21	13,278.12	14,805.21	16,332.30	10,223.95	7,169.77
IVA POR PAGAR	4,001.36	5,013.91	9,064.14	7,039.03	14,126.92	9,064.14	8,051.59	7,039.03	8,051.59	9,064.14	5,013.91	2,988.81
PAGO PROVISIONAL			18,079.41			30,230.09			23,142.21			17,066.86

EMPRESA COMERCIAL S.A. DE C.V.												
FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO POR EL AÑO 1996												
CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC
SALDO INICIAL	45,000.00	39,528.84	70,611.23	138,202.25	144,377.83	256,717.09	313,657.27	305,815.84	351,010.57	406,811.74	423,250.07	448,415.37
INGRESOS												
COBRANZA	110,509.71	118,155.53	183,296.49	177,011.33	269,103.59	235,867.11	191,836.27	171,170.15	180,153.92	200,820.03	147,361.44	94,346.85
INVERSIONES												
INT POR INVERSIONES												
TOTAL INGRESOS	155,509.71	157,684.37	253,907.72	315,213.58	413,481.42	492,584.20	505,493.54	476,985.99	531,164.49	607,631.77	570,611.51	542,762.22
EGRESOS												
PAGO A PROV	72,245.84	67,534.64	96,186.97	113,461.52	137,225.63	159,388.43	118,863.46	106,436.92	104,814.25	117,240.78	102,657.64	63,755.37
GASTOS DE VTA	9,014.47	9,014.47	9,014.47	9,014.47	9,014.47	9,014.47	9,014.47	9,014.47	9,014.47	9,014.47	9,014.47	9,014.47
GASTOS DE ADMON	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09	3,866.09
GASTOS GENERALES	5,596.52	5,596.52	5,596.52	5,596.52	5,596.52	5,596.52	5,596.52	5,596.52	5,596.52	5,596.52	5,596.52	5,596.52
IVA DE GASTOS	1,061.42	1,061.42	1,061.42	1,061.42	1,061.42	1,061.42	1,061.42	1,061.42	1,061.42	1,061.42	1,061.42	1,061.42
PAGOS PROV ISR				19,756.32			31,045.65			24,460.21		
PAGOS PROV IVA				18,079.41			30,230.09			23,142.21		
CONTRIB POR PAGAR	24,196.53											
TOTAL EGRESOS	115,980.87	87,073.14	115,705.47	170,835.75	156,764.33	178,926.93	199,677.70	125,975.42	124,352.75	184,381.70	122,196.14	83,293.87
SALDO FINAL	39,528.84	70,611.23	138,202.25	144,377.83	256,717.09	313,657.27	305,815.84	351,010.57	406,811.74	423,250.07	448,415.37	459,468.35

EMPRESA COMERCIAL, S.A. DE C.V.	
CEDULA PARA DETERMINAR EL ISR PRESUPUESTADO	
POR EL PERIODO DE 1996	
INGRESOS ACUMULABLES	1,848,358.00
DEDUCCIONES AUTORIZADAS:	
COMPRAS	1,111,417.70
GASTOS DE VENTA	108,173.64
GASTOS DE ADMINISTRACION	46,393.08
GASTOS GENERALES	79,912.08
TOTAL DEDUCCIONES AUTORIZADAS	1,345,896.50
UTILIDAD FISCAL	502,461.50
TASA 34%	0.34
ISR PRESUPUESTADO	170,836.91

EMPRESA COMERCIAL, S.A. DE C.V	
CEDULA PARA DETERMINAR LA PTU PRESUPUESTADA	
INGRESOS ACUMULABLES	1,848,358.00
DEDUCCIONES AUTORIZADAS:	
COMPRAS	1,111,417.70
GASTOS DE VENTA	108,173.84
GASTOS DE ADMINISTRACION	46,393.08
GASTOS GENERALES	67,158.24
TOTAL DEDUCCIONES AUTORIZADAS	1,333,142.66
RENTA GRABABLE	515,215.34
TASA 10%	0.10
PTU PRESUPUESTADO	51,521.53

COSTO DE VENTAS DEL EJERCICIO DE 1996.			
COMPRAS		1,089,945.10	
INVENTARIO INICIAL		230,872.64	
INVENTARIO FINAL		(230,872.64)	
COSTO DE VENTAS		<u>1,089,945.10</u>	

EMPRESA COMERCIAL , S A. DE C V	
ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996	
CUENTA	MONTO
VENTAS	1,812,647.73
COSTO DE VENTAS	1,089,945.10
UTILIDAD BRUTA	722,702.63
GASTOS DE VENTA	108,173.64
GASTOS DE ADMINISTRACION	46,393.08
GASTOS GENERALES	79,912.08
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	488,223.83
I.S.R.	170,836.91
P.T.U.	51,521.53
UTILIDAD NETA	265,865.39

EMPRESA COMERCIAL, S.A. DE C.V.		
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996		
CUENTA	ACTIVO	PAS. Y CAP.
PASIVO		
CIRCULANTE		
CUENTAS POR PAGAR		28,098.41
CONTRIBUCIONES POR PAGAR		112,641.72
ACREEDORES DIVERSOS		51,521.53
TOTAL CIRCULANTE		<u>192,261.66</u>
FIJO		-
TOTAL FIJO		-
TOTAL PASIVO		<u>192,261.66</u>
CAPITAL		
CAPITAL CONTABLE		
CAPITAL SOCIAL		213,000.00
RESULTADOS DE EJER. ANT.		97,675.00
TOTAL CAPITAL CONTABLE		<u>310,675.00</u>
UTILIDAD O PERDIDA		265,865.39
TOTAL CAPITAL		<u>576,540.39</u>
SUMAS IGUALES		<u>768,802.05</u>

EMPRESA COMERCIAL S.A. DE C.V.  
 BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DE 1996.

CUENTA	ACTIVO	PAS Y CAP
ACTIVO		
CIRCULANTE		
CAJA	9,000.00	
BANCOS	450,468.35	
INVERSIONES Y VALORES	45,742.59	
CUENTAS POR COBRAR	23,364.73	
ALMACEN DE MERCANCIAS	230,872.64	
IVA POR ACREDITAR	-	
ANTICIPO I.S.R.	-	
ISR A FAVOR	-	
TOTAL CIRCULANTE	<u>759,448.31</u>	
FIJO		
EQUIPO DE COMPUTO	15,814.95	
DEPRECIACION ACUMULADA	(11,861.22)	
EQUIPO DE TRANSPORTE	37,000.00	
DEPRECIACION ACUMULADA	(32,066.66)	
MOB. Y EQUIPO DE OFICINA	9,000.00	
DEPRECIACION ACUMULADA	(8,700.00)	
ESTANTERIA	5,000.00	
DEPRECIACION ACUMULADA	(4,833.33)	
TOTAL FIJO	<u>9,353.74</u>	
DIFERIDO		
TOTAL DIFERIDO		
TOTAL ACTIVO	<u>768,802.05</u>	

EMPRESA COMERCIAL, S.A. DE CV					
CEDULA AUXILIAR PARA LA ELABORACION DEL ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA					
CONCEPTO	1996	1995	VARIACION	ELIM. PART.	ORIG. O VAR
<b>ACTIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
CAJA	9,000.00	9,000.00	-	-	-
BANCOS	450,468.35	36,000.00	414,468.35	-	414,468.35
INV. Y VALORES	45,742.59	45,742.59	-	-	-
CUENTAS POR COBRAR	23,364.73	36,385.00	(13,020.27)	-	13,020.27
ALMACEN	230,872.64	230,872.64	-	-	-
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>759,448.31</b>	<b>358,000.23</b>	<b>401,448.08</b>	-	<b>401,448.08</b>
<b>FIJO</b>					
EQUIPO DE COMPUTO	15,814.95	15,814.95	-	-	-
DEPRECIACION	(11,861.22)	(7,907.48)	(3,953.74)	3,953.74	-
EQ. DE TRANSPORTE	37,000.00	37,000.00	-	-	-
DEPRECIACION	(32,066.66)	(24,666.66)	(7,400.00)	7,400.00	-
MOB. Y EPO. DE OFIC.	9,000.00	9,000.00	-	-	-
DEPRECIACION	(8,700.00)	(7,800.00)	(900.00)	900.00	-
ESTANTERIA	5,000.00	5,000.00	-	-	-
DEPRECIACION	(4,833.33)	(4,333.33)	(500.00)	500.00	-
<b>TOTAL FIJO</b>	<b>9,353.74</b>	<b>22,107.48</b>	<b>(12,753.74)</b>	<b>12,753.74</b>	-
<b>DIFERIDO</b>	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>768,802.05</b>	<b>380,107.71</b>	<b>388,694.34</b>	<b>12,753.74</b>	<b>375,940.60</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>CIRCULANTE</b>					
CUENTAS POR PAGAR	28,098.41	45,236.18	17,137.77	-	17,137.77
CONTRIB. POR PAGAR	112,641.72	24,196.53	(88,445.19)	-	(88,445.19)
ACREEDORES DIV.	51,521.53	-	(51,521.53)	-	(51,521.53)
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>192,261.66</b>	<b>69,432.71</b>	<b>(122,828.95)</b>	-	<b>(122,828.95)</b>
<b>FIJO</b>					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>192,261.66</b>	<b>69,432.71</b>	<b>(122,828.95)</b>	-	<b>(122,828.95)</b>
<b>CAPITAL</b>					
<b>CAPITAL CONTABLE</b>					
CAPITAL SOCIAL	213,000.00	213,000.00	-	-	-
RES. EJ. ANTERIORES	97,675.00	-	(97,675.00)	-	(97,675.00)
CAPITAL CONTABLE	310,675.00	213,000.00	(97,675.00)	-	(97,675.00)
UTILIDAD O PERDIDA	265,865.39	97,675.00	(168,190.39)	(12,753.74)	(155,438.65)
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>576,540.39</b>	<b>310,675.00</b>	<b>(265,865.39)</b>	<b>(12,753.74)</b>	<b>253,111.65</b>
<b>TOTAL PAS. MAS CAP.</b>	<b>768,802.05</b>	<b>380,107.71</b>	<b>(388,694.34)</b>	<b>(12,753.74)</b>	<b>375,940.60</b>

**EMPRESA COMERCIAL, S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA**

**OPERACION:**

Resultado del ejercicio	265,865 39
Part. que no generan mov. de efectivo.	12,753 74
	<u>278,619 13</u>
Aumento de ctas. por cob.	13,020 27
Aumento de imps. por pag.	88,445 19
Dism. de ctas. por pagar	<u>(17,137 77)</u>
Rec. generados por op.	362,946 82

**FINANCIAMIENTO:**

Aumento de acreedores	51,521 53
Rec. generados por financ.	<u>51,521 53</u>

**INVERSION:**

Aumento de efectivo	414,468 35
Saldo inicial	36,000 00
Saldo final	<u>450,468 35</u>

## CONCLUSIONES

El presupuesto es una valiosa herramienta derivada de la contabilidad que constituye un auxiliar para tomar las mejores decisiones, en el desarrollo de este se arrojan resultados que ayudan a los empresarios a decidir sobre la mejor alternativa. Por lo cual se puede determinar que

1 - Con la utilización de los presupuestos, las empresas pueden tener una visión de todos los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de objetivos, políticas, planes y procedimientos que puedan tener un impacto significativo en sus operaciones

2 - Así mismo permite evaluar el aspecto económico y la eficiencia con que los recursos de la empresa están siendo utilizados.

3 - Permite hacer un análisis de todas las áreas de las empresas para conocer las necesidades prioritarias de estas, las fallas y las posibles correcciones que se les puedan dar a las mismas, que servirán para la toma de decisiones, teniendo como objetivo prioritario el conservar el negocio en marcha y sobrevivir a los diferentes cambios económicos que se suscitan en nuestro país y fuera de nuestras fronteras.

4 - La utilización de los presupuestos permite a las empresas saber anticipadamente los resultados de esta, lo que en un momento dado puede ser de gran utilidad pues una vez conocidos, puede tomar decisiones más apropiadas que las que pudiere haber tomado sin tener una visión sobre el futuro.

En esta investigación se realiza un caso en particular, cuyo objetivo era determinar, si los presupuestos son una herramienta confiable para que las empresas puedan controlar de mejor

manera su flujo de efectivo y por ende su liquidez, se llego a resultados satisfactorios pues el presupuesto efectivamente aporta los elementos necesarios para el control del efectivo, y no solamente de este, sino de todos aquellos recursos de la empresa.

Este trabajo tubo varios objetivos los cuales se trataron de demostrar, el hecho de realizar el presupuesto maestro era para demostrar que los presupuestos proporcionan los elementos necesarios para la mejor toma de decisiones , lo cual puede decirse que es cierto pues al estar realizándolos los empresarios tienen la visión de todas las operaciones que se le pueden presentar en su empresa, lo que les ayuda mucho en sus operaciones. Con la realización de este presupuesto, y no siendo el objetivo principal el determinar como esta la empresa pudimos observar que la empresa esta sana y no presenta el problema de falta de liquidez pues los resultados demuestran este hecho, sino al contrario la empresa tiene la posibilidad de lograr hacer una inversión en varias cosas de que carece como por ejemplo en mobiliario y en equipo de transporte, por lo que yo propongo si esta en condiciones de hacerlo, lo haga ya que esto le beneficiara aun más en sus operaciones diarias.

Cabe mencionar que los presupuestos requieren ser preparados con efectividad, si, que estos sean claros, que se realicen lo mas rápido posible y siguiendo ciertos procedimientos sistematizados que conduzcan a la realización de un presupuesto que te proporcione los mejores resultados.

Por otro lado la utilización de los presupuestos implica mayores sacrificios, esfuerzos, trabajo y desde luego mayores costos, pero claro este vera redituados los resultados si es realizado de la mejor manera posible.

## BIBLIOGRAFIA

- 1 - Morales Felgueres Carlos Presupuesto y control en las empresas Ed ECASA, México D F ,  
1993
  
- 2 - Del Rio González Cristóbal El presupuesto Ed ECASA, México D F ,1994
  
- 3 - Burbano Ruiz Jorge. Presupuesto: Enfoque moderno de planeación y control de recursos Ed  
MC GRAW HILL, México D F ,1992.
  
- 4 - Ramirez Padilla David Noel Contabilidad Administrativa Ed MC GRAW HILL, México  
D.F.,1994
  
- 5 - RB Thiberth La Previsión y el control en la empresa Ed Hispano Europea, Barcelona España  
1960
  
- 6 - Moreno Fernández Joaquín Las Finanzas en la Empresa Ed MC GRAW HILL, México  
D.F., 1991.
  
- 7 - Garcia Martínez Mónica Galindo Fundamentos de Administración Ed Trillas, México, 1985

- 8.- Terry & Franklin Principios de Administración Ed CECSA, 1986.
- 9.- Silvestre Méndez José. La economía y la empresa. Ed MC GRAW HILL ,México, 1989
- 10.- Damken Fischer Jorge Gustavo Planeación Financiera de una Empresa Hotelera. Tesis Profesional de Contabilidad
- 11.- Victor M Paniagua Bravo. Sistema de Control Presupuestario Instituto Mexicano de Contadores Públicos, México D.F., 1995
- 12.- Rodríguez Valencia J. Como Administrar Pequeñas y Medianas Empresas. Ed. ECASA, México, 1993.
- 13.- Nacional Financiera. Mayo 1996
- 14.- Revista. Comercio Exterior Junio de 1993
- 15.- Leyes y códigos de México Código de Comercio y Leyes Complementarias. De Porrúa México, 1992.