



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

"FINANZAS CORPORATIVAS, EL PRESUPUESTO OPERATIVO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS"

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN CONTADURIA

PRESENTA:

ALFREDO LORENZO AVILA FLORES

ASESOR: C.P. EPIFANIO PINEDA CELIS



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.

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



FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

Finanzas Corporativas.

"El Presupuesto operativo en una empresa productora de bebidas

alcoholicas"

que presenta el pasante: Alfredo Lorenzo Avila Flores

con número de cuenta: 7808466-5 para obtener el título de

Licenciado en Contaduría

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

A T E N T A M E N T E

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 21 de agosto de 2000

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>I</u>	<u>C.P. Rafael Mejia Rodriguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>C.P. Jorge López Marin</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>C.P. Epifanio Pineda Celis</u>	<u>[Firma]</u>

Dedicatoria

A mis padres, Sr. Juan Alfonso Avila y Sra. Carmen Flores Ortiz, quienes significan algo muy especial en mi corazón.

A mi esposa e hijos, Maribel, Aarón y Alfredo. Por su apoyo y comprensión para poder concluir con este trabajo.

A todos mis demás, familiares y amigos.

A todos mis maestros que durante toda mi enseñanza me dedicaron una parte de su tiempo en mi formación profesional. Y a mi querida Universidad.

Índice

- Introducción

1.- Generalidades sobre los presupuestos

1.1 Antecedentes	1
1.2 Concepto de Presupuestos	2
1.3 Propósito del Presupuesto	4
1.4 Ventajas y Limitaciones	6
1.5 Clasificación	9

2.- Elaboración y Desarrollo del presupuesto

2.1 Metodología para la elaboración del presupuesto	13
2.2 Presupuesto de operación	16
2.3 Presupuesto de ventas	17
2.4 Presupuesto de producción	24
2.5 Presupuesto de materias primas y materiales	27
2.6 Presupuesto de compras	28
2.7 Presupuesto de mano de obra	30
2.8 Presupuesto de gastos generales de fabricación	32
2.9 Presupuesto de gastos de administración y ventas	36

3.- Caso práctico

Antecedentes	42
Desarrollo.	46

Conclusiones	65
---------------------	----

Bibliografía	66
---------------------	----

Introducción

En las empresas de este nuevo siglo. Será fundamental la toma de decisiones , las cuales deberán ser realizadas por el administrador financiero de la compañía.

Basado en la planeación y considerando como objetivo central el buen uso y destino de los recursos con que cuentan las organizaciones.

La planeación es seleccionar y hacer suposiciones respecto al futuro, para formular las actividades necesarias y así poder lograr los objetivos organizacionales. Al planear se puede distinguir lo que es el proceso y lo que es el contenido, el proceso consiste en determinar los escenarios en que podría estar la empresa en un periodo determinado y poder fijar sus objetivos para cada uno de estos. El contenido esta formado por el plan de mercado, el plan de insumos y el plan financiero. Donde participan todas las áreas de la organización .

Dentro de la planeación existen dos tipos, a corto plazo y a largo plazo y es precisamente en esta parte del proceso organizacional donde encontramos como herramienta básica de la planeación el presupuesto.

Por lo antes mencionado en el primer capítulo, conoceremos lo que son los presupuestos y su finalidad ya que basados en ellos y en su utilización adecuada de planificación. Podemos contar con una herramienta muy útil que nos permite visualizar los resultados de la organización a un futuro determinado, y que permiten a las organizaciones a visualizar su importancia, así como las limitaciones tanto de aplicación como de estructura de ella misma.

Y en el capítulo dos, veremos cual es la metodología a seguir para su elaboración y planificación ya que debemos contar con las bases necesarias para las estimaciones basados en los hechos ya conocidos.

cuando partimos de un presupuesto ya existente o tener que partir de toda una planeación y organización de trabajo cuando no se cuenta con presupuestos previos.

En nuestro caso practico veremos la realización del trabajo desarrollado en una empresa dedicada a la elaboración de bebidas alcohólicas que ya cuenta con bases de presupuestos.

Así podemos concluir que el buen uso y una buena planificación de los resultados basado en el uso de los presupuestos nos dan una gran visión del negocio a corto o largo plazo.



CAPITULO 1

GENERALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

1.1 ANTECEDENTES

Con este trabajo lo que pretendo es mostrar , como a través del conocimiento del presupuesto se puede contar con una herramienta fundamental en la planeación financiera. Puesto que al contar con un mejor entendimiento y manejo de estos, las empresas cuentan con una mayor coordinación en el funcionamiento de sus operaciones.

Hasta hace algunos años, el uso de estrategias de planeación no eran tan necesarias, ya que las variables externas no afectaban considerablemente a las empresas. Salvo a los grandes consorcios o a las empresas mas importantes del país que aplicaban la planeación y elaboración de los presupuestos.

Con la globalización se torna necesario que todas las empresas del país, pongan un mayor énfasis en la aplicación de medidas estratégicas, para poder competir con los países industrializados, por lo tanto es necesario estar más atentos a los fenómenos económicos, sociales y políticos que ocurran en nuestro país .

Es por ello que nuestras empresas no importando su tamaño ni su giro se ven obligadas al hecho de planear hacia el futuro. Y los presupuestos son de una valiosa ayuda en este proceso pues sirven como guía,

además de irnos mostrando si se está cumpliendo con lo planeado y si se están logrando los resultados esperados.

Los presupuestos son una excelente herramienta que permiten la administración por objetivos, estableciéndole a la administración metas a lograr, expresados en términos monetarios, tales como : tasa de rendimiento sobre la inversión, tasa de rendimiento sobre el capital, nivel de endeudamiento y otros. También los presupuestos nos auxilian en la dirección de la empresa y visualizan el logro y cumplimiento de los compromisos contraídos y el poder apoyar a las áreas que lo requieran según lo estime la dirección.

1.2 CONCEPTO DE PRESUPUESTOS

La palabra presupuestos se compone de dos términos del latín:

Pre = antes de, o delante de y

Supuesto= hecho, formado

Por lo que la palabra presupuesto significa “antes de lo hecho”

Algunos conceptos vertidos por gente especializada en el área de las finanzas dando su punto de vista sobre su definición de presupuestos es la siguiente

El C. P. Víctor Paniagua Bravo. Genéricamente hablando podría decirse que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo, porque en alguna forma el ser humano siempre ha estado tratando de anticiparse al futuro, previendo que es lo que puede ocurrir y como va a

enfrentar las situaciones; es sabido que en cierta forma, el ser humano formulaba especulaciones acerca de cómo cazar, pescar, sembrar, etc., con que recursos y en que áreas hacerlo.

Desde otro punto de vista, en la práctica suele denominarse a los pronósticos como las cifras basadas en datos históricos y proyectadas al futuro por medio de tendencias, para diferenciarlos de los presupuestos.

Para el C. P. JAIME A. ACOSTA ALTAMIRANO . El presupuesto es un plan financiero preparado anticipadamente expresado en unidades monetarias y / o físicas, para un periodo determinado cuyas estimaciones están basadas en las experiencias anteriores y que en la planeación, coordinación y control de todas las actividades departamentales permitirán el logro de los resultados esperados.

Del libro Finanzas En Administración de J. F. WESTON . El presupuesto es parte de un proceso mas amplio, el cual engloba la planeación y el control financiero. El proceso presupuestal incluye la formulación de un plan que detalle los ingresos y la forma en que se gastarán los fondos en mano de obra , materiales, bienes de capital, etc., así como una serie de revisiones periódicas en las que se comparen las cifras presupuestadas contra las cifras reales. De este modo, el proceso presupuestal es una herramienta de la administración que se usa tanto para la planeación como para control. Dependiendo de la naturaleza del negocio, pueden formular planes detallados para los meses próximos, para el año siguiente, para los cinco años siguientes y aun para plazos mas largos.

De los conceptos anteriores podemos determinar que los presupuestos, son una determinación de la vida de las empresas que consiste en la elaboración de un programa de previsión y administración financiera y de sus operaciones basadas en las experiencias anteriores y en deducciones de las condiciones que se prevén para el futuro.

1.3 PROPOSITO DEL PRESUPUESTO

Tradicionalmente los hombres de negocios han venido utilizando la información financiera histórica para la toma de decisiones; sin embargo en la actualidad la filosofía de la administración ha cambiado, porque aún cuando puede decirse que se sigue ocupando el pasado y el presente, es cierto que el futuro constituye su máxima preocupación; en la actualidad un buen administrador invierte gran parte de su tiempo en delinear el curso de acción de la entidad, vigilando que las desviaciones con relación a los planes sean razonables pero no graves.

Ahora bien, el control interno es el sistema nervioso de la entidad y de lo adecuado del mismo dependerá en gran parte su presente y su futuro en los aspectos administrativos, contables y financieros, dado que uno de los elementos del sistema de control interno en relación al futuro de la entidad, es precisamente el sistema de control presupuestario.

Por lo anterior nos podemos dar cuenta que el propósito de el presupuesto se puede clasificar de la siguiente manera:

A).- planear y predecir, los eventos de la organización considerando las normas y políticas de acción que se deberán de seguir.

B).- coordinar, asegurarse que la organización será operada como un conjunto unificado y no simplemente como un grupo de departamentos separados.

C).- control, incluye la asignación de la responsabilidad y medición de los resultados, con el fin de que puedan alcanzarse los objetivos trazados.

Como ya hemos visto el propósito de los presupuestos los podemos describir en los siguientes conceptos: Los presupuestos son útiles para fijar metas y políticas , estableciendo en forma clara los objetivos que se deseen alcanzar, valorando los recursos materiales y humanos con que cuenta la organización. Desarrollar el espíritu de grupo, generando un esfuerzo para el logro y superación de las metas u objetivos fijados, involucrando a todo el personal para el logro de estos. Ayudan a la obtención de mejores utilidades, mediante la adecuada utilización de los recursos disponibles . Se delega mayor autoridad y responsabilidad, estos dos factores son de suma importancia porque deben ser definidas por los directores y en general por el personal que participa, ya que los directores son los responsables por las operaciones presupuestadas, y para el logro de lo planeado se debe utilizar al máximo la experiencia del personal. La toma de decisiones, en los presupuestos dan a los administradores financieros instrumentos necesarios para decidir acerca del camino a seguir, tales como ingresos a lograr, gastos a ejercer o recortar, cambios de precios, etc.,podrá planear el crecimiento de la

empresa. Control de los resultados y corrección de las variaciones por departamento en base a la responsabilidad asignada, corrigiendo las variaciones en que se hubiese incurrido.

Por todo esto el propósito de los presupuestos lo podemos ver. Como el poder contar con un mejor control de la administración, de la organización a través del establecimiento de metas definidas, coordinadas, dirección de las actividades y lo realizado para verificar el resultado obtenido.

1.4 VENTAJAS Y LIMITACIONES

VENTAJAS

El uso de presupuestos obliga a la administración a que, antes de estructurar un programa equilibrado, investigue factores importantes como:

A).- Debe calcular el volumen de ventas para el periodo que se piensa abarcar, los cálculos deben formularse tanto en unidades como en importes, tomando en cuenta los factores interno y externos que nos puedan afectar.

B).- Se deben calcular los costos de producción. Esto entraña el estudio y pronóstico de los costos de materiales, mano de obra y gastos generales

C).- Deben calcularse los costos de distribución y administración.

D).- Deben determinarse los recursos financieros disponibles, así como prever y planificar todos los fondos adicionales necesarios.

La empresa debe integrar todos estos factores en su plan de operación para el periodo estimado. Ello supone otras ventajas más del control presupuestario: coordina las actividades y planes de las diferentes funciones y divisiones de la empresa.

El presupuesto pone de relieve que todas las divisiones de la organización se empeñen por un objetivo común. Demuestra claramente como, cuando se encauzan correctamente los esfuerzos de todos quienes trabajan en las distintas divisiones de la organización se pueden obtener los objetivos deseados. Resalta la asignación a cada división y su responsabilidad de cumplir con su papel.

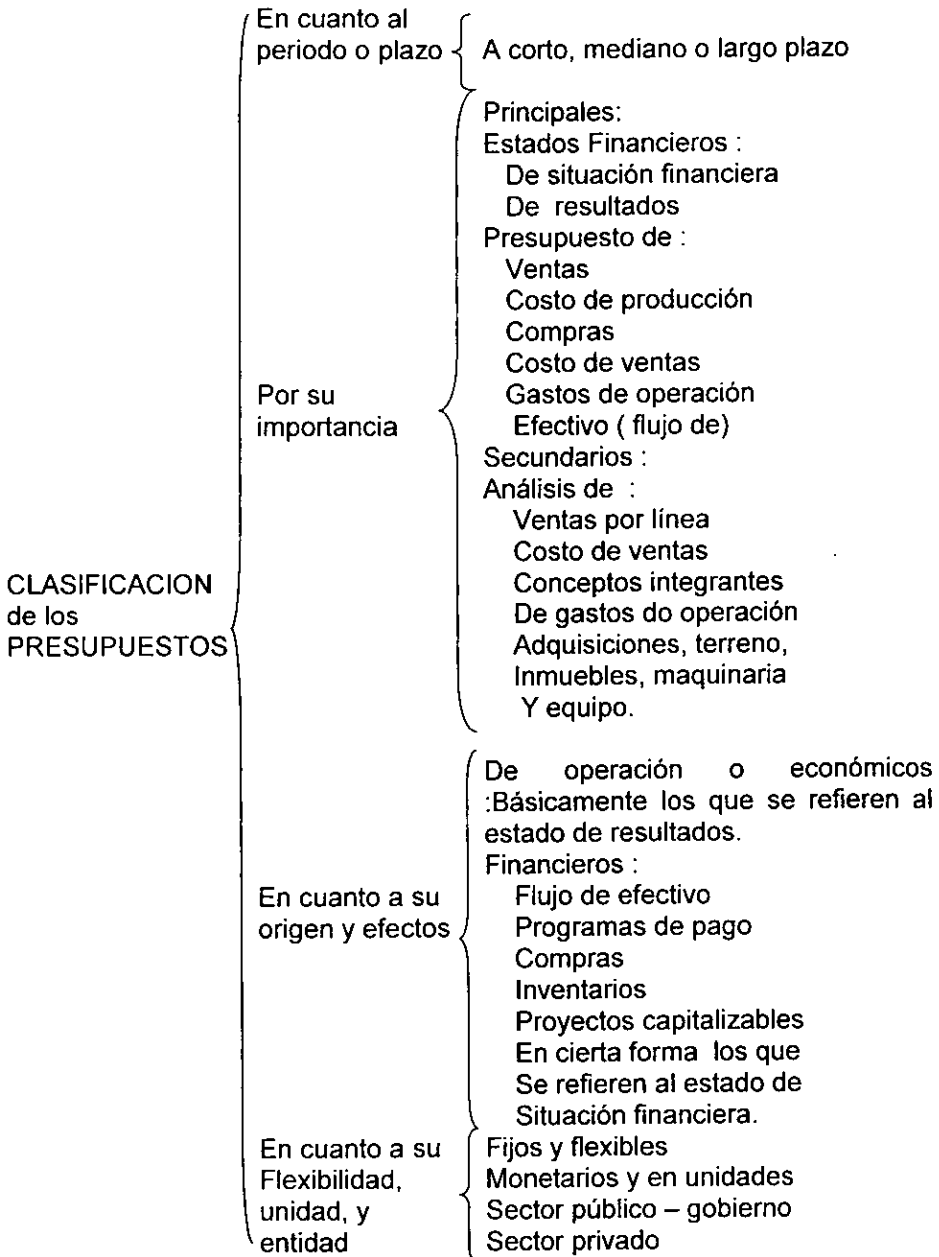
Otra de las ventajas se deriva de su aspecto de control. El presupuesto es un plan de operación para un lapso determinado durante el futuro. Ateniéndose al presupuesto, se controlan las operaciones durante ese periodo. Cuando se descubren desviaciones, la administración toma medidas correctivas en el momento. Mediante el control, el proceso presupuestario promueve la eficiencia e impide el derroche. Esto contribuye al bienestar de la empresa y al de sus trabajadores.

LIMITACIONES

Si bien no hay persona, grupo de personas o sistemas que puedan pronosticar con precisión lo que pueda ocurrir en el futuro. Mucho menos podrá existir un presupuesto que nos de la certeza de nuestros pronósticos por un periodo determinado para el futuro. Pero un buen sistema de control presupuestario obliga a la administración a encarar el futuro y utilizar todas las técnicas que puedan ayudarle a moldear un pronostico. No hay actividad económica que permanezca estática , por consiguiente, hay que esforzarse por determinar el curso de los acontecimientos futuros con mayor exactitud. O por lo menos, permitir prever parte de lo que va a ocurrir. Aun cuando un pronostico sea equivocado, por lo menos pronosticar bases de ajuste. Los presupuestos se pueden mantener flexibles para atender a los cambios. Un presupuesto operativo formulado correctamente no es un plan que predice exactamente lo que va a ocurrir, es un plan que muestra lo que deberá ocurrir para lograr ciertos resultados .

1.5 CLASIFICACION

El C. P. Víctor M. Paniagua Bravo los describe en el siguiente cuadro



Descripción de los conceptos de la clasificación:

A).- PERIODO.

La determinación del lapso que abarca los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo considerado se corre el riesgo de menor precisión y análisis y los periodos pueden ser:

1).- Cortos, los que abarcan un año o menos.

2).- Largo, los que se formula a mas de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; ya que es importante para los directivos contar con una perspectiva de los planes del negocio para el periodo que ellos estimen necesario.

B).- IMPORTANCIA O CONTENIDO.

1).- Principales

Estos son de resumen de todo aquello, en el que se presentan los elementos medulares de los presupuestos de las empresas y que nos muestran los resultados y posición que guardan estas de acuerdo a lo estimado.

2).- Secundarios.

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los artículos y departamentos que forman parte del los presupuestos.

C).- ORIGEN Y EFECTO.

Los que muestran en forma analítica a todos aquellos que integran el estado de resultados y que guardan una estrecha relación entre ellos.

D).- FLEXIBILIDAD.

1).- Fijos.

Son los presupuestos que permanecen invariables durante todo el periodo estimado.

2).- Flexibles.

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

E).- UNIDAD.

1).- Monetarios y Unidades.

Estos nos muestran principalmente todas aquellas estimaciones en importes que les estamos asignando, como todas las unidades que estamos tomando en cuenta y que nos sirven como base para nuestras estimaciones.

F).- ENTIDAD.

1).- Públicos.

Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

2).- Privados.

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como herramienta de su administración.



CAPITULO 2

ELABORACION Y DESARROLLO DEL PRESUPUESTO

2.1 METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO

Las empresas que deseen implantar un sistema de presupuestos, para tener una mejor organización, tendrán que tomar en cuenta los siguientes pasos para obtener una mejor implementación:

A.-INICIACIÓN. En esta etapa se lleva a cabo la evaluación de los resultados obtenidos en periodos anteriores, se analizan las tendencias de los principales indicadores que se emplearon y de esa forma poder calificar la actuación de la dirección así como de las demás áreas, ventas, costos, etc., también son evaluados los factores que no han sido controlados por la dirección y en general se estudia el comportamiento de la empresa.

Dicha evaluación contribuirá a sentar los fundamentos de la planeación estratégica de manera que exista objetividad a la hora de tomar decisiones ya sean estrategias competitivas o bien opciones de crecimiento.

Las estrategias y objetivos que sean propuestos por la gerencia deberán ponerse en conocimiento del personal administrativo y operativo. Una vez que han sido enteradas las jefaturas elaborarán sus propios planes, sin pasar por alto que los niveles de la empresa no están aislados sino

que todos son parte de un mismo engranaje, y es necesario que los planes sean articulados.

B.-ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO. Una vez que se tienen los planes de cada área de la empresa damos inicio a la etapa, en donde los planes toman una dimensión monetaria en términos presupuestales.

Esta etapa consiste en los siguientes pasos:

a.- Dentro del campo de las ventas, se deberán evaluar los volúmenes que se van a comercializar y sus precios. Para garantizar el logro de los objetivos se tomarán decisiones inherentes a los medios de distribución, los canales publicitarios y la política crediticia.

b.- Serán programadas las cantidades a producir o bien a ensamblar según las estimaciones de ventas y las políticas sobre inventarios.

c.- Se calculan las compras en términos monetarios y cuantitativos tomando como base los programas de producción y las políticas que regulan los niveles de inventarios de materias primas, insumos o componentes.

d.- Se deberá elaborar el presupuesto de nominas en todos los ordenes administrativos y operativos; teniendo como base los requerimientos del personal planteado por cada jefatura según los diferentes criterios de la remuneración, y tomando en cuenta las disposiciones gubernamentales.

El encargado de preparar este presupuesto es el departamento de recursos humanos.

e.- Los proyectos de inversiones especiales, demandarán un tratamiento especial relacionado con la cuantificación de recursos de los que disponga la administración.

C.- EJECUCION. La puesta en marcha de los planes esta estrechamente relacionada, con el proceso administrativo y con el gran interés de alcanzar los objetivos trazados, con el comité de presupuestos como el principal impulsor, debido a que sus miembros no escatiman esfuerzos cuando se busca el empleo eficiente de los recursos físicos, financieros y humanos colocados a su disposición, con todo esto es factible el cumplimiento de las metas propuestas.

En esta etapa el director tendrá la responsabilidad de prestar toda la ayuda a las jefaturas para asegurarse del logro de los objetivos que se propusieron a la hora de planear. Además deberá presentar los informes de ejecución periódicos que el estime necesarios

D.- CONTROL. Las actividades que se realizan en estas etapas son:

a.- Preparar los informes de ejecución parcial y acumulativos que contengan las comparaciones numéricas y porcentuales entre el real y lo presupuestado. Cuando la comparación se aplique a proyectos de inversión además de aspectos monetarios se deberán incluir conceptos como.

Avance en obras, en tiempo y en compras expresadas en unidades ya que los contratos suscritos constituyen la base de control.

b.- Analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas. Así como la de solicitar las explicaciones necesaria , a cada responsable involucrado en los presupuestos.

c.- Implementar medidas correctivas o tomar la decisión de modificar el presupuesto cuando sea necesario, como ocurre cuando se presentan cambios inesperados que afectan las proyecciones de compañías que realizan negocios a nivel internacional.

E.- EVALUACIÓN. Después de haber culminado las etapas anteriores se procede a preparar un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales. Será necesario analizar las faltas en cada una de las etapas iniciales y reconocer los éxitos. Ya que de todo esto depende en gran medida el éxito de todo el trabajo presupuestado desde un principio.

2.2 PRESUPUESTO DE OPERACIÓN.

Para una empresa es de vital importancia el desarrollo de un presupuesto anual , ya que éste le ofrecerá un panorama a futuro, el cual le ayudará a tomar las decisiones más acertadas para el lograr de los objetivos establecidos por la administración .

A demás como el presupuesto es un plan integrador y coordinador, es decir, que todas las áreas y departamentos de la organización deberán estar integradas en la elaboración del presupuesto, esto ofrece a todos los departamentos la facilidad de conocer anticipada mente el comportamiento de cada departamento, como son las ventas del próximo ejercicio, las unidades a producir las cuales deberán ser satisfechas con las compras requeridas, el costo de la producción de dichas ventas, el costo de la mano de obra , los gastos de fabricación, los niveles deseados de inventarios entre otros.

El presupuesto anual ésta integrado básicamente por dos áreas el presupuesto operativo y el presupuesto financiero. Los elementos del presupuesto operativo son los siguientes:

2.3 PRESUPUESTO DE VENTAS.

Para llevar a cabo la elaboración del presupuesto de ventas es necesario empezar por conocer cuales han sido las tendencias de las ventas en los años anteriores, y su comparación con la tendencia de la industria. De este análisis pueden conocerse variaciones en el patrón general de la industria y se puede saber que se hizo o que se dejo de hacer en la empresa para identificar las altas o bajas que se hayan detectado. Además explorar si las variaciones obtenidas pueden relacionarse con las condiciones económicas de mercados nacionales o internacional, de nuevos descubrimientos, de escasez, de disposiciones gubernamentales de importación o exportación, de competencia, etc. La tendencia de las

ventas está influenciada por condiciones que se encuentran dentro de las posibilidades del control de la empresa, basadas en políticas y acciones propias . Condiciones de ambiente que están fuera de su control y que pertenecen a la economía en general, y por lo tanto, afectan a todas las empresas.

Después de conocer los Objetivos, las políticas y el pronóstico de las ventas se deberá de procede a elaborar el presupuesto de estas por cada uno de los conceptos o líneas que se manejan, tomando en cuenta :

- a.- Los presupuestos anteriores de cuando menos de los dos últimos años y de sus alcances reales.
- b.- El entorno Social, económico y político, tanto interno como externo.
- c.- Considera de los accionistas su punto de vista sobre la reinvertir o cobro de dividendos.
- d.- Las posibilidades de reestructuración interna o expansión.

Existen factores que influyen en las ventas futuras y que debemos tomar en cuenta como son:

- 1.- Factores de ajuste

a.- Los factores de ajuste que son los que han tenido un efecto perjudicial y que fueron superados como por ejemplo: abastecimiento deficiente de materias primas, trámites tardados con alguna autoridad, para obtener permisos de importación etc., pedidos no surtidos por falta de existencia, cambio de paridad de la moneda, etc.

b.- Los factores de ajuste también pueden tener un efecto favorable para la empresa, ya que es posible poder evitar que se repitan en el año que se está presupuestando, eventos que pudieron ocurrir con años anteriores, como por ejemplo: huelgas, catástrofes, política gubernamental.

c.- Con la globalización la apertura comercial en tratados de libre comercio.

2.- Factores de cambio.

a.- Factores de cambio en el producto. Los cambios en el rediseño del producto con el fin de mejorar su funcionamiento, su apariencia, etc., para tener influencia en el volumen de venta y en cuanto a la ganancia que generan.

b.- Factores de cambio en el volumen de producción. Los clientes efectúan compras con la competencia debido a que no se tienen existencias para cubrir sus necesidades. El mejoramiento en las instalaciones, métodos y planeación de la producción, nos permitirán efectuar ventas adicionales a las realizadas.

c.- Factores de cambio en el mercado. En el mercado se producen cambios por muy variados factores, que deben ser detectados por el personal de ventas, quienes tienen contacto directo e indirecto con los consumidores los mayoristas y distribuidores etc., y de quienes se debe obtener una opinión con el fin de poder efectuar estimaciones basadas en los cambios producidos por las modas y gustos, como cambios de estilo de ropa, vestidos, peinados, colores, modelos, etc.

Las características de la población en cuanto a su estructura de edad, sexo, color y número son importantes en el mercado, teniéndose cambios en muy corto tiempo en algunas ocasiones debido a emigraciones, apertura de nuevos centros de trabajo, descentralización de zonas altamente pobladas, aumentos de la longevidad por adelantos en la medicina, etc.

d.- Factores de cambio en los métodos de venta. Hay que estudiar cuidadosamente las respuestas probables del mercado y de los cambios que se establezcan en los métodos de venta, los cuales pueden resumirse en:

*).- Cambios de precios donde se deben plantear las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo afectará el volumen de ventas?

- ¿Cuál será el efecto en las utilidades?

- ¿Cómo afectará la participación del mercado?

*)- Garantías y servicios que se ofrezcan a los consumidores. Cuando esto sea necesario como en la venta de artículos para el hogar .

*)- Modificaciones del plan de promoción y publicidad del producto.

*)- Cambios en los canales de distribución, así como el de las políticas en descuentos, bonificaciones, etc.

*)- La remuneración a los vendedores por su labor.

3.- Factores de crecimiento del producto.

La tendencia de crecimiento del producto así como la del mercado en que opera influirán en el volumen de venta de los próximos años y por lo tanto deben tenerse en consideración.

FUERZAS ECONÓMICAS GENERALES: En el presupuesto de ventas es importante considerar las fuerzas económicas generales, es decir, el entorno económico en el que vive la empresa ya que la situación económica del país, de la región, etc., tiene una influencia muy importante en las gentes.

Son muchas las fuerzas económicas que directa o indirectamente tienen influencia en menor o mayor grado en el volumen de ventas de un

producto dado; como por ejemplo, el poder adquisitivo de la moneda, el crédito disponible, la ocupación de trabajo, el aumento de población, la distribución del ingreso, etc. Para medir su efecto, los gobiernos y algunas organizaciones privadas publican estadísticas e informes económicos que contienen indicadores de las condiciones económicas generales.

Por ejemplo, el Banco de México. Emite mensualmente a través de la Dirección de Investigación sus "Indicadores Económicos", que incluye un resumen de indicadores acumulados y comparativos de la economía, con datos mensuales y anuales. Además existen informes adicionales de mucha ayuda como son los proporcionados por el INEGI y otros centros económicos.

Otro factor importante que hay que tomar en cuenta para las estimaciones futuras mensuales, semestrales o trimestrales, son las variaciones estacionales que generalmente tienen todas las empresas o un gran número de ellas, originadas por su ciclo económico.

Cuando una empresa tiene una gran variedad de productos, estos deben estar agrupados por líneas de productos que tengan la misma sensibilidad económica que estará basada fundamentalmente en las características generales como son artículos de consumo, bienes duraderos, artículos de lujo, artículos de primera necesidad, etc., esta clasificación de sensibilidad económica es básica para manejar los presupuestos y proporcionar un marco general sobre el cual puede hacerse otra clasificación que sea necesaria.

INFLUENCIA DE LA ADMINISTRACION: constituye un factor importante en el éxito o fracaso futuro de las ventas de la empresa y está determinado en gran medida por las políticas o estrategias que se acuerden y los programas que se preparen, debiéndose tomar en cuenta:

a.- Posibles cambios en el tipo de los productos, originados principalmente por el adelanto de la técnica.

b.- Considerar nuevos diseño de los productos o nueva imagen, para adaptarlos a distintos segmentos del mercado .

c.- Mantener altos índices de calidad en todos los productos.

d.- Acoplarse a las necesidades requeridas.

e.- Invertir en los medios publicitarios y promocionales para el apoyo a las ventas es una decisión de mucha importancia en algunas empresas.

f.- Mantener una política de precios adecuada a las necesidades del mercado y de la empresa, así como una política en cuanto a los márgenes de utilidad bruta que se deben mantener.

El presupuesto de ventas es base fundamental de:

a.-Permite el desarrollo del presupuesto de producción, ó sea la planeación de que artículos y en que cantidades deben fabricarse para hacer frente al volumen de ventas.

b.- Representa la base para la elaboración del presupuesto financiero, ya que las ventas generan los ingresos necesarios para de la empresa.

c.- Permiten la medida, con la cual deberá evaluarse la gestión real de ventas, período a período, permitiendo establecer comparaciones entre ventas reales y presupuestadas, por productos y líneas de productos, por territorio de venta, por medios de distribución.

2.4 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Una vez aprobadas las ventas , se deberá determinar la cantidad de productos terminados que se deben producir para proporcionarlos al departamento de ventas a fin de que éste, a su vez, los coloque en el mercado; además hay que tomar en consideración la cantidad de productos que se desea tener en existencia al terminar el período presupuestado y las que se tienen.

El presupuesto depende de los volúmenes exigidos por el presupuesto de ventas y los artículos deberán fabricarse a los costos más eficientes, para obtener las utilidades deseadas.

El presupuesto de producción además de coordinar las actividades de su área y con las del departamento de ventas, nos sirve como instrumento

de control de los costos unitarios y totales de la producción, para que las operaciones se sujeten a los estándar predeterminados.

El presupuesto se basa en dos elementos esenciales que son:

A.- El presupuesto unidades a producir.

B.- Los costos estándar de cada uno de los productos a fabricar.

Se requiere de una distribución anual de la producción para satisfacer los siguientes objetivos:

- Contar con un inventario que permita satisfacer las necesidades del departamento de ventas.

- Producir lo necesario basados en una gran eficiencia.

Para la coordinación de estos objetivos, se requiere la consideración cuidadosa de los siguientes factores, que a su vez son interdependientes:

a.- Duración del período de producción.

b.- Mantenimiento de un ritmo fluyente de la producción.

c.- Control de inventarios.

d.- Disponibilidad en materiales.

e.- Facilidades de producción.

f.- Disponibilidad de mano de obra

Muchos de los factores que conforman la actividad de la producción, se reflejan en la decisión de las cantidades que deben formar parte de la inversión final de artículos elaborados. La fijación de las cantidades convenientes para constituir dicho inventario, depende de la consideración de los siguientes elementos.

a.- Existencia necesaria para asegurar el abastecimiento requerido por nuestros clientes.

b.- Costo de mantenimiento de los inventarios.

c.- Eliminar al máximo el riesgo de obsolescencia.

d.- Política de precios

El presupuesto de la producción anual se elabora con base a las unidades requeridas en el año por el departamento de ventas, aumentamos las unidades de artículos elaborados cuya existencia se desea para formar el inventario al fin del ejercicio presupuestado. A la suma obtenida, restaremos el inventario inicial de artículos elaborados para obtener por diferencia, las unidades que deben fabricarse durante el ejercicio presupuestal.

2.5 PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES

Este presupuesto tiene por objeto, mostrar las unidades de materiales que a lo largo del ejercicio, se requerirán para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de producción, basados en unidades de artículos terminados. Existiendo materiales que por su importancia son susceptibles de presupuestarse individualmente en unidades requeridas y otros que no permiten la estimación en unidades individuales, pero para lo cual se realiza en conjunto para fijarse un inventario razonable para evitar el riesgo de interrupción de la producción.

Cuando los materiales empleados por la empresa pueden preverse en cuanto unidades, la determinación del consumo de las mismas se basa en la aplicación de cuotas a las cantidades contenidas por el presupuesto de producción.

Para los materiales y accesorios directos que no puedan presupuestarse individualmente se aplica un factor seleccionado de la producción prevista. En la práctica es necesario que antes de aplicar un factor determinado, se estudia la relación que éste guarde a diversos niveles de producción y el que corresponda a ciertas temporadas, el procedimiento puede refinarse, estableciendo diversos estándares para cada sección de materiales.

2.6 PRESUPUESTO DE COMPRAS

El presupuesto de compras no contiene las adquisiciones de materiales, sino que estima las unidades que se recibirán en el curso del ejercicio.

Lo importante es la planeación de los materiales que deban recibirse en el curso de cada mes y de cada trimestre independientemente del señalamiento de los periodos en que deba llevarse a cabo la compra.

Cada vez que las existencias estén por llegar al límite mínimo fijado, el almacenista debe reportar el hecho con la debida anticipación, para que el departamento de compras proceda a procurar la entrega necesaria o en su caso, a efectuar la transacción en forma que por ningún motivo implique la carencia del material.

Los requerimiento de producción y los límites mínimos y máximos de inventarios, constituyen los elementos para fijar las recepciones, que puedan efectuarse en cada periodo en que se dividen el presupuesto. El método para calcular las recepciones máximas y mínimas es el siguiente:

A.- Sumando los requerimiento de producción con el inventario final máximo y restando de ésa suma el inventario inicial, se obtiene el límite máximo de producción.

B.- Sumando los requerimiento de producción con el inventario final mínimo y restando de esa suma el inventario inicial, como se obtiene el límite mínimo de recepción.

La determinación de la cantidad conveniente por recibir y que fluctúa entre los límites antes señalados, depende de la consideración de diversos factores como: variación en los gastos sobre compra, dependiendo de volúmenes pequeños o grandes; capacidad de almacenaje y por último de la decisión que se tome en cuanto a la fijación de las unidades que formen el inventario final deseado.

En este presupuesto es necesario determinar las cuotas de costo unitario de los materiales comprados. Estando formando este costo por dos elementos:

- El precio de la compra y.

- Los gastos directos inherentes que son necesarios erogar hasta que la mercancía llegue al almacén, como pueden ser las comisiones, impuestos, derechos, gastos aduanales, fletes, acarreos, seguros, etc.

La estimación del costo unitario de las compras, constituye un estándar basado en las condiciones normales que se prevén para el ejercicio que se presupuesta. Cualquier diferencia entre el estándar y el costo real incurrido, se lleva una cuenta de variaciones.

2.7 PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Con la formulación y coordinación de los presupuestos de ventas y producción, se han tenido las bases para procurar la estabilización de la mano de obra. La regularidad en el desarrollo de la producción, evita presiones o períodos inactivos, lo que conduce a la eliminación en lo posible, de tiempos extraordinarios o en costos derivados de la utilización parcial de la capacidad productiva.

El objetivo fundamental es la determinación del costo de mano de obra requerida para llevar a cabo la producción predeterminada. El factor costo depende esencialmente del conocimiento de la cantidad y calidad de la mano de obra con que deberá contarse.

La cantidad-calidad y de costo de la mano de obra, traen consigo la determinación de los fondos que se necesitarán para el pago de éste elemento del costo de producción y el control del desarrollo del trabajo y de su costo.

Los objetivos específicos de éste presupuesto son:

A.- Determinar el número y calificación de los obreros que se necesitarán para ejecutar la producción programada durante el ejercicio presupuestado, y el tiempo en que se requerirá de su presencia.

B.- Calcular el costo de mano de obra que corresponda a la producción por realizar.

C.- Determinar el importe y tiempo en que se requerirán los fondos necesarios para el pago de salarios.

D.- Proveer las bases para medir el desarrollo del trabajo y del control de mano de obra.

La estimación de la mano de obra se lleva a cabo cuando:

a.- Existen medidas estándar en términos de horas-hombre u horas máquina para el desarrollo de cada producto u operación.

b.- Cuando no existen cuotas estándar. Será necesario acudir a por cientos o estimaciones, los registros podrán indicarnos conforme a la experiencia la relación que exista entre las horas trabajadas para cierto volumen de producción.

Cálculo del costo de la mano de obra.

a.- El método para calcular la estimación del costo de mano de obra depende de que se hubiera establecido un sistema de costos estándar y sumar al producto un margen de tolerancia por las variaciones que la experiencia demuestre, para llegar a los resultados reales. Es necesario prever los cambios en los costos del ejercicio, debido a aumentos en los salarios o a variaciones anormales como compensación por gratificaciones o trabajo extraordinario.

b.- Si la empresa paga jornadas a destajo, el costo de la mano de obra presupuestada puede calcularse con mucha aproximación.

c.- Cuando ninguno de los dos métodos anteriores puedan aplicarse, la estimación del costo puede basarse en por cientos o estimaciones. Las estimaciones deberán ser formuladas por los funcionarios que conozcan las cuotas de salarios que se encuentren en vigor.

Los métodos antes expuestos son aplicables para estimar la cantidad y costo de la mano de obra directa son también aplicables para calcular el trabajo indirecto. Los jefes de los diversos departamentos de servicios son los indicados para estimar la mano de obra que requieren y su costo. Debiendo considerar la experiencia, el volumen previsto de operaciones. y los estándar aplicables a la mano de obra indirecta. Las estimaciones serán revisadas y aprobadas por los funcionarios de la producción y serán verificadas contra los por cientos estándar de trabajo indirecto contra la mano de obra indirecta o volumen de producción presupuestada.

2.8 PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES DE FABRICACION.

VARIABLES

Tratándose de los gastos de fabricación, existen dos criterios diferentes para su clasificación: para efectos contables, los gastos se clasifican atendiendo a su naturaleza o propósito; en tanto que para el presupuesto

y para fines de control, deben agruparse en forma que señalen responsabilidades a cargo de cada funcionario que los realiza.

La diferencia en objetivos desaparece, cuando dentro de la contabilidad se crean las subcuentas necesarias para analizar los gastos conforme al propósito que persigue el presupuesto, es decir, fijando responsabilidades individuales por los gastos excesivos en que se incurre.

Es necesario poner en práctica los siguientes pasos para la realización de este presupuesto:

A.- Separar en la contabilidad y en el presupuesto los gastos que no son controlables.

B.- Que los gastos que no son controlados por varias personas se carguen a una subcuenta, sólo cuando la responsabilidad sea solidaria. Esta situación debe ser excepcional ya que cuando se tiene una buena política administrativa es aconsejable la máxima división de responsabilidades.

C.- Que la agrupación de subcuentas para obtener los gastos que correspondan a cada departamento, pueda proporcionarnos no sólo el conocimiento de los gastos incurridos, sino que permitan determinar dónde, cuando, quién y porque se erogaron.

La cuenta de gastos de fabricación fijos, puede analizarse clasificando las subcuentas por secciones, para conocer el total de gastos que se refieran a la administración de la organización y el total de los gastos fijos que se relacionen con la actividad productiva.

La clasificación de los gastos en relación a su fijeza o variabilidad, es necesaria para satisfacer los siguientes objetivos.

- a.- Estimación de los gastos de fabricación que se consideran erogados durante cierto período.
- b.- Para facilitar el control de los gastos.
- c.- Como requisito necesario para el funcionamiento del método del costeo directo que se sigue en algunas empresas.

Existen tres procedimientos para medir las variaciones de los gastos, como consecuencia de las alternativas en el volumen de la producción:

- 1) Revisión de los gastos de fabricación según el catálogo de cuentas, asignando los costos por su categoría de gastos fijos o variables, de acuerdo con la naturaleza de los gastos.
- 2) Análisis estadístico de los costos registrados en el pasado a efecto de comparar sus variaciones en relación a los volúmenes alcanzados.

3) Estudios de ingeniería industrial, para precisar cómo deben variar los gastos conforme a distintos niveles de producción. Siendo necesario la consideración de que los gastos no sólo obedecen a los diferentes volúmenes y por razón de la naturaleza propia de los gastos; en muchas ocasiones, los gastos varían no como consecuencia del aumento o disminución de la producción, sino más bien como resultado de las disposiciones de los directivos.

El presupuesto de gastos de fabricación variable persigue los mismos objetivos que se presentan con la estimación de los elementos directos del costo.

FIJOS

Para presupuestar los gastos de fabricación fijos se tienen que tomar en cuenta las siguientes características:

A.- Los gastos fijos dependen de una política administrativa y que se reflejan en inversiones y gastos que deben depreciarse o amortizarse por lo que se necesita fijar los importes que deben asignarse al ejercicio que va a ser presupuestado.

B.- Es necesario determinar que porción de los gastos fijos debe ser absorbido por la producción del ejercicio.

C.- La responsabilidad por el volumen de gastos fijos debe situarse a cargo de los directivos generales y de los funcionarios mayores que desempeñan la planeación, dirección y organización de la producción.

D.- Los gastos fijos están sujetos a un control rígido.

Existen tres niveles en los que se pueden basar los estándar y la presupuestación de los gastos de fabricación fijos:

- 1) Volumen de ventas estimado para el ejercicio presupuestado.
- 2) Capacidad productiva normal o volumen por fabricar.
- 3) Capacidad normal de ventas, el promedio usual de ventas.

Cualquier variación en la capacidad productiva, trae consigo diferencias en el presupuesto, en las cifras reales y en los costos estándar. Por ello los directivos deben comprender la trascendencia que tiene la fijación y el logro de nivel de capacidad operativa.

2.9 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS

La administración implica la supervisión de las funciones de producción, venta, finanzas, relaciones públicas, etc. , y nos encontramos que el contenido de los gastos que se clasifican en éste presupuesto son muy amplios, que el límite en cuanto a su naturaleza depende de cada

negocio en especial, de su organización interna, y del medio económico en el que actúa.

Los gastos de administración y ventas se pueden delimitar y estas delimitaciones surgen de los siguientes departamentos:

- Dirección General.
- Producción.
- Contabilidad. Finanzas y presupuestos .
- Ventas.
- Personal
- Relaciones Publicas.
- Sistemas.

Los presupuestos de Administración y venta para efectos contables y de control deben agruparse en forma que señalen la responsabilidad a cargo de cada funcionario que realice los gastos.

El funcionamiento de éstos departamentos, requeriría de la erogación de los gastos de operación que dentro de la contabilidad quedan clasificados por su origen, creándose subcuentas necesarias para poder

analizar los gastos por cada departamento, conforme al propósito que se persigue con éstos presupuestos , es decir fijar responsabilidades por los gastos excesivos en que se incurran .

Siendo algunas erogaciones las que siguen:

- Sueldos.

- Comisiones.

- Prestaciones.

- Gastos de viaje.

- Honorarios del consejo.

-Honorarios .

- Rentas.

- Seguro social.

- Depreciaciones.

- Papelería .

- Luz y teléfono.

- Seguros y fianzas.

- Mantenimiento de mobiliario y equipo.

- Fletes.

- Publicidad.

- varios.

Estos gastos. No representan la totalidad de erogaciones, estos dependerán de cada organización.

Para la elaboración del presupuesto de gastos de administración y ventas nos vemos en la necesidad de realizar un análisis de gastos incurridos en el pasado, para obtener las bases que nos permitan realizar una buena estimación de estos.

El análisis de los gastos que se efectuaron en el pasado, nos proporcionan el conocimiento de tres factores importantes para realizar una buena plantación:

- 1.- Cantidades pagadas y conceptos.

- 2.- Gastos fijos y proporción variable de los mismos.

3.- Responsabilidad individual sobre el control de gastos,

El análisis de los gastos proporciona adicionalmente un concepto acerca de la justificación o necesidad de los gastos, por lo cual se necesita reconocer que existen varias erogaciones que no son controlables, simplemente se originan por una decisión justa por parte de los niveles directivos, sin embargo, existen otros gastos que pueden evitarse y que son motivados por una mala organización administrativa.

El control de éstos gastos se realiza vigilando que los gastos reales no sean mayores a las cantidades presupuestadas, además de la observación de la consistencia en los estándares que hayan sido establecidos. Cuando se cuenta con una organización eficiente y el volumen de las operaciones ha requerido la división del trabajo, el personal puede alcanzar un grado de especialización que permite realizar importantes estudios de tiempos y movimientos y la aplicación de estándares.

Para realizar con objetividad el presupuesto es necesario tomar en cuenta lo siguiente.

a.- Que el personal existente sea en número y calidad suficiente para satisfacer normalmente las necesidades de la operación.

b.- Que el sistema en operación no adolezca de información superflua o que por razones de limitación del personal se han descuidado ciertas informaciones útiles para la conducción del negocio.

c.- Que los sueldos del personal y las prestaciones sean apropiadas a las labores que desempeñan.

d.- Evitar el descontento en el personal como resultado de diferentes retribuciones para trabajos iguales.

f.- Existen labores en las que es apropiado el establecimiento de incentivos.

Al culminar la elaboración de los presupuestos se procede a realizar el flujo de efectivo que representa la estimación anticipada de los ingresos y egresos de efectivo que se obtendrán y pagarán durante un período determinado en el futuro. Como consecuencia del flujo de efectivo, se conocerán las existencias de efectivo con las que podrá contarse periódicamente durante el lapso de tiempo presupuestado.



CASO PRACTICO

EMPRESA PRODUCTORA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS

Antecedentes de la empresa y descripción de su giro.

La compañía nació y se estableció desde 1862 en Santiago de Cuba de donde es originaria. Su establecimiento en nuestro país data desde 1931.

El ron participa en forma destacada en el mercado internacional de licores y ostenta el primer lugar en ventas desde hace más de 10 años. Son sus productos principales el Solera, añejo, Carta Blanca, Carta Oro y Limón.

En la década de los 90's manifiesta su confianza total en el país, en su renovada voluntad de progreso y en la capacidad e iniciativa de su gente.

Estos son factores que, añadidos a un tradicional y sólido principio de calidad en todos los ordenes, han hecho de esta empresa una de las mas sólidas en el país, su proceso se inicia en la destilería. La Galarza , ubicada en el estado de puebla donde se recibe el aguardiente, de los distintos ingenios del país y su proceso de destilación permite obtener la materia básica que es enviada ala planta de. Tultitlan en el Estado de México, donde se inicia con el añejamiento en barricas de roble blanco del aguardiente recibido de puebla, y el cual perdura por 8 años en reposo. Una vez concluido el proceso de añejamiento pasa al departamento de fabricación en donde se separa el alcohol a 100° y se determina la graduación permitida para su comercialización en el país que es a 40°, concluido este proceso pasa al departamento de envasado en el cual se embotella en las diferentes presentaciones en que se distribuye en el mercado.

El valor por excelencia esta en la calidad de su personal, orgullosamente integrado a los principios, objetivos y beneficios, por convicción y lealtad, de su empresa , responsable de la elaboración de satisfactores de excelente calidad, fuentes de trabajo, avances tecnológicos, capacitación técnica y profesional, un intenso movimiento comercial, y una importante derrama fiscal.

Unido a todo ello está el constante apoyo a una diversidad de programas de investigación y culturales, entre los que cabe mencionar el Festival de Valores , así como su importante participación en el desarrollo de modelos ecológicos en zonas de pobreza extrema (UNAM y Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural).

Es así como el grupo proyecta nacional e internacionalmente la voluntad, capacidad y calidad de que es capaz la empresa mexicana.

Premisas

1.- Se realizo por el periodo del 1° de Abril 2000 al 31 de Marzo del 2001, por la razón de que esta compañía, reporta cifras a nivel de consolidación mundial y para efectos prácticos de la controladora se considera este periodo financiero.

2.- El presente trabajo presupuestal esta realizado en base al Método económico administrativo.

3.- Las variables estimadas que fueron consideradas para los cálculos y ajustes son los siguientes:

a.- Incremento de sueldos y salarios del 14 % anualizado

b.- Inflación estimada del 15 %

c.- Crecimiento estimado para el sector de alimentos y bebidas 4%

4.- La base de calculo en ventas, es sobre cajas físicas de 9 Litros que equivalen a 12 botellas por caja.

5.- Se considero el calculo de los litros físicos, para poder determinar el calculo del impuesto especial sobre producción y servicios (IESPS), para efectos de determinar la totalidad de los ingresos .Base de las regalías, bonificaciones y descuentos.

6.- Los materiales básicos utilizados en la producción son. Aguardiente, botella, tapón, etiqueta y caja.

7.- El presupuesto de gastos de venta y administración, se realizaron sobre la base de considerar el numero de personal necesario por departamento, tomando en cuenta para sueldo y salarios, las percepciones reales del año anterior mas los incrementos estimados y todas las prestaciones inherentes, y los demás gastos después de analizar los gastos reales del año pasado se estimo su probable incremento y se ajustaron de acuerdo a el nivel de inflación estimado.

8.- La publicidad y propaganda, están sobre la base de los importes determinados por anticipado con los prestadores del servicio.

9.- El presupuesto de los intereses, esta relacionado con la determinación del flujo de efectivo determinado párale mismo periodo.

10.- El ISR. Y PTU. Están determinados sobre la base de la utilidad determinada y se aplicaron el 34% y el 10% respectivamente.

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C - 1

Presupuesto global de ventas en cajas de 9 litros del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001

Concepto	Ron S	Ron A	Ron B	Ron O	Ron V	total
Ventas del ejercicio anterior	743,406	1,741,709	1,574,219	78,235	185,692	4,323,261
Factores específicos de venta:						
De ajuste (1)	14,868	0	-31,484	1,565	3,714	-11,337
De cambio (2)	0	0	0	0	11,142	11,142
De crecimiento (3)	22,302	52,251	0	2,347	5,571	82,471
Presupuesto hasta factores	780,576	1,793,960	1,542,735	82,147	206,118	4,405,536
Factores económicos (4)	23,417	53,819	15,427	2,347	6,184	101,194
Presupuesto hasta factores económi	803,993	1,847,779	1,558,162	84,494	212,302	4,506,730
Factores administrativos						
Producto S (5)	-3,993					-3,993
Producto A (5)		-17,779				-17,779
Producto B (5)			-8,162			-8,162
Producto O (6)				5,506		5,506
Producto V (6)					12,698	12,698
Total	800,000	1,830,000	1,550,000	90,000	225,000	4,495,000

(1) EL INCREMENTO ESPERADO EN LOS PRODUCTO ES DEL 2% SOBRE PEDIDOS EXTRAORDINARIOS DEL AÑO ANTERIOR NO CUBIERTOS. LAS DISMINUCIONES EN VENTAS SE CONSIDERARON DE ACUERDO A DECREMENTOS REALES.

(2) SE PRETENDE INCREMENTAR EL GUSTO DE LA GENTE Y SE INVERTIRA EN PROMOCIONES.

(3) DERIVADO DE LOS PEDIDOS PENDIENTES DE SURTIR, PREFERENCIA DE LA GENTE Y MEJORAS EN LA ECONOMIA

(4) DE ACUERDO A LA ESTIMACION DE CRECIMIENTO PARA MERCADO DE VINOS Y LICORES, SE ESPERA UN CRECIMIENTO DEL 4%.

(5) DEBIDO AL CONSTANTE INCREMENTO DE LOS COSTOS DE PUBLICIDAD EN MEDIOS MASIVOS DE COMUNICACIÓN SE ESPERA UNA MENOR INVERSION EN ESTE RUBRO, CON UN CONSECUENTE EFECTO EN LAS VENTAS.

(6) SE PLANEA UNA MAYOR INVERSION EN PROMOCIONES EN PUNTOS DE VENTA ESTRATEGICOS CON LA FINALIDAD DE PENETRAR EN EL GUSTO DEL CONSUMIDOR.

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C - 2

Presupuesto sumario de ventas

Del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001

producto	Abril			Mayo			Junio		
	Precio de Venta unit.	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores Miles de pesos	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores Miles de pesos	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores (Miles de pesos)
Ron S	584	12,000	7,013	584	28,000	16,364	584	40,000	23,377
Ron A	374	27,450	10,265	374	64,050	23,951	374	91,500	34,216
Ron B	306	23,250	7,120	306	54,250	16,613	306	77,500	23,732
Ron O	304	1,350	411	304	3,150	958	304	4,500	1,369
Ron V	602	3,375	2,032	602	7,875	4,742	602	11,250	6,775
sumas		67,425	26,841		157,325	62,628		224,750	89,469

producto	Julio			Agosto			Septiembre		
	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores Miles de pesos	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores Miles de pesos	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores (Miles de pesos)
Ron S	584	53,600	31,325	619	53,600	33,205	619	89,600	55,507
Ron A	374	122,610	45,850	396	122,610	48,601	396	204,960	81,243
Ron B	306	103,850	31,801	325	103,850	33,709	325	173,600	56,350
Ron O	304	6,030	1,834	322	6,030	1,944	322	10,080	3,250
Ron V	602	15,075	9,078	638	15,075	9,623	638	25,200	16,086
sumas		301,165	119,889		301,165	127,082		503,440	212,435

producto	Octubre			Noviembre			Diciembre		
	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores Miles de pesos	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores Miles de pesos	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores Miles de pesos
Ron S	619	120,000	74,339	619	141,600	87,721	619	120,000	74,339
Ron A	396	274,500	108,807	396	323,910	128,393	396	274,500	108,807
Ron B	325	232,500	75,468	325	274,350	89,053	325	232,500	75,468
Ron O	322	13,500	4,352	322	15,930	5,136	322	13,500	4,352
Ron V	638	33,750	21,544	638	39,825	25,422	638	33,750	21,544
sumas		674,250	284,512		795,615	335,724		674,250	284,512

producto	Enero			Febrero			Marzo			Resumen: producto	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores (Miles de pesos)
	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores Miles de pesos	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores Miles de pesos	Precio de Venta	Unidades en Cajas de 9 lts.	Valores Miles de pesos			
Ron S	619	17,600	10,903	650	36,000	23,417	650	88,000	57,241	Ron S	800,000	494,753
Ron A	396	40,260	15,958	416	82,350	34,274	416	201,300	83,782	Ron A	1,830,000	724,147
Ron B	325	34,100	11,089	341	69,750	23,773	341	170,500	58,111	Ron B	1,550,000	502,267
Ron O	322	1,980	638	339	4,050	1,371	339	9,900	3,351	Ron O	90,000	28,967
Ron V	638	4,950	3,160	670	10,125	6,786	670	24,750	16,589	Ron V	225,000	143,382
sumas		98,890	41,728		202,275	89,621		494,450	219,074	Total del periodo	4,495,000	1,893,515

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C - 3

Presupuesto de IESPS

Base para el cálculo del Impuesto Especial Sobre Producción y Servicios (cuota esperada por litro)

Mes	Base	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Inflación esperada		0.76%	0.68%	0.66%	0.64%	0.75%	1.04%	0.68%	1.02%	1.28%	1.10%	0.88%	0.73%
Producto													
Ron S	42.58	42.90	43.20	43.48	43.76	44.09	44.55	44.85	45.31	45.89	46.39	46.80	47.14
Ron A	26.95	27.15	27.34	27.52	27.70	27.90	28.19	28.39	28.68	29.04	29.36	29.62	29.84
Ron B	19.64	19.79	19.92	20.06	20.18	20.34	20.55	20.69	20.90	21.16	21.40	21.59	21.74
Ron O	19.64	19.79	19.92	20.06	20.18	20.34	20.55	20.69	20.90	21.16	21.40	21.59	21.74
Ron V	42.58	42.90	43.20	43.48	43.76	44.09	44.55	44.85	45.31	45.89	46.39	46.80	47.14

Litros presupuestados del período

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	108,000	252,000	360,000	482,400	482,400	806,400	1,080,000	1,274,400	1,080,000	158,400	324,000	792,000	7,200,000
Ron A	247,050	578,450	823,500	1,103,490	1,103,490	1,844,840	2,470,500	2,915,190	2,470,500	382,340	741,150	1,811,700	16,470,000
Ron B	209,250	488,250	697,500	934,650	934,650	1,562,400	2,092,500	2,469,150	2,092,500	306,900	627,750	1,534,500	13,950,000
Ron O	12,150	28,350	40,500	54,270	54,270	90,720	121,500	143,370	121,500	17,820	38,450	89,100	810,000
Ron V	30,375	70,875	101,250	135,675	135,675	228,800	303,750	358,425	303,750	44,550	91,125	222,750	2,025,000
													40,455,000

Total presupuestado de IESPS x litro vendido (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	4,634	10,885	15,653	21,109	21,268	35,921	48,436	57,738	49,557	7,348	15,163	37,335	325,046
Ron A	6,709	15,760	22,663	30,562	30,792	52,008	70,127	83,594	71,749	10,639	21,953	54,054	470,608
Ron B	4,141	9,728	13,989	18,865	19,006	32,102	43,286	51,598	44,287	6,567	13,551	33,365	290,485
Ron O	240	565	812	1,095	1,104	1,864	2,513	2,998	2,572	381	787	1,937	16,867
Ron V	1,303	3,061	4,402	5,937	5,981	10,103	13,623	16,239	13,938	2,067	4,285	10,501	91,419
Total	17,027	39,999	57,519	77,569	78,150	131,998	177,985	212,165	182,102	27,002	55,718	137,193	1,194,425

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C - 4

Presupuesto de bonificaciones y descuentos por pronto pago del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Total de Ventas más IE\$	43,868	102,628	146,988	197,457	205,232	344,433	462,497	547,888	466,614	68,730	145,339	356,267	3,087,941
Descto x p.p.	3,509	8,210	11,759	15,797	16,419	34,443	46,250	54,789	46,661	3,437	7,267	17,813	266,354
Bonificaciones	2,193	5,131	7,349	9,873	10,262	27,555	37,000	43,831	37,329	3,437	7,267	17,813	209,040
Total Descto y bon	5,703	13,342	19,108	25,669	26,680	61,998	83,249	98,620	83,990	6,873	14,534	35,627	475,394

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C - 5

Presupuesto Otros Ingresos del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Vta. de Activo Fijo	-	-	-	24	-	-	38	-	-	-	-	-	61
Vta. de desperdicio	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	211
Vta. Arts. Promocionales	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	74	890
Diversos	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	147	1,759
Servicios Administrativo	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	798
Recuperacion siniestros	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1,024
Vta. de materiales	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	638	7,659
Sub-total	1,028	1,028	1,028	1,052	1,028	1,028	1,066	1,028	1,028	1,028	1,028	1,028	12,402
IVA 15%	154	154	154	158	154	154	160	154	154	154	154	154	1,860
Total otros Ingresos	1,183	1,183	1,183	1,210	1,183	1,183	1,226	1,183	1,183	1,183	1,183	1,183	14,263

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C - 6

Presupuesto de producción del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (cajas de 12 botellas)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	14,100	32,900	47,000	62,980	62,980	105,280	141,000	166,380	141,000	20,680	42,300	103,400	940,000
Ron A	34,837	81,286	116,123	155,605	155,605	260,115	348,368	411,075	348,368	51,094	104,511	255,470	2,322,456
Ron B	25,450	59,383	84,832	113,675	113,675	190,024	254,496	300,306	254,496	37,326	76,349	186,631	1,696,643
Ron O	1,405	3,279	4,685	6,278	6,278	10,494	14,055	18,585	14,055	2,061	4,216	10,307	93,698
Ron V	3,900	9,100	13,000	17,420	17,420	29,120	39,000	46,020	39,000	5,720	11,700	28,600	260,000

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C - 7

Presupuesto compra de botella del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	169,200	394,800	564,000	755,760	755,760	1,263,360	1,692,000	1,896,560	1,692,000	248,160	507,600	1,240,800	11,280,000
Ron A	418,042	975,432	1,393,474	1,867,255	1,867,255	3,121,381	4,180,421	4,932,897	4,180,421	613,128	1,254,126	3,065,642	27,869,472
Ron B	305,396	712,590	1,017,986	1,364,101	1,364,101	2,280,288	3,053,957	3,603,670	3,053,957	447,914	916,187	2,239,569	20,359,716
Ron O	16,866	39,353	56,219	75,333	75,333	125,930	168,656	199,014	168,656	24,736	50,597	123,681	1,124,374
Ron V	46,800	109,200	156,000	209,040	209,040	349,440	468,000	552,240	468,000	68,640	140,400	343,200	3,120,000
Total	956,303	2,231,375	3,187,678	4,271,489	4,271,489	7,140,399	9,563,034	11,284,381	9,563,034	1,402,578	2,868,910	7,012,892	63,753,562

Precios cotizados de botella por millar (miles de pesos)

C - 7 1

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ron S	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.50	3.85	3.85	3.85	3.85	3.85	3.85
Ron A	2.70	2.70	2.70	2.70	2.70	2.70	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97	2.97
Ron B	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75
Ron O	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.50	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75	2.75
Ron V	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40	4.40

Presupuesto compras de botella (miles de pesos)

C - 7 2

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	592	1,382	1,974	2,645	2,645	4,422	6,514	7,687	6,514	955	1,954	4,777	42,062
Ron A	1,129	2,634	3,762	5,042	5,042	8,428	12,416	14,651	12,416	1,821	3,725	9,105	80,169
Ron B	763	1,781	2,545	3,410	3,410	5,701	8,398	9,910	8,398	1,232	2,520	6,159	54,228
Ron O	42	98	141	188	188	315	464	547	464	68	139	340	2,995
Ron V	187	437	624	836	836	1,398	2,059	2,430	2,059	302	618	1,510	13,296
Total compra botella	2,714	6,332	9,046	12,121	12,121	20,263	29,851	35,225	29,851	4,378	8,955	21,891	192,750

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.
Presupuesto de compra de caja del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001
Precios cotizados de caja por millar (miles de pesos)

C - 8

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ron S	5.00	5 00	5 00	5 00	5 00	5 00	5 50	5 50	5 50	5 50	5 50	5 50
Ron A	4.50	4.50	4 50	4.50	4.50	4 50	4 95	4 95	4 95	4 95	4 95	4 95
Ron B	4.00	4.00	4 00	4 00	4 00	4 00	4 40	4 40	4 40	4 40	4 40	4 40
Ron O	4.00	4.00	4 00	4 00	4 00	4 00	4 40	4 40	4 40	4 40	4 40	4 40
Ron V	6.50	6.50	6 50	6 50	6 50	6 50	7 15	7 15	7 15	7 15	7 15	7 15

Presupuesto compra de caja (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total	C - 8 1
Ron S	71	165	235	315	315	526	776	915	776	114	233	569	5,007	
Ron A	157	366	523	700	700	1,171	1,724	2,035	1,724	253	517	1,265	11,135	
Ron B	102	238	339	455	455	760	1,120	1,321	1,120	164	336	821	7,230	
Ron O	6	13	19	25	25	42	62	73	62	9	19	45	399	
Ron V	25	59	85	113	113	189	279	329	279	41	84	204	1,801	
Total compra de caja	360	840	1,200	1,608	1,608	2,688	3,960	4,673	3,960	581	1,188	2,904	25,572	

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.
Presupuesto compra de etiqueta del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001
Precios cotizados de etiqueta por millar (miles de pesos)

C - 9

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ron S	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
Ron A	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
Ron B	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
Ron O	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.16	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18	0.18
Ron V	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50

Presupuesto compra de etiqueta (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total	C - 9 1
Ron S	20	47	68	91	91	152	223	264	223	33	67	164	1,442	
Ron A	48	112	160	215	215	359	529	624	529	78	159	388	3,415	
Ron B	49	114	163	218	218	365	537	634	537	79	161	394	3,471	
Ron O	3	6	9	12	12	20	30	35	30	4	9	22	192	
Ron V	21	49	70	94	94	157	232	273	232	34	69	170	1,496	
Total compra de etiqueta	141	329	470	630	630	1,053	1,551	1,830	1,551	227	465	1,137	10,015	

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.
Presupuesto compra de contra-etiqueta del 1° de abril de 2000 la 31 de marzo de 2001
Precios cotizados de contra-etiqueta por millar (miles de pesos)

C - 10

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ron S	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ron A	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12
Ron B	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
Ron O	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13
Ron V	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.11	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12	0.12

Presupuesto compra de contra-etiqueta (miles de pesos)

C - 10 1

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ron A	44	102	146	196	196	328	483	570	483	71	145	354	3 118
Ron B	37	86	122	164	164	274	403	476	403	59	121	296	2,603
Ron O	2	5	7	9	9	15	22	26	22	3	7	16	144
Ron V	5	11	16	22	22	37	54	64	54	8	16	40	349
Total compra de contra-e	87	204	292	391	391	653	962	1,135	962	141	289	706	6,213

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.
Presupuesto compra de tapon del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001
Precios cotizados de tapon por millar (miles de pesos)

C - 11

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo
Ron S	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88
Ron A	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
Ron B	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
Ron O	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.90	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99	0.99
Ron V	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.80	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88	0.88

Presupuesto compra de tapon (miles de pesos)

C - 11 1

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	135	318	451	605	605	1,011	1,489	1,757	1,489	218	447	1,092	9,614
Ron A	376	878	1,254	1,681	1,681	2,809	4,139	4,884	4,139	607	1,242	3,035	26,723
Ron B	275	641	916	1,228	1,228	2,052	3,023	3,568	3,023	443	907	2,217	19,522
Ron O	15	35	51	68	68	113	167	197	167	24	50	122	1,078
Ron V	37	87	125	167	167	280	412	486	412	60	124	302	2,659
Total compra de Tapon	839	1,958	2,797	3,748	3,748	6,265	9,230	10,891	9,230	1,354	2,769	6,769	59,597

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C - 12

Presupuesto del costo de producción y ventas del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001

(miles de pesos)

Concepto	6000	6005	6010	6020	6050	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	7,326	4,180	3,126	15,800	7,998	38,430
TIEMPO EXTRA	1,078	166	30	1,340	221	2,835
GRATIFICACIONES	1,432	1,402	598	3,887	1,473	8,792
BONO DE VACACIONES	818	296	224	1,127	554	3,019
PRIMA DOMINICAL	298					298
OTRAS PERCEPCIONES	1,428					1,428
PLAN DE PENSIONES	1,703	322	451	1,814	982	5,272
DESPENSA	1,189	67	27	272	275	1,830
FONDO DE AHORRO	263	216	390	1,537	991	3,397
OTRAS PRESTACIONES	119					119
IMPUESTO ESTATAL	182	137	146	655	361	1,481
I.M.S.S.	1,549	477	684	3,022	1,767	7,499
INFONAVIT	342	141	227	984	580	2,274
SAR	212	44	91	380	237	964
SEGURO DE VIDA	56	71	18	137	63	345
GASTOS DE COMEDOR	290	108	324	1,228	741	2,691
UNIFORMES	160	15	13	47	30	265
GASTOS SINDICALES	154					154
CAPACITACION	291					291
MIELES	30,500					30,500
COMBUSTIBLES	5,351		20		624	5,995
MATERIALES DE PRODUCCION		14,478				14,478
MATERIAL INDUSTRIAL				294,147		294,147
ENERGIA ELECTRICA	1,200	350	25	520	450	2,545
GASTOS DE VIAJE	88			340	615	1,043
COMUNICACIONES	95			42	53	190
DERECHOS DE AGUA	1,767				2,135	3,902
PAPELERIA	100			108	70	278
SEGUROS Y FIANZAS	923	3,044	4,700	824	1,900	11,391
IMPUESTOS LOCALES	7					7
EQUIPOS DE SEGURIDAD					450	450
VIGILANCIA	800					800
FLETES	4,780	2,400		85	235	7,500
DEPRECIACION	2,968	2,178	3,408	11,127	1,247	20,928
MANTENIMIENTO MAQ. Y E.	4,719	114	634	2,691	4,735	12,893
MATERIALES LABORATORIO					400	400
Total:	<u>72,190</u>	<u>30,206</u>	<u>15,136</u>	<u>342,114</u>	<u>29,187</u>	<u>488,833</u>

Presupuesto producción y ventas del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
SUELDOS Y SALARIOS	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,437	3,437	3,437	38,430
TIEMPO EXTRA	40	93	133	178	178	298	439	518	439	64	132	322	2,835
GRATIFICACIONES	715	715	715	715	715	715	715	715	715	786	786	786	8,792
BONO DE VACACIONES	245	245	245	245	245	245	245	245	245	270	270	270	3,019
PRIMA DOMINICAL	24	24	24	24	24	24	24	24	24	27	27	27	298
OTRAS PERCEPCIONES	116	116	116	116	116	116	116	116	116	128	128	128	1,428
PLAN DE PENSIONES	429	429	429	429	429	429	429	429	429	472	472	472	5,272
DESPENSA	149	149	149	149	149	149	149	149	149	164	164	164	1,830
FONDO DE AHORRO	276	276	276	276	276	276	276	276	276	304	304	304	3,397
OTRAS PRESTACIONES	10	10	10	10	10	10	10	10	10	11	11	11	119
IMPUESTO ESTATAL	120	120	120	120	120	120	120	120	120	132	132	132	1,481
I.M.S.S.	610	610	610	610	610	610	610	610	610	671	671	671	7,499
INFONAVIT	185	185	185	185	185	185	185	185	185	203	203	203	2,274
SAR	78	78	78	78	78	78	78	78	78	86	86	86	964
SEGURO DE VIDA	28	28	28	28	28	28	28	28	28	31	31	31	345
GASTOS DE COMEDOR	219	219	219	219	219	219	219	219	219	241	241	241	2,691
UNIFORMES						132						133	265
GASTOS SIDICALES	13	13	13	13	13	13	13	13	13	14	14	14	154
CAPACITACION	24	24	24	24	24	24	24	24	24	25	25	25	291
MIELES	429	1,002	1,431	1,918	1,918	3,206	4,724	5,574	4,724	693	1,417	3,464	30,500
COMBUSTIBLES	84	197	281	377	377	630	929	1,096	929	136	279	681	5,995
MATERIALES DE PRODUCC	204	476	679	910	910	1,522	2,242	2,646	2,242	329	673	1,644	14,478
MATERIAL INDUSTRIAL	4,141	9,663	13,805	18,498	18,498	30,922	45,555	53,755	45,555	6,681	13,666	33,407	294,147
ENERGIA ELECTRICA	36	84	119	160	160	268	394	465	394	58	118	289	2,545
GASTOS DE VIAJE	86	86	86	86	86	86	86	86	86	89	90	90	1,043
COMUNICACIONES	15	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	190
DERECHOS DE AGUA	325	325	325	325	325	325	325	325	325	325	326	326	3,902
PAPELERIA	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	24	24	278
SEGUROS Y FIANZAS	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	949	11,391
IMPUESTOS FEDERALES												7	7
EQUIPOS DE SEGURIDAD		200								250			450
VIGILANCIA	65	65	65	65	65	65	65	65	65	72	72	72	800
FLETES	106	246	352	472	472	788	1,162	1,371	1,162	170	348	852	7,500
DEPRECIACION	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	1,744	20,928
MANTENIMIENTO MAQ. Y E	182	424	605	811	811	1,355	1,997	2,356	1,997	293	599	1,464	12,893
MATERIALES LABORATORI	33	33	33	33	33	33	33	33	33	36	36	36	400
TOTAL:	14,827	21,989	27,012	32,930	32,930	48,728	67,047	77,636	67,047	18,678	27,489	52,520	488,833

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

Presupuesto de gastos de venta del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
SUELDOS Y SALARIOS	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	3,950	4,345	4,345	4,345	48,585
GRATIFICACIONES	494	494	494	494	494	494	494	494	494	543	543	543	6,073
BONO DE VACACIONES	316	316	316	316	316	316	316	316	316	348	348	348	3,887
PLAN DE PENSIONES	435	435	435	435	435	435	435	435	435	478	478	478	5,344
DESPENSA	237	237	237	237	237	237	237	237	237	261	261	261	2,915
FONDO DE AHORRO	356	356	356	356	356	356	356	356	356	391	391	391	4,373
IMPUESTO ESTATAL	142	142	142	142	142	142	142	142	142	156	156	156	1,749
I.M.S.S.	711	711	711	711	711	711	711	711	711	782	782	782	8,745
INFONAVIT	213	213	213	213	213	213	213	213	213	235	235	235	2,624
SAR	79	79	79	79	79	79	79	79	79	87	87	87	972
GASTOS MEDICOS MAYOR	198	198	198	198	198	198	198	198	198	217	217	217	2,429
SEGURO DE VIDA	71	71	71	71	71	71	71	71	71	78	78	78	875
GASTOS DE COMEDOR	87	87	87	87	87	87	87	87	87	96	96	96	1,069
GASTOS DE VIAJE	395	395	395	395	395	395	395	395	395	435	435	435	4,859
COMUNICACIONES	158	158	158	158	158	158	158	158	158	174	174	174	1,943
ENVIOS PAQUETERIA Y	99	99	99	99	99	99	99	99	99	109	109	109	1,215
ENERGIA ELECTRICA	79	79	79	79	79	79	79	79	79	87	87	87	972
FOTOCOPIADO	11	11	11	11	11	11	11	11	11	12	12	12	131
PAPELERIA	84	84	84	84	84	84	84	84	84	92	92	92	1,030
SEGUROS Y FIANZAS	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	330	3,958
IMPUESTOS FEDERALES												858	858
HON. Y SERV. PROF.	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
PROMOTORES	892	892	892	892	892	892	892	892	892	987	987	987	10,989
ESCOLTAS	132	308	441	590	590	987	1,322	1,559	1,322	213	436	1,066	8,966
FLÉTES	438	1,023	1,461	1,956	1,958	3,272	4,382	5,171	4,382	707	1,446	3,535	29,731
CONVENCIONES		5,800											5,800
EVENTOS Y EXPOSICION	600						400		200				1,200
ESTIMACION CTAS INCOBF	76	177	254	341	354	594	798	945	805	119	251	615	5,329
DIVERSOS	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1,200
NO DEDUCIBLES	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
GASTOS EN COMIDAS NO	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1,020
DEPRECIACION	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	678	8,136
MANTENIMIENTO MOB. Y	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
MANTTO. EQ. TRANSPORT:	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
TOTAL:	11,810	17,872	12,720	13,451	13,466	15,417	17,466	18,239	17,273	12,509	13,603	17,544	181,368

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C - 14

Presupuesto de gastos de administración del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
SUELDOS Y SALARIOS	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,816	2,816	2,816	31,493
GRATIFICACIONES	320	320	320	320	320	320	320	320	320	352	352	352	3,937
BONO DE VACACIONES	205	205	205	205	205	205	205	205	205	225	225	225	2,519
PLAN DE PENSIONES	282	282	282	282	282	282	282	282	282	310	310	310	3,464
DESPENSA	154	154	154	154	154	154	154	154	154	169	169	169	1,890
FONDO DE AHORRO	230	230	230	230	230	230	230	230	230	253	253	253	2,834
IMPUESTO ESTATAL	92	92	92	92	92	92	92	92	92	101	101	101	1,134
I.M.S.S.	461	461	461	461	461	461	461	461	461	507	507	507	5,669
INFONAVIT	138	138	138	138	138	138	138	138	138	152	152	152	1,701
SAR	51	51	51	51	51	51	51	51	51	56	56	56	630
GASTOS MEDICOS MAYORI	128	128	128	128	128	128	128	128	128	141	141	141	1,575
SEGURO DE VIDA	46	46	46	46	46	46	46	46	46	51	51	51	567
GASTOS DE COMEDOR	113	113	113	113	113	113	113	113	113	124	124	124	1,386
SERVICIO MEDICO	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
GASTOS DE RECLUTAMEN	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
CAPACITACION CONFIAN	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	213	2,556
GASTOS DE VIAJE	179	179	179	179	179	179	179	179	179	197	197	197	2,205
COMUNICACIONES	282	282	282	282	282	282	282	282	282	310	310	310	3,464
ENVIOS PAQUETERIA Y	38	38	38	38	38	38	38	38	38	42	42	42	472
ENERGIA ELECTRICA	26	26	26	26	26	26	26	26	26	28	28	28	315
FOTOCOPIADO	20	20	20	20	20	20	20	20	20	23	23	23	252
PAPELERIA	54	54	54	54	54	54	54	54	54	60	60	60	668
CUOTAS Y SUSCRIPCION	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
COMISIONES BANCARIAS	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	252
SEGUROS Y FIANZAS	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2,040
IMPUESTOS FEDERALES													50
HON. Y SERV. PROF.	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	509	6,108
GASTOS DE AUDITORIA			400			400			440			440	1,680
VIGILANCIA	375	375	375	375	375	375	375	375	375	413	413	413	4,614
EVENTOS INTERNOS					800				400		150		1,350
DIVERSOS	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
NO DEDUCIBLES	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
GASTOS EN COMIDAS NO	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
DEPRECIACION	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	744	8,928
MANTENIMIENTO MOB. Y EI	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	107	1,284
MANTTO. EQ. TRANSPORTE	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
TOTAL:	7,772	7,772	8,172	7,772	8,572	8,172	7,772	7,772	8,612	8,348	8,498	8,838	98,071

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.
 Presupuesto de Regalías del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

C - 15

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Total de Ventas más IESP:	43,867	102,628	146,988	197,457	205,232	344,433	462,497	547,888	466,614	68,730	145,339	356,267	3,087,941
Descto x p.p.	(3,509)	(8,210)	(11,759)	(15,797)	(16,419)	(34,443)	(46,250)	(54,789)	(46,661)	(3,437)	(7,267)	(17,813)	(266,354)
Bonificaciones	(2,193)	(5,131)	(7,349)	(9,873)	(10,262)	(27,555)	(37,000)	(43,831)	(37,329)	(3,437)	(7,267)	(17,813)	(209,040)
NETO	38,165	89,286	127,880	171,788	178,552	282,435	379,247	449,269	382,623	61,857	130,805	320,640	2 612,547
Regalías 4%	1,527	3,571	5,115	6,872	7,142	11,297	15,170	17,971	15,305	2,474	5,232	12,826	104,502

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C -16

Presupuesto global de publicidad del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Televisión	6,685	6,685	13,974	13,974	17,550	17,550	18,867	22,724	17,311	7,550	7,550	12,580	163,000
Espectaculares	900	900	900	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	750	750	750	12,150
Medios impresos	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Radio	1,500	1,500	1,500	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,000	1,000	1,000	18,300
Producción	354	827	1,181	1,583	1,678	2,805	3,756	4,433	3,756	551	1,183	2,892	25,000
Sub-Total	9,689	10,162	17,805	18,807	22,478	23,605	25,873	30,407	24,317	10,101	10,733	17,472	221,450
IVA 15%	1,453	1,524	2,671	2,821	3,372	3,541	3,881	4,561	3,648	1,515	1,610	2,621	33,218
Total presupuesto	11,143	11,686	20,476	21,628	25,850	27,145	29,754	34,968	27,965	11,616	12,343	20,093	254,668
Salidas de efectivo por concepto de publicidad													C - 33
C - 32	43,305			74,623			92,687			44,053			254,668

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

Presupuesto de publicidad por producto en televisión (miles de pesos)

C - 16.1

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	1,203	1,203	2,515	2,515	3,159	3,159	3,396	4,090	3,116	1,359	1,359	2,264	29,340
Ron A	2,741	2,741	5,729	5,729	7,196	7,196	7,735	9,317	7,098	3,096	3,096	5,158	66,830
Ron B	2,273	2,273	4,751	4,751	5,967	5,967	6,415	7,726	5,886	2,567	2,567	4,277	55,420
Ron O	134	134	279	279	351	351	377	454	346	151	151	252	3,260
Ron V	334	334	699	699	878	878	943	1,136	866	378	378	629	8,150
Total	6,685	6,685	13,974	13,974	17,550	17,550	18,867	22,724	17,311	7,550	7,550	12,580	163,000

Presupuesto de publicidad por producto en espectaculares (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	162	162	162	216	216	216	216	216	216	135	135	135	2,187
Ron A	369	369	369	492	492	492	492	492	492	308	308	308	4,982
Ron B	306	306	306	408	408	408	408	408	408	255	255	255	4,131
Ron O	18	18	18	24	24	24	24	24	24	15	15	15	243
Ron V	45	45	45	60	60	60	60	60	60	37	37	37	607
Total	900	900	900	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	750	750	750	12,150

Presupuesto de publicidad por producto en medios impresos (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
Ron A	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	103	1,230
Ron B	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1,020
Ron O	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Ron V	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	13	150
Total	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000

Presupuesto de publicidad por producto en radio (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	270	270	270	324	324	324	324	324	324	180	180	180	3,294
Ron A	615	615	615	738	738	738	738	738	738	410	410	410	7,503
Ron B	510	510	510	612	612	612	612	612	612	340	340	340	6,222
Ron O	30	30	30	36	36	36	36	36	36	20	20	20	366
Ron V	75	75	75	90	90	90	90	90	90	50	50	50	915
Total	1,500	1,500	1,500	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	1,000	1,000	1,000	18,300

Presupuesto de producción (miles de pesos)

Producto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	64	149	213	285	302	505	676	798	676	99	213	521	4,500
Ron A	145	339	484	649	688	1,150	1,540	1,817	1,540	226	485	1,186	10,250
Ron B	120	281	402	538	570	954	1,277	1,507	1,277	187	402	983	8,500
Ron O	7	17	24	32	34	56	75	89	75	11	24	58	500
Ron V	18	41	59	79	84	140	188	222	188	28	59	145	1,250
Total	354	827	1,181	1,583	1,678	2,805	3,756	4,433	3,756	551	1,183	2,892	25,000

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C - 17

Presupuesto global de promociones del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001 (miles de pesos)

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembr	Octubre	Noviembr	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
PROMOCIONES	6,000	6,000	6,000	7,000	7,000	7,000	10,500	10,500	8,000	0	0	0	68,000

POR PRODUCTO

	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembr	Octubre	Noviembr	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Ron S	960	960	960	1,120	1,120	1,120	1,680	1,680	1,280	0	0	0	10,880
Ron A	2,220	2,220	2,220	2,590	2,590	2,590	3,885	3,885	2,960	0	0	0	25,160
Ron B	1,920	1,920	1,920	2,240	2,240	2,240	3,360	3,360	2,560	0	0	0	21,760
Ron O	300	300	300	350	350	350	525	525	400	0	0	0	3,400
Ron v	600	600	600	700	700	700	1,050	1,050	800	0	0	0	6,800
	6,000	6,000	6,000	7,000	7,000	7,000	10,500	10,500	8,000	0	0	0	68,000

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

Presupuesto de intereses ganados y pagados del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001

Concepto	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Total
Intereses pagados	-	(2,224)	(1,367)	(1,631)	(4,223)	(4,218)	(3,334)	(5,649)	(4,548)	(4,224)	(1,665)	-	(33,082)
Intereses ganados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1,323	1,323

Empresa productora de Bebidas alcohólicas, S.A. De C.V.

C-19

Estado de resultados operativo proforma del 1° de abril de 2000 al 31 de marzo de 2001

(miles de pesos)

Concepto		Cifras Presupuestadas	
Ventas	C- 2	1,893,515	100%
Costo de ventas	C- 12	488,833	26%
Utilidad bruta		1,404,682	74%
Bonificaciones	C-4	209,040	11%
Regalias	C-15	104,502	6%
Gastos de ventas	C-13	181,368	10%
Gastos de promocion	C-17	68,000	4%
Gastos de publicidad	C-16	221,450	12%
Gastos de admon.	C-14	98,071	5%
Total de gastos		882,431	47%
Utilidad de operacion		522,251	28%
Descots. Por pronto pago	C-4	266,354	14%
Intereses pagados	C-18	33,082	2%
intereses ganados	C-18	1,323	0%
Total financieros		298,113	16%
otros ingresos	C- 5	12,402	0%
Total de otros		12,402	1%
utilidad antes de ISR y PTU		236,541	12%
Impuesto sobre la renta		80,424	4%
Part. trab. en utilidades		23,654	1%
Utilidad neta		132,463	7%

Conclusiones

Como se puede apreciar con el presente trabajo, y de la descripción de los pasos que hay que seguir en la elaboración de los presupuestos se puede destacar los siguientes puntos.

Al contar con un mejor conocimiento y entendimiento. De que son los presupuestos, cual es su propósito y su finalidad, se esta en posibilidad de poder llevar a cabo la planeación necesaria para poder. Determinar cual es la mejor estrategia a seguir en la implementación o en el mejoramiento en la aplicación de los presupuestos.

Es de suma importancia que, todas las empresas del país realizaran una profunda reflexión sobre la posibilidad de implantar un sistema de control y aplicación presupuestal. No importando su tamaño o su capacidad económica, ya que se podrían contar con mayores beneficios al poder determinar por anticipado cual será su resultado financiero y sobre todo que se estaría en posibilidades de aplicar las medidas correctivas que se estimen necesarias .

Bibliografía:

Morales Felgueres, Carlos- -Presupuestos y Control de las Empresas- - ECASA, México, 1996.

Perdomo Moreno, Abraham- -Elementos Básicos de Administración Financiera- -ECASA, México,1989.

Perea Román, Francisco- -La contabilidad por Área de responsabilidades- -ECASA, México, 1991.

Sweeny Allen H.W; ROCHLIN ROBERT- - Manual de Presupuestos - - McGraw-HILL, 1990.

Acosta Altamirano, Jaime- -Presupuestos I - -Publicaciones Administrativas y Contables, México,1996.

Paniagua Bravo, Víctor- - Sistema de Control Presupuestal- - I.M.C.P. México,1996

Maitland, Lían- - Como Administrar Presupuestos Financieros- - FOLIO, México.

Perdomo Moreno, Abraham- -Análisis e Interpretación de Estados Financieros—ECASA, México, 1990.

J. Gitman, Lawrence- - Fundamentos de Administración Financiera— HARLA, México,1997.

Weston, Fred- - Finanzas en Administración—INTERAMERICANA, México,1984.