

885402
1



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



Trabajo de seminario

**“Finanzas Corporativas : Elaboración del
Presupuesto Maestro en una Micro Empresa del
Ramo Farmacéutico”**

Que para obtener el título de :
Licenciado en administración.
Presenta
Oscar Crispin Contreras Patrón.

Asesor:
C.P. Raúl Rene Casas.

Revisado por FES - Cuahutitlan
De la U.N.A.M.
C.P. Epifanio Pineda Celis.

Tepic. Nayarit

Diciembre del 2000

288737



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.

Dedicatoria.

A Dios.

Le agradezco por haberme dejado llegar a dar esta satisfacción a mis padres y hermanos.

A Mis Padres.

Por todo el esfuerzo que hacen para que nos preparemos y podamos forjar nuestro futuro; ya que sin el apoyo incondicional de ellos no hubiera podido salir adelante para culminar mi carrera y poder ser un hombre de éxito en esta sociedad.

A Mis Hermanos.

Por tenerme toda la paciencia y haberme apoyado incondicionalmente en los momentos que necesite de ellos.

A Mis Amigos.

Por apoyarme en los momentos que necesite de ellos.

A la Universidad.

Por abrir sus puertas a la sociedad para que con esto pueda forjar
hombres capaces de enfrentar el mundo de estos tiempos.

A mis Maestros.

Que me ayudaron a prepararme y darme la mejor capacitación para
poder salir adelante en la sociedad.

FINANZAS CORPORATIVAS.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN UNA MICROEMPRESA DEL RAMO FARMACEUTICO.

INDICE

Objetivos.

Introducción.

CAPITULO 1 Generalidades.

1.1. Empresa.

1.2. Concepto de Administración.

1.3. Proceso Administrativo.

1.4. Administración Financiera.

1.5. Objetivo de Administración Financiera.

1.6. Pasos de Administración Financiera.

1.7. Planeación Financiera a Corto Plazo.

1.7.1. Concepto de Planeación.

1.7.2. Conceptos de Planeación Financiera.

1.7.3. Objetivo de Planeación Financiera.

1.7.4. Pasos de la Planeación Financiera.

CAPITULO 2 El Presupuesto.

2.1. Tipos de Presupuestos.

2.2. El Presupuesto Maestro.

2.3. El Presupuesto Operativo.

2.3.1. Presupuesto de Ventas.

2.3.2. Presupuesto de Producción.

2.3.3. Presupuesto de Materia Prima y Compras.

2.3.4. Presupuesto de Mano de Obra Directa.

2.3.5. Presupuesto de Gastos de Fabricación Indirectos.

2.3.6. Presupuestos de Gastos de Operación.

2.3.7. Estado de Resultados Presupuestado.

2.4. El Presupuesto Financiero.

2.4.1. Objetivo del Presupuesto de Efectivo.

2.4.2. Estrategia del Efectivo.

CAPITULO 3 Caso Practico.

Elaboración del Presupuesto Maestro del Periodo 2001 de la "Botica Pepe".

Conclusiones.

Bibliografía.

Objetivo General.

Conocer y aplicar la teoría presupuestal en una micro empresa del ramo farmacéutico.

Objetivos Particulares.

- Hacer un trabajo de investigación sobre una micro empresa para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas.
- Aplicar y conocer el máximo de la teoría financiera acerca de los presupuestos.
- Contribuir con este trabajo a la investigación en las ciencias de las finanzas.

INTRODUCCION.

En este trabajo e decidido hablar de la planeación a corto plazo esto porque es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de una empresa del ramo que sea ya sea industria, comercio, servicios, esto también sin importar el tamaño de esta porque puede ser micro, pequeña, mediana o gran empresa, esto se debe a que todos ocupamos planear nuestras metas y tener bien fijo como podemos llegar a esto por eso que en la administración se a tomado algo de la forma que adoptan los soldados como es la planeación estratégica, la cual estos utilizan para poder ganar una guerra en el campo de batalla y el administrador la utiliza para ganar peleas en el ámbito comercial y mercadologico lo cual nosotros podríamos llamar el campo de batalla.

Por eso para que se entienda mejor este trabajo y de esta manera puedan llegar a su pronto entendimiento lo hemos dividido en dos capítulos en el que hablamos en el primero acerca de las generalidades de la administración como es la clasificación de las empresas y su significado siguiendonos con un pequeño concepto de administración en el cual describo que es la administración su proceso como esta creado o cuantos

pasos son los que lo forman así como también explico que significa administración financiera los pasos con los que se cuentan para poder llevarla a cabo para que así al final de esto poder explicar el concepto de planeación financiera a corto plazo sus características conceptos y así como sus objetivos y su proceso administrativo.

En el capítulo número dos en este se hablara de presupuestos los tipos de presupuestos que existen como se componen y como se pueden lograr entre estos el más práctico es el presupuesto maestro porque este nos permite ver como se va avanzando paso por paso con distintos tipos de presupuestos como el de operación, el de capital y el financiero para al final se pueda hacer una integración de todos estos y se pueda llegar al presupuesto maestro el cual servirá para un futuro de cualquier empresa en la cual se elabore para poder saber hacia donde se dirige la empresa.

Como punto final se elaboro un caso práctico el cual comprueba todo lo que se encuentra escrito en este trabajo el cual deja ver como empieza a elaborarse el presupuesto maestro empezando del presupuesto de ventas pasando por el presupuesto operacional hasta poder hacer un presupuesto financiero con un flujo de efectivo y así pues poder concluir con los estados financieros proforma.

CAPITULO I

Generalidades.

En todas las áreas del saber humano existen diversos tratadistas que nos hablan de las mismas, definiciones o conceptos generales, conforme a su personal punto de vista, ya sea este futuro de su experiencia o de sus investigaciones sobre el tema o ambos él más común de los casos.

La teoría administrativa no ha pasado desapercibida ante este fenómeno, por lo que hoy nos encontramos con múltiples y variados autores que expresan sus juicios y conclusiones sobre la materia, a través de una gran variedad de textos de los cuales se puede hacer uno el cual sería.

La administración imparte efectividad a los esfuerzos humanos los cuales ayudan a obtener mejor campo, planta, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Los cuales se pueden mantener al frente de las condiciones cambiantes del entorno en el que se desenvuelve la empresa ya que con esto se proporciona una previsión e imaginación para la protección de la empresa.¹

1.1. Empresa.

Asociación Científica, industrial, comercial o de otra índole creada para realizar obras materiales, negocios o proyectos importantes, concurrendo de manera común a los gastos que origina y participando también todos los miembros de las ventajas que reporte.²

Es un verbo que indica que se realizara una actividad encaminada a buscar el progreso y solución de problemas de carácter económico o financiero; las leyes fiscales mexicanas la definen con bastante claridad.³

Empresa es toda persona física o moral que realice actividades empresariales (Comerciales, Industriales, Agrícolas, Ganaderas, de Pesca y Silvícolas).

Después de tener descrito el significado de lo que es una empresa haré una breve descripción de cómo se componen diferentes tipos de empresas, la cual es como sigue:

¹ Apuntes del primer semestre de la carrera de administración, dados por el Lic. Pantoja

² Apuntes del tercer modulo del seminario de titulación de finanzas corporativas impartido por el C.P. Mario López

³ Apuntes del cuarto modulo del seminario de titulación de finanzas corporativas impartido por el C.P. Epifanio.

Industria:

De 0 a 30 Empleados	Micro Empresa
De 31 a 100 Empleados	Pequeña Empresa
De 101 a 500 Empleados	Mediana Empresa
De 501 en Adelante	Gran Empresa

Comercio:

De 0 a 5 Empleados	Micro Empresa
De 6 a 20 Empleados	Pequeña Empresa
De 21 a 100 Empleados	Mediana Empresa
De 101 en Adelante	Gran Empresa

Servicio:

De 0 a 20 Empleados	Micro Empresa
De 21 a 50 Empleados	Pequeña Empresa
De 51 a 100 Empleados	Mediana Empresa
De 101 en Adelante	Gran Empresa

Artesanales:

Estas son personas físicas y/o morales que realizan la actividad de manufactura y se caracterizan por elaborar productos con alto valor en

cuanto al ingenio y material utilizados, no son productos en serie y ninguno es igual a otro aunque tengan las mismas características.⁴

Después de haber clasificado los distintos tipos de empresas hablare de una pequeña descripción de micro, pequeña y mediana empresa, para su mejor entendimiento.

Casi en la totalidad de micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares, o sociedades entre amigos o parientes. Desgraciadamente, no existe y todavía falta para que se desarrolle, un mercado de inversionistas de riesgo, profesionales que entren a este tipo de negocios. Por lo tanto la dinámica de operación de una empresa familiar esta íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros. El dueño(s) puede auxiliarse de su esposa, hijos, hermanos o parientes políticos y se empieza a dar una situación bastante compleja. ¿son familia, socios o simplemente empleados de "confianza"? ¿ayudan o estorban? ¿cómo manejar las envidias, los parientes "parásitos", las justas ambiciones de los herederos?.⁵

⁴ Información proporcionada por NAFINSA

⁵ Libro la Empresa Familiar pagina 9 editado por NAFINSA

Uno de los objetivos primordiales de "del verbo emprender" es auxiliar a la empresa familiar a organizarse. No es labor fácil pero es indispensable que tratemos de analizarla, en forma profunda, pero sencilla.

1.2. Concepto de Administración

Administración es conducir a la empresa hacia sus objetivos, tratando de sacar el mejor provecho de todos los recursos de que se disponen.⁶

1.3. Proceso Administrativo

El proceso administrativo es la administración en acción y se integra de varias funciones o etapas, que están fuertemente ínter relacionadas y que dan como un proceso único. Aunque para fines metodológicos, se dividirán en cuatro faces del proceso administrativo, es importante hacer notar que existen múltiples criterios en cuanto al número de etapas que lo conforman.

⁶ Apuntes del primer semestre de la carrera de Administración impartida por el Lic. Pantoja

Si nos ponemos a comparar a un organismo social (empresa) con un organismo animal, se puede observar que ambos siguen dos etapas fundamentales las cuales son:

- Estructuración y
- Desarrollo

Estructuración.- Es la etapa en la que el organismo se forma o se construye. En el caso de un organismo animal, se partiría de una célula hasta la formación de un ser en toda su plenitud funcional y apto para el desarrollo normal de las actividades y funciones que le son propias.

De la misma manera, en el caso de una empresa, la etapa de estructuración comienza por la formación de la misma, cuando un grupo de personas aporta capital y determina los recursos, el giro y forma en que estará estructurada.

Desarrollo.- En esta etapa, ya construida la empresa o ya formado el organismo animal, se ponen en función todos los recursos a fin de desarrollar en toda la plenitud las actividades propias y normales a lo largo

de los objetivos establecidos. En la administración a estas dos etapas se les conoce como: mecánica y dinámica de la administración.⁷

El proceso administrativo abarca cada una de estas faces que se interrelacionan, se dan en forma secuencial y pueden existir simultáneamente. Se trata de un proceso continuo en virtud de que al llegar a la etapa de control, base a los resultados, genera nuevos planes y objetivos, dándose origen al siguiente ciclo:

Dicho ciclo consiste en cuatro etapas los cuales son:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Control

⁷ Apuntes tomados del primer semestre de la carrera de administración impartida por el Lic. Pantoja.

1.4. Administración Financiera

Es una fase de la administración general, que tiene por objeto maximizar el patrimonio de una empresa a largo plazo, mediante la obtención de recursos financieros por aportaciones de capital u obtención de créditos, su correcto manejo y aplicación, así como la coordinación eficiente del capital de trabajo, inversiones y resultados, mediante la presentación e interpretación para tomar decisiones acertadas.⁸

1.5. Objetivo de la Administración Financiera

- 1) Obtener fondos y recursos financieros.
- 2) Manejar correctamente los fondos y recursos financieros.
- 3) Destinarlos o aplicarlos correctamente a los sectores productivos.
- 4) Administrar el capital de trabajo.
- 5) Administrar las inversiones.
- 6) Administrar los recursos.
- 7) Presentar e interpretar la información financiera.
- 8) Tomar decisiones acertadas.

- 9) Maximizar utilidades y capital contable a largo plazo.
- 10) Dejar todo preparado para obtener mas fondos y recursos financieros cuando sea necesario.⁹

1.6. Pasos de Administración Financiera

La administración financiera para su mejor estudio se divide en tres pasos los cuales son:

- a) Análisis financiero
- b) Planeación financiera
- c) Control financiero

El análisis financiero.- nos permite estudiar y evaluar los conceptos y cifras del pasado de una empresa.

⁸ Libro elementos básicos de administración financiera pag. 32 autor Abraham Perdomo Moreno.

⁹ Libro elementos básicos de administración financiera pag. 33. Autor Abraham Perdomo Moreno.

La planeación financiera.- nos deja estudiar así como también evaluar y proyectar conceptos y cifras que prevalecerán en el futuro de una empresa.

El control financiero.- en este que es el último de los pasos se evaluará simultáneamente el análisis y la planeación financiera, poder llegar a corregir las desviaciones que pudieron existir entre las cifras reales y proyectadas, para con esto poder alcanzar los objetivos propuestos por la empresa, mediante la acertada toma de decisiones.¹⁰

1.7. Planeación Financiera a Corto Plazo

Es el conjunto de decisiones y planes preestablecidos o preelaborados, relacionados íntimamente con la finalidad de anticiparse o prever el futuro de los resultados de operación de las organizaciones en la búsqueda de los objetivos trazados.

Los planes y programas pueden ser de dos tipos de acuerdo al tiempo para su ejecución; se dice que son planes o planeación a corto plazo cuando el tiempo o periodo de los mismos es menor a un año, y en el cual intervienen los mismos elementos que se utilizan para determinar el capital

del trabajo, los cuales son principalmente las cuentas de Activo y Pasivos circulantes que por definición son bienes y derechos así como deudas a corto plazo (menos a un año).¹¹

1.7.1. Concepto de Planeación

La planeación es una función vital del proceso administrativo y se considera básica, pues no se puede llevar a cabo satisfactoriamente, las demás funciones de organización, ejecución y control, si no se ha planeado con el debido tiempo y en forma adecuada. Es decir, que mediante la planeación se determinan los cursos de acción que se deben seguir para lograr los objetivos de la empresa, con base en la investigación y la elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro. En base con lo anterior dicho, podemos afirmar que la planeación forma los cimientos de la administración, por tanto, también es verdad que las columnas de apoyo de la organización, ejecución y control descansan sobre la planeación.¹²

¹⁰ Libro elementos básicos de la administración financiera pag. 33, 34. Autor Abraham Perdomo Moreno.

¹¹ Libro fundamentos de administración financiera. séptima edición autor Lawrence J. Gitman pag. 667.

1.7.2. Concepto de Planeación Financiera

Es uno de los aspectos más importantes de las operaciones y subsistencia de la empresa, ya que aporta una guía para una fácil orientación coordinación y control de sus actividades para poder realizar sus objetivos.

Es el conjunto de decisiones y planes preestablecidos o preelaborados, relacionados íntimamente con la finalidad de anticiparse o prever el futuro de los resultados de operación de las organizaciones en la búsqueda de los objetivos trazados.

Los planes y programas pueden ser de dos tipos de acuerdo al tiempo para su ejecución; se dice que son planes o planeación a corto plazo cuando el tiempo o periodo de los mismos es menor a un año, y en el cual intervienen los mismos elementos que se utilizan para determinar el capital del trabajo, los cuales son principalmente las cuentas de Activo y Pasivos circulantes que por definición son bienes y derechos así como deudas a corto plazo (menos a un año).¹³

¹² Anotaciones del tercer modulo del curso de finanzas corporativas impartido por el C.P. Mario López.

1.7.3. Objetivos de la Planeación Financiera

Es evidente que la empresa que no labora planes financieros, no puede mantener una posición de progreso y redituabilidad.

Una empresa se dirige con éxito, mediante decisiones dictadas por el sentido común, el buen juicio y la experiencia, pero una verdadera dirección de empresas, requiere la fijación de objetivos y la conducción de las operaciones, de manera que se asegure el logro de esos objetivos, en ese sentido de cosas, no se puede dirigir sin planeación financiera.¹⁴

La fijación de objetivos, esta estrechamente ligada con el estilo de empresa en la resolución de problemas, destacando tres tipos de empresa:

- Las reactivas
- Las planeadoras
- Las emprendedoras

Las empresas reactivas.- son aquellas que esperan a que se presenten los problemas en vez de preverlos. Las metas y objetivos de su planeación

¹³ Extraído del libro fundamentos de administración financiera séptima edición autor Lawrence J. Gitman pag. 667. Y de anotaciones echas en el tercer modulo del diplomado de finanzas corporativas impartido.

financiera, reflejaran en su mayoría, la continuación de los negocios actuales, trataran de superar sus ventas, su penetración en el mercado, el rendimiento de sus inversiones y la estructuración de su posición financiera, de acuerdo con los principios de la liquidez y del apalancamiento.

Las empresas planeadoras.- son las que se anticipan a los problemas. Los objetivos podrán reflejar los pronósticos de contrarrestar determinada acción esperada de los competidores, la necesidad de sustituir materiales que se tomen escasos por otros, la sustitución de procesos de producción por otros mas recientes, así como la sustitución de maquinaria y equipos obsoletos, cambio de ubicación de alguna planta u oficina, etc.

Las empresas emprendedoras.- son aquellas que prevén los problemas y las oportunidades. Sus objetivos reflejaran los propósitos de desarrollar nuevos productos, de abarcar nuevos mercados y de entrar a nuevos tipos de negocios, lo que implicara una serie de reestructuraciones tanto del capital, como de su organización, procedimiento de trabajo y tal

¹⁴ Libro elementos básicos de administración financiera. autor Abraham Perdomo Moreno pag. 132 y 133.

vez, la adquisición de otras empresas, o la combinación y la fusión con otras, cambiando en ocasiones hasta de giro comercial o industrial.¹⁵

1.7.4. Pasos de la Planeación Financiera

En la planeación financiera existen cinco pasos principalmente los cuales son el de saber hacia donde va la empresa o lo que quiere alcanzar, los medios, los recursos, la realización y por ultimo poder llegar al control y así con esto poder retomar lo que seria la planeación es por esto que explicare cada uno de los pasos para su mejor entendimiento:

- a) Fines: especificar metas y objetivos
- b) Medios: elegir políticas, programas, procedimientos y practicas, con las que habrá de alcanzarse los objetivos.
- c) Recursos: determinar tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, al igual que definir como se habrán de adquirir o generar y como se habrán de asignar a las actividades.

¹⁵ Libro elementos básicos de administración financiera autor Abraham Perdomo Moreno pag 133

- d) Realización: delinear los procedimientos para tomar decisiones, así como la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- e) Control: delinear un procedimiento para prever o detectar los errores o las fallas, así como para prevenirlos o corregirlos sobre una base de continuidad.¹⁶

CAPITULO II

El Presupuesto

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por los gerentes o las altas gerencias de una empresa.

Los principales elementos de un presupuesto son:

- Es un plan: significa que el presupuesto expresa lo que la administración trata de realizar, de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en determinado periodo.
- Integrador: indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también esta dirigido a cada una de las áreas, de forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa no es funcional si no se identifica con el objetivo total de la organización. A este

¹⁶ Libro elementos básicos de administración financiera autor Abraham Perdomo Moreno pag. 132

proceso se le conoce como presupuesto maestro, formado por las diferentes áreas que lo integran.

- Coordinador: significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben de ser presentados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro no puede ser igual a la suma de sus partes, lo cual crea confusión y error.
- En términos financieros: indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria para que sirva como medio de comunicación ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis. Del plan maestro.
- Operación: uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se pretenden obtener, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.¹⁷

2.1. Tipos de Presupuestos

Existen distintos tipos de presupuestos o denominaciones del mismo, esto obedecido tan solo a las características particulares de cada uno de ellos y considerando los aspectos mas relevantes surgen las siguientes clasificaciones:

1.- Por el Tipo de Empresa:

Este a su vez se clasifica en dos los cuales son:

a) Públicos:

Son aquellos que realizan los gobiernos en sus diferentes niveles (federales, estatales o municipales) empresas descentralizadas, etc. Para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

b) Privados:

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

2.- Por su Contenido.

Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares de todos los presupuestos de la empresa.

Auxiliares:

¹⁷ Libro contabilidad administrativa quinta edición, autor David Noel Ramírez Padilla. pag. 221 y 222

Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas, por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

3.- Por su Forma.

Flexibles:

En estos presupuestos podemos considerar anticipadamente las variaciones que pudieran ocurrir y permiten cierta elasticidad para posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias.

Fijos:

Son aquellos presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del periodo presupuestado.

4.- Por su duración.

a) Presupuestos cortos.- Los que abarcan un periodo de un año o menos.

b) Presupuestos largos.- Los que se formulan para mas de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles, porque es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un periodo suficientemente largo, y no se concibe esta sin la

formulación de presupuestos para periodos cortos, con programas detallados para un periodo inmediato siguiente.

5.- Por la técnica de valuación.

Estimados:

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

Estándar:

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

6.- Por su reflejo en los estados financieros.

a) De Situación Financiera:

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones, se presenta en el balance general presupuestado.

b) De Resultados:

Muestra las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

c) De Costos:

Estos se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas y reflejan a un periodo futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes.

7.- Por las finalidades que pretenden.

a) De Promoción:

Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansión, para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el periodo a presupuestar.

b) De Aplicación:

Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta o habrá de contar la empresa.

c) De Programas:

Son preparados normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, etc. Sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen determinando el costo de las actividades

concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

d) De Fusión:

Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas.

8.- De Trabajo.

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; esto es porque su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera:

a) Formulación:

- Presupuestos Parciales.

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas en cada departamento de la empresa, con base en ellos se desarrollan los:

- Presupuestos Previos.

Constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva sujetos a estudios y a:

b) Aprobación:

La formulación previa esta sujeta a estudios, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

c) Presupuesto Definitivo:

Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordinar y controlar en el periodo al cual se refiera. Su experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de:

d) Presupuesto Maestro o Tipos:

Con este tipo de presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que solo se hacen los que tengan variación sustancial.¹⁸

2.2. El Presupuesto Maestro

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

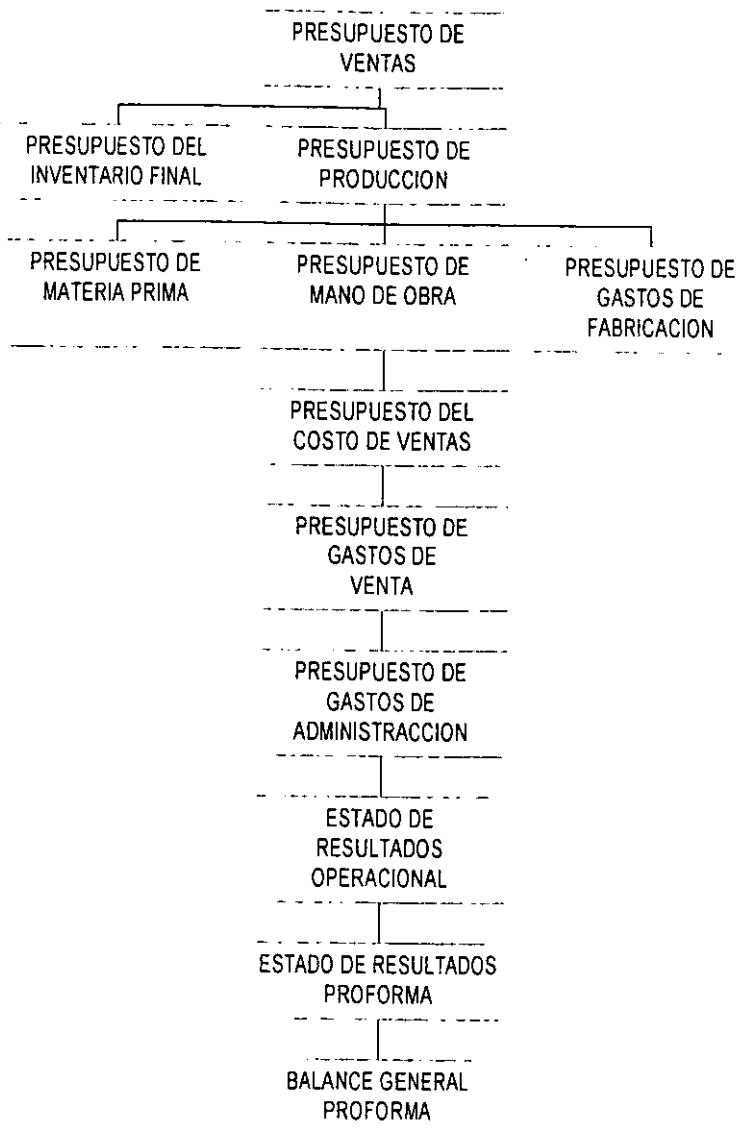
- El presupuesto de operación.
- El presupuesto financiero.

Antes de estudiar cada una de las etapas que integran el presupuesto de operación se deben considerar que cada uno de los presupuestos deben ser elaborados a precios constantes, es decir, deben de llevar todos los pesos al mismo poder de compra, de tal manera que uno de los objetivos básicos

¹⁸ Notas del curso de presupuestos en el quinto semestre de la carrera de administración impartido por el C.P. Bonilla.

(CUADRO 1)

DIAGRAMA DEL PRESUPUESTO MAESTRO



del presupuesto como lo es el control administrativo pueda desarrollarse, porque de otra manera sería imposible llevar a cabo dicha actividad, al mezclar en los datos comparativos pesos con diferente poder de compra. (ver cuadro 1)¹⁹

2.3. El Presupuesto Operativo

Este es el presupuesto principal con el cual se recopilan todos los datos necesarios para poder llegar al presupuesto financiero y así también para tomar los datos para la elaboración de los Estados Financieros proforma, se dice que este presupuesto es el presupuesto de trabajo porque a este lo integran varios presupuestos los cuales son:

El presupuesto de ventas, el presupuesto de producción, el presupuesto de compras, el presupuesto de inventarios, etc. Los cuales describiré mas adelante para su aplicación en la elaboración de cada uno de estos mismos.²⁰

¹⁹ Libro contabilidad administrativa quinta edición. autor David Noel Ramírez Padilla. pag. 227.

²⁰ Libro contabilidad administrativa quinta edición. autor David Noel Ramírez Padilla. pag. 227

2.3.1. Presupuesto de Ventas

Pronostico de unidades a vender, se valúa conforme a los precios acordados con el mercado y los costos de adquisición o producción de la empresa, procurando que se labore por producto, zona y vendedor.²¹

La primera etapa que enfrenta la organización será la determinación del comportamiento de su demanda; es decir, conocer que se espera que haga el mercado, de manera que una vez concluida esta etapa, sé esta capacitando para elaborar un presupuesto propio de producción. Esto es lo que normalmente se hace, ya que la mayoría de las empresas trabaja a menor capacidad que la que tienen en si s instalaciones, a lo cual le llamaremos capacidad ociosa.

Para desarrollar el presupuesto de ventas es recomendable la siguiente secuencia.

1. Determinar claramente el objetivo al cual se quiere llegar en la empresa con respecto al nivel de ventas en un periodo

²¹ Notas del cuarto modulo del seminario de finanzas corporativas impartido por el C.P. Epifanio.

determinado, así como las estrategias que se desarrollaran para lograrlo.

2. Realizar un estudio de l futuro de la demanda, apoyado en ciertos métodos que garanticen la objetividad de los datos, como análisis de regresión y correlación, análisis de la industria, análisis de la economía, etc.
3. Basándose en los datos deseados para el futuro que generó él pronostico del inciso anterior y en el juicio profesional de los objetivos de ventas, elaborar el presupuesto.

Una vez elaborado el presupuesto de ventas, debe comunicarse a todas las áreas de la organización para que planifique el presupuesto de insumos.²²

2.3.2. Presupuesto de Producción

Basado en las unidades a vender y los inventarios requeridos para mantener un flujo constante de ventas y de producción se hace el presupuesto de unidades a producir, calculando además las unidades de

²² Libro contabilidad administrativa quinta edición, autor David Noel Ramírez Padilla. pag. 228.

materia prima a comprar, sin dejar de contar con los inventarios adecuados para evitar paros de planta y pérdida de mano de obra.²³

Para determinar la cantidad que se debe producir de cada una de las líneas que vende la organización, hay que considerar las siguientes variables: ventas presupuestadas de cada línea; inventarios finales para cada línea (que pueden ser determinados en función de rotación que se desee de los inventarios por cada línea) y con los inventarios iniciales con que se cuenta para cada línea.

Pres. de Prod. Por Línea = Vent. Pres. + Inv. Fin. Des. - Inv. Inic. De Artículos

La formula anterior supone que los inventarios en proceso tienen cambios poco significativos. De no ser así, se deberían considerar dentro del análisis para determinar la producción de cada línea.

Bien hasta este momento hemos planeado la necesidad de conocer los niveles de inventarios al principio y al final del periodo productivo, sin

²³ Notas modulo cuatro del seminario de titulación de finanzas corporativas impartido por el C.P.Epifanio.

embargo, dentro de dicho periodo hay que determinar cuál es la política deseada por cada empresa con respecto a la producción.²⁴

2.3.3. Presupuesto de Materia Prima y Compras

Una vez terminado el presupuesto de producción se proporciona la información necesaria para así con esto poder diagnosticar las necesidades de los diferentes insumos.

El presupuesto de requerimientos de materia prima se debe de expresar en unidades monetarias una vez que el departamento de compras define el precio al que se va a adquirir, lo cual constituye el costo del material presupuestado.

En este presupuesto se incluye únicamente el material directo, ya que los materiales indirectos, se incorporan en el presupuesto de gastos indirectos.

Los beneficios del presupuesto de requerimiento de materia prima son:

²⁴ Libro contabilidad administrativa quinta edición, autor David Noel Ramírez Padilla, pag. 228 y 229

- indica necesidades de materia prima para determinado periodo presupuestal, evitándose así cuellos de botella en la producción por falta de abastecimiento.
- Genera información para compras, lo que permite a este departamento planear sus actividades.
- Determina niveles adecuados de inventarios para cada tipo de materia prima.
- Ejerce un control administrativo sobre la eficiencia con que se maneja la materia prima.

Con esto el encargado de compras es el responsable del presupuesto de compras porque con esto podrá saber que cantidad de productos y cuanto inventario debemos de tener para el periodo presupuestal que se va ha elaborar.²⁵

2.3.4. Presupuesto de Mano de Obra Directa

Con este presupuesto se podrá diagnosticar las necesidades de recursos humanos que se necesitan para la producción y así con esto poder presupuestar con cuanta mano de obra directa podremos hacer la

transformación de la materia prima en producto terminado esto nos sirve a su vez para determinar cuanto nos cuesta en mano de obra producir un producto de una materia prima o línea de producción y de otra y también el tiempo que se tardan en su elaboración. Lo cual nos será de mucha utilidad porque sabremos si se necesita mas mano de obra o es suficiente con la que tenemos esta también da a conocer si la mano de obra es de calidad o no para poder corregirla a tiempo.²⁶

2.3.5. Presupuesto de Gastos de Fabricación Indirectos

Este presupuesto debe de elaborarse con la participación de todos los que tengan o hagan gastos indirectos de cualquier índole. Ya que es importante para la empresa que, al elaborar dicho presupuesto, se detecte perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, de manera que los gastos de fabricación variables se presupuesten en función del volumen de producción previamente determinado, y los gastos de fabricación fijos se planeen dentro del tramo

²⁵ Libro contabilidad administrativa quinta edición. autor David Noel Ramírez Padilla. pag. 229 y 230.

²⁶ Libro contabilidad administrativa quinta edición. autor David Noel Ramírez Padilla. pag. 230 y 231.

determinado de capacidad, independientemente del volumen de producción presupuestado.

Cuando se ha elaborado el presupuesto de gastos de fabricación, debe calcularse la tasa de aplicación tanto en su parte fija, y elegir una base que sea adecuada para la estructura del presupuesto de gastos de fabricación indirectos.²⁷

2.3.6. Presupuestos de Gastos de Operación

Una vez determinado el planteamiento de ventas y producción es necesario calcular el presupuesto de las áreas de apoyo o ejecución; como departamento de ventas, administración de ventas, contraloría, administración de recursos humanos, almacenes de productos terminados, etc.²⁸

Este presupuesto tiene por objeto planear los gastos en que incurran las funciones de distribución y administración de la empresa para llevar a cabo las actividades propias de su naturaleza. De igual manera que los gastos indirectos de fabricación, ambos gastos de administración y de

²⁷ Libro contabilidad administrativa quinta edición, autor David Noel Ramírez Padilla, pag. 231 y 232.

²⁸ Notas del módulo cuarto del seminario de finanzas corporativas impartido por el C.P. Epifanio.

ventas, deben ser separados en todas las partidas en gastos variables y gastos fijos para aplicar el presupuesto flexible a estas áreas, utilizando costeo con base en actividades.

El volumen según el cual cambiarán las partidas variables no será el de producción, sino el adecuado a su función generadora de costos, como fue analizado en los puntos anteriores.

La idea básica es que luego de determinar los diferentes niveles de actividad, se pueda elaborar el presupuesto de gastos de operación mediante el empleo del presupuesto flexible, donde también es de mucha utilidad el costeo por actividades al elaborar el presupuesto, para determinar que agrega o no valor al producto o servicio.³⁹

2.3.7. Estado de Resultados Presupuestado

El presupuesto maestro, como se ha comentado esta constituido por dos presupuestos; el de operación y el financiero. El primero de ellos se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar una organización, que son las actividades típicas a través de los cuales una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad.

Dichas actividades dan origen a los presupuestos de ventas, de producción, de compras, de requerimiento de materia prima, de mano de obra, de gastos indirectos de fabricación, de costos de venta y de gastos de operación. Estos, a su vez, requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración conocer hacia donde dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía, lo cual se lograra a través del estado de resultados presupuestado.³⁰

2.4. El Presupuesto de Capital

Para este tipo de presupuesto existen varios puntos de vista pero para mi estudio solo tomare tres conceptos los cuales son:

Es el presupuesto que genera, evalúa, elige y examina continuamente las alternativas de desembolso de capital.³¹

Presupuesto de capital concepto extraído de los ingleses (capital Proposal) este es una rama del presupuesto maestro de una organización publica o privada que nos permite conocer y justificar la adquisición de los

²⁹ Libro contabilidad administrativa quinta edición. autor David Noel Ramirez Padilla. pag. 232 y 233.

³⁰ Libro contabilidad administrativa quinta edición. autor David Noel Ramirez Padilla. pag. 232 y 233.

activos fijos que cubrirán los requerimientos del crecimiento o modernización de la infraestructura de la organización.

Tipos de Presupuestos de Capital:

- Independiente, aquellos cuya función no depende de otros proyectos y pueden realizarse en cualquier momento, dependiendo de la cantidad y disponibilidad del efectivo para su inversión.
- Mutuamente excluyente, son aquellos cuya autorización o puesta en marcha hace que otros de la misma solución tengan que ser cancelados ya que todos ellos estaban en competencia para solucionar un problema económico, social o de negocios.
- Medibles, son aquellos que pueden ser evaluados mediante métodos matemáticos objetivos por aumentar ventas o producción o rendimiento, etc.
- No Medibles, son aquellos que no pueden ser evaluados mediante métodos matemáticos por ser subjetivos y no garantizan una cifra de aumento de ventas o de producción, pero apoyan el bienestar de la clientela, los empleados, los proveedores, etc. Ejem:

Un estacionamiento para clientes, un comedor para empleados, una campaña publicitaria, etc.

³¹ Notas del modulo dos del seminario de titulación finanzas corporativas impartido por C.P. Ramón.

- No rentables, son aquellos que no incrementan las utilidades de las organizaciones pero ayudan con los planes sociales de salud y ecológicos del lugar en que se realizan.
- Rentables, son aquellos que generan utilidades a las organizaciones y se pueden evaluar con métodos matemáticos que los expertos han diseñado para que sean aceptados o rechazados de estos proyectos se ocupa el seminario de finanzas corporativas.³²

En el ultimo de los conceptos tenemos como definición que es el proceso de evaluar y selección de inversiones a largo plazo consecuentes con el objetivo empresarial y la maximización de la inversión de los propietarios. En general las organizaciones de negocios llevan a cabo una diversidad de inversiones a largo plazo, pero la más común de este tipo para la empresa manufacturera es la realizada en activos fijos, entre ellos, los bienes raíces y el equipo. Tales activos se conocen con frecuencia como activos que producen utilidades (redituables) debido a que, por lo regular, estos proporcionan la base para el poder productivo y el valor de la

³² Notas del modulo cuatro del seminario de titulación finanzas corporativas impartido por C.P. Epifanio.

empresa. Razón por la cual y a fin de facilitar la presentación y el estudio de la cobertura del presupuesto del capital.³³

2.5. El Presupuesto Financiero

El plan maestro debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global. Aparte de los estados financieros presupuestados anuales, pueden elaborarse reportes financieros mensuales o trimestrales, o cuando se juzgue conveniente, para efectos de retroalimentación, lo que permite tomar las acciones correctivas que se juzguen oportunas en cada situación.

La esencia del presupuesto financiero surge de la información generada por el presupuesto de operación. Es necesario considerar que son tres grandes planes los que engloban un modelo de planeación: el plan de mercado, de requerimientos de insumo y el financiero. Las dos primeros constituyen la base para elaborar el presupuesto de operación y una vez que este ha sido integrado, se utiliza como marco de referencia para elaborar el

³³ Libro fundamentos de administración financiera séptima edición. autor Lawrence J. Gitman, pag. 332.

presupuesto financiero, que junto con el de operación, constituye la herramienta por excelencia para traducir, en términos monetarios, el diseño de acciones que habrán de realizarse de acuerdo con la última etapa del modelo de planeación estratégica.

El presupuesto de ventas, el costo de producción y el de gastos de operación producen el estado de resultados proyectado; en síntesis, el presupuesto de operación da origen al estado de resultados presupuestado.

El presupuesto financiero, aunado a ciertos datos del estado de resultados presupuestado, expresa el estado de situación financiera presupuestado y el estado de flujo de efectivo presupuestado.

El estado de resultados, el estado de situación financiera y el estado de flujo de efectivo presupuestado indica la situación financiera proyectada. Con estos informes queda concluida la elaboración del plan anual o plan maestro de una empresa.³⁴

2.5.1. Objetivo del Presupuesto de Efectivo

Los objetivos que se logran al elaborar el presupuesto de efectivo son

1. Diagnosticar cual será el comportamiento del flujo de efectivo a través del periodo de que se trate.
2. Detectar en que periodos habrá faltantes y sobrantes de efectivo y a cuanto ascenderán.
3. Determinar si las políticas de cobro y de pago son las óptimas, efectuando para ello una revisión para liberar recursos que se canalizarán para financiar los faltantes.
 - a) Determinar si es óptimo el monto de recursos invertidos en efectivo a fin de detectar si existe sobre o subinversión.
 - b) Fijar políticas de dividendos en la empresa.
 - c) Determinar si los proyectos de inversión son rentables.³⁵

2.5.2. Estrategia del Efectivo

Se recuerda que el efectivo que se desea mantener constituye una cantidad de recursos cuyo costo de oportunidad debe ser justificado. Por ejemplo, se puede tener buena liquidez con una gran cantidad de efectivo en el banco, que no genere intereses; en cambio, si estuviera invertido en Cetes

³⁴ Libro contabilidad administrativa quinta edición, autor David Noel Ramírez Padilla, pag. 237 y 238.

³⁵ Libro contabilidad administrativa quinta edición, autor David Noel Ramírez Padilla, pag. 240 y 241.

u otros títulos generaría atractivos intereses anuales. Pero es necesario determinar cual debe ser la cantidad que se mantenga en efectivo y realizar periódicamente una evaluación del manejo del mismo.³⁶

³⁶ Libro contabilidad administrativa quinta edición. autor David Noel Ramirez Padilla, pag. 241.

CAPITULO III

Caso Practico

Elaboración del Presupuesto Maestro del Periodo 2001 de la "Botica Pepe"

Antecedentes:

La Botica Pepe se fundo en el año de 1952, ubicándose en la Calle de Zapata No 128 al poniente de la Ciudad de Tepic, Nayarit; entre las calles Durango y Puebla, teniendo una superficie de 147 metros cuadrados.

La Botica Pepe se estableció en ese sitio debido a la afluencia de gente que llegaba a esta Ciudad de los poblados aledaños debido a que cerca de este establecimiento se encontraban la central y sitios de distintos municipios lo cual le ayudaba mucho para la generación de las ventas; esto también aunado a que en ese tiempo no existía mucha competencia, ya que

solo existían (6) seis farmacias más; lo cual era de mucho provecho para todas las negociaciones ya que toda la gente acudía al lugar al que le daba mejor servicio.

Debido al buen servicio que se tenía y viendo la prosperidad de este negocio su dueña la Sra. Antonia Gonzalez Parra opto por expandir sus servicios poniendo otras farmacias que dieran el mismo servicio que el primero, poniendo estos negocios en lugares estratégicos de la Ciudad, dando primero inicio de la expansión con la Farmacia Pepe Sucursal que se encontraba ubicada en la calle Zapata esquina con Ejido en 1955.

Después dio apertura a la segunda farmacia que fue la Farmacia del Carmen en el año de 1958.

Pero no conforme con esto y viendo la necesidad y falta de atención farmacéutica en los pueblos de Nayarit se opto por poner otra sucursal pero ya no en Tepic sino saliendo a otros Municipios siendo el primero en el Puerto de San Blas en el año de 1959, y por ultimo hacer una compra de

una farmacia ya establecida la cual era la Farmacia San Luis en el año de 1965.

Después de haberse establecido una gran cadena en atención y servicio en el giro de las farmacias se vio afectado esto por el mal manejo administrativo que se dio en ese tiempo teniendo la necesidad de vender tres farmacias y otra cerrarla quedándose únicamente con la farmacia matriz con la cual se inicio; al suceder esto y al estar la Empresa con tremendas deudas se cambio de Administración formando en el día 18 del mes de Agosto de 1969 una sociedad anónima a la cual si le pudieran vender ya que esta nueva administración comenzaría sin deudas y se podría hacer crecer mas rápido y así sacarla de la bancarrota en la que se encontraba.

Después de un año de intenso trabajo y de haber podido salir del bache en que se encontraba este negocio hubo un percance que destruyo prácticamente todo el local y se instalo la farmacia en el local contiguo mientras se construía de nuevo el local para poder seguir creciendo y con la nueva construcción también se tuvo que comprar todo el mobiliario que se tenia que poner en el establecimiento, al ya encontrarse establecida la

empresa y encontrándose funcionando se vio la oportunidad de contratar a un medico para que diera consultas mas económicas y así de este modo poder ayudar a la gente que llegaba a solicitar servicio dándose este de calidad y económico, y el surtido de las recetas a un costo razonable ya que la población que se atiende en la botica la gran mayoría son de escasos recursos, esto se hizo mas fácil gracias a que el local contaba con un privado el cual se adapto para consultorio y así se pudieran dar la atención.

Esto ayudo a que con el paso del tiempo y con la nueva administración que se formo el negocio fuera creciendo hasta que se pudieron abrir otras tres sucursales siendo la primera la sucursal de la Botica Pepe ubicada en Zapata esquina con Ejido en 1978; Farmacia del Pueblo en la calle Juan Escutia en 1979; y por ultimo la Botica del Niño en 1980; y así trabajando varios años con estas farmacias hasta 1984 que se dieron de baja por no contar con personal capacitado para la atención de estas, quedando abierta únicamente la matriz que se encuentra ubicada en la Calle Zapata No 128 pte. para así poder dar una mejor atención al publico en general que llega a la empresa a comprar sus productos o a recibir sus servicios médicos.

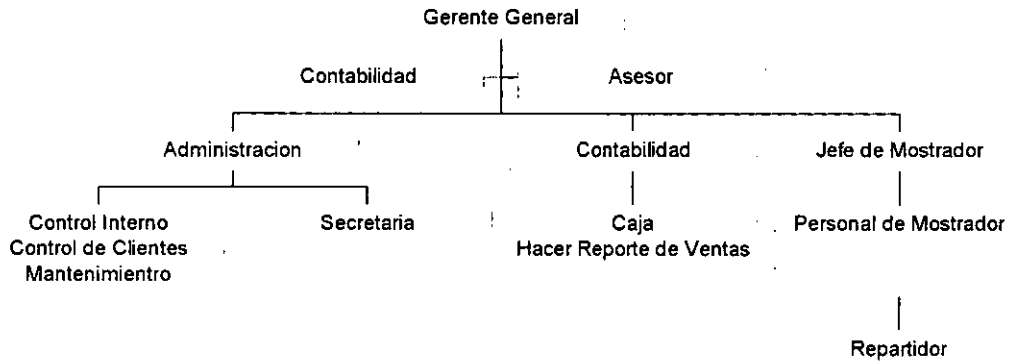
Esto funciono así hasta el año de 1996.

En el mes de Octubre de 1996 se cerro físicamente y se abrió a nombre de una persona física con nombre comercial de "farmacia san Jorge" aunado a esto se construyeron cuatro consultorios en la segunda planta de la farmacia la cual se trabajo hasta Junio del año 2000.

Durante el año 2000 se construyeron otros cuatro consultorios en el tercer piso del local y en el cuarto piso de este se termino de hacer el área administrativa y el laboratorio de preparados de medicamentos en forma tradicional así como volviendo a utilizar el nombre comercial de "Botica Pepe". (ver cuadro 2).

(CUADRO 2)

"ORGANIGRAMA DE LA SUPER BOTICA PEPE"



MISION:

La misión de nuestra empresa es satisfacer la necesidad del público en general con todo tipo de medicamentos acompañado de un servicio de calidad y calidez porque la medicina no es un gasto, sino una inversión que protege su vida.

VISION:

Ser la empresa numero uno en la comercialización de productos farmacéuticos y servicios médicos, con instalaciones y equipos apropiados, que además, nos permita hacerlo parte de un servicio integral de atención medica para preservar la salud de la comunidad del Estado de Nayarit.

FILOSOFIA:

Contamos con personal altamente capacitado, en sus áreas de trabajo los cuales hacen posible el crecimiento de la empresa y así poder alcanzar los grandes retos así como los objetivos planteados por la empresa.

Considerando que su principal fuerza es:

Es el de dar un servicio tanto medico como en el surtido de recetas medicas rápido y eficiente con una mejor calidad.

Es el tener una atención personalizada hacia el cliente

Dar crédito en la compra de medicamentos y en la consulta

Considerando sus debilidades:

La falta de crédito de parte de los proveedores

La competencia

La falta de un estop de inventarios altos

Definición del Problema:

- Son necesarios financiamientos para el proximo año
- Opera con utilidades en forma eficiente
- Como lograr alcanzar los objetivos de la empresa
- Que estructura financiera tendrá en el futuro

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

Balance General al 31 de
Diciembre del 2000.
Para elaboración del
Presupuesto Maestro

(CUADRO 3)

BALANCE GENERAL AL 31 DIC. DEL 2000.

Activo

Circulante

Caja y Bancos

20,958

Inventario de Mercancia

210,600

Total Circulante

231,559

Fijo

Edificio

340,000

Equipo de Transporte

200,000

Equipo de Computo

28,000

Total Fijo

568,000

Total Activo

799,559

Pasivo

Acreedores Diversos

78,000

Capital

721,559

Capital Social

50,000

Utilidad del Periodo

226,424

Resultado del Ejercicio Anterior

170,948

Capital Contable

274,187

Total Pasivo y Capital

799,559

Presupuestos de Ventas,
Cobranza, Costo de Ventas,
Inventario, Compra,
Gastos de Operación, Para
Elaborar el Presupuesto Maestro.

Presupuesto elaborado con datos historicos de la empresa

(CUADRO 4)

CEDULA DE VENTAS													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Total Ventas	303,153	210,874	217,722	300,639	327,605	267,400	240,423	200,791	200,914	165,830	235,207	252,155	2,922,713
Ventas a Contado	294,058	204,548	211,190	291,620	317,776	259,378	233,210	194,768	194,887	160,855	228,151	244,591	2,835,032
Ventas de Credito	9,095	6,326	6,532	9,019	9,828	8,022	7,213	6,024	6,027	4,975	7,056	7,565	87,681

(CUADRO 5)

CEDULA DE COBRANZA													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas de Contado	294,058	204,548	211,190	291,620	317,778	259,378	233,210	194,768	194,887	160,855	228,151	244,591	2,835,032
Cobranza de Ventas a Credito	5,380	9,095	6,326	6,532	9,019	8,828	8,022	7,213	6,024	6,027	4,975	7,056	85,497
Total de Entradas por Cobro	299,438	213,643	217,516	298,152	326,796	269,206	241,232	201,980	200,910	166,883	233,126	251,647	2,920,529

(CUADRO 6)

CEDULA DE COSTO DE VENTAS													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas	303,153	210,874	217,722	300,639	327,605	267,400	240,423	200,791	200,914	165,830	235,207	252,155	2,922,713
Costos de Venta	233,194	162,211	167,478	231,261	252,004	205,693	184,941	154,455	154,549	127,562	180,928	193,966	2,248,241
Utilidad Bruta	69,958	48,663	50,244	69,378	75,601	61,708	55,482	46,336	46,365	38,268	54,279	58,190	674,472

(CUADRO 7)

CEDULA DE DETERMINACION DE INVENTARIOS													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Inventario Inicial	210,600	215,000	225,000	232,500	228,000	237,600	235,500	260,500	147,500	252,000	284,500	310,000	2,838,700
Compras	237,594	172,211	174,978	226,761	261,604	203,593	209,941	41,455	259,049	160,062	206,428	185,716	2,339,391
Costo de Ventas	233,194	162,211	167,478	231,261	252,004	205,693	184,941	154,455	154,549	127,562	180,928	193,966	2,248,241
Inventario Final	215,000	225,000	232,500	228,000	237,600	235,500	260,500	147,500	252,000	284,500	310,000	301,750	2,929,850

(CUADRO 8)

CEDULA DE COMPRA													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Compras de Contado	71,278	51,663	52,494	68,028	78,481	61,078	62,982	12,436	77,715	48,018	61,929	55,715	701,817
Compras a Credito	166,316	120,548	122,485	158,733	183,122	142,515	146,958	29,018	181,334	112,043	144,500	130,001	1,637,574
Total de Compras	237,594	172,211	174,978	226,761	261,604	203,593	209,941	41,455	259,049	160,062	206,428	185,716	2,339,391

(CUADRO 9)

CEDULA DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACION (GASTOS DE OPERACION)													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Total Gastos con Efectivo	35,829	35,819	36,616	35,226	34,894	35,516	36,725	33,352	35,251	31,956	38,773	38,389	428,347
Energia Electrica	1,640		1,825		2,313		3,113		3,810		4,160		16,862
Telefono	2501	2750	2540	3330	2530	2640	2650	2550	2250	2502	2850	2580	31,673
Predial	300												300
Sueldos	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	277,200
Gasolina	1,652	2,238	1,799	1,495	1,751	1,997	1,261	1,347	1,482	350	1,264	3,081	19,718
Tenencias	500												500
IMSS	960	947	988	930	980	990	945	880	970	950	973	930	11,543
Infonavit		674		921		940		955		940		950	5,380
Mantenimiento del Local	1715	1820	2530	2350	1150	1830	1130	1020	1030	1110	1850	1530	19,065
Mantenimiento del Vehiculo	1530	960	985	1020	1080	860	965	980	830	1180	1590	1290	13,270
Papeleria y Articulos de Oficina	860	1650	1650	950	756	680	1360	1560	480	580	1120	1860	13,508
Flotes y Acarreos	358	868	250	355	430	1101	1020	350	540	501	320	1580	7,673
Material de Empaque	560	350	260	590	568	780	592	125	260	365	695	596	5,741
Otros Gastos	153	462	690	185	236	598	589	385	498	378	850	892	5,916
Total Gastos sin Efectivo	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	27,750
Depreciacion Vehiculo	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	2,312.50	27,750
Gran Total de Gastos	38,141.29	38,131.71	38,928.91	37,538.98	37,206.34	37,828.38	39,037.63	35,664.74	37,563.30	34,266.50	41,085.10	40,701.93	456,097

Elaboración de los Cuadros,
De Aplicación del I.S.R.,
De Depreciación.
Para Elaborar el
Presupuesto Maestro.

(CUADRO 10)

APLICACION DEL I.S.R.													
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Gastos ISR	1er. Trim.			2do. Trim.			3er. Trim.			4to. Trim.			Total
Pagos ISR	2,450			19,107			19,107			19,107			59,771

(CUADRO 11)

CUADRO DE DEPRECIACIONES			
Año Actu.	Dep. Actu.	Dep. Proy.	Total Depreciación al 31 de Diciembre del 2001
1999	27,750	27,750	55,500
1981	55,000	0	55,000
1991	87,000	0	87,000

Elaboración del Flujo de
Efectivo Para la
Elaboración del
Presupuesto Maestro.

(CUADRO 12)

PRESUPUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO PARA EL AÑO 2001

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Saldo Inicial	20,958	53,618	65,556	78,009	104,086	144,212	182,332	165,004	298,201	210,839	171,572	166,553	
Entradas													
Ventas de Contado	294,058	204,548	211,190	291,620	317,776	259,378	233,210	194,768	194,887	160,855	228,151	244,591	2,835,032
Ventas de Credito	9,095	6,326	6,532	9,019	9,828	8,022	7,213	6,024	6,027	4,975	7,056	7,565	87,681
Cobranza de Ventas a Credito	5,380	9,095	6,326	6,532	9,019	9,828	8,022	7,213	6,024	6,027	4,975	7,056	85,487
Disponible	329,491	273,586	289,604	385,180	440,710	421,441	430,777	373,008	505,139	382,896	411,754	425,764	4,669,151
Salidas													
Proveedores	237,594	172,211	174,978	226,761	261,604	203,593	209,941	41,455	259,049	160,062	206,428	185,716	2,339,391
Gastos Operacionales													
Energia Electrica	1,640		1,825		2,313		3,113		3,810		4,160		16,862
Telefono	2501	2750	2540	3330	2530	2640	2650	2550	2250	2502	2850	2580	31,673
Predial	300												300
Sueldos	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	23,100	277,200
Gasolina	1,652	2,238	1,789	1,495	1,751	1,997	1,261	1,347	1,482	350	1,264	3,081	19,718
Tenencias	500												500
IMSS	960	947	988	930	980	990	945	980	970	950	973	930	11,543
Infonavit		674		921		940		855		940		950	5,380
Mantenimiento del Local	1715	1820	2530	2350	1150	1830	1130	1020	1030	1110	1850	1530	19,065
Mantenimiento del Vehiculo	1530	960	985	1020	1080	860	965	980	830	1180	1590	1290	13,270
Papelaria y Articulos de Oficina	860	1650	1650	950	758	680	1360	1560	480	580	1120	1860	13,506
Fletes y Acarreos	358	868	250	355	430	1101	1020	350	540	501	320	1580	7,673
Material de Empaque	560	350	260	590	568	780	592	125	260	365	695	596	5,741
Otros Gastos	153	462	690	185	236	598	589	385	498	378	850	892	5,918
Pagos ISR	2,450			19,107			19,107			19,107			59,771
Total Gastos	38,279	35,819	36,616	54,333	34,894	35,516	55,832	33,352	35,251	51,063	38,773	38,389	488,118
Total Salidas	275,873	208,030	211,595	281,094	296,497	239,108	265,773	74,807	294,300	211,125	245,201	224,105	2,827,509
Saldo Final	53,618	65,556	78,009	104,086	144,212	182,332	165,004	298,201	210,839	171,572	166,553	201,659	1,841,642

Elaboración del Estado de Resultados
Operacional Proforma,
El Flujo de Efectivo Operacional,
Y el Estado de Resultados Proyectado
Para el año 2001.

(CUADRO 13)

EDO. DE RESULTADOS PROFORMA OPERACIONAL.

Ventas	2,922,713
Costo de Ventas	<u>2,248,241</u>
Utilidad Bruta	<u>674,472</u>
Gastos de Operación	<u>456,097</u>
Utilidad de Operación	<u><u>218,375</u></u>

(CUADRO 14)

FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL.

Ingresos:

Ventas del Ejercicio	3,036,836
No Cobrado en Dic.	7,565
Ingresos Netos	<u>3,029,271</u>

Egresos:

Compras de Mercancia	2,913,216
No Pagado a Proveedores	220,351
Neto Pagado a Proveedores	2,692,865
Depreciación no Pagada	27,750
Pago de Gastos de Operación	428,347
Total de Egresos	<u>2,292,268</u>

Flujo de Efectivo Operacional	<u>737,003</u>
--------------------------------------	----------------

(CUADRO 15)

Estado de Resultados Proyectado Para el año 2001.
--

Ventas	2,922,713
Costo de Ventas	2,248,241
Utilidad Bruta	<u>674,472</u>
Gastos Operacionales	<u>456,097</u>
Utilidad de Operación	218,375
Utilidad antes de Impuestos	218,375
ISR	<u>76,431</u>
Utilidad Neta	<u><u>141,944</u></u>

Balance General Proyectado Para el año del 2001.

Activo

Circulante

Caja y Bancos	737,003
Cuentas Por Cobrar	7,565
Inventario	301,750
Total Circulante	1,046,318

Fijo

Edificios	340,000
Maquinaria y Equipo	228,000
Depreciación Acumulada	27,750
Total Fijo	540,250

Total Activo 1,586,568

Pasivo y Capital

Proveedores	220,351
Impuestos Sobre la Renta	76,431
Suma Pasivo	296,782

Capital Social	1,147,842
Utilidad Neta del Ejercicio	141,944
Capital Contable	1,289,786

Total Pasivo y Capital 1,586,568

Conclusiones.

Con este trabajo puedo concluir diciendo que los presupuestos ya sean a corto, mediano o largo plazo son una herramienta muy buena para el administrador porque este sirve como un pequeño mapa el cual nos muestra como vamos navegando en el ámbito administrativo y así pues nos permite guiarnos y poder llegar al objetivo deseado con un rango de dificultad mínimo.

Ahora bien en el presupuesto que elabore de una empresa del ramo farmacéutico, nos deja ver que las ventas en el año pronosticado tendrán un comportamiento constante empezando con un 100% y dando variaciones en el año muy considerables de hasta poder llegar a bajar en el mes de agosto en un 49%, aunque esto podría tener un repunte si consideramos que con las utilidades que se nos generen se puede incrementar la publicidad en los meses que son un poco mas bajos en su captación de ventas para con esto poder elevar las ventas, esto también lo podría adjuntar a una mejor recuperación de la cartera de clientes ya que con esto podremos tener una

mayor captación de efectivo lo cual no afectaría en los meses en que las ventas de contado no están fluyendo como se debiera.

En el flujo de efectivo presupuestado también puedo observar que los gastos de operación son muy excesivos por lo cual se podría hacer un reajuste en el presupuesto operacional para tener unos gastos que fueran necesarios sin hacer excesos de estos.

También se puede observar que en el flujo de efectivo presupuestado tenemos una pérdida en los últimos tres meses del año esto es debido a los altos gastos que se generan y a la lenta recuperación de cartera de clientes, aunque esto no se refleja en el estado de resultados proforma operacional ya que este en conjunto con todos los meses nos da una ganancia del 13.40% lo cual nos indica que se puede soportar la pérdida financiándola en un largo plazo, esto también lo podemos observar en el flujo de efectivo operacional el cual también nos da un flujo de efectivo operacional para comenzar el año proximo en caja con el doble de lo que se tiene en utilidades, por lo tanto tenemos un estado de resultados proyectado o proforma final con una ganancia del 20.60% con relación a las ventas echas

en todo el año eso ya descontándole los gastos de operación así como también los impuestos retenidos y los costos de las ventas que se generaron.

Como punto final este tipo de presupuestos nos puede dar la pauta para saber si se necesita un financiamiento o no y así mismo poder saber en cuanto tiempo se puede pagar . (ver cuadros del 3 al 16).

Bibliografía.

- Fundamentos de Administración Financiera.
Séptima Edición.
Lawrence J. Gitman.
Edit. Oxford.
- Contabilidad Administrativa.
Quinta Edición.
David Noel Ramírez Padilla.
Edit. Mc. Graw Hill.
- Elementos Básicos de Administración Financiera.
Abraham Perdomo Moreno.
Edit. ECAFSA.
- Finanzas en Administración.
Novena Edición.
J. Fred Weston y Thomas E. Copeland.
Edit. Mc. Graw Hill.
- Transiciones Financieras.
Francas M. de Visscher.
Edit. Mc. Graw Hill.

- La Empresa Familiar.
Edit. Nacional Financiera.

- Metodología de la Investigación.
Roberto Hernández Sampieri.
Edit. Mc. Graw Hill.

- Notas del Primer y Quinto Semestres de la Carrera de Licenciado en Administración de Empresas; Impartidos por el Lic. Pantoja y el C.P. Bonilla.

- Notas del los Módulos dos, tres y cuatro del Seminario de Titulación Finanzas Corporativas Impartidos por los profesores, Mario López, Ramón y Epifanio.