



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"FINANZAS CORPORATIVAS"
"LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO A
CORTO PLAZO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA
DE RESINA DE PVC"

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
JOSE MANUEL OLIVO TORRES

ASESOR: C.P. EPIFANIO PINEDA CELIS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1999.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

275050



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN
DEPARTAMENTO DE
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

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

Finanzas Corporativas
La elaboración del presupuesto a corto plazo
en una empresa productora de resina de PVC.

que presenta el pasante: José Manuel Olivo Torres,
con número de cuenta: 8007376-1 para obtener el Título de:
Licenciado en Contaduría

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

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 24 de Marzo de 19 99

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>4</u>	<u>C.P. Epifanio Pineda Celis</u>	<u>[Firma]</u>
<u>1</u>	<u>C.P. Rafael Mejía Rodríguez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>3</u>	<u>C.P. Jorge López Marín</u>	<u>[Firma]</u>

A la Universidad Nacional Autónoma de México

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPIRITU”

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

Gracias por darme la oportunidad de ser Universitario.

A todos mis profesores:

Por sus conocimientos transmitidos a través de mi trayectoria

Gracias.

A mi asesor:

C.P. Epifanio Pineda Celis

Por el tiempo que dedico para

la realización de este gran proyecto.

A Dios:

Por la gran oportunidad que me brindó al
darme la vida.

A mis Padres :

Don Ubaldo Olivo Meza
Doña Victoria Torres de Olivo
Por que gracias a su sacrificio, apoyo
y esmero he podido terminar uno de
mis mas grandes sueños.

A mis hermanos:

Alfredo, Victoria, Rosa V., Ma. Elena
Virginia y Guadalupe.

A todos y cada uno de ustedes por
brindarme su apoyo en todo momento
y sobre todo para alcanzar esta meta tan importante.

Con especial dedicación a:

Josefina. Gracias a ti y a tu apoyo incondicional,
he visto realizada una de mis mas grandes aspiraciones.

Chela:

Con todo mí amor te dedico este trabajo por los grandes momentos
por tu apoyo incondicional gracias.

A mis hijos:

Fernando: Te agradezco que seas una fuente de motivación y superación constante.

Miriam: Con tu ternura y amor me has motivado a seguir superándome día a día.

Alejandro: Sigues en mi corazón.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1 ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	
1.1 Conceptos de finanzas.	4
1.2 Concepto de Administración financiera.	4
1.3 Administrador financiero.	5
1.4 Planeación financiera a corto plazo.	7
CAPITULO 2 PRESUPUESTO A CORTO PLAZO	
2.1 Antecedentes de los presupuestos.	9
2.2 Concepto básico de presupuesto.	10
2.3 Objetivo de los presupuestos.	11
2.4 Característica del presupuesto.	12
2.5 Importancia de los presupuestos.	16
CAPITULO 3 TIPOS DE PRESUPUESTOS	
3.1 Clasificación de los presupuestos.	18
3.2 Elaboración de los presupuestos.	23
3.3 Periodo presupuestal.	25
3.4 Duración de los presupuestos.	28

3.5 El control financieros.	29
3.6 El control presupuestal.	30
CASO PRACTICO.	37
CONCLUSIONES.	53
BIBLIOGRAFIA.	56

INTRODUCCIÓN

Desde los tiempos de nuestros antepasados siempre hemos deseado predecir el futuro utilizando diferentes técnicas para poder demostrar lo que pudiese suceder, por lo tanto los presupuestos son una herramienta indispensable para la correcta administración de cualquier empresa, persona u organismo económico.

En la época actual en la que atraviesa nuestro país con tantos cambios económicos, políticos y sociales es de vital importancia planear el futuro de nuestra empresa por lo que nos enfocaremos al presupuesto a corto plazo (PCP).

Los presupuestos no son información exacta, por lo contrario son estimaciones que mediante técnicas que utilizaremos lo haremos lo mas apegado a la realidad actual.

Por lo tanto no substituyen a la administración, todo lo contrario la auxilian y son una herramienta financiera.

Así mismo los presupuestos nos ayudan a tener un buen control, lo facilitan pero como toda herramienta tiene limitaciones.

Los presupuestos con el paso de los años, se han ido modificando de acuerdo con las necesidades de cada empresa, por lo que se pueden encontrar presupuestos con diferentes características como puede ser la duración, contenido, forma, finalidad, etc.

En el presente trabajo se elaborará el Presupuesto a Corto Plazo de una empresa dedicada a elaborar resina de PVC, apoyándonos en herramientas de planeación (y fases del proceso de planeación) que consideramos importantes como son: producción por planta, volúmenes de venta, precios, costos variables y fijos, personal, etc. Así como la cuantificación de los presupuestos específicos de cada uno de los puntos anteriores y aprobación del presupuesto maestro.

Es menester mencionar que la estructura del "Presupuesto a corto plazo " está justificado por un marco teórico comprendido en los capítulos 1, 2 y 3 y en un caso práctico en el capítulo 4.

El primer capítulo se refiere a conceptos financieros así como la estructura financiera de los negocios de la industria de transformación.

El segundo y tercer capítulo hacen referencia a algunos conceptos generales de los presupuestos con la finalidad de ubicarlos dentro del contexto presupuestal, se hace una breve explicación acerca de los diferentes supuestos económicos que intervienen para la realización del Presupuestos a corto Plazo, tales como las tasas de interés, ciclo económico y las políticas cambiarias y monetarias.

Posteriormente se desarrolla un caso práctico donde el lector podrá reafirmar los conocimientos adquiridos a través de este seminario de finanzas corporativas, así como aclarar cualquier duda sobre el mismo.

Esperamos que el material que integra este trabajo de seminario sea de utilidad para los estudiantes de Licenciado en Contaduría, así como a cualquier persona que se desarrolle dentro del ámbito contable.

CAPITULO 1 ADMINISTRACION FINANCIERA

1.1. - Concepto de finanzas.

Las finanzas pueden ser definidas como el arte y ciencia de administrar el dinero. Prácticamente todos los individuos y todas las organizaciones ganan u obtienen dinero y gastan o invierten dinero. Las finanzas se ocupan del proceso, las instituciones, los mercados e instrumentos relacionados con la transferencia de dinero entre individuos empresa y gobiernos.(1)

1.2. - Concepto de administración financiera.

Es una fase de la administración general que tiene por objeto natural maximizar el patrimonio a largo plazo de una empresa; captar fondos y recursos por aportaciones y prestamos, el correcto manejo y aplicación, así como la eficiente coordinación del capital de trabajo, inversiones, resultados

mediante la presentación e interpretación de información pasada y proyecciones futuras para tomar decisiones acertadas y alcanzar la meta preestablecida por la empresa.

La importancia de la administración financiera y su aplicación real depende en gran parte del tamaño de empresa. Normalmente en las empresas pequeñas la función financiera la desempeña el departamento de contabilidad, sin embargo a medida que crece la organización, se le va dando una mayor importancia hasta la creación de un departamento especializado a través de un director de finanzas.(2)

1.3. - Administrador financiero.

El administrador financiero es la persona encargada de dirigir los asuntos de finanzas de diversos tipos de negocios financieros o no financieros, privados y públicos, grandes y pequeños, lucrativos y no lucrativos.

También desempeña actividades de presupuestos, pronósticos financieros, administración del efectivo procuramiento de fondos.

El administrador financiero desempeña un papel fundamental en la operación de la empresa, ya que el personal de otras áreas de responsabilidad de la compañía, debe de interactuar con el personal de finanzas para realizar sus tareas.

El administrador financiero desempeña tres funciones básicas:

- 1) Determinar la estructura de los activos de una empresa. Ver la composición y el tipo de activos que se señalan en el balance general de la empresa, debe tratar de mantener los niveles óptimos para cada tipo de activo.
- 2) Manejo de la estructura financiera de la empresa. Vigilar la posición del pasivo y del capital, tratar de mantener la composición óptima de financiamiento a corto y largo plazo.

El objetivo primordial del administrador financiero debe ser alcanzar las metas de los accionistas, buscar incrementar lo

(1,2) J. Gitman Lawrence. Fundamentos de Administración financiera Séptima edición.
Harla.

mas ampliamente posible los beneficios de los propietarios de la empresa.

La empresa mercantil esta orientada a servir a un mercado y generar riqueza, por lo tanto el administrador financiero debe de conocer desde el punto de vista financiero:

- a) La generación de riqueza.
- b) El retorno de la inversión de los socios o accionistas.
- c) La generación del flujo de efectivo.

Es necesario para una buena administración y conducción de un negocio que los estados financieros principales surjan únicamente del sistema general de contabilidad que se formulan mensualmente y oportunamente con información significativa para la toma de decisiones.

1.4. - Planeación financiera a corto plazo.

El proceso de planeación se ha dividido tradicionalmente en planeación a corto plazo, mediano y largo plazo, históricamente este proceso estaba perfectamente delimitado por una temporalidad dada

en forma un tanto arbitraria, ya que no existía fundamento alguno para ello. Así, el corto plazo era todo lo comprometido hasta un año; el mediano plazo de más de uno hasta tres años y el largo plazo a más de tres años. Otro estudioso como lo es Cristóbal del Río González, consideraba el mediano plazo hasta cinco años y el largo plazo a mas de cinco años.

Independientemente cual sea la justificación o fundamento de esta división; corto plazo abarca todo aquello que pasará en el futuro cercano y dada la variabilidad del medio de los negocios existentes en la actualidad, es de difícil determinación, sin embargo planear sigue siendo una necesidad en los negocios, (como en la vida diaria personal) la cual, mientras más profunda científica y soportada por análisis y estudios podrá enmarcarse entre 1 y 6 meses; el mediano de 6 meses a 2 años y el largo plazo a mas de 2 años.

CAPITULO 2

PRESUPUESTO A CORTO PLAZO

2.1 Antecedentes de los presupuestos

El hombre por siempre se ha preocupado por predecir el futuro. En la antigua Grecia las empresas guerreras se iniciaban sólo después de consultar al oráculo de Delfos, quien através de sus pitonisas y sacerdotes indagaban en las entrañas de las aves para predecir el resultado que tendría. Ahora sabemos que esas aves venían del norte y podían traer granos en su interior y con esto permitían predecir lluvias y por tanto la existencia de alimento para las tropas, o sequías, muerte y derrotas.

Los presupuestos surgen junto con la aparición del hombre ya que por siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea predecir los acontecimientos.

En México existen vestigios de que los Mayas realizaban estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de

Maíz, Trigo, Frijol, Cacao, etc. con el objeto de prevenir los años de escasez.

Los Aztecas También estimaban los tributos que recaudarían de los pueblos que conquistaban, esto servía para exigirles mas o mediar los tributos en caso de falta de alimento.

Sin embargo no fue sino hasta fines del siglo XVII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración publica, al someter al Ministro de Finanzas de Inglaterra la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos de año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

Mas recientemente, las matemáticas, la estadística y la cibernética han permitido formar modelos econométricos que apoyen las predicciones para tomar decisiones en los negocios públicos y privados.

2.2 Concepto básico de presupuesto.

Un presupuesto es simplemente un plan financiero, es un plan que detalla cuántos fondos se asignarán para el pago de mano de obra, materiales, bienes de capital etc. y también como serán obtenidos dichos fondos. Así mismo, se utilizan para ejercer control sobre las operaciones de los departamentos de las empresas. Por lo tanto los presupuestos son una herramienta de la gerencia para planear y controlar.

El proceso presupuestal es un método para planear las operaciones de la empresa; es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir con un trabajo de la mejor forma. No se debe pensar que el presupuesto es un arma para limitar los gastos; es una herramienta para obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa.

2.3 Objetivos de los presupuestos

El concepto mismo de los presupuestos aclara cuáles pueden ser los objetivos de éstos: es una herramienta de planeación para que los recursos de la empresa sean óptimamente aprovechados por la administración de la misma, también los presupuestos son elementos que permiten al gerente anticiparse a los cambios y adaptarse a ellos, y por consiguiente el control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos; planear y controlar las operaciones son la esencia de la planeación de utilidades y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones de la empresa como un todo. Por lo tanto, el sistema presupuestal permite ver al gerente y a todo el responsable de áreas de la empresa la relación existente entre su área de acción y el resto de la empresa. Es en conclusión, la más importante herramienta de planeación financiera a corto plazo.

2.4. - Características de los presupuestos.

Son varias las características para la elaboración de un buen presupuesto, las que dependerán del tamaño de la misma y de las necesidades de la administración y se clasifican en:

a) **Adaptación a la empresa.** La formulación del presupuesto debe de ir en función directa con las características de la empresa.

b) **Planeación, Coordinación y control de funciones.** Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; así por ejemplo la familia planean sus vidas, el artista los cuadros, los fabricantes sus productos. Entre los aspectos recomendables respecto a este inciso, para el mejor funcionamiento están:

Seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables haya en la entidad.

Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable para que sean fácilmente comprobables.

No deben dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.

Elaborar los presupuestos en condiciones de ser alcanzables.

La presentación estará, de acuerdo con las normas contables y económicas

Los presupuestos se utilizan como herramienta de la administración (Publica o Privada).

c) **De aplicación.** Elasticidad, criterio, las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que se ven sometidas las empresas, debido a la competencia en sus productos.

A continuación se expone brevemente una descripción y los elementos que integran estos presupuestos.

Presupuestos de Ventas

Objetivo :

Tiene como propósito el mostrar, periodo a periodo la cantidad de los ingresos por ventas.

Formato:

Contendrá los periodos y por cada uno de los productos, la cantidad, el precio por unidad y el importe total.

Cédulas auxiliares o papeles de trabajo:

Calendario de cobro a clientes, en el caso de que existan ventas a crédito.

Fuente de información:

El presupuesto de ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que durante años se han estudiado diversos procedimientos que sirvan para prever casi en forma acertada las ventas. Actualmente la determinación del presupuesto de ventas se encuentra sujeta de los siguientes factores.

- a) Pronostico de ventas.
- b) Factores macroeconómicos.
- c) Eficiencia en la administración y dirección de la empresa.

El pronostico de ventas

Es el producto de conciliar un cierto número de estimaciones separadas y en diversos grados independientes, basadas en una variedad de datos y diversas estructura lógica. Usualmente es útil

considerar que el pronóstico de ventas esta constituido por tres elementos.

- a) Las ventas de los productos actuales a los clientes actuales.
- b) Las ventas de los productos actuales a nuevos clientes.
- c) Las ventas de nuevos productos tanto a clientes actuales como a nuevos.

Considerando lo anterior tenemos que las ventas se pueden ver afectadas en beneficios o en forma desfavorable.

Factores macroeconómicos: Estos factores reflejan un estudio de situaciones, no algo preciso. Este factor se obtiene mediante datos proporcionados por las instituciones que conforman el sistema financiero Mexicano, como son S.H.C.P., el Banco de México y las instituciones de crédito, entre otras, quienes determinan índices de las fuerzas económicas generales, tales como: la inflación, tasa de interés, tipo de cambio, ingresos y producción nacional ingresos per capita y desempleo.

Con base en los datos anteriores es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y su consecuente recuperación en el funcionamiento de la empresa.

2.5. - Importancia de los presupuestos.

A) Formalizan. Obliga a la administración de las empresas a pensar por adelantado. Hacen al administración “ Proactiva “, “ no Reactiva.

B) Coordinan e integran al ser los presupuestos el plan de acción para todas las empresas, reflejan los esfuerzos coordinados de todos los departamentos de la misma.

Con el sistema de control presupuestal, la administración debe establecer canales de comunicación de arriba hacia abajo y viceversa, así como a lo largo de toda la organización entre los responsables de las distintas áreas.

C) Identifican cuellos de botella. Permiten detectar por anticipado los cuellos de botella en la producción o en cualquier departamento

de servicio, dando así el tiempo para que la administración los solucione.

D) Son un punto de referencia para comparar los resultados reales, esto permite evaluar el desempeño individual de cada uno de los miembros del equipo administrativo de la empresa. La administración conoce qué se espera de ellos; les sirve de guía de acción.

CAPITULO 3

TIPOS DE PRESUPUESTOS

3.1. – Clasificación de los Presupuestos.

Existen variadas formas en que se pueden clasificar a los presupuestos, la más importante y que da la pauta para poder tener una mejor clasificación es por el tipo de actividad preponderante que desarrolla la empresa o el organismo que lo requiera implantar. De acuerdo con Cristóbal del Río en su libro "El Presupuesto", se clasifican de la siguiente manera:

Por el Tipo de Empresa.

a) Públicos. Son aquellos que realizan los Gobiernos de los Estados de la República, Empresas descentralizadas, para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

b) Privados. Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares iniciativa privada y son utilizados como instrumento de

su administración. Una característica que distingue a estos tipos de presupuestos es que mientras los presupuestos públicos ajustan los ingresos al gasto público, los presupuestos privados estiman en primer término los ingresos y luego predeterminan su distribución.

Por su contenido.

a) Principales. La característica de estos presupuestos es la de presentar un resumen final, con el cual se da un informe de todos los departamentos y áreas que intervienen para la elaboración del presupuesto final.

b) Auxiliares. Son los que en forma analítica muestran las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos. La clasificación de los presupuestos auxiliares en sí, en su conjunto forman el presupuesto final.

Por su Forma.

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

La característica de estos presupuestos flexibles es la de poder realizar cambios de acuerdo a las circunstancias que se nos presenten y sobre la marcha, ya que como todos sabemos en el país con los constantes cambios en la política cambiaria y monetaria uno debe de estar preparado para cualquier eventualidad y manejar distintos tipos de escenarios con diferentes tipos de cambios, inflaciones, tasa de interés etc.

C)Fijos o Rígidos. Son los presupuestos que permanecen invariablemente durante la vigencia de todo el periodo presupuestario.

Este tipo de presupuestos es muy difícil que sé de en nuestro país ya que la razonable exactitud con que se han formulado obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible, a sus operaciones tratando de apearse lo más posible a su contenido y las variaciones contra cifras reales deberán de ser explicadas al 100 %.

Por su duración.

a) Cortos o medianos. Son los presupuestos que abarcan un año o menos.

La elaboración de estos presupuestos y la exactitud de los mismos es la característica principal ya que por el tiempo que abarcan se conocen mejor los gastos.

b) Largos o medianos. Son los presupuestos que se formulan por mas de un año.

Los presupuestos más usuales son los de corto plazo por las razones antes expuestas.

Por la técnica de valuación.

a) Estimados. Estos presupuestos están formulados sobre bases empíricas, sus cifras numéricas se determinan sobre experiencias anteriores; representan tan solo la probabilidad más o menos razonable suceda efectivamente lo planeado.

Por la experiencia adquirida en el trabajo estos presupuestos se pueden determinar con las cifras del año anterior reales y se les aplica únicamente la inflación esperada así se puede controlar a los departamentos a no gastar mas, excepto cuando se justifica un gasto.

b) Standard. Son aquellos formulados por bases científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error.

c) De posición Monetaria. Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro.

d) Resultados. Muestra las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro.

Por la finalidad que pretende.

a) De promoción. Se presentan en forma de proyecto financiero o de expansión para su elaboración es necesario estimar sus ingresos y egresos que haya efectuarse en el periodo presupuestal.

b) De función. Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

c) Por áreas y niveles de responsabilidad. Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

d) Por programas. Este tipo de presupuesto es utilizado por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos. Sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe de realizar para llevar a cabo los programa a su cargo.

e) Base cero. Es aquel que se efectúa sin tomar en consideración las experiencias habidas.

Este presupuesto es de suma utilidad ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente, resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

3.2 Elaboración de los Presupuestos.

En la elaboración de los presupuestos, todas las funciones y actividades de las empresas se interrelacionan cuidadosamente, de tal manera que este se elabora combinando los esfuerzos de muchas personas. Aquellos que son responsables de alguna función o actividad particular, elaboran las estimaciones presupuestadas, las cuales se van ajustando en el ámbito de departamentos y luego a nivel de empresa, normalmente las personas responsables de una área elaboran sus propios presupuestos o por lo menos se les consulta para su elaboración.

El hecho de que los responsables de cada departamento elaboren sus propios presupuestos tiene grandes ventajas:

- 1) Al tener un contacto inmediato con una actividad determinada, permite estimaciones más confiables.
- 2) Las personas se sienten reconocidas como miembros de un equipo como una pieza clave.
- 3) Es más probable que realice un mayor esfuerzo para cumplir con un presupuesto que el mismo elaboro.

4) La persona se compromete en forma directa a obtener los resultados que el mismo se traza.

Los altos niveles y los niveles de la administración trabajan en conjunto para generar el presupuesto. Los que están en niveles superiores desconocen el detalle de las actividades y dependen de sus subordinados para elaborar el presupuesto. Los niveles altos tienen un mejor conocimiento de la empresa como un todo y están mejor informados respecto a las variables que afecten al negocio.

Las desventajas que los responsables del departamento no elaboren sus presupuestos son varias y tienen grandes desventajas:

- a) Se sienten desplazados por los administradores.**
- b) Bloquean la fuente de información en la cual se podría valer para la persona designada para la elaboración del presupuesto.**
- c) Se interpretaría por parte de los encargados de los centros de costos y sus subordinados que las cifras que se determinan son un castigo, el cual se tiene que cumplir, mas no una meta estimada por alcanzar.**
- d) Se alargaría mas el periodo presupuestal.**

e) Se perdería toda la experiencia que se obtiene del recurso humano.

3.3 Periodo Presupuestal.

Para la elaboración del presupuesto deberá de existir una comisión encargada de la preparación y coordinación del mismo. Deberá de estar integrada por el director General o Gerente general (la persona con él mas alto nivel organizacional dentro de la empresa ya que de no contar con este apoyo este proyecto tiende a fracasar).

Los gerentes de área deben de comunicar los objetivos de la compañía para el próximo presupuesto. Los jefes de departamento con el propósito de no pasar por alto todos aquellos detalles que solo los jefes de cada departamento conocen y que podrían influir en el presupuesto de cada área.

AGENDA DEL GERENTE DE PRESUPUESTO

FECHAS	AGENDA DE ACTIVIDADES
Mayo 19 xx	Junta con los directores de la empresa, donde se discutirán los planes más importantes para el próximo presupuestos.
Julio 19xx	Los gerentes de departamentos continúan con la elaboración de los datos del presupuesto. Concluir con el pronóstico mensual de ventas por línea de producto y recibir la estimación final de las mismas por parte del gerente comercial.
Agosto 19xx	Terminar la estimación del volumen de producción mensual para el próximo presupuesto, así como de los niveles de inventarios esperados. Los jefes de departamento deben comunicar al gerente de área los presupuestos preliminares para fines de coordinación y distribución a otras áreas operativas.

Sept. 19xx	Elaborar el presupuesto de Inversiones las cuales se deberán de clasificar en: necesarias, convenientes, indispensables por monto de erogación.
Octubre 19xx	Presupuesto de Costos fijos por departamento, desglosado por tipo de gasto y mes en el cual se realizara la erogación no se permitirá planchar los datos se deberán de registrar el mes exacto de la erogación.
Nov. 19xx	Reunión con el director de la empresa para revisar el presupuesto maestro preliminar. Comunicar a los Gerentes de áreas las correcciones y/o Modificaciones y otros cambios a las partes interesadas, incorporar los cambios aprobados al presupuesto maestro.
Dic. 19xx	Entregar, para su aprobación, la versión final del presupuesto maestro para el año 19xx a los directores, publicar y distribuir el presupuesto aprobado al responsable de cada departamento.

3.4 Duración de los Presupuestos.

La duración o el periodo que abarcará el presupuesto es un punto muy importante para su buena realización y desarrollo.

Este período que abarcará el plan, debe de ser determinado tomando en consideración el tipo de negocio y los productos que se manufacturan así como el volumen de operación.

Para que el presupuesto sea lo más confiable y sirva como verdadera herramienta de control, el período que deberá abarcar no se recomienda que sea en un tiempo corto, ya que dada la complejidad de las operaciones que se realizan dentro de una negociación es difícil predecir con razonable exactitud todos los elementos y factores que afectarán su marcha en un periodo demasiado largo.

En países con cambios frecuentes en lo Político, Económico y Social es probable que al finalizar del presupuesto las variables cambien en forma considerable y se tengan que manejar distintos escenarios para poder tomar el presupuesto que se apegue al momento actual.

Es decir que cuando se tienen al comienzo las mismas variables económicas preestablecidas y si al cabo de unas semanas cambia por completo todo nuestro escenario tendremos que ser flexibles, de lo contrario no tendremos parámetros para poder medir con resultados reales.

3.5 Control Financiero

Preventivo.

Consiste en vigilar el cumplimiento del plan original, mediante la coordinación de las actividades de los diversos departamentos relacionados y comprometidos con la consecución del objetivo deseado.

Correctivo.

Se refiere a la comparación sistemática de los resultados obtenidos y los resultados esperados o presupuestados. En caso de variaciones importantes entre uno y otro, se deberá llevar a cabo un estudio y un análisis detallado para determinar las causas que

originaron dichas variaciones y en su caso las medidas de control que sean necesarias.

Por otra parte, C Alcántara González menciona en “ La Contraloría y sus funciones” que “...el control financiero debe ejercerse, combinando el análisis de los Estados financieros y el control presupuestal.”

3.6 Control Presupuestal.

El control presupuestal como medio de control.

Esto se refiere exclusivamente a la comparación que debe hacerse de los presupuestos con los resultados reales obtenidos, al análisis del desempeño que llevó a conseguir esos resultados, la determinación de variaciones, el estudio evaluación y análisis de sus causas y sus respectivas medidas correctivas.

El control presupuestal como proceso.

Desde el punto de vista, el control presupuestal es la técnica auxiliar de la administración financiera que, mediante los presupuestos

interviene directamente en la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las operaciones que tienen efectos financieros para la compañía. Así el plan maestro de la compañía u organización estará compuesto por todos y cada uno de los presupuestos parciales, previamente elaborados por los responsables de cada una de las áreas funcionales de la entidad, y a partir de este, la empresa planeará dirigirá y controlara sus operaciones. Este proceso, es el control presupuestal.

FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y OBJETIVO DEL PRESUPUESTO	
FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	OBJETIVO DEL PRESUPUESTO
I. PREVISION: Disponer lo conveniente para atender las necesidades presumibles	1. Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.
II. PLANEACIÓN: Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, de acuerdo con los objetivos.	2. - Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con los objetivos.
III. ORGANIZACIÓN: Estructuración técnica entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de	3. - Que exista una adecuada, precisa y funcional estructura de la entidad.

una entidad.	
IV. COORDINACIÓN INTEGRACION: Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades.	O 4. - Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos.
V. DIRECCION: Función ejecutiva para guiar e inspeccionar a los subordinados.	5. - Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.
VI. CONTROL: Medida para apreciar si los objetivos y planes se están cumpliendo.	6. Comparación a tiempo de los presupuestado y los resultados habidos, dando un lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer correcciones a tiempo.

Del Rio Cristóbal, El presupuesto, segunda edición, México, Ecasa, pag 1-10 lamina 1-1

Planeación.

Consiste en definir el objetivo deseado y desarrollar el programa de trabajo necesario para el periodo presupuestal y traducirlo a números, esto es, elaborar e integrar el conjunto de presupuestos departamentales elaborados por los responsables de cada presupuesto parcial por área, obteniendo de esta manera, el Presupuesto General o el plan maestro de la organización por el periodo contable presupuestado.

Organización y Dirección.

En esta etapa se designa, en primer lugar un director del presupuesto, quien será el responsable de la elaboración del presupuesto general o plan maestro. El director del presupuesto, para poder cumplir con su función, necesita el apoyo de todos los miembros de la empresa, por esta razón se crea un comité de presupuestos, integrado por:

- a) Director General.
- b) El director de finanzas o contralor.
- c) El gerente de ventas y mercadotecnia.

d) El gerente de producción.

Es importante también en esta etapa la elaboración del manual de presupuestos que como se verá más adelante, es una muy útil herramienta para definir autoridades y funciones, delimitar responsabilidades y facilitar la supervisión del proyecto.

Control

De manera continua y minuciosa es necesario hacer un estudio de las desviaciones que surjan de las comparaciones de los datos reales con los presupuestados, por lo que se deben revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario, modificarlas en función a las causas que dieron origen a dicha discrepancias.

Importancia del sistema de control presupuestal.

La implantación del sistema, puede considerarse que es sobre la base del siguiente proceso:

- a) Elaboración del manual de presupuesto.
- b) Estudios previos.

- 1) de mercado
 - 2) Técnicos
- c) Elaboración de los presupuestos.
 - d) Elaboración de los estados financieros presupuestados.

Elaboración del manual de presupuestos.

El manual de presupuestos tiene mucha similitud e igual importancia que los manuales o instructivos de contabilidad, de la organización y de procedimientos cuya finalidad es presentar en forma escrita las políticas a seguir por la compañía.

Para lograr esto es necesario coordinar las actividades de las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

El manual debe de contener:

- a) El objetivo, propósito y justificación de la utilización del sistema de control presupuestal.
- b) Las especificaciones sobre los estudios previos mínimos necesarios que será la base del sistema presupuestal, además de

la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento a este respecto: definido así el comité de presupuestos.

- c) El periodo que abarca el presupuesto.
- d) La estructura orgánica necesaria para su administración.
- e) Los procedimientos para formular los presupuestos.
- f) El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control así como el establecimiento de los informes del presupuesto.

La elaboración de un manual de presupuestos ofrece numerosas ventajas, ya que por medio de este se entera al personal de los propósitos que persiguen y los resultados que esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades de las personas que formularán y ejecutarán los presupuestos, se logra una uniformidad en el manejo del mismo y facilita la supervisión.

Sin embargo también cabe mencionar que un sistema de control presupuestal puede llevarse a cabo con o sin el manual, sobre todo aquellas empresas pequeñas. No obstante, las ventajas de contar con un manual, compensan el trabajo que se requiere para elaborarlo, principalmente en las grandes empresas en donde se

tiene diversas unidades bajo una propiedad común. En estos casos el manual se hace indispensable, para que cada unidad prepare uniformemente sus estimaciones simplificando con ello la consolidación de los presupuestos y la proyección para presupuestos maestros.

CASO PRACTICO.

LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO A CORTO PLAZO EN UNA EMPRESA PRODUCTORA DE RESINA DE PVC.

La compañía " VINILMEX S.A. DE C.V. " Elaboró su presupuesto a corto plazo para su ejercicio fiscal 1999.

- a) Antecedentes de la empresa.
- b) Historia de la empresa.
- c) Política de la empresa
- d) Factores macro económicos para el PCP 99.

Qué es VINILMEX S.A. DE.C.V. Es una empresa que produce materia prima para la industria del plástico en especial resinas y pastas de Policloruro de Vinilo (PVC).

El policloruro de vinilo (PVC) es un material plástico, sólido, que se presenta en su forma original como un polvo de color blanco, se fabrica mediante la polimerización del cloruro de vinilo, que a su vez es obtenido de la sal común y del petróleo.

El consumo mundial de (PVC) en la actualidad es de 19 millones de toneladas anuales, que lo convierte en el segundo plástico de mayor consumo en el mundo.

El PVC constituye un producto indispensable en nuestra vida:

En la construcción:

Tubería y conexiones para agua potable y drenaje perfilera para puertas y ventanas, persianas, losetas y pisos e instalaciones eléctricas.

Envases y embalajes:

Garrafones y botellas para agua purificada, botellas para aceites, vinagres y jugos de frutas, así como para envasar productos farmacéuticos, cosméticos, carnes frutas y vegetales.

Aplicaciones medicas:

Guantes quirúrgicos y bolsas para suero, plasma y sangre para transfusiones y diálisis.

Industria Automotriz:

Paneles para puertas, tableros, asientos, molduras, cables eléctricos, perfiles para sello de ventanas, filtros para aire y aceite, selladores y arneses.

Agricultura:

Tubería para riego, mangueras, película para invernadero y almacenamiento de agua.

Juguetes:

Muñecas, pelotas, balones, artículos inflables.

Mobiliario:

Muebles para casa habitación, oficina y jardín.

Entre Otros.

Antecedentes.

En el año de 1953 un grupo de inversionistas fundadores de la compañía Hulera Euzkadi S.A se reunió con B.F. Goodrich Co. Para fabricar PVC = Cloruro de Polivinilo, en la ciudad de México. Ese mismo año se creó en San. Juan Ixhuatepec Edo. Méx. . La empresa Geón de México.

Al iniciar labores, Geón de México producía menos de 1,500 toneladas de resina PVC por año.

En 1971 un grupo de Industriales de la Ciudad de Monterrey adquirió la participación mayoritaria de Geón de México, en 1973 nacionales de México cambio de nombre a VINILMEX S.A. DE.C.V. en ese entonces se producía 1,800 Ton / Año

Para el año de 1980 se contaba con una capacidad instalada de 40,000 Ton / Anuales.

El 28 de Noviembre de 1981 se inaugura la planta Reynosa, poseedora de una avanzada tecnología en el ámbito mundial con capacidad para producir 72,000 ton / Año.

Para el año de 1998 se tiene una capacidad instalada de 155,000 Tons/año en la planta 1 instalada al norte de la ciudad de México en el complejo industrial de San Juan Ixhuatepec se producen 45,000 Ton / Año, y en la planta 2 instalada en la ciudad de Altamira Tampico se producen 110,000 Ton/ año.

Ante la importancia de nuestros productos y los cambios nacionales e internacionales la empresa está convencida de la calidad total.

Como un ejemplo de la importancia que representa para la alta dirección de la empresa se ha adoptado la Administración por Calidad (APC), para todos nosotros aquí se muestra la política de calidad escrita por el Director General.

Política de Calidad.

En VINILMEX S.A. DE C.V., estamos comprometidos a actuar con calidad en todo lo que hagamos para lograr la excelencia en los resultados y nuestra superación personal.

Seguimos los principios de APC que nos ayudan a hacer las cosas bien a la primera vez, motivados por el natural deseo del ser humano de mejorar.

Fundamentos de APC.

Cumplir con los requisitos

Requisitos. Son las especificaciones de un producto o de un servicio, mismos que al cumplirse en su totalidad producen la calidad. Con un requisito que no se cumpla tampoco se logra la calidad.

La misión.

Ser una empresa que orienta sus esfuerzos a:

- Lograr la lealtad de nuestros clientes mediante productos y servicios que cumplan sus expectativas y necesidades.
- Desarrollar y mantener una excelente relación de negocios y apoyo mutuo con nuestros proveedores.
- Brindar desarrollo a nuestros colaboradores.
- Generar valor a los accionistas siendo un negocio altamente rentable.

Visión.

- Ser reconocidos en los mercados nacionales e internacionales de resina de PVC. Por la calidad de nuestros productos y servicios.
- Cumplir con los planes de carrera de nuestros colaboradores.
- Distinguirnos como una empresa de clase mundial.
- Crear valor a nuestros accionistas siendo una de las empresas más rentables de la industria química en México.
- Brindar desarrollo a nuestros colaboradores.

Los supuestos clave para la elaboración de este caso practico son los siguientes:

- a) Obtendremos el reporte de producción de 2 plantas.
- b) El supuesto de venta es: Todo lo que se produce se vende.
- c) Obtener la participación y crecimiento de nuestras resinas en el mercado.
- d) Primero se satisface la demanda en el mercado nacional y nacional para exportación, y el sobrante se destinara para el mercado únicamente de exportación.
- e) Determinaremos volúmenes de venta sobre la base de la producción.
- f) Determinaremos precios.
- g) Determinaremos Costo de la materia prima PVC.

La Compañía VINILMEX S.A. de C.V. presenta:

Para el Presente periodo presupuestal 1999
Perceptivas económicas para 1998 - 1999

- ✓ El proceso de desaceleración económica sobre todo de bienes no duraderos, redujo la tasa de interés de febrero de 1998 al mes de diciembre de 1998.
- ✓ El actual estancamiento de la actividad económica mantendrá las tasas de interés en aumento paulatino.

Tipos de cambio y tasas de Interés

- ✓ La nula intervención del Banco de México en el mercado cambiario, aunado a la entrada de capitales del exterior, ha mantenido aproximadamente constantes el tipo de entrada de capitales del exterior, y constante el tipo de cambio nominal, apreciándose 2.19 %.
- ✓ Sin embargo, la mayor inflación registrada en México ha impactando negativamente la competitividad del peso respecto al dólar, apreciándose 17 % en términos reales.
- ✓ Se estima que ante el muy probable incremento de las tasas de interés internacionales a principios del año próximo, así como el actual nivel de sobrevaluación de 3,45 % base, los inversionistas extranjeros podrían mover sus capitales anticipadamente, para después volverlos al mercado Mexicano.

- ✓ Por todo lo anterior el precio promedio del dólar para 1998 se ubicara en 9.59 promedio y para el año de 1999 11.15 promedio.
- ✓ Por lo anterior estimamos que la inflación para 1998 nos ubicará en 17.0 % promedio mientras que para el año de 1999 será de 16.0 % promedio.
- ✓ Así mismo la masa salarial (EMPLEO X SALARIO) real estimamos tenga un crecimiento de 2.1 % en 1998 y para 1999 en 2.3% respectivamente, como resultado de una mayor productividad y de ligeros incrementos en el empleo.

- ✓ Factores que desfavorecen el entorno económico:
 - a) Menor precio del petróleo.
 - b) Mayor restricción fiscal y monetaria.
 - c) Expectativas mas desfavorables.
 - d) El consumo interno dependiente de la producción interna es cada vez menor.
 - e) Los salarios no recuperan su poder adquisitivo.
 - f) El financiamiento del exterior se verá dificultado por un incremento en las tasas de interés.

- ✓ El crecimiento de la empresa se estima 4.0 %

Presupuesto de producción:

Objetivo:

Tiene por objeto el mostrar la cantidad de unidades a producir, además de señalar las existencias iniciales y finales. Todo ello por cada periodo y por cada artículo.

Formato:

Contendrá los periodos, los inventarios iniciales, las unidades producidas, las unidades vendidas y las existencias finales.

Programa de producción:

Este presupuesto esta basado en las ventas estimadas y en la determinación de un inventario base, así es necesario calcular primero las ventas y un inventario base, para posteriormente poder determinar la producción.

Presupuesto de costo de producción:

Objetivo:

Tiene por objeto el mostrar el costo de producción (materia prima, Mano de obra y cargos indirectos) correspondiente a las unidades fabricadas durante el periodo presupuestado.

Formato:

El mismo presupuesto de producción, pero ahora valorizado en costo de fabricación.

Fuente de información:

Una vez determinado el presupuesto de producción (en unidades) se precede a hacer su cuantificación en términos monetarios, lo cual es relativamente sencillo y rápido si se tiene implantada la técnica de costos predeterminados (sean estos estimados o estándar) ya que en cualquiera de los dos casos existe una hoja de costos unitarios, así, con solo multiplicar el presupuesto de producción, en caso de que se utilice la valuación histórica de los costos se necesitara la experiencia para determinar estimativamente un costo unitario que sirva de base de aplicación a la producción presupuestada y así determinar su costo.

Presupuesto de compras:

Objetivo:

Mostrar, periodo a periodo los gastos por compra de materia prima a realizar.

Formato:

Debe de contener los periodos y los totales de compras realizadas, según sean los requerimientos del presupuesto de producción, Además, en este presupuesto deben señalarse las fechas en que se desea recibir la materia prima, fecha que se deberán estar de acuerdo con las necesidades de producción.

Fuente de información:

Dado a que este presupuesto se refiere a las compras de materia prima para eleborarlo es necesario hacer antes el presupuesto de producción, con el objeto de determinar cuantas unidades de materia prima se requerirán a lo largo del ejercicio para producir los volúmenes indicados en dichos presupuestos, obtenidas las compras anuales se hace la estimación de las compras que

corresponden a cada mes del periodo presupuestado, con base en el presupuesto de producción para cada uno de los meses del periodo presupuestado.

Elaboración de estados financieros presupuestados:

Ya elaborado todos los presupuestos, deben formularse los estados financieros presupuestados, los que mostrarán finalmente la situación futura en la que se encontrará la empresa, de acuerdo al plan presupuestal diseñado.

Dentro de los estados financieros, los que se elaboran son los básicos o principales: El estado de Resultados y el estado de posición financiera o Balance General.

Estado de Resultados.

Este estado nos servirá para calcular la utilidad o pérdida en la operación de la empresa, según las actividades y cifras presupuestados. Este estado esta formado por los siguientes renglones:

Ingresos por ventas

Corresponden anotar aquí los ingresos esperados por periodo (mensual, trimestral, o anual) que se tomarán del presupuesto de ventas. En este rubro distribuiremos las ventas en Nacional (Mercado nacional), ventas Nacional para la exportación y las ventas de Exportación.

Costo de lo vendido.

Se anotaran los totales por periodo del costo de producción de lo vendido, si es empresa manufacturera, o del costo de ventas, si es empresa comercial, o del costo del servicio, si es una empresa perteneciente a ese sector económico.

Utilidad bruta.

Se obtendrá por diferencia de los renglones Ventas menos Costo de Venta.

Gastos de Operación.

Corresponde al total de gastos de plantas, administración de ventas (costos fijos) previamente presupuestados

Utilidad o pérdida de Operación.

Resulta de la diferencia entre la utilidad bruta y el total de gastos de operación, si el resultado es positivo será utilidad, si en negativo será pérdida.

Gastos y productos financieros.

Se refiere al total de gastos financieros estimados para el periodo presupuestado, que son comparados contra las utilidades que por

financiamiento otorgado o que por rendimiento de inversiones se prevean para el ejercicio en cuestión.

Utilidad o pérdida después de gastos y productos financieros.

Es la diferencia entre la utilidad ó pérdida de operación y el neto entre los gastos y productos financieros.

Otros gastos y productos.

Estos datos son las estimaciones hechas sobre los otros gastos y los otros ingresos, en este renglón debe obtener un importe neto.

Utilidad neta antes de impuestos.

Este total se obtiene de la diferencia entre el renglón de utilidad después de gastos y productos financieros y el de otros gastos y otros productos.

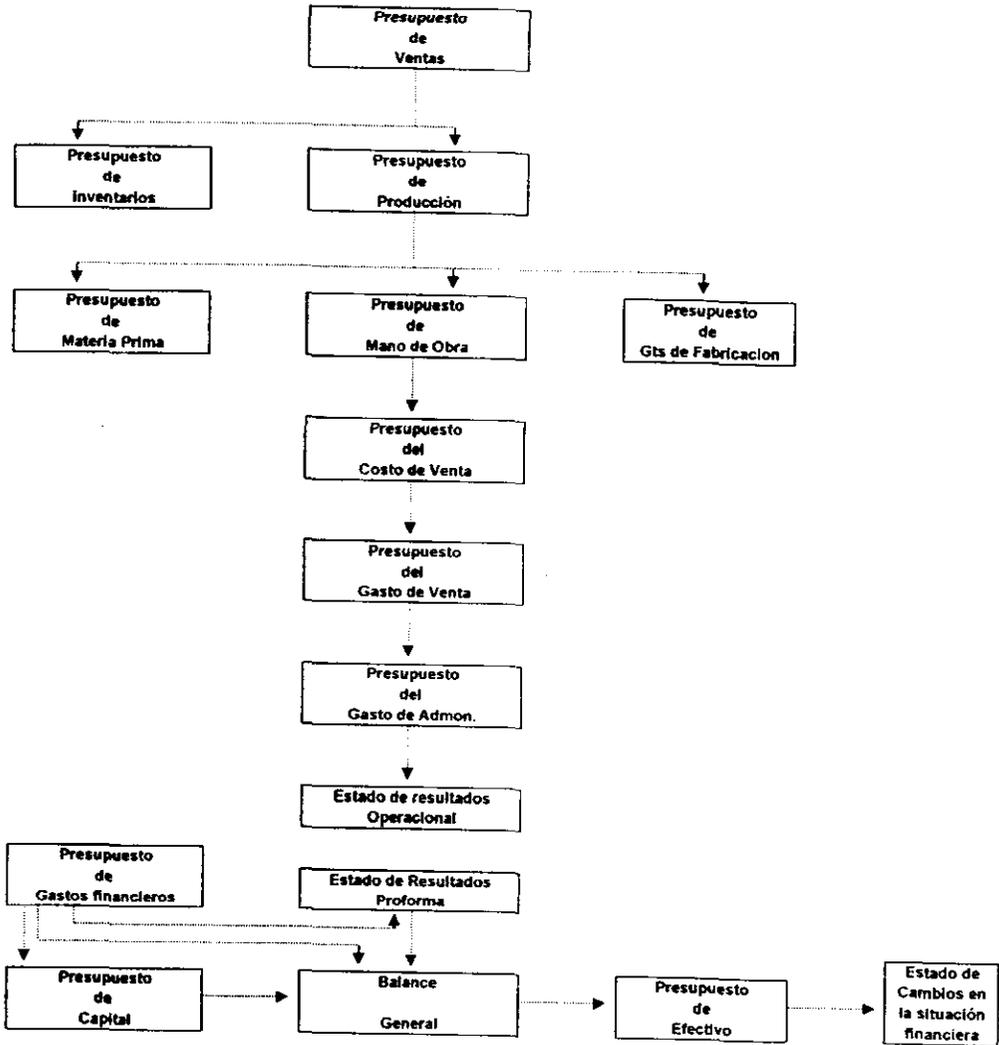
Impuesto sobre la renta:

Corresponderá anotar en este renglón el impuesto a pagar, según hayan sido las utilidades obtenidas, los pagos a cuenta realizados y la aplicación del 34% sobre este importe.

Utilidad neta después de impuestos:

Es la diferencia entre la utilidad neta antes de impuestos, menos el impuesto calculado y registrado en el renglón anterior.

VINILMEX S.A. DE C.V.
 Diagrama de presupuesto Maestro



VINILMEX S.A. DE.C.V.
Producción (Ton.)
Presupuesto a Corto Plazo 1999

Producción por Planta	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	TOTAL
Planta la Presa					
Suspensión	2,374.8	2,467.3	2,518.4	2,440.0	9,800.5
Copo	2,022.9	1,838.0	1,455.6	1,455.6	6,772.0
Pasta	7,318.0	6,786.0	7,176.0	7,176.0	28,456.0
Total Prod. Presa	11,715.7	11,091.3	11,149.9	11,071.6	45,028.5
Planta Altamira					
Suspensión	23,065.0	26,873.0	28,062.0	32,000.0	110,000.0
Total Prod.Altamira	23,065.0	26,873.0	28,062.0	32,000.0	110,000.0
Total Prod.Policyd	34,780.7	37,964.3	39,211.9	43,071.6	155,028.5
MAS:					
Prod.Comprados	51.0	54.0	53.0	46.0	204.0
Compuesto	257.0	276.0	263.0	234.0	1,030.0
Resina compuesto	(167.2)	(179.9)	(170.5)	(151.9)	(669.5)
Total de ventas	34,921.5	38,114.3	39,357.4	43,199.7	155,593.0

VINILMEX S.A. DE C.V.

Ventas Volumen (Tons)

Presupuesto a Corto Plazo 1999

Toneladas

	1er	2do	3er	4to	Acumulado
	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Total

VENTAS NACIONALES.

Total Suspension	13,350.0	13,297.0	15,515.0	12,902.0	55,064.0
Pasta	2,535.0	2,250.0	2,820.0	2,342.0	9,947.0
Copolimero	510.0	545.0	527.0	466.0	2,048.0
Compuesto	257.0	276.0	263.0	234.0	1,030.0
Total Nacional	16,652.0	16,368.0	19,125.0	15,944.0	68,089.0

EXPORTACION INDIRECTA

Total Suspension	5,703.0	6,090.0	5,898.0	5,221.0	22,912.0
121	177.0	189.0	183.0	162.0	711.0
124	12.0	13.0	11.0	11.0	47.0
125	286.0	305.0	296.0	262.0	1,149.0
Pasta	475.0	507.0	490.0	435.0	1,907.0
Copolimero	496.0	529.0	513.0	454.0	1,992.0
Total Exp.Ind.	6,674.0	7,126.0	6,901.0	6,110.0	26,811.0
Nal + Expt. Ind.	23,326.0	23,494.0	26,026.0	22,054.0	94,900.0

EXPORTACION

Total Homopolimero	6,386.8	9,953.3	9,167.4	16,317.0	41,824.5
Copo	1,016.9	764.0	415.6	535.6	2,732.0
Total Pasta	4,308.0	4,029.0	3,866.0	4,399.0	16,602.0
Total Exportación	11,711.7	14,746.3	13,448.9	21,251.6	61,158.5
Productos comprados	51.0	54.0	53.0	46.0	204.0
TOTAL POLICYD	35,088.7	38,294.3	39,527.9	43,351.6	156,262.5

VINILMEX S.A. DE.C.V.
 Ventas Pesos Corrientes
 Presupuesto a Corto Plazo 1999

	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Acumulado Total
VENTAS NACIONALES.					
Total Suspension	71,219.8	73,380.8	88,427.9	75,753.8	308,782.4
Pasta	25,772.1	23,662.6	30,629.7	26,205.2	106,269.5
Copolimero	4,780.7	5,287.6	5,272.9	4,807.9	20,149.1
Compuesto	3,080.3	3,418.1	3,373.0	3,091.8	12,963.3
Total Nacional	104,852.9	105,749.1	127,703.5	109,858.7	448,164.2
Total Suspension	30,027.3	33,186.7	33,145.7	30,255.8	126,615.5
Pasta	4,322.2	4,774.7	4,758.9	4,356.5	18,212.3
Copolimero	4,397.7	4,854.3	4,854.7	4,430.3	18,537.0
Total Exp.Ind.	38,747.1	42,815.8	42,759.3	39,042.6	163,364.8
Nal + Expt. Ind.	143,600.0	148,564.9	170,462.8	148,901.3	611,529.0
EXPORTACION					
Total Homopolimero	32,278.2	52,074.9	49,568.0	91,003.3	224,924.4
Copo	9,355.3	7,286.8	4,092.8	5,423.0	26,157.8
Total Pasta	39,252.0	38,134.5	37,836.4	44,084.0	159,306.8
Total Exportación	80,885.5	97,496.2	91,497.1	140,510.2	410,389.0
Productos comprados	896.1	957.7	949.0	838.5	3,641.2
TOTAL VINILMEX	225,381.6	247,018.8	262,908.8	290,250.0	1,025,559.2

VINILMEX S.A. DE.C.V.

Costo Total Produccion + Variables de Ventas

Presupuesto a Corto Plazo 1999

NACIONAL	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Acumulado Total
Total Suspension	46,184.1	52,662.4	54,861.5	51,183.6	204,891.6
Pasta	8,355.9	9,471.5	9,851.5	9,191.3	36,870.1
Copolimero	2,124.7	2,388.3	2,444.7	2,261.1	9,218.9
Compuesto	2,147.6	1,439.1	1,995.5	1,807.3	7,389.5
Total Nacional	58,812.4	65,961.3	69,153.1	64,443.3	258,370.1
EXPORTACION INDIRECTA	-	-	-	-	-
Total Suspension	15,619.5	17,833.5	18,654.6	17,473.1	69,580.7
Pasta	1,575.7	1,785.3	1,854.4	1,735.0	6,950.4
Copolimero	2,066.4	2,318.2	2,379.7	2,202.8	8,967.2
Total Exportación Indire	19,261.6	21,937.0	22,888.7	21,411.0	85,498.3
Nacional + Expt. Indirec	78,074.1	87,898.2	92,041.8	85,854.3	343,868.4
EXPORTACION	-	-	-	-	-
Total Homopolimero	28,724.0	55,082.5	63,057.9	82,931.7	229,796.1
Copo	2,185.3	1,633.7	2,385.0	3,195.1	9,399.1
Total Pasta	17,675.7	16,596.2	20,046.5	22,755.6	77,074.0
Total Exportación	48,585.0	73,312.5	85,489.3	108,882.4	316,269.2
Productos comprados	728.5	771.3	757.1	657.1	2,913.9
Total Costos Variables	127,387.6	161,982.0	178,288.2	195,393.8	663,051.6

VINILMEX S.A. DE C.V.
 PCP. 1999
 (Pesos Corrientes)

	1er Trimestre	2do Trimestre	3er Trimestre	4to Trimestre	Acumulado Total
Ventas Nacionales					
Ventas Netas Totales					
Nacionales	104,853	105,749	127,703	109,859	448,164
Exportación	80,855	97,496	91,497	140,510	410,389
Nales para exportación	38,747	42,816	42,759	39,043	163,365
Productos comprados	896	958	949	838	3,641
Total	225,382	247,019	262,909	290,250	1,025,559

Costo de Ventas

Nacionales	58,812	65,961	69,153	64,443	258,370
Exportación	48,585	73,312	85,489	108,882	316,269
Nales para exportación	19,262	21,937	22,889	21,411	85,498
Productos comprados	728	771	757	657	2,914
Total	127,388	161,982	178,288	195,394	663,052

Margen

Nacionales	46,041	39,788	58,550	45,415	189,794
Exportación	32,300	24,184	6,008	31,628	94,120
Nales para exportación	19,485	20,879	19,871	17,632	77,866
Productos comprados	168	186	192	181	727
Total	97,994	85,037	84,621	94,856	362,508

(% Sobre ventas)	43.5%	34.4%	32.2%	32.7%	35.3%
---------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

VINILMEX S.A. DE C.V.
SITUACION FINANCIERA
DE ENERO A DICIEMBRE DE 1999

	DIC. 98 ESTIMADO	MAR	JUN	SEP	DIC
ACTIVO					
EFFECTIVO DISPONIBLE					
INVERSIONES TEMPORALES	6,746.3	36,643.9	51,195.0	11,632.8	16,998.9
CLIENTES NACIONALES	134,862.5	104,147.7	81,027.2	95,338.0	71,290.8
CLIENTES DE EXPORTACION	94,592.5	88,853.0	92,956.5	89,339.2	112,183.4
CARTERA RECUPERADA CON ACTIVO FIJO	1,997.3	1,997.3	1,997.3	1,997.3	1,997.3
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	47,911.8	39,788.6	36,571.2	37,164.7	32,104.5
INVENTARIOS	66,383.0	66,452.0	66,353.0	66,247.0	66,931.0
TOTAL CIRCULANTE	352,493.4	337,880.5	330,100.3	301,718.9	301,505.9
INVERSIONES EN ACCIONES	220,254.6	234,616.7	238,753.3	242,820.8	248,053.8
TOTAL DE OTROS ACTIVOS	220,254.6	234,616.7	238,753.3	242,820.8	248,053.8
TERRENOS	70,092.6	73,654.7	75,586.4	77,568.6	79,997.3
EDIFICIO MAQUINARIA Y EQUIPO	862,598.3	906,435.8	930,207.7	954,602.1	984,491.6
DEPRECIACION ACUMULADA	(554,905.6)	(591,753.2)	(616,153.5)	(641,430.9)	(671,359.5)
INVERSIONES EN PROCESO	68,281.4	88,823.0	100,859.1	107,921.0	115,816.2
TOTAL ACTIVO FIJO	446,066.7	477,160.3	490,499.6	498,660.8	508,945.7
ISR Y RUT DIFERIDO	11,744.5	12,341.3	12,665.0	12,997.1	13,404.1
GASTOS POR AMORTIZAR	4,503.2	4,732.0	4,856.1	4,983.5	5,139.5
TOTAL DIFERIDO	16,247.6	17,073.3	17,521.1	17,980.6	18,543.6
ACTIVO TOTAL	1,035,062.4	1,066,730.8	1,076,874.3	1,061,181.1	1,077,049.0
TIPO DE CAMBIO PROMEDIO					10.20
TIPO DE CAMBIO	9.90	9.90	10.10	10.30	10.50
INFLACION	1.018	1.012	1.008	1.010	1.014

VINILMEX S.A. DE C.V.
SITUACION FINANCIERA
DE ENERO A DICIEMBRE DE 1999

	DIC. 98 ESTIMADO	MAR	JUN	SEP	DIC
PASIVO					
CREDITOS BANCARIOS	207,095.1	207,095.4	211,279.1	215,462.9	212,100.0
VENCIMIENTO DEL PASIVO	-	-	-	-	-
PROVEEDORES NACIONALES	32,445.8	44,615.3	52,150.2	54,834.2	62,737.3
PROVEEDORES DE IMPORTACION	123,524.1	110,290.9	108,012.4	112,066.5	122,045.7
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	14,901.7	14,901.7	14,901.7	14,901.7	14,901.7
ISR IAE Y RUT POR PAGAR	2,500.0	17,509.6	18,918.7	20,918.0	27,591.7
INTERESES POR PAGAR	7,975.7	6,605.1	5,010.8	4,197.0	8,057.9
PASIVO CAPITAL	1,619	1,621	1,695	1,819	1,992
TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO	388,442.4	401,018.0	410,273.0	422,380.2	447,434.3
RAZON CIRCULANTE	0.907	0.843	0.805	0.714	0.674
CREDITOS BANCARIOS L.P.	245,520.0	252,520.0	260,480.0	255,440.0	262,500.0
PRIMA DE ANTIGUEDAD	1,217.6	1,217.6	1,217.6	1,217.6	1,217.6
PROV. PENSIONES Y JUBILACIONES	4,678.1	4,968.7	5,297.6	5,642.8	5,978.7
ISR Y RUT DIFIRIDO L.P.	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	251,415.7	258,706.3	266,995.2	262,300.4	269,696.3
TOTA PASIVO	639,858.1	659,724.3	677,268.2	684,680.6	717,130.6
CAPITAL					
CAPITAL SOCIAL	22,500.0	22,500.0	41,997.1	41,997.1	41,997.1
UTILIDADES RETENIDAS	6,500.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0	10,000.0
UTILIDAD DEL EJERCICIO	3,500.0	21,246.6	25,201.7	28,392.5	37,243.7
ACTUALIZACION CAPITAL CONTABLE	362,704.3	353,260.0	322,407.3	296,110.9	270,677.6
TOTAL CAPITAL CONTABLE	395,204.3	407,006.6	399,606.1	376,500.5	359,918.4
		0.0			
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	1,035,062.4	1,066,730.9	1,076,874.3	1,061,181.0	1,077,049.0
ACTIVOS OPERATIVOS	796,317	783,129	774,261.0	793,730.4	798,592.3
PASIVOS OPERATIVOS	155,970	154,906	160,162.6	166,900.7	184,783.0

VINILMEX S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO A DICIEMBRE DE 1999

(PESOS CORRIENTES)	1er Trimestre	2do Trimestre	3ro Trimestre	4to Trimestre	ACUM. DIC.
VENTAS NETAS TOTALES	225,381.6	247,018.8	262,908.8	290,250.0	1,025,559.2
NACIONALES	104,852.9	105,749.1	127,703.5	109,858.7	448,164.2
EXPORTACION	80,885.5	97,496.2	91,497.1	140,510.2	410,389.0
NACIONALES PARA EXPORTACION	38,747.1	42,815.8	42,759.3	39,042.6	163,364.8
PRODUCTOS COMPRADOS	896.1	957.7	949.0	838.5	3,641.2
COSTOS VARIABLES	(127,387.6)	(161,982.0)	(178,288.2)	(195,393.8)	(663,051.6)
MARGEN TOTAL	97,994.0	85,036.7	84,620.6	94,856.3	362,507.7
(% SOBRE VENTAS)	43.5%	34.4%	32.2%	32.7%	35.3%
MARGEN NACIONAL	46,040.5	39,787.8	58,550.4	45,415.4	189,794.1
MARGEN EXPORTACION	32,300.4	24,183.8	6,007.8	31,627.8	94,119.8
MARGEN NACIONAL PARA EXPORTACION	19,485.5	20,878.8	19,870.6	17,631.6	77,866.5
MARGEN PRODUCTO COMPRADO	167.6	186.4	191.9	181.4	727.3
COSTOS FIJOS DE PLANTA	(26,671.0)	(27,071.6)	(26,074.7)	(26,372.7)	(106,190.0)
COSTOS FIJOS DE VENTA	(4,667.9)	(4,992.9)	(5,052.4)	(5,080.1)	(19,793.2)
GASTOS DE ADMINISTRACION	(7,388.3)	(7,632.1)	(7,560.7)	(7,005.3)	(29,586.5)
GASTOS DE INFORMATICA Y ABASTECIMIENTOS	(774.0)	(783.0)	(792.0)	(801.0)	(3,150.0)
OTROS GASTOS CORPORATIVOS	(3,433.7)	(3,945.9)	(4,229.4)	(4,273.0)	(15,882.1)
DEPRECIACION Y AMORT. DE PLANTA	(8,703.9)	(9,003.7)	(9,241.5)	(9,927.5)	(36,876.6)
DEPRECIACION Y AMORT. DE ADMON	(939.3)	(963.2)	(972.8)	(978.6)	(3,853.9)
COSTOS FIJOS TOTALES	(52,578.1)	(54,392.4)	(53,923.5)	(54,438.2)	(215,332.3)
COSTOS FIJOS / VENTAS %	23.3%	22.0%	20.5%	18.8%	21.0%
UAFIR COSTEO ABSORBENTE	45,415.9	30,644.4	30,697.1	40,418.1	147,175.4
(% SOBRE VENTAS)	20.2%	12.4%	11.7%	13.9%	14.4%
CIFO	(8,995.3)	(12,163.0)	(13,354.0)	(12,480.8)	(46,993.0)
UDEFO	36,420.6	18,481.4	17,343.1	27,937.2	100,182.4
CIFE	5,687.2	(4,527.5)	(4,761.4)	(3,918.5)	(7,520.2)
UTILIDAD ANTES DE I.S.R. Y RUT	42,107.8	13,953.9	12,581.8	24,018.7	92,662.2
(% SOBRE VENTAS)	18.7%	5.6%	4.8%	8.3%	9.0%
I.S.R. Y R.U.T. CAUSADO	(14,316.6)	(4,744.3)	(4,277.8)	(8,166.4)	(31,505.1)
R.U.T.	(4,210.8)	(1,395.4)	(1,258.2)	(2,401.9)	(9,266.2)
UNAPE	23,580.4	7,814.2	7,045.8	13,450.5	51,890.8
(% SOBRE VENTAS)	10.5%	3.2%	2.7%	4.6%	5.1%
GASTO POR USO DE MARCA (NETO DE I.S.R. Y R.U.T.)	(2,333.7)	(3,859.1)	(4,205.9)	(4,599.3)	(14,998.0)
UTILIDAD EL EJERCICIO	21,246.6	3,955.1	2,839.9	8,851.2	36,892.8

VINILMEX S.A. DE C.V.
 INTEGRACION DE COSTOS FIJOS
 PCP 1999

PLANTA VINILMEX

	1 er Trimestre	2do Trimestre	3 er Trimestre	4 to Trimestre	Acum 36,495.0
SUELDOS SALARIOS Y PREST. SEV. DE PROD. Y ENERGIA	16,421.2	17,699.7	17,451.0	18,054.5	69,626.4
SEGUROS Y FIANZAS	591.8	607.8	623.6	640.0	2,463.2
MATERIALES DIVERSOS	1,612.3	1,493.0	1,520.6	1,548.2	6,174.1
MANTENIMIENTO	2,088.8	2,570.1	1,804.3	2,390.7	8,853.8
OTROS GTS. DE OPERACION	9,617.8	9,092.0	8,624.4	7,284.3	34,618.5
TOTAL PLANTA	22,246.2	22,929.9	23,899.7	24,520.5	93,596.3
	52,578.1	54,392.4	53,923.5	54,438.2	215,332.3

PLANTA 1

SUELDOS SALARIOS Y PREST. SEV. DE PROD. Y ENERGIA	5,430.8	5,796.0	5,458.7	5,669.8	22,355.3
SEGUROS Y FIANZAS	360.9	360.7	370.6	380.4	1,462.7
MATERIALES DIVERSOS	988.8	920.5	936.8	953.1	3,799.1
MANTENIMIENTO	851.9	1,301.3	629.5	1,157.0	3,939.7
OTROS GTS. DE OPERACION	2,411.5	2,829.9	2,213.3	1,893.5	9,338.1
TOTAL PLANTA 1	966.5	979.2	935.6	1,056.9	3,938.2
	11,000.4	12,187.6	10,544.5	11,100.6	44,833.1

PLANTA 2

SUELDOS SALARIOS Y PREST. SEV. DE PROD. Y ENERGIA	4,768.3	5,372.9	5,526.1	5,874.8	21,542.0
SEGUROS Y FIANZAS	230.0	236.6	242.0	249.1	957.7
MATERIALES DIVERSOS	593.1	544.6	555.3	566.1	2,259.1
MANTENIMIENTO	958.8	882.7	818.7	906.2	3,566.5
OTROS GTS. DE OPERACION	7,206.3	6,262.1	6,411.1	5,400.8	25,280.4
TOTAL PLANTA 2	1,883.8	1,557.2	1,948.5	2,246.0	7,635.4
	15,640.2	14,856.0	15,501.7	15,243.1	61,241.0

VENTAS

SUELDOS SALARIOS Y PREST. SEV. DE PROD. Y ENERGIA	1,790.3	1,920.5	1,888.3	1,928.1	7,527.2
SEGUROS Y FIANZAS	6.8	6.4	6.8	6.0	26.0
MATERIALES DIVERSOS	-	-	-	-	-
MANTENIMIENTO	96.0	93.0	66.6	83.4	339.0
OTROS GTS. DE OPERACION	128.6	78.6	78.8	63.6	349.6
TOTAL VENTAS	2,646.1	2,894.5	3,011.9	2,999.1	11,551.5
	4,667.9	4,992.9	5,052.4	5,080.1	19,793.2

ADMINISTRACION

SUELDOS SALARIOS Y PREST. SEV. DE PROD. Y ENERGIA	4,431.9	4,610.2	4,577.9	4,581.8	18,201.9
SEGUROS Y FIANZAS	4.1	4.1	4.2	4.5	16.9
MATERIALES DIVERSOS	-	-	-	-	-
MANTENIMIENTO	182.0	293.1	299.5	244.1	1,008.7
OTROS GTS. DE OPERACION	271.1	281.7	294.6	164.5	1,012.0
TOTAL ADMINISTRACION	2,499.1	2,442.9	2,394.6	2,010.4	9,346.9
	7,388.3	7,632.1	7,560.7	7,005.3	29,586.5

PLANTA 3

SUELDOS SALARIOS Y PREST. SEV. DE PROD. Y ENERGIA	-	-	-	-	-
SEGUROS Y FIANZAS	-	-	-	-	-
MATERIALES DIVERSOS	30.4	27.9	28.5	29.0	115.9
MANTENIMIENTO	-	-	-	-	-
OTROS GTS. DE OPERACION	-	-	-	-	-
TOTAL PLANTA 3	30.4	27.9	28.5	29.0	115.9

DIVISIONALES

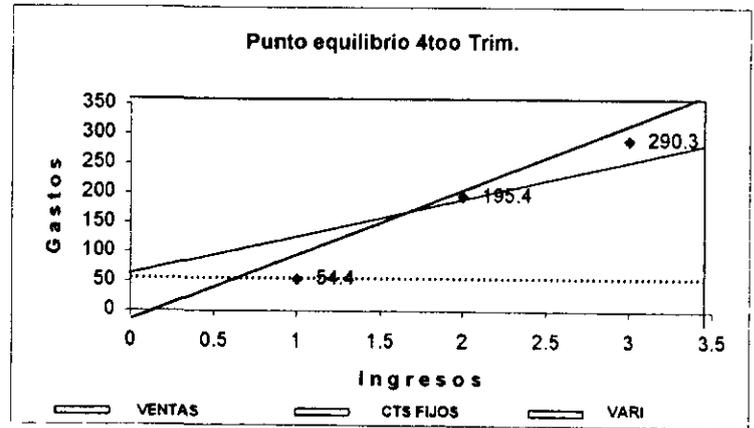
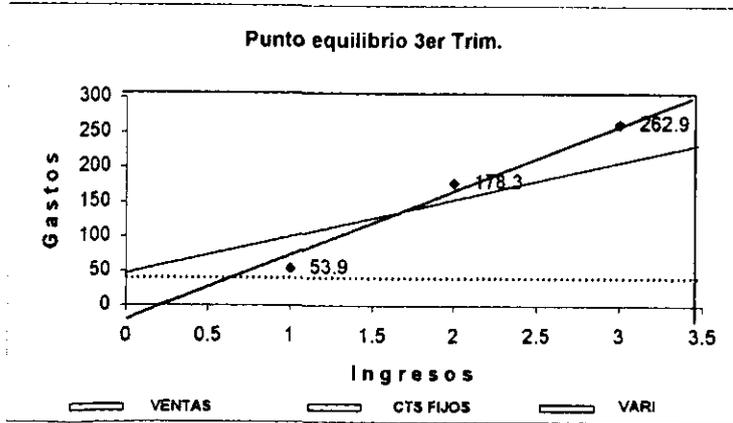
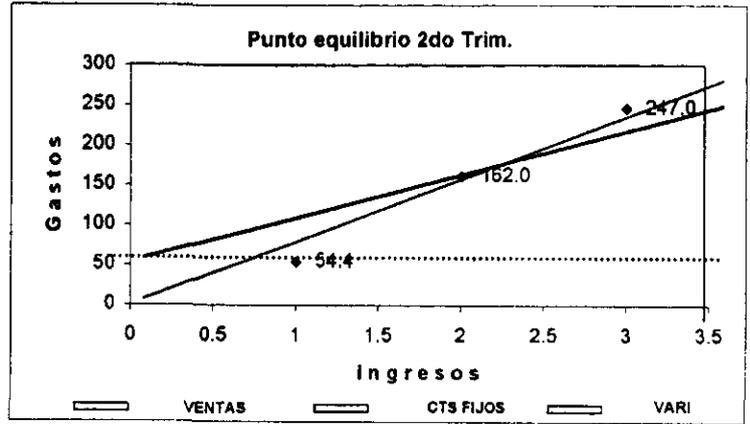
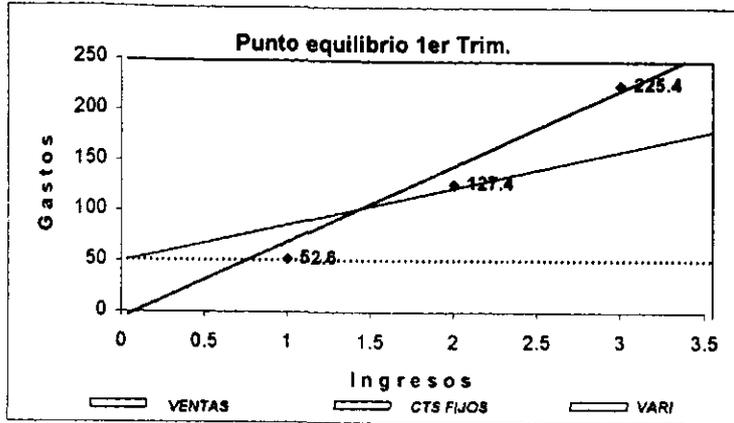
GTS TECNOLOGIA	840.0	1,022.0	1,015.0	968.0	3,845.0
CORPOROS	2,593.7	2,923.9	3,214.4	3,305.0	12,037.1
DEP. Y AMORT. DE PLANTA	774.0	783.0	782.0	801.0	3,150.0
DEP. Y AMORT. DE VTA. ADMON.	8,703.9	8,003.7	8,241.5	9,927.5	36,876.6
	939.3	963.2	972.8	978.6	3,853.9

VINILMEX S.A. DE C.V.

**COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO
DE ENERO A DICIEMBRE DE 1999**

(PESOS CORRIENTES)	1er Trimestre	2do Trimestre	3ro Trimestre	4to Trimestre	ACUM. DIC.
OPERACION					
GASTOS FINANCIEROS	(15,638.4)	(15,748.1)	(17,106.9)	(17,781.0)	(66,274.3)
GANANCIA MONETARIA	19,913.4	10,418.8	10,799.9	13,498.1	54,630.2
PERDIDA MONETARIA	(13,270.2)	(6,631.2)	(6,844.5)	(7,995.5)	(34,741.5)
FLUCTUACION CAMBIARIA	0.0	(5,202.5)	(5,202.5)	(5,202.5)	(15,607.4)
FLUCTUACION CAMBIARIA DE COBERTURA	-	5,000.0	5,000.0	5,000.0	15,000.0
CIFO	(8,995.3)	(12,163.0)	(13,354.0)	(12,480.8)	(46,993.0)
(% SOBRE VENTAS)	-4.0%	-4.9%	-5.1%	-4.3%	-4.6%
ESTRUCTURA					
GASTOS FINANCIEROS	(5,858.0)	(6,458.1)	(6,408.7)	(6,202.1)	(24,926.8)
PRODUCTOS FINANCIEROS	821.4	573.8	575.4	741.4	2,712.1
GANANCIA MONETARIA	-	-	-	-	-
GANANCIA MONETARIA OPERACION INDIRECTA	12,276.0	6,586.8	6,777.8	8,032.7	33,673.3
PERDIDA MONETARIA	(1,505.7)	(1,006.1)	(1,465.0)	(2,248.7)	(6,225.5)
FLUCTUACION CAMBIARIA	-	-	-	-	-
CIFE	5,733.8	(4,503.2)	(4,720.2)	(3,876.3)	(7,366.0)
(% SOBRE VENTAS)	2.5%	-1.8%	-1.8%	-1.3%	-0.7%
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	(3,261.5)	(16,666.2)	(18,074.2)	(16,357.1)	(54,359.1)
(% SOBRE VENTAS)	-1.4%	-6.7%	-6.9%	-5.6%	-5.3%

VINILMEX S.A. DE C.V.
 GRAFICAS PUNTO DE EQUILIBRIO



VINILMEX S.A. DE C.V.
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO
DE ENERO A DICIEMBRE DE 1999

	1er	2do	3er	4to	Acum
	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Trimestre	Dic-99
(PESOS CORRIENTES)					
UTILIDAD	21,246.6	3,955.1	2,839.9	8,851.2	36,892.8
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	8,528.4	8,808.0	9,034.9	9,730.4	36,101.7
CAMBIO DE ESTANDAR	-	-	-	-	-
PROV. PRIMA DE ANTIGUEDAD PENS. Y JUB.	290.6	328.9	345.2	335.9	1,300.6
PROV. CTAS. INCOBRABLES	824.0	830.0	834.0	840.0	3,328.0
RECURSOS DE OPERACION	30,889.6	13,922.0	13,054.0	19,757.5	77,623.1
CLIENTES	36,454.4	20,811.9	(8,852.7)	2,937.7	51,351.3
INVENTARIOS	69.0	(99.0)	(106.0)	349.0	213.0
CAPITAL EN TRABAJO DIRECTO	36,523.4	20,712.9	(8,958.7)	3,286.7	51,564.3
PROVEEDORES	(1,063.7)	5,256.3	6,738.1	17,882.3	28,813.1
REC. OPER. DESPUES C.N.T.	66,349.3	39,891.2	10,833.4	40,926.5	158,000.5
FOAF	66,349.3	39,891.2	10,833.4	40,926.5	158,000.5
GASTOS FINANCIEROS PAGADOS OP.	(7,613.2)	(8,311.0)	(6,467.6)	(6,355.4)	(28,747.2)
FOAF DE OPER. ANTES FINANC. EST.	56,736.1	31,580.2	4,365.8	34,571.1	129,253.3
GASTOS FINANCIEROS PAGADOS ESTRUCTURA	(7,128.6)	(7,093.1)	(7,701.5)	(3,599.0)	(25,522.1)
PRODUCTOS FINANCIEROS DE ESTRUCTURA	351.7	185.8	109.1	214.0	860.7
FLUJO DE OPERACION Y ESTRUCTURA	51,959.2	24,673.0	(3,226.5)	31,186.1	104,591.8
ISR Y RUT PAGADO	(3,517.9)	(4,730.6)	(3,536.7)	(3,894.5)	(15,679.7)
ACTIVO FIJO EN INVERSIONES MTO. Y REEM.	(4,212.0)	(4,291.0)	(4,376.0)	(4,460.9)	(17,339.8)
ACTIVO FIJO EN INVERSIONES NUEVAS	(12,622.5)	(5,302.5)	-	-	(17,925.0)
FLUJO ORDINARIO	31,606.9	10,348.9	(11,139.2)	22,830.7	53,647.3
FLUCTUACIONES CAMBIARIAS	-	140.8	140.8	140.8	422.4
CREDITOS BANCARIOS DIRECTOS	7,000.0	10,000.0	(17,000.0)	(5,446.4)	(5,446.4)
DIVIDENDOS PAGADOS	-	-	-	-	-
GASTO POR USO DE MARCA	(3,709.3)	(5,938.6)	(6,501.4)	(7,159.0)	(23,308.2)
TOTAL ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	(1,709.3)	4,202.2	(28,423.1)	(17,464.6)	(43,394.7)
AUMENTO (DISMINUCION)	29,897.6	14,551.2	(39,562.3)	5,366.1	10,252.6

VINILMEX S.A. DE C.V.
FLUJO DE CLIENTES

	DIC.98	MAR.	JUN	SEP	DIC	ACUM. DIC
CLIENTES EXPORTACION:						
SALDO INICAL ESTADOS FINANCIER	-	9,153.8	9,215.0	8,335.5	9,312.3	
VENTAS DEL MES	-	2,821.2	3,413.1	3,338.2	5,348.7	40,088.5
COBRANZA	-	3,000.0	3,424.5	3,000.0	3,976.8	38,959.1
SALDO FINAL DE CLIENTES	9,554.8	8,975.0	9,203.6	8,673.7	10,684.1	
MOVIMIENTO EN SIT. FIN	-	178.8	11.4	(338.2)	(1,371.8)	
TIPO DE CAMBIO	9.900	9.9000	10.1000	10.3000	10.5000	
FLUJO DOLARES	-	178.8	11.4	(338.2)	(1,371.8)	
FLUJO NETO	-	1,769.8	115.2	(3,484.0)	(14,404.4)	(12,220.5)
SALDO FINAL DE CLIENTES EN PES	94,593	88,853	92,957	89,339	112,183	
CLIENTES NACIONAL:						
	DIC.	MAR	JUN	SEP	DIC	
SALDO INICAL ESTADOS FINANCIER	-	116,268.0	76,915.0	98,703.1	94,350.2	
VENTAS DEL MES	-	56,441.0	59,815.7	63,200.2	42,630.3	707,445.8
COBRANZA	-	68,561.3	55,703.4	66,565.3	65,689.7	771,017.5
SALDO FINAL DE CLIENTES	134,862.5	104,147.7	81,027.2	95,338.0	71,290.8	
FLUJO NETO	-	12,120.3	(4,112.3)	3,365.1	23,059.4	63,571.7
FLUJO DE EFECTIVO EN CLIENTES	-	13,890.1	(3,997.1)	(118.9)	8,655.0	51,351.3

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION (PRI)

Año	Sin valor presente		Con valor presente	
	Flujo Efectivo	Flujo Efectivo	Flujo Efectivo	Flujo Efectivo
0	(528,000)	(528,000)	(528,000)	(528,000)
1	178,150	(349,850)	146,025	(381,975)
2	212,324	(137,526)	142,653	(239,323)
3	277,480	139,954	152,810	(86,513)
4	210,980		95,236	

Sin tomar en cuenta el valor presente, la inversion se recuperara en 2 años 7 meses

Sin tomar en cuenta el valor presente, la inversion se recuperara en 2 años 7 Cuando se toma en cuenta el valor presente la

Tasa interna de rendimiento (TIR)

Año	Flujo	factor AL 15 %	Valor presente	Tasa interna de rendimiento (TIR)			
				Año	Flujo	factor AL 25 %	Valor presente
0	178,150	0.8700	154,991	0	178,150	0.8696	154,919
1	212,324	0.7565	160,628	1	212,324	0.6957	147,710
2	277,480	0.6578	182,539	2	277,480	0.5565	154,430
3	210,980	0.5720	120,689	3	210,980	0.4452	93,936
4	-		-	4	-		-
Total valor presente Neto			618,846	Total valor presente Neto			550,994

VINILMEX S.A. DE C.V.

Resumen de evaluacion

Vida del proyecto 4 años, se considero una inflación promedio durante la vida del proyecto del 17 %
El costo de oportunidad manejado como parametro fue la tasa del 22 % que corresponde a los cetes

PRVP = 3 AÑOS 2 MESES

VPN = 8,723

T.I.R. = 23.1 %

VINILMEX S.A DE.C.V.
VALUACION DE PROYECTO DE INVERSION
PRESUPUESTO A CORTO PLAZO

Año	0	1	2	3	4
Inversion en Maquinaria	500000				
Gastos de Instalacion	28000				
Utilidad neta		25350	59524	124680	141380
Depreciacion		152800	152800	152800	69600
Flujo neto de Efectivo	528000	178150	212324	277480	210980

Valor Presente (VP)

$$\frac{1}{(1+t)^n}$$

EVALUACION FINANCIERA

Año	Flujo	factor	Valor presente
0	(528,000)	1.0000	(528,000)
1	178,150	0.8197	146,025
2	212,324	0.6719	142,653
3	277,480	0.5507	152,810
4	210,980	0.4514	95,236
			8,723

Tasa de descuento utilizada :

Como costo de oportunidad se utilizó la tasa líder del mercado de dinero la cual está al 22 %

VINILMEX S.A. DE C.V.

Integración de Inventarios PCP 1999

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo inicial	2,450.0	2,089.04	3,476.08	2,485.12	3,004.11	1,123.15	3,028.92	2,819.97	2,913.01	2,264.98	2,619.95	3,240.94
Compras	10,939.4	13,107.00	10,769.40	12,598.70	10,857.40	15,050	12,757	13,057	12,635	15,109	15,034	12,729
Produccion	11,300.4	11,720.0	11,760.4	12,079.7	12,738.4	13,146.2	12,964.4	12,964.4	13,283.2	14,753.6	14,413.3	13,904.6
Saldo final	2,089.0	3,476.1	2,485.1	3,004.1	1,123.2	3,026.9	2,820.0	2,913.0	2,265.0	2,619.9	3,240.9	2,064.9
Saldo Acumulado	(361.0)	1,387.0	(991.0)	519.0	(1,881.0)	1,903.8	(207.0)	93.0	(648.0)	355.0	621.0	(1,176.0)

Integración de inventarios PCP 1999

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Inventario inicial	2,450.0	2,346.00	2,246.00	2,142.00	2,038.00	1,930.00	1,812.00	1,698.00	1,590.00	1,496.00	1,388.00	1,284.00
Produccion requerida	11,300.4	11,720.0	11,760.4	12,079.7	12,738.4	13,146.2	12,964.4	12,964.4	13,283.2	14,753.6	14,413.3	13,904.6
Total	13,750.4	14,066.0	14,006.4	14,221.7	14,776.4	15,076.2	14,776.4	14,662.4	14,873.2	16,249.6	15,801.3	15,188.6
Ventas presupuetadas	11,404.4	11,820.0	11,864.4	12,183.7	12,846.4	13,264.2	13,078.4	13,072.4	13,377.2	14,861.6	14,517.3	13,972.6
Inventario final	2,346.0	2,246.0	2,142.0	2,038.0	1,930.0	1,812.0	1,698.0	1,590.0	1,496.0	1,388.0	1,284.0	1,216.0

VINILMEX S.A. D.E.C.V.
 CALCULO MATERIA PRIMA MONOMERO DE CLORURO DE VINILO
 PRESUPUESTO 1999

NO VIAJE	TONS. RECIBIDA	COSTO UNITARIO		TIPO DE CAMBIO	COSTO PESOS	COSTOS AGREGADOS:										COSTO UNITARIO DLS CIF	CTO. AGRE DLS			
		DLS. POS	COSTO DLS.			RENTA BARCO	MANIOB.	COMBUS.	INSPEC.	DERE.	GASTOS ADUAN.	MANIOB.	SEGUROS	FLETES TERRES.	TOTAL AGREG.			COSTO TOTAL EN PESOS		
JULIO																				
MARUBENI CORP.	227	2,400.0	232.00	568,800.0	10.30	5,735,040	644,151	79,520	68,870	1,438	530	4,789	2,190	2,164	68,400	872,031	6,807,071	267.28	35	
GEORGIA GOLF	228	2,400.0	220.00	528,000.0	10.30	5,438,400	644,151	79,520	68,870	1,438	532	4,782	2,195	2,170	68,400	872,057	6,310,457	255.28	35	
PEMEX BARCO	229	4,200.0	240.00	1,008,000.0	10.30	10,382,400	563,632	79,520	120,522	1,438	524	0	2,195	1,865	68,400	836,096	11,220,496	259.37	19	
PEMEX PIPA	230	3,757.4	240.00	901,776.0	10.30	9,268,283	-	79,520	-	-	458	0	-	1,126	68,400	149,504	9,437,797	243.86	4	
TOTAL RECIBIDO:		12,757.4	234.73	2,994,576	10.30	30,844,133	1,651,933	318,060	198,000	4,314	2,044	9,551	6,560	7,325	273,600	2,731,688	33,575,821	285.52	21	
		369.8																		
AGOSTO																				
MARUBENI CORP	231	4,800.0	232.00	1,113,600.0	10.30	11,470,080	676,358	79,520	137,739	1,438	530	4,789	2,190	2,164	68,400	973,108	12,443,188	251.68	20	
GEORGIA GOLF	232	2,400.0	220.00	528,000.0	10.30	5,438,400	676,358	79,520	68,870	1,438	532	4,782	2,195	2,170	68,400	904,265	6,342,665	256.58	37	
PEMEX BARCO	233	2,100.0	240.00	504,000.0	10.30	5,191,200	591,813	79,520	80,261	1,438	524	0	2,195	1,865	68,400	806,016	5,997,216	277.26	37	
PEMEX PIPA	234	3,757.4	240.00	901,776.0	10.30	9,268,283	-	79,520	-	-	458	0	-	1,126	68,400	149,504	9,437,797	243.86	4	
TOTAL RECIBIDO:		13,057.4	233.38	3,047,376	10.30	31,387,973	1,944,530	318,060	198,000	4,314	2,044	9,551	6,560	7,325	273,600	2,832,893	34,220,986	254.45	21	
		462.8																		
SEPTIEMBRE																				
MARUBENI CORP.	235	4,800.0	232.00	1,113,600.0	10.30	11,470,080	1,037,083	79,520	137,739	1,438	530	4,789	2,190	2,164	68,400	1,333,833	12,803,913	258.98	27	
GEORGIA GOLF	236	-	-	0	10.30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PEMEX BARCO	237	4,200.0	240.00	1,008,000.0	10.30	10,382,400	907,447	79,520	120,522	1,438	524	0	2,190	1,865	68,400	1,181,906	11,564,306	287.32	27	
PEMEX PIPA	238	3,635.2	240.00	872,448.0	10.30	8,986,214	-	79,520	-	-	458	0	-	1,126	68,400	149,504	9,135,718	243.99	4	
TOTAL RECIBIDO:		12,635.2	236.66	2,994,048	10.30	30,836,694	1,944,530	238,560	198,000	2,876	1,512	4,789	4,380	5,155	205,200	2,665,243	33,503,937	257.44	20	
		(185.2)																		
OCTUBRE																				
MARUBENI CORP.	239	7,200.0	242.00	1,742,400.0	10.50	18,295,200	1,228,124	79,520	206,609	1,438	530	4,789	2,190	2,164	68,400	1,593,744	18,888,944	263.08	21	
GEORGIA GOLF	240	-	-	0	10.50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PEMEX BARCO	241	4,200.0	250.00	1,050,000.0	10.50	11,025,000	716,406	79,520	120,522	1,438	524	0	2,190	1,865	68,400	990,865	12,015,865	272.47	22	
PEMEX PIPA	242	3,708.6	250.00	927,150.0	10.50	9,735,075	-	79,520	-	-	458	0	-	1,126	68,400	149,504	9,884,579	253.84	4	
TOTAL RECIBIDO:		15,108.6	246.19	3,719,550	10.50	39,055,275	1,944,530	238,560	198,000	2,876	1,512	4,789	4,380	5,155	205,200	2,734,112	41,789,367	263.42	17	
		169.8																		
NOVIEMBRE																				
MARUBENI CORP	243	7,200.0	242.00	1,742,400.0	10.50	18,295,200	1,228,124	79,520	206,609	1,438	530	4,789	2,190	2,164	68,400	1,593,744	18,888,944	263.08	21	
GEORGIA GOLF	244	-	-	0	10.50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PEMEX BARCO	245	4,200.0	250.00	1,050,000.0	10.50	11,025,000	716,406	79,520	120,522	1,438	524	0	2,190	1,865	68,400	990,865	12,015,865	272.47	22	
PEMEX PIPA	246	3,634.3	250.00	908,575.0	10.50	9,540,038	-	79,520	-	-	458	0	-	1,126	68,400	149,504	9,689,542	253.92	4	
TOTAL RECIBIDO:		15,034.3	246.17	3,700,975	10.50	38,860,238	1,944,530	238,560	198,000	2,876	1,512	4,789	4,380	5,155	205,200	2,734,112	41,584,350	263.49	17	
		790.8																		
DIEMBRE																				
MARUBENI CORP.	247	4,800.0	242.00	1,161,600.0	10.50	12,196,800	1,037,083	79,520	137,739	1,438	530	4,789	2,190	2,164	68,400	1,333,833	13,530,633	268.48	26	
GEORGIA GOLF	248	-	-	0	10.50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PEMEX BARCO	249	4,200.0	250.00	1,050,000.0	10.50	11,025,000	907,447	79,520	120,522	1,438	524	0	2,190	1,865	68,400	1,181,906	12,206,906	276.80	27	
PEMEX PIPA	250	3,728.6	250.00	932,150.0	10.50	9,787,575	-	79,520	-	-	458	0	-	1,126	68,400	149,504	9,937,079	253.82	4	
TOTAL RECIBIDO:		12,728.6	246.98	3,143,750	10.50	33,008,375	1,944,530	238,560	198,000	2,876	1,512	4,789	4,380	5,155	205,200	2,665,243	35,874,818	266.93	20	

VINILMEX S.A. DE C.V.
SUPUESTOS ECONOMICOS PARA CUANTIFICACION DEL PCP

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	1999
CRECIMIENTO ECONOMICO	6.6%			4.3%			4.0%			2.5%			4.3%
INFLACION	2.2%	1.8%	1.2%	0.9%	0.8%	1.2%	1.0%	1.0%	1.6%	1.3%	1.2%	1.8%	17.0%
TIPO DE CAMBIO PROMEDIO	N\$ 8.23	N\$ 8.50	N\$ 8.57	N\$ 8.49	N\$ 8.60	N\$ 8.92	N\$ 8.90	N\$ 9.37	N\$10.23	N\$ 10.15	N\$ 9.90	N\$ 9.90	\$9.15
CRECIMIENTO ECONOMICO E.U.A.	4.2%			3.6%			3.3%			3.0%			3.5%
INFLACION E.U.A.	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%	0.1%	0.1%	0.1%	0.2%	0.1%	0.1%	1.7%

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	1999
CRECIMIENTO ECONOMICO	2.0%			3.0%			3.5%			3.5%			3.0%
INFLACION	2.0%	1.8%	1.5%	0.9%	0.9%	0.9%	0.8%	0.8%	0.8%	1.0%	1.0%	1.6%	14.0%
TIPO DE CAMBIO PROMEDIO	N\$ 9.90	N\$ 9.90	N\$ 9.90	N\$10.10	N\$10.10	N\$10.10	N\$10.30	N\$10.30	N\$10.30	N\$ 10.50	N\$ 10.50	N\$ 10.50	\$10.20
CRECIMIENTO ECONOMICO E.U.A.	2.2%			2.6%			2.4%			2.6%			2.5%
INFLACION E.U.A.	0.3%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%	0.2%	0.3%	0.3%	0.2%	0.1%	2.5%

VHLMEX S.A. DE C.V.
 PROVEEDORES PRESUPUESTO CORTO PLAZO 1999
 CEDULA DETERMINACION FLUJO DE PROVEEDORES

	FECHA COMPRA	TONS	PRECIO	IMPORTE DLS	T.C.	IMPORTE PESOS	IVA	TOTAL		FECHA COMPRA	TONS	PRECIO DLS	IMPORTE DLS	T.C.	IMPORTE PESOS	IVA	TOTAL	
ENERO									ENERO									
MARUBEN	28-Jul-98	2,434.8	218.0	533,343	9.9	5,279,107		5,279,107	MARUBEN CORP.	16-Ene-98	2,400.0	208.0	501,000.0	9.9	4,965,840		4,965,840	(313,267)
									GEORGIA GOLF	20-Ene-98	2,400.0	180.0	432,000.0	9.9	4,278,800		4,278,800	4,278,800
PEMEX (PIPA)	14-Nov-98	2,000.0	220.0	440,000	9.9	4,356,000	653.400	5,009,400	PEMEX BARCO	18-Ene-98	2,100.0	203.0	426,300.0	9.9	4,220,370	633.056	4,853,426	4,853,426
									PEMEX PIPA	18-Ene-98	4,038.4	203.0	819,888.2	9.9	8,117,992	1,217,897	9,335,889	4,326,280
TOTAL RECIBIDO:		4,434.8	219.45	873,243	9.90	8,633,107	653.400	10,286,507					9.90	21,580,992	1,650,753	23,431,745	13,143,258	
SALDO INICIAL	Nacional	32,445,910		Importacion	123,824,128.0						10,830	785	2,178,884	9.90	21,580,992	1,650,753	23,431,745	13,143,258
FEBRERO									FEBRERO									
MARUBEN	20-Ago-98	9,978.8	208.6	2,061,444	9.8	20,408,204		20,408,204	MARUBEN CORP.	14-Feb-98	4,800	208.0	1,005,200.0	9.90	9,831,680		9,831,680	(10,476,814)
GEORGIA GOLF	16-Nov-98	2,400.0	208.0	501,800	9.8	4,985,840		4,985,840	GEORGIA GOLF	12-Feb-98	2,400	180.0	432,000.0	9.90	4,278,800		4,278,800	(889,040)
PEMEX (BARCO)	15-Dic-98	2,100.0	220.0	462,000	9.9	4,573,800	886.070	5,299,870	PEMEX BARCO	10-Feb-98	2,100	203.0	426,300.0	9.90	4,220,370	633.056	4,853,426	(406,445)
PEMEX (PIPA)	10-Dic-98	2,000.0	220.0	440,000	9.9	4,356,000	853.400	5,009,400	PEMEX PIPA	10-Feb-98	3,807	203.0	772,821.0	9.90	7,850,928	1,147,639	8,798,567	3,788,167
SALDO INICIAL	Nacional	41,629,821		Importacion	127,487,882.3	8.90	34,303,934.5	1,338,470.0	35,843,404.5		13,107	201.0	2,834,321	9.90	28,079,778	1,780,885	27,880,473	(7,782,832)
MARZO									MARZO									
MARUBEN	18-Sep-98	4,855.5	208.0	1,014,800	9.9	10,046,515		10,046,515	MARUBEN CORP.	19-Mar-98	2,400	208.0	501,000.0	9.90	4,965,840		4,965,840	(5,080,875)
GEORGIA GOLF	15-Dic-98	2,400.0	220.0	528,000	9.9	3,227,200		3,227,200	GEORGIA GOLF	10-Mar-98	2,400	180.0	432,000.0	9.90	4,278,800		4,278,800	(850,400)
PEMEX (BARCO)	10-Ene-98	2,100.0	203.0	426,300	9.9	4,220,370	833.056	4,853,426	PEMEX BARCO	25-Mar-98	2,100	203.0	426,300.0	9.90	4,220,370	633.056	4,853,426	0
PEMEX (PIPA)	10-Ene-98	4,038.4	203.0	819,888	9.9	8,117,992	1,217,897	9,335,889	PEMEX PIPA	25-Mar-98	3,869	203.0	786,486.2	9.90	7,778,333	1,168,450	8,943,783	(982,686)
SALDO INICIAL	Nacional	45,008,244		Importacion	116,322,007.8	9.90	27,812,087.2	1,890,752.8	29,482,820.1		10,789	198.2	2,145,388	9.90	21,239,343	1,799,505	23,038,848	(6,423,971)
ABRIL									ABRIL									
MARUBEN	18-Oct-98	4,800.0	209.0	1,003,200	10.1	10,132,320		10,132,320	MARUBEN CORP.	15-Abr-98	4,800	220.0	1,068,000.0	10.10	10,865,800		10,865,800	533,280
GEORGIA GOLF	10-Ene-98	2,400.0	180.0	432,000	10.1	4,305,200		4,305,200	GEORGIA GOLF	10-Abr-98	2,400	200.0	480,000.0	10.10	4,848,000		4,848,000	484,800
PEMEX (BARCO)	15-Feb-98	2,100.0	203.0	426,300	10.1	4,305,830	645,845	4,951,475	PEMEX BARCO	25-Abr-98	2,100	220.0	462,000.0	10.10	4,896,200	896,930	5,386,130	414,656
PEMEX (PIPA)	15-Feb-98	3,807.8	203.0	772,821	10.1	7,805,492	1,170,824	8,976,316	PEMEX PIPA	25-Abr-98	3,296	203.0	669,896.1	10.10	6,783,325	1,014,498	7,777,823	(1,198,483)
SALDO INICIAL	Nacional	44,818,347		Importacion	110,290,832.8	10.10	26,908,642.1	1,816,886.3	28,423,510.4		12,588	211.7	2,887,838	10.10	26,943,125	1,714,429	28,857,553	234,243
MAYO									MAYO									
MARUBEN	10-Nov-98	4,800.0	208.0	1,003,200	10.1	10,132,320		10,132,320	MARUBEN CORP.	15-May-98	2,400	220.0	528,000.0	10.10	5,332,800		5,332,800	(4,789,520)
GEORGIA GOLF	10-Feb-98	2,400.0	180.0	432,000	10.1	4,363,200		4,363,200	GEORGIA GOLF	10-May-98	2,400	200.0	480,000.0	10.10	4,848,000		4,848,000	484,800
PEMEX (BARCO)	15-Mar-98	2,100.0	203.0	426,300	10.1	4,305,830	645,845	4,951,475	PEMEX BARCO	25-May-98	2,100	220.0	462,000.0	10.10	4,866,200	898,930	5,386,130	414,656
PEMEX (PIPA)	15-Mar-98	3,808.4	203.0	786,488	10.1	7,813,431	1,190,015	8,123,446	PEMEX PIPA	25-May-98	3,857	220.0	848,540.0	10.10	8,783,343	1,319,001	10,112,344	988,688
SALDO INICIAL	Nacional	43,601,910		Importacion	111,308,812.8	10.10	26,754,580.8	1,836,858.1	28,570,438.9		10,857	215.6	2,340,828	10.10	23,640,343	2,018,931	25,859,274	(2,811,188)
JUNIO									JUNIO									
MARUBEN	15-Dic-98	4,800.0	208.0	1,003,200	10.1	10,132,320		10,132,320	MARUBEN CORP.	15-Jun-98	4,800	220.0	1,068,000.0	10.10	10,865,800		10,865,800	533,280
GEORGIA GOLF	10-Mar-98	2,400.0	180.0	432,000	10.1	4,363,200		4,363,200	GEORGIA GOLF	10-Jun-98	2,400	200.0	480,000.0	10.10	4,848,000		4,848,000	484,800
PEMEX (BARCO)	15-Abr-98	2,100.0	203.0	426,300	10.1	4,698,200	898,930	5,386,130	PEMEX BARCO	25-Jun-98	4,200	220.0	924,000.0	10.10	9,332,400	1,398,980	10,732,280	5,386,130
PEMEX (PIPA)	15-Abr-98	3,296.7	203.0	669,896	10.1	6,783,325	1,014,489	7,777,823	PEMEX PIPA	25-Jun-98	3,850	220.0	848,000.0	10.10	8,116,300	1,218,545	9,326,845	1,549,022
SALDO INICIAL	Nacional	45,236,064		Importacion	108,984,292.8	10.10	25,925,044.8	1,714,428.7	27,639,473.5		15,050	216.8	3,283,000	10.10	32,958,300	2,818,405	35,572,705	7,933,232
									Nacional 52,190,216.104 Importacion 108,012,372.80									

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presupuesto como se menciona en la introducción no es exacto ya que nosotros como administradores financieros no somos adivinos, pero las cifras que se determinaron en el ejercicio que elaboramos son las previstas por administración de la empresa, pero para que estas puedan ser comparadas con los datos reales, sí dependemos de toda una serie de factores tanto internos como externos, Sociales, Políticos, Económicos.

La técnica presupuestal es un instrumento que sirve para ejercer un mejor control de las operaciones de una empresa y sus ventajas y limitaciones han sido estudiadas y comentadas por mas de un estudioso, esta técnica ofrece alternativas sencillas practicas, confiables y razonables para asumir los retos que actualmente viven todas las empresas pequeñas medianas y grandes de nuestro país.

Se debe tener en cuenta que esta técnica por si sola no resuelve problema alguno sino que se deben formar parte de toda una estrategia integral de cambio organizacional como se menciona en

la política y en la misión y la visión del caso practico que desarrollamos,

Los coordinadores ó responsables de la elaboración del presupuesto no deben de ser eruditos en la materia pero si se recomienda que sean personas que conozcan ampliamente las operaciones de la empresa para poder tener panorama más amplio de los resultados.

En la elaboración del caso practico determinamos un presupuesto de producción y esto fue sobre la base de la capacidad instalada de la planta.

Determinamos un presupuesto de ventas que se derivo del presupuesto de producción ya que el supuesto fue de todo lo que se produce se vende se determinaron los precios de ventas y estos se dependen del aumento o disminución de los precios nacionales e internacionales del petróleo y del financiamiento de nuestros proveedores ya que es una mezcla por un lado tenemos financiamientos de 180 días para pago a proveedores internacionales como lo determinamos en la lamina de abasto, es importante mencionar nuestra materia prima principal es el VCM. y esto representa el 95 % del total de nuestras materias primas.

ESTA TERCERA NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La política de cobranza se tienen el 75 % clientes menores a 60 días, el 15 % menores 90 días y el restante esta en legal es decir, juicio. La cobranza de exportación esta asegurada al 85 % por riesgos políticos.

Se determinó la evaluación de una inversión que forma parte de las inversiones del presupuesto maestro la conclusión que se determino fue que el rendimiento debe ser mayor al costo de capital para que se aceptaran las inversiones. Generalmente los socios no autorizan las inversiones sin previa evaluación

Se manejo el presupuesto en forma trimestral para su mejor manejo y comprensión, si se utiliza este método los resultados mensuales se pueden ver favorecidos ya que la perdida si la hay, se podría absorber el siguiente mes.

En resumen la elaboración de un presupuesto maestro deberá abarcar todas las áreas de la empresa.

El departamento de presupuestos de una empresa es tan importantes como cualquier otra área de la misma y de este departamento depende en gran parte el éxito o el fracaso de la compañía.

BIBLIOGRAFÍA

Del Río González Cristóbal

EL PRESUPUESTO

México D.F. Editorial ECASA.

Salas González, Héctor

EL CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS.

México D.F., Editorial Hesajo.

Redtenstrauch, W. y Villers, R.

EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

México D.F. Fondo de la Cultura Económica, 1987.

Laris Casillas, Francisco Javier

ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACIÓN Y EL CONTROL EMPRESARIAL.

Editorial Trillas. 1985

Gitman Lawrence J.

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA.

Editorial Harla, México , D.F. 1996

A. Pyhrr, **Peter**

PRESUPUESTOS BASE CERO.

México D.F., Editorial Limusa. 1980

TESIS

Herrera Gracia, **Daniel**

LOS PRESUPUESTOS COMO APOYO AL CONTROL FINANCIERO EN
PERIODOS INFLACIONARIOS.

1988.

Cámara Guerrero, **Josefina Graciela**

EL PRESUPUESTO DENTRO DE LA INDUSTRIA DE LA RANSFORMACIÓN.

1989.

Monroy Tinajero, **Felipe de Jesús**

PRESUPUESTOS POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

1993.

Juárez Olarra **Guillermina Alicia**

Mercado Resendiz **Graciela Noemi.**

LOS PRESUPUESTOS COM BASE EN LA CONTABILIDA POR AREAS DE
RESPONSABILIDAD.

(197/97)