

200
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"ELABORACION DE PRESUPUESTOS PARA LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA"**

Seminario de Investigación Contable

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

P R E S E N T A N :

**ALEJANDRO SANCHEZ CHINO
CLAUDIA SANDOVAL LAGUNA**

**ASESOR DEL SEMINARIO
DRA. ARACELI JURADO ARELLANO**



MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

A NUESTROS PADRES

A quienes nos han heredado

el tesoro más valioso que puede dársele a un hijo

amor y gran parte de su vida para formarnos y educarnos

a quienes la ilusión de su existencia ha sido el convertirnos

en personas de provecho

A NUESTROS HERMANOS

FAMILIARES Y AMIGOS

y a todas aquellas personas

que contribuyeron a la realización

de este trabajo.

UN AGRADECIMIENTO ESPECIAL

A LA DOCTORA ARACELI JURADO ARELLANO

NA ESTRA ASESORA

POR HACERNOS PARTICIPE DE SUS CONOCIMIENTOS

POR SU PROFESIONALISMO Y SU ENTREGA

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
I. DEFINICIONES	
1. MICRO EMPRESA	3
2. PEQUEÑA EMPRESA	4
3. PRESUPUESTO	12
4. PRESUPUESTO DE VENTAS	15
5. PRESUPUESTO DE COMPRAS	16
6. PRESUPUESTO DE PRODUCCION	17
7. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN	18
CAPITULO II	
II. PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	
PERSPECTIVAS DE FINANCIAMIENTO	25
PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	25
CAPITULO III	
CASO PRACTICO	27
ASPECTOS GENERALES	28
ORGANIGRAMA	29
MANUAL DE ORGANIZACIÓN	31
ESTUDIO DE MERCADO	32
ESTUDIO TECNICO	35
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCION	38
DESARROLLO DE CASO PRACTICO	39
ANÁLISIS FINANCIERO	72
MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIEROS	73

CAPITULO IV
VENTAJAS Y LIMITACIONES

1. VENTAJAS83
2. LIMITACIONES84
CONCLUSIONES86
BIBLIOGRAFÍA87

Los problemas económicos por los que atraviesa nuestro país repercuten en todos sus sectores, como es la Micro y Pequeña Empresa, cuya estructura financiera, se considera más vulnerable, esto trae como consecuencia que no puedan afrontar sus compromisos financieros inmediatos, lo cual impide a que sigan operando y suspendan sus actividades, esto se puede ver reflejado en el alto índice de desempleo que existe actualmente y este a su vez repercute en otros problemas.

La mayoría de los empresarios consideran erróneamente que la administración moderna de los negocios es solo aplicable a las grandes empresas.

En nuestro país por lo general los empresarios, operan su negociación sin haber establecido sus objetivos, ya sea a corto, mediano, o a largo plazo.

Los resultados obtenidos por este tipo de empresarios no es más que el producto de trabajar desordenadamente, sin haber planeado el rumbo de la empresa, por considerar que su empresa, realizan sus actividades empíricamente sin darle la importancia que esta requiere.

El objetivo de presente trabajo es despertar la inquietud en los empresarios o administradores y proponer una alternativa para las empresas micro y pequeñas afectadas por la actual recesión económica de nuestro país, implantando sistemas administrativos no importando la dimensión o giro de la empresa.

En primer término desarrollaremos los beneficios que tiene la implantación de un sistema presupuestal en la micro y pequeña empresa, ya que a través, de esta herramienta el empresario, podrá determinar en forma anticipada la manera en que alcanzar las metas que previamente ha establecido.

Otro de los objetivos importantes que pretendemos de este trabajo, es concientizar al empresario en cuanto a los beneficios que puede reportarle el sistema presupuestal al momento de requerir un financiamiento ante una institución crediticia.

Cualquier empresa, tiene la necesidad de financiarse y es obvio que aquí, no está en la posibilidad de otorgar el crédito, pretender hacerlo, sobre la base de contar con las mayores posibilidades de recuperar su inversión, para lo cual, dar preferencia a aquellas empresas en la que su administración se preocupe operar en forma ordenada y congruente con las necesidades que afrontan el establecimiento de un sistema presupuestal es una manera de mostrar a las instituciones financieras que la empresa es manejada adecuadamente.

Por lo consiguiente se exponen en las siguientes páginas la forma en que un sistema presupuestal puede beneficiar a la micro y pequeña empresa, invitando a todas aquellas que aun no tienen establecido dicho sistema a que comprueben los beneficios que les puede reportar el trabajar con esta herramienta.

La investigación la hemos desarrollado de tal forma que se facilite su lectura y se han considerado cuatro capítulos. En el capítulo I encontraremos los términos que estaremos utilizando en la investigación para familiarizarnos con cada uno de ellos, en el capítulo II, plantearemos la problemática actual de la micro y pequeña empresa y así, definir el por que, la elaboración de los presupuestos, en el capítulo III desarrollaremos un caso práctico y para finalizar con el trabajo se mencionaran en el capítulo IV las

ventajas y limitaciones que tiene la elaboración de presupuestos, siendo esta una alternativa mas para dar solución a la problemática por la que atraviesa la micro y pequeña empresa; uno de los problemas al que debe enfrentarse es su incapacidad en la administración ya que este tipo de empresas no tienen un especialista, mas bien un "generalista", desde luego esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones. Si al gerente se le presenta un problema, lo resuelve conforme a los estudios que haya hecho, enfocando de esa manera su actitud personal y no como se le presente la realidad de la situación

Las decisiones que toma el gerente la enfoca a un área determinada descuidando a las demás, se le olvida que la empresa es un todo

Estamos a tiempo de salvar a la micro y pequeña empresa, muchas de ellas no aguantar n por sus debilidades, el proceso de ajuste: pero está en manos de los administradores y gerentes a que esto no suceda así

El tiempo apremia y se requiere eficiencia, congruencia, consistencia y honestidad por parte de los responsables del manejo de las empresas, no se aceptan errores de implementación y tampoco se justifica que se haya subestimado el problema, se requiere hacer ahora, lo que se debe hacer y hacerlo bien.. No estamos para aceptar fallas y si para exigir resultados

CAPITULO I

I. DEFINICIONES

La empresa es la célula del sistema económico, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización que se dedica a cualquiera de las actividades económicas fundamentales, en alguna de las ramas productivas.

La eficiencia de la empresa depende cada vez más de determinantes sociales y políticas, del funcionamiento general del sistema económico, que se extiende al conjunto de los aspectos de la vida social: ordenación territorial, formación profesional, inversión, etc.

La empresa como unidad económica, forma parte de la dinámica del sistema, es decir, es un elemento básico de la estructura económica, cuenta con factores productivos y tecnología que combina al realizar las actividades que ayudan a resolver problemas y que finalmente, satisfacen necesidades humanas.

Los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son: el de la producción, explica la forma de producir la cual puede ser desde rudimentaria y artesanal, hasta muy tecnificada desde el punto de vista de la mercadotecnia, explica el tamaño de la empresa, o sea sus ventas, y los criterios financieros analizan el monto del capital, la rentabilidad, el tipo de sociedad, etc.

Estos criterios al adaptarse y aplicarse a un país, deben usarse modificando de acuerdo a las circunstancias económicas.

I. MICROEMPRESA

Empresa que ocupa hasta 15 personas y realiza ventas anuales hasta 110 veces el salario mínimo del distrito federal anual o 900 000 pesos.

CARACTERÍSTICAS

- A) Su organización es de tipo familiar.
- B) El dueño es quien proporciona el capital.
- C) Es dirigida y organizada por el propio dueño.
- D) Generalmente su administración es empírica.
- E) El mercado que domina y abastece es pequeño, ya sea local o cuando mucho regional.
- F) Su producción no es muy maquinizada.
- G) Su número de trabajadores es muy bajo y muchas veces está integrado por los propios familiares del dueño.
- H) Para el pago de impuestos son considerados como causantes menores.

¹ MENDEZ Morales, Economía y la Empresa Mc Graw Hill, México 1989, p.p. 272.

² NAFINSA, La Micro, Pequeña y Mediana Empresa p. 11

³ MENDEZ Morales, op. Cit. p.p. 275

2. PEQUEÑA EMPRESA

Empresa que ocupa de 16 a 100 personas y realiza ventas hasta 115 veces el salario mínimo del distrito federal anual o \$ 9.000.000 millones de pesos.⁴

CARACTERÍSTICAS

- A) El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
- B) Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa, su administración es empírica.
- C) Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
- D) Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional.
- E) Está en proceso de crecimiento.

LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL DEL PAÍS

En el contexto nacional la micro y pequeña empresa representan el 98% del total de las empresas del país. (A)⁵

EDAD DE LOS EMPRESARIOS Y LAS EMPRESAS

El intervalo de edad de mayor frecuencia para los empresarios de la micro va de 36 a 40 años y los de pequeña empresas se encuentra entre los 31 y 35 años.

La edad promedio de la micro es de 41 mientras que en la pequeña empresa es de 39 años. (B)⁶

ESCOLARIDAD

En la micro empresa el 38,3% tienen un nivel de escolaridad igual o menor a la primaria; en la pequeña empresa es solo el 5,2%.

A medida que aumenta el tamaño de la empresa, el nivel de escolaridad de los empresarios también es mayor. (C)

⁴ IDEM, p.11

⁵ NAFINSA, op. cit., p.p. 15

**GRANDES Y MEDIANAS
EMPRESAS**
2 %



**Micro, Pequeña y Medianas
Empresas**
98 %

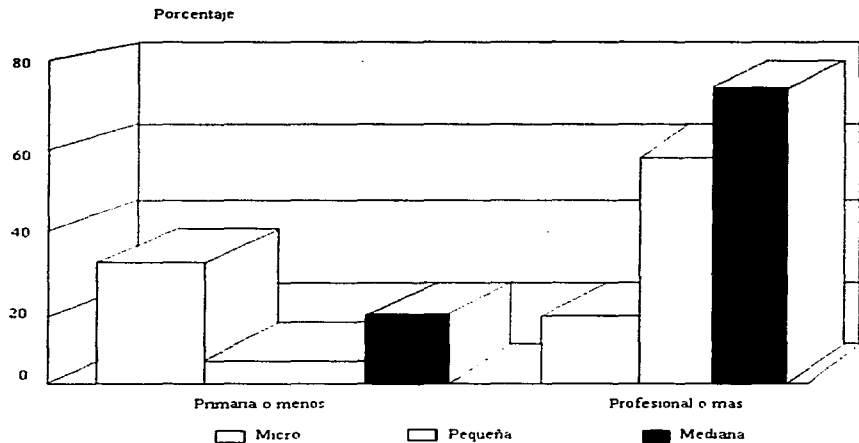
CUADRO B

INTERVALO DE EDAD	EDAD DE LAS EMPRESAS		
	TAMAÑO DE LA EMPRESA		
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
MENOS DE UN AÑO			
	7.1	1.6	0.07
1-3			
	23.8	6.7	3.8
4-5			
	17.5	9.5	4.7
6-10			
	20.8	19.5	18
MÁS DE DIEZ			
	30.8	62.7	72.8

CUADRO C

NIVEL DE ESCOLARIDAD	TAMAÑO DE LA EMPRESA		
	TAMAÑO DE LA EMPRESA		
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
NINGUNO	3.7	0.2	0.2
PRIMARIA INCOMPLETA	15.5	1	0.5
PRIMARIA COMPLETA	19.1	3.9	1.2
SECUNDARIA IN	12.6	5.5	1.8
UNDARIA COMPLETA	2.3	1.6	1
ILLERATO INCOMPLETO	3	1.2	2
ILLERATO COMPLETO	6.6	7.8	5.1
PROFESIONAL INCOMPLETA	5.1	8.5	7.9
PROFESIONAL COMPLETA	18.3	55.4	63.4
POSGRADO	2.3	6.9	11.6

C



UBICACIÓN DE LA EMPRESA.

Condición, según propiedad: el 52 % de las micro empresas se encuentran ubicadas en un local propio; en estas, la mitad de los empresarios viven en el mismo local donde realizan su actividad. en la pequeña empresa la situación anterior se presenta con poca frecuencia, ya que solo el 5 % viven en el lugar de trabajo.

RAZÓN DE LA UBICACIÓN.

Las principales razones para la ubicación de la empresa son: el acceso a clientes, la disponibilidad de instalaciones y los servicios con los que cuenta el lugar.

TIPO DE ORGANIZACIÓN.

En la micro empresa predomina el propietario único (62 %) y en la pequeña empresa destaca la proporción de establecimiento cuya forma de organización son las sociedades con o sin miembros de la familia.

REGULARIZACIÓN Y REGISTRO

El 64 % de los microempresarios conocen las leyes y reglamentos que norman el funcionamiento de su negocio; la proporción se incrementa considerablemente en la pequeña (91 %).

Los empresarios que desconocen las leyes y reglamentos (15% en micro y 12% en la pequeña) se debe a que no tienen acceso a los mismos, no lo consideran necesario o desconocen las ventajas que ello representa.

Uno de cada 10 empresarios tiene problemas para realizar los trámites de alta de su negocio; los principales obstáculos que se encuentran en esta operación son: trámites legales y trámites fiscales.

MIEMBRESÍA GREMIAL.

Solo el 53% de las micro empresas se encuentran afiliadas a una cámara o asociación, lo cual contrasta en la pequeña empresa en donde al rededor del 90% se encuentran agrupadas, de los dirigentes de las micro empresas no agremiadas, el 29% considera que sería de utilidad pertenecer a una cámara o asociación.

FACTORES CONSIDERADOS PARA DETERMINAR COSTOS Y PRECIO DE VENTA

Cerca del 14% de la micro y 41% de la pequeña empresa tienen una clara noción de los criterios técnicos para fijar los precios, sin embargo, casi el 50% de los micro empresarios lo hacen en forma parcial, considerando fundamentalmente el costo de las materias primas. (d)

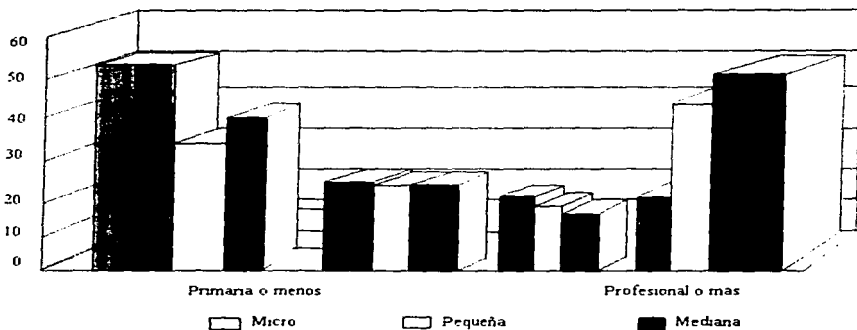
CUADRO D

CRITERIOS PARA LA FIJACION DE PRECIOS			
FACTORES CONSIDERADOS	TAMAÑO DE LA EMPRESA		
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
COSTO A MAT PRIM	48.6	28.5	36.5
POR LA COMPETENCIA	20.5	19.3	19.1
COSTO DE MANO DE OBRA	17.5	17.3	16.8
COSTOS FIJOS	13.9	11.7	10.1
GASTOS ADM	4	7.6	7.8
IMPUNCIÓN DE FACT	13.8	41	45.8
PRECIOS OFC	4.9	4.5	5.6

CUADRO E

PROMOCION DEL PRODUCTO			
FORMAS	TAMAÑO DE LA EMPRESA		
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
PRESENTACION DIRECTA	84.1	58.4	56.8
PERIODICOS	4	22	20.8
DIRECTORIO TELEFONICO	4.8	23.1	20
FOLLETOS	2.7	12.4	17
OTROS CUIENTES	13.6	16.9	13.8
VOLANTES	9.1	12.9	9.3
RADIO	3.6	14.5	13.3
PROMOCION DISTRI	2	2.3	13.4
OTROS	1	4.2	4.4

Porcentaje



PROMOCIÓN DEL PRODUCTO

Más del 50% de las micro y pequeña empresas no efectúa ningún tipo de propaganda para promover sus productos (presentación directa al cliente) y los que la realizan, lo hacen mediante métodos tradicionales (periódico y directorio telefónico principalmente) (e) *

Las razones por las cuales se escogen estos medios son por el tipo de mercado, por su efectividad o simplemente por ser lo habitual en su negocio, en las micro empresas el precio es un factor determinante para la elección del medio.

MAQUINARIA Y EQUIPO

A medida que va creciendo el tamaño de las empresas, existe mayor conciencia para ampliar o renovar los equipos, o los procesos productivos.

La principal dificultad para ampliar o renovar equipos y procesos productivos es el alto costo de compra o reparación.

INVERSIÓN

Los empresarios de la micro y pequeña empresa invierten la mayoría de sus ganancias en materia prima.

MERCADO

Cerca del 72% de las micro empresas tienen como cliente principal al consumidor final, en tanto que la pequeña destina su producción o servicio a otra clientela.

Los factores que determinan la elección de proveedores, destacan el precio y la calidad de los productos, así como el servicio y oportunidad en la entrega.

ADMINISTRACIÓN.

Cerca del 88% de las microempresas son administradas por sus propios dueños, en tanto que en las pequeñas alcanza el 57% el resto es administrado por profesionales dedicados a este ramo, el 77% de las micro empresas llevan registros contables, en la pequeña el porcentaje es del 98%.

En las micro empresas la contabilidad la lleva preferentemente un profesional independiente; a medida que el tamaño aumenta, dicha función se transfiere a un empleado de la empresa, un 21% de los dirigentes de micro empresas llevan la contabilidad ellos mismos.

* IDEM, p.p: 25

NECESIDADES Y DISPOSICIÓN HACIA LA CAPACITACIÓN.

En la pequeña empresa el 64% ha recibido capacitación; en tanto que en la micro empresas únicamente el 19% la ha recibido. la capacitación ha sido proporcionada principalmente por despachos contables, cámaras y asociaciones.

NECESIDADES Y DISPOSICIÓN HACIA LA ASISTENCIA TÉCNICA EMPRESARIAL.

Por lo que se refiere a la asistencia técnica, el 18% de los micro empresarios la requieren; en la pequeña empresa este porcentaje se incremento al 60% el área en la que mayor asistencia técnica requieren es en la de producción y control de calidad.

CRECIMIENTO.

Los empresarios de la pequeña empresa creen que la capacitación del personal, la optimización de los recursos y la especialización de la actividad, son las alternativas más viables para mantenerse en el mercado y crecer por su parte, los micro empresarios consideran que la especialización es la alternativa óptima.

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Cerca de la tercera parte de las micro empresas cuentan con indicadores específicos para medir la satisfacción de sus clientes, en las pequeñas empresas esta proporción se incrementa al 67%.

3. PRESUPUESTO

La palabra presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa: dar previamente por sentada una cosa se acepta también que presuponer es " formar anticipadamente el computo de los gastos o ingresos, o de unos y otros, de un negocio cualquiera.*

El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una " eficiencia razonable" es indeterminado y depende de la interpretación de la política directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

La palabra presupuesto, implica en su acepción primaria, la limitación de un gasto.

* MORALES Felgueros Carlos, Presupuestos y Control en las Empresas, ECASA, p.p. 3

LOS OBJETIVOS QUE SE PURSIGUEN CON LA PRESUPUESTACIÓN, SON LOS SIGUIENTES: ¹⁰

- A) Consideración del futuro, para que los planes trazados, permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten
- B) La coordinación de todas las actividades, para obtener ese fin
- C) Asegurar la liquidez financiera de la empresa
- D) Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva en relación a los objetivos establecido

EL PRESUPUESTO COMO UN INSTRUMENTO DE CONTROL: El presupuesto representa el curso a seguir para hacer ciertos objetivos, pero por sí solo, no evita las desviaciones de ese rumbo o asegura la realización de las metas, el ejercicio del control necesario para conservar el rumbo trazado, es una de las funciones primarias del empresario

Podemos considerar que la dirección planteada por el presupuesto, se presenta por una línea, esta línea es la resultante de las fuerzas que actúan en sentido contrario, el predominio de una o de otras, trae consigo la desviación de la línea original, la función del presupuesto es trazar no solamente los resultados netos de las operaciones y su curso, sino que también considera el importe y la dirección de las fuerzas determinantes, de cuya actuación resulta la directriz

Toda desviación debe identificarse por la comparación de las diversas fuerzas reales con aquellas que se presupuestaron

La localización de las fuentes de variación señalará las posibles medidas correctivas

COMPARACIÓN DEL PRESUPUESTO: La comparación de los resultados reales finales con aquellos presupuestados, constituye una valiosa medición de la eficiencia de las operaciones actuales, la comparación con los resultados anteriores no es siempre suficiente o satisfactoria, sino a menudo desorienta, comparar los gastos con los que se incurrieron en el año pasado, y en relación a las estimaciones presupuestadas, significa una verificación de la eficiencia de las decisiones tomadas.

RESPALDO O CORRECCIÓN DEL PRESUPUESTO: Las cifras reales deben compararse con las presupuestadas a intervalos frecuentes, para que las diferencias determinadas se analicen y sean ejecutadas las medidas correctivas oportunamente

Los resultados no satisfactorios, requieren la aplicación de presión sobre los individuos responsables o de las corrección de las condiciones que contribuyeron a la obtención de tales resultados

En otros casos, la comparación puede señalar la conveniencia de modificar el presupuesto y no la de imponerlo. Si se considera que la preparación del presupuesto no se tomaron en cuenta todos los factores determinantes, o si se encuentra con que las condiciones han cambiado materialmente, el remedio consiste en la oportuna corrección del presupuesto

¹⁰ IDEM, p.p: 5

¹¹ IDEM, p.p: 9

El presupuesto debe reflejar, más bien que dictar la política administrativa ya que no es más que un instrumento para planear y controlar las operaciones, al prever los resultados de un programa operativo, con la intención de visualizarlos con cierto grado de exactitud, antes de que el programa sea puesto en marcha, si llegado el momento en el que se reconozca que el presupuesto ya no representa un programa razonablemente asequible, entonces se impone su revisión y modificación.

Pensemos que el presupuesto debe ser lo suficientemente flexible, para permitir diferencias tolerables; si esas diferencias son de significación, desde luego es imperativo corregir el presupuesto formulación de los presupuestos.

FORMULACION DE LOS PRESUPUESTOS

Los distintos jefes de departamento, son responsables de las operaciones a su cargo. Si el presupuesto es la fijación de las metas por alcanzar, es lógico que no se pueda responsabilizar de ellas al personal a cargo de las mismas, si dicho personal no ha intervenido en su determinación, entonces básicamente, son los jefes de los distintos departamentos los que señalan dentro de ciertas condiciones, el volumen e importe de las operaciones que pueden desarrollar.

En los negocios pequeños las estimaciones proporcionadas por los jefes de departamento, se recopilan, afinan y coordinan por el contador, quien trabaja en estrecha cooperación con la gerencia y los jefes de departamento, es también el contador el que reportará las variaciones incurridas.

En los negocios de mayor importancia, es el contador el que se encarga de la recopilación, afinación, coordinación y administración del presupuesto, bien sea por sí mismo o por delegación de esta función a un individuo que la ejerce bajo su dependencia y responsabilidad.

Es natural que la supervisión de los presupuestos departamentales requiere suficiente familiaridad con los principios y práctica de contabilidad general y de costos, así como del conocimiento de los aspectos técnicos de ventas, de producción, compras y operación financiera.

Por consiguiente, no resulta exagerado afirmar que el " presupuesto " constituye la herramienta más poderosa de que dispone el empresario para desempeñar con éxito sus señaladas funciones, particularmente tres de ellas: planificación, coordinación y control. La teoría de la predicción y previsión implica una actitud consistente de proyectarse hacia el futuro, de " mirar hacia adelante " esta actitud se materializa a través de la función de planificación, que consiste en pronosticar la acción futura conducente al objetivo deseado, al respecto el presupuesto constituye un plan que resume la totalidad de las actividades de una empresa para un período futuro.

Por su parte, si entendemos que la coordinación es una función que consiste en armonizar los esfuerzos para lograr la unidad de acción que conduzca al objetivo previsto, el presupuesto conforma un medio particularmente eficaz ya que, al cubrir todos los sectores de la empresa en forma integrada, exige una relación funcional coordinada de los mismos.

Ahora bien, en cuanto a los diversos medios que dispone el director para cumplir con la función de control, el presupuesto constituye probablemente el recurso de mejor aptitud y mayor uso, el seguimiento de lo que es en realidad, confrontado con lo que debió haber sido, permite detectar las desviaciones producidas y aplicar con oportunidad los correctivos necesarios como, asimismo, delimitar las responsabilidades emergentes.

Por último, no escapa a la observación el inestimable aporte que significa el presupuesto a la función organizadora, en cuanto ayuda para definir y agrupar las actividades y para establecer claras relaciones de

· IDEM,p.p: 2011

· IDEM,p.p: 23

autoridad y responsabilidad es indudable, además, el valioso apoyo que este instrumento proporciona a la conducción de las actividades, facilitando la toma de decisiones.

4. PRESUPUESTO DE VENTAS.

El presupuesto de ventas no debe considerarse como una varita mágica ni una penca que resuelva los problemas relacionados con el sistema de control presupuestal de la entidad, tampoco es un sustituto de la gerencia, debe ser la base de otros presupuestos y de ahí su importancia.⁴

EN LA FORMULACIÓN DE ESTE PRESUPUESTO BAJO CUALESQUIERA DE LOS MÉTODOS EXISTENTES DEBEN OBSERVARSE LOS SIGUIENTES LINEAMIENTOS:

1. En cada caso particular es indispensable seleccionar por medio de estudios previos a su establecimiento cual es el adecuado para la entidad en vista de las circunstancias, necesidades y los recursos humanos, técnicos y materiales de que se disponga.⁵
2. Que este formando parte de un sistema integral.
3. Que en los casos en que sea conveniente se combinen los métodos que potencialmente puedan aplicarse.
4. Recolectar, seleccionar, ordenar y estudiar adecuadamente los datos fuente de este presupuesto.
5. Determinar los factores que influyen en este presupuesto y sus efectos en cada grupo o línea de productos, cliente, zona, distrito, etc.
6. Debe analizarse por línea de producto, grupo homogéneo de artículos, cliente, período, zona y distrito de venta, según el caso, posiblemente no será necesario aplicar simultáneamente en todos los casos estas clasificaciones, sin embargo, es deseable lograr este análisis básicamente para facilitar la elaboración del presupuesto de producción y la investigación y justificación de variaciones.
7. Con objeto de darle flexibilidad, será necesario que
 - A) Se formule a diferentes niveles de acuerdo con las diversas alternativas o factores que puedan estar influyéndolo.
 - B) Se establezcan límites mínimos y máximo, el primero de los cuales podría fijarse a través de la fórmula del punto de equilibrio y tendría por objeto determinar hasta donde es costeable vender un producto en una zona o distrito y, estableciendo el límite máximo por medio de cualesquiera de los métodos existentes.
8. Que la base para la valuación del presupuesto de ventas en unidades sea precisamente una lista de precios revisada y autorizada para el caso, que se haya formulado globalmente, dicha lista auxiliarla para obtener el detalle en unidades.

⁴ PANIAGUA, Bravo Victor, Sistema de Control Presupuestal, p. 47.

⁵ IDEM, p.47, 48.

9. Establecer un sistema de medidores, consiste básicamente en comparar metódicamente las cifras presupuestadas con las reales a través de un reporte prediseñado y formal, cuya preparación sea periódica, este basado en un instructivo y designado específicamente a un departamento o persona.

10. Para lograr objetividad es conveniente presentar gráficamente la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales y complementar esto con comentarios sobre la justificación de variaciones, dicha comparación debe formar parte de la información mensual a la gerencia y, probablemente en algunos casos al consejo de administración.

5. PRESUPUESTO DE COMPRAS

El presupuesto de compras no contiene las adquisiciones de materiales, sino que estima las unidades que se recibirán en el curso del ejercicio.¹⁶

La práctica de concertar las compras con anticipación, se debe a las siguientes circunstancias:

- Garantizar el abastecimiento oportuno de la demanda interna de materias primas, materiales, artículos de consumo e inventarios.
- Obtener adecuados precios de adquisición, lo cual implica el máximo aprovechamiento de descuentos por pronto pago y bonificaciones sobre volumen y, en su caso, rebajas sobre compras.
- Coordinadamente con lo anterior evitar en lo posible la sobreinversión en inventarios.

REQUISITOS:

Los requisitos básicos para su formulación son que este perfectamente coordinado con el presupuesto de producción.¹⁷

También debe considerarse, para la formulación del presupuesto, otros asuntos de importancia:

- Estimar el inventario de materias primas y demás materiales al inicio del periodo a presupuestar; a este respecto es indispensable investigar y definir si dentro de ese inventario existen artículos dañados, obsoletos, de lento movimiento, etc., que deben eliminarse.
- Investigar a actuales y posibles proveedores, seleccionarlos y determinar con cuales se trabajará durante el periodo a presupuestar, obtener sus cotizaciones, definir sus condiciones de pago, plazos de entrega, descuentos, bonificaciones, etc., determinando además si pueden o deben firmarse contratos para tener garantizados precios, fechas y condiciones o si solo deben suscribirse pedidos anuales abiertos.
- Determinar la anticipación ideal del presupuesto de compras en relación al de producción, dando consideración a plazos de entrega de los proveedores seleccionados y a los tiempos de transportación en compras locales y de importación.

¹⁶ MORALES Fulgures Carlos, op. cit. 148

¹⁷ PANIAGUA Bravo Victor, op. cit. 84

- d) Formular el presupuesto de compras con base en :
1. Puntos de reorden
 2. Máximos y mínimos en el área de inventarios
 3. Margen de seguridad en inventarios
 4. Establecimiento de normas de control de calidad
 5. Determinación del fute económico de compra
 6. Establecimiento de costos estándar de compra unitarios

6. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

La base de este presupuesto debe ser el de ventas siendo necesario formularlo en unidades, por lo que es indispensable que dicho presupuesto de ventas también este analizado en la misma forma; lo ideal es que el detalle de una vaya en funcion del otro como fuentes adicionales para la elaboracion del presupuesto de producción deben considerarse

a) Los inventarios de artículos terminados y en proceso que se estimen al inicio del periodo contable al que se refiere el presupuesto.

b) Capacidad de las instalaciones actuales y expansiones de la planta, ampliacion de las lineas de producción, mayor capacidad de la planta, contratación de mas personal, mas turnos de producción, etc., todo ello derivado precisamente del presupuesto de ventas y de los planes de acción de la entidad, y

c) Por contra, tambien deben considerarse situaciones como el cierre o suspensión temporal de una planta, la eliminación de lineas de producción o de un artículo en particular y, en general, la reducción de la operación fabril proyectada para el periodo contable en que estará vigente el presupuesto

DICHO PRESUPUESTO TIENE OBJETIVOS ESPECÍFICOS QUE BÁSICAMENTE PUEDEN CONCRETARSE EN LOS SIGUIENTES:

1. Cubrir adecuadamente y oportunamente las necesidades del mercado.
2. Aprovechar integral y armónicamente la capacidad de la planta al nivel óptimo de la misma
3. Producir artículos de la mejor calidad al costo mas bajo posible o sea, lograr la operación mas económica factible

LOS OBJETIVOS INDIRECTOS QUE SE PRETENDEN CON LA APLICACIÓN DE ESTE PRESUPUESTO:

- Facilitar la determinación de límites máximo y mínimo en el área de inventarios
- Lograr la contratación de materias primas y personal especializado en las mejores condiciones posibles en cuanto a cantidad, calidad y precio

PROPÓSITOS

El principal es el de asegurar que la producción de artículos terminados se lleve a cabo en las cantidades suficientes, para surtir la demanda de acuerdo con el presupuesto de ventas, evitando la acumulación de inventarios excesivos.

El presupuesto de producción además de coordinar las actividades de su esfera con las del departamento de ventas, nos sirve como un instrumento de control de los costos unitarios y totales de la producción, para que las operaciones se sujeten a los estándares predeterminados.

7. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Este presupuesto está integrado por el conjunto de erogaciones que es necesario realizar para conformar la infraestructura física (maquinaria, terrenos, edificios, instalaciones, etc.) e intangible (impuestos que deben ser pagados por la compra o importación de maquinaria, transporte hasta el sitio donde se ubicará la planta, etc.) que le permitirá al proyecto transformar un conjunto de insumos en un producto determinado.

Desde el punto de vista de la técnica contable, estas erogaciones se llaman activos totales del proyecto, las cuales se clasifican en activos fijos, diferidos y circulantes o capital de trabajo. La clasificación contable conduce a elaborar tres presupuestos, el de inversión fija, el de inversión diferida y el de capital de trabajo o inversión circulante, que agrupa al activo de acuerdo con su permanencia en la empresa.

INVERSIÓN Fija

Este presupuesto está formado por todos aquellos bienes tangibles que es necesario adquirir inicialmente y durante la vida útil del proyecto para cumplir con las funciones de producción, comercialización y distribución de los productos a obtener. Los principales rubros que lo integran son:

- Terreno
- Edificios u obra civil.
- Maquinaria y equipo principal
- Equipo auxiliar y de servicios
- Instalaciones.

INVERSIÓN DIFERIDA.

La inversión diferida se integra con todas las erogaciones para llevar a cabo la inversión del proyecto, desde el surtimiento de la idea hasta su ejecución y puesta en marcha, esta integrada por:

- pagos por estudios de preinversión
- constitución de la sociedad
- programa preoperativo de capacitación
- gastos preoperativos de arranque y puesta en marcha
- gastos financieros preoperativos.

CAPITAL DE TRABAJO.

El capital de trabajo se refiere a los recursos requeridos por la empresa para operar en condiciones normales, es decir, pagar nóminas, compromisos con proveedores, la comercialización, etc. y por el tiempo que resulte necesario cuando los ingresos son suficientes para sufragar los gastos totales.

Bajo este concepto se consideran todos los bienes del activo circulante inicial del proyecto, como son efectivo en caja y bancos, inventarios de materias primas, insumos auxiliares, etc., así como el efectivo suficiente para sufragar la producción que se venderá a crédito, además se integraran las cuentas por cobrar hasta que se conviertan otra vez en efectivo.

- Efectivo en caja
- Inventario de materia prima e insumos
- Inventario de productos en proceso
- Inventario de productos terminados
- Cuentas por cobrar
- Contingencias

CAPITULO II

II. PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

La micro y pequeña empresa juegan un papel importante en el aparato productivo de nuestro país, ya que constituyen la principal fuente de empleos en los sectores de la industria y servicios, además de que permiten lograr una mejor distribución del ingreso.

Durante el sexenio salinista (1989 - 1994) se reconoció la importancia de dichas empresas, por lo cual, a través del plan nacional de desarrollo y el programa nacional de modernización industrial y del comercio exterior (1990 - 1994), se establecieron una serie de acciones, teniendo como objetivo favorecer su crecimiento, productividad y calidad.

Las empresas micro y pequeñas, constituyen el 98% del total de los establecimientos de transformación, absorbiendo la mitad de la mano de obra del sector, aporta el 43% del producto que genera la actividad manufacturera, y en su conjunto contribuye con el 10% del PIB nacional, en la actualidad la industria micro, pequeña está configurada por ciento veinticinco mil establecimientos que ocupan casi un millón setecientos mil trabajadores.

Este tipo de empresas tiene una participación relevante en las ramas industriales de los alimentos, productos metálicos, prendas de vestir, editorial, imprenta, minerales no metálicos, entre otros, cabe mencionar que su distribución en el territorio de nuestro país responde principalmente a la concentración de la población, siendo el distrito federal, jalisco, México, Nuevo León, Guanajuato y Baja California los estados con mayor concentración de empresas con estas características.

Ante la reciente crisis devaluatoria de 1994, las empresas, particularmente las micro y pequeñas se han visto fuertemente afectadas por la devaluación y el alza de las tasas de interés que elevan en forma abrupta el servicio de sus deudas.

La micro y pequeña empresa se enfrenta a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo, frente a los constantes cambios económicos, políticos y sociales de nuestro país. A continuación se señalan algunos problemas que enfrentan este sector.²¹

1.1.1. EL MERCADO DE VALORES Y FINANCIAMIENTO

Los cuales comprenden un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, localización, financiamiento, rentabilidad.

1.1.2. LOS REQUISITOS PARA LA AUTORIZACIÓN DE ANUNCIOS PUBLICITARIOS

Autorización de la denominación o razón social de la empresa, inscripción en el registro público de la propiedad, licencia de anuncios en la vía pública, registro federal de contribuyentes, licencia de suelo, licencia sanitaria, etc.

²¹ EL MERCADO DE VALORES S, Programa de apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, México, D.F. septiembre 1993 p. 26

²² La Micro y Pequeña Empresa en México, op. cit. 34,36-38

2.1. CARENANCIA DE FINANCIAMIENTO DEL CREDITO APROPIADO, A TIEMPO, EFICIENTE Y OPORTUNOS.

Para muchos es desconocido el tipo de financiamiento por instituciones del gobierno federal (banca de desarrollo), encargadas de otorgar diferentes tipos de créditos a la micro y pequeña empresa en condiciones de fomento; recurren a instituciones privadas de crédito (banca comercial) en las cuales imponen tasas muy elevadas.

Limitaciones para el acceso a la obtención del crédito, debido a que la banca comercial no siempre considera a la empresa como un sujeto de crédito.

2.1.1. INADECUADA DISTRIBUCION FINANCIERA

- El empresario no divide los gastos familiares de los gastos de la empresa.
- Carecen de estados financieros que le permitan la correcta toma de decisiones.
- Generalmente, el plazo de crédito pactado con los proveedores es menor que el plazo de crédito otorgado a los clientes, lo que trae como consecuencia falta de liquidez.
- No existen comprobantes de gastos, por lo que se desconocen, el destino o uso de los ingresos.

2.1.2. CONTRASTAR LA DEMANDA

En los últimos años, ha habido una reducción del gasto privado, o sea, la caída de la demanda de empresas particulares.

2.1.3. EXPLORAR

Esta se da en los aspectos fiscales, del sector financiero, del entorno ecológico, del IMSS, de los usos de suelo, en salud, SAR, INONAVIT, patentes y marcas y otros. Existen una excesiva tramitología para la creación y operación de empresas.

2.1.4. APTAREL, EL SECTOR PRODUCTIVO, MATERIA PRIMA, Y MENOR FINANCIAMIENTO

Lo que provoca una limitación en la expansión del mercado situación que es aprovechada por empresas con suficientes recursos que absorben o detiene el desarrollo y la actividad de este importante sector. El menor poderío financiero de la micro y pequeña empresa, le hacen más frágil frente a las variaciones de la oferta y la demanda.

2.1.5. INADECUADA CALIDAD DE MATERIA PRIMA

Este se debe en primer lugar a que no investiga la posible variedad de proveedores existentes, sino que se limita a los que acciden a su empresa a ofrecer productos, y en segundo lugar a que no cuenta con estándares de calidad para la adquisición de su materia prima.

2.1.6. INADECUADA DISTRIBUCION DE PRECIOS

La mayoría de los empresarios de la micro y pequeña empresa no tienen una clara noción en la fijación de los precios de sus productos, ya que estos son determinados únicamente en base a los costos de materia prima, sin tomar en cuenta otros costos como el de mano de obra, costos fijos, gastos administrativos, el precio de la competencia, precios oficiales, etc.

J) POLÍTICA DE VENTA NO DEFINIDA.

Debido a que no se cuenta con políticas de venta previamente establecidas, los vendedores difícilmente pueden tomar decisiones.

K) FALTA DE PROMOCIÓN DE SUS PRODUCTOS.

Uno de los grandes problemas al que se enfrenta la micro y pequeña empresa es el que no efectúan ningún tipo de propaganda para promover sus productos, sino que presentan sus productos en forma directa al cliente; esto se debe a que se considera que el costo de la promoción es muy alto, ya que se enfocan en medios tradicionales como son el periódico y el directorio telefónico, olvidándose de que existen otros medios que se adaptan a sus posibilidades económicas, como son: folletos, volantes, radio, recomendaciones de clientes, promoción entre distribuidores, mantas, revistas especializadas en anuncios publicitarios, periódicos locales, etc. ²¹

L) DIFÍCIL ACCESO Y FALTA DE INFORMACIÓN SOBRE SUS ACTIVIDADES Y COMPETIDORES.

Los problemas de orden administrativo y organizacional no permiten a las empresas micro y pequeña conocer el tamaño, características y funcionamiento del mercado, colocándose generalmente en desventaja frente a las empresas de mayor magnitud.

M) RESTRIÓN DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO, PRINCIPALMENTE EN LOS DE EXPORTACIÓN.

Su mercado es limitado con número reducido de clientes. No puede competir dentro del mercado internacional debido a que no cuenta con los suficientes volúmenes de producción de los estándares de calidad necesarios y de que carece de habilidad en mucho mercado.

N) UTILIZACIÓN DE SISTEMAS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS RUDIMENTARIOS.

Uno de los problemas de mayor importancia al que debe enfrentarse y resolver la micro y pequeña empresa, es su incapacidad en la administración. En sí, este tipo de empresas cuenta con un administrador, que no es un especialista sino un generalista. Esta deficiencia no les permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones.

Falta capacitación en los directivos en asuntos administrativos, fiscales, de calidad total, finanzas, mercadeo y comercio exterior. Si al gerente se le presenta un problema, lo resolverá con firme a los estudios que haya hecho enfocando de esa manera su actitud personal y no como se lo presente la realidad de la situación.

Las decisiones que tome el gerente en ocasiones solo se enfocan a una área determinada, descuidando las demás, debido a su falta de experiencia y a su visión de que la empresa es un todo. Sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de las mismas.

²¹ IDEM, p.38-42

EN LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EXISTE:

- Un adecuado manejo de los aspectos contables y financieros, debido a que los estados financieros, mas que ser analizados para la toma de decisiones son utilizados para fines fiscales.
- Mala planeación y control de sus actividades (tendencia a improvisación, mentalidad de corto plazo, no programan su producción, sus ventas, etc)
- Pobre control de calidad (carecen de estándares de calidad adecuados)

Técnicas y Procesos de Producción Obsoletos.

- Poco conocimiento de las características de sus consumidores o clientes lo que le impide ampliar su mercado.
- Debilidades administrativas en compras, control de inventarios, contratación, selección y capacitación de personal.
- Limitadas condiciones de seguridad e higiene en el trabajo
- Inadecuada delegación de funciones y responsabilidades.

NO EXISTENCIA A LA ASesorIA EXTERNA.

El propietario y/o dirigente de la micro y pequeña empresa no esta acostumbrado a recibir orientación externa y por su escasa preparación prefiere aplicar las soluciones que le dicta su propia experiencia. Por otra parte, no utiliza los servicios de asesoría externa porque no cuenta con los recursos económicos suficientes para cubrir su costo y por considerar entre sus recursos mas valiosos el tiempo, presenta cierta resistencia a las actividades de capacitación y asistencia técnica porque piensa que no son importantes.

NO EXISTENCIA DE MANUALES.

Un problema muy frecuente que presenta la micro y pequeña empresa es el de no contar con manuales de organización y procedimientos que faciliten el conocimiento general sobre la empresa, niveles jerárquicos, las funciones y actividades, los objetivos, las políticas, etc

BAJA CAPACIDAD INSTALADA ÚTIL

Hay industrias micros y pequeñas que trabajan un solo turno por día, ocasionando que exista una menor eficiencia en la utilización de toda la capacidad de la planta industrial, ocasionando con esto, baja productividad y elevados precios.

Q) DÉBIL PODER DE NEGOCIACIÓN EN EL ENTORNO FINANCIERO, ECONOMICO Y POLITICO

La micro y pequeña empresa presenta debilidad política, gremial y social, debido a que presenta una mínima parte dentro de las decisiones, respecto de las políticas y mecanismos de acción que adoptan las asociaciones industriales. Tal situación provoca que sus problemas se planteen y se resuelvan de manera independiente, encontrándose en una posición desventajosa ante la fuerza de las grandes empresas.

La micro y pequeña empresa presenta un bajo nivel de representatividad frente a una limitada atención del estado, ya que el apoyo que otorga este es insuficiente debido a la gran demanda. Además presenta una limitada capacidad de negociación en los mercados como consecuencia de sus pequeñas escalas para comprar, producir y vender, así como de los bajos niveles de organización y gestión. La micro y pequeña empresa tiene incapacidad para competir con la gran empresa en aquellos productos de grandes series de producción.

R) PROTECCIÓN DEL EMPLEADOR AL TRABAJADOR INDIVIDUAL

El empresario de la micro y pequeña empresa muestra poco interés por las actividades en común debido a que desconocen las ventajas que puede obtener al unirse con otros empresarios, como son la realización de compras en común, adquisición de maquinaria y equipo, mejora de procesos industriales, financiamiento, etc.

El proceso de asociación entre los empresarios de la micro y pequeña empresa no es nada sencillo debido a que están acostumbrados a trabajar en forma individual, a verse más como competidores que como socios de una gran empresa.

Como consecuencia de la problemática antes mencionada y ante la potencialidad de las micro y pequeñas empresas se han planteado una serie de objetivos, estrategias e instrumentos en el programa para la modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana 1991 - 1994. Entre los puntos más sobresalientes de este programa podemos citar que está concebido en el contexto actual de la globalización económica en el tratado de libre comercio, también es de carácter integral y versátil para cada tipo de empresa, tomando en cuenta la relevante participación de los organismos empresariales y de los propios industriales para llevarlo a cabo.

Para la aplicación del programa mencionado con anterioridad se formó la comisión mixta para la modernización de la industria micro, pequeña y mediana (COMIN) como decreto presidencial en septiembre de 1991, con la finalidad de resolver problemas financieros a través de la COMIN, que promueve la creación de intermediarios no bancarios, como son las uniones de crédito y entidades de fomento. La COMIN también se encarga de prestar asesoría fiscal al empresario en aspectos tales como la simplificación de procedimientos en aspectos tributarios y aduanales, coordinando esfuerzos con la secretaría de hacienda y crédito público.

En lo referente a la tecnología, la industria micro y pequeña ha encontrado un importante apoyo en el servicio nacional de consulta tecnológica industrial y en los laboratorios de fomento industrial (LANFI), que ponen a disposición de estas empresas soluciones tecnológicas acordes a sus necesidades y posibilidades económicas.

Por lo que corresponde a la capacitación y gestión administrativa, conjuntamente NAFIN, CANACINTRA y la secretaría del trabajo y previsión social han brindado capacitación a la fuerza de trabajo a través del programa de calidad integral y modernización (CIMO), orientado alas industrias micro, pequeñas y medianas.

Un punto importante es el financiamiento que estas empresas pueden obtener y que instituciones como NAFIN han tratado de resolver a través de instrumentos como la tarjeta empresarial, los sistemas de factoraje, arrendamiento financiero y garantía con fianza. Además de que estableció el programa especial de impulso financiero para facilitar el acceso a recursos financieros de la banca de fomento. Otro apoyo importante ha sido el de la reestructuración financiera que consiste en la conversión de pasivos y financiamiento de corto a largo plazo para aportaciones accionarias a fin de capitalizar a las empresas.

Como hemos podido apreciar, la industria con mayor influencia en nuestra economía es la micro y pequeña empresa, pero a su vez la más vulnerable a los cambios económicos y sociales, que han traido como consecuencia que en la actualidad muchas de estas empresas interrumpan su funcionamiento y desaparezcan del mercado con la colateral problemática que esto ocasiona, como el desempleo. Para contrarrestar esto, el gobierno ha tomado medidas a través de diversas instituciones y programas como los mencionados anteriormente que buscan fortalecer y mantener en funcionamiento a estas empresas.

PERSPECTIVAS DE FINANCIAMIENTO.

Las perspectivas de financiamiento para las micro y pequeñas empresas, se han contraído aun más después de la devaluación, pues si apenas un año antes se comenzaban ha abrir más opciones de financiamiento a nivel de la banca de desarrollo porque a nivel de la banca privada no se habían dado muchos cambios, claro sin dejar de reconocer algunos esfuerzos que estaban haciendo los bancos.

Se han restringido los recursos de la banca de desarrollo y de la banca privada podría decirse que es un opción sumamente cerrada a la cual solo tendrán acceso aquellas que demuestren fehacientemente que tienen con que pagar sus deudas, esto nos lleva a la conclusión de que la atención que había logrado el sector para que se atendieran sus demandas y se le inyectaran suficientes recursos ha sufrido un deterioro casi fulminante destacando como consecuencia que las opciones de financiamiento con mínimas y aun más restrictivas por la elevada cartera vencida y la falta de liquidez en que cayeron varias de ellas.

Las empresas de menor tamaño en el país han sido colocadas en forma masiva al borde de una quiebra real, con efectos irreversibles. Por si fuera poco, el alza exorbitante de las tasas de interés duplicaron el nivel de endeudamiento de los establecimientos productivos con las instituciones de crédito privadas y la banca de fomento.²⁴

PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO

Gran parte de las micro y pequeñas empresas que contrajeron deudas a través de los diversos intermediarios en cualquiera de sus modalidades se están viendo en graves problemas para pagar sus deudas, las que mejor se encuentran podrán tener opción a reestructurar sus adeudos, otras están haciendo despidos masivos de personal y las más graves posiblemente estén al borde de la quiebra, por esta razón las empresas en una situación desesperada lo que buscaran será sobrevivir y no desaparecer.²⁴

²⁴ Artículo. " Exigen las Uniones de Crédito acceso a UDI'S. El Financiero del 3 de abril de 1993.

Pero a pesar de encontrarse en un momento de incertidumbre y cambios constantes, sería recomendable que en un futuro, las micros y pequeñas empresas comenzaran a planear a partir de todos estos acontecimientos sus expectativas de crecimiento y desarrollo ya que por estar con toda su atención puesta en el aspecto financiero se descuida el resto de la empresa, seguido de una supervisión estrecha de las operaciones de los negocios para estar al pendiente de cualquier cambio, y que los empresarios estén al tanto para que en un momento determinado sepan que hacer, es necesario que se vuelvan a replantear los proyectos con los que se venían trabajando antes de la crisis financiera, pues tampoco se pueden quedar los negocios sin saber para donde se dirigen y como van a llegar, una vez estabilizada la turbulencia financiera.

CAPITULO III

CASO PRACTICO

"PANADERIA LOS TRIGALES"

ASPECTOS GENERALES

NOMBRE DE LA EMPRESA:

PANADERIA " LOS TRIGALES "

GIRO:

LA ELABORACIÓN DEL PAN DE DULCE ESTÁNDAR, DENOMINADO " COCOL "

DIRECTOR GENERAL :

MAURICIO HERRERA CONTRERAS

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA:

- DE ACUERDO AL SECTOR: INDUSTRIAL
- DE ACUERDO AL TAMAÑO: MICRO
- DE ACUERDO A QUIENES APORTAN EL CAPITAL CONSTITUTIVO:
PRIVADA
- DE ACUERDO A SU CONSTITUCIÓN LEGAL: PERSONA FÍSICA CON
ACTIVIDADES EMPRESARIALES

DOMICILIO :

CONSTITUCION N° 5, SAN FRANCISCO TLALNEPANTLA,
MÉXICO, D.F., C.P. 16900

INICIO DE OPERACIONES

1° DE ENERO DE 1995

ORGANIGRAMA

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de la empresa, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existente dentro de ella.

El organigrama que muestra la estructura de panadería " los trigales " , se encuentra constituido únicamente por dos niveles, el primero de ellos, representa la autoridad mas alta de la empresa y se integra por el director general.

El segundo nivel lo integran los departamentos de compras, producción y ventas.

A nivel de staff se encuentra la asesoría contable externa, esta se ubica en el mismo nivel que el director, ya que es a el a quien le dará la asesoría directamente.

DIRECTOR GENERAL

ASISTORIA CONTABLE

COMPRAS

PRODUCCIÓN

VENTAS

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Para la panadería "los trigales" esta consciente de que la obtención de eficiencia solo es a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte de la empresa; por tal motivo se desarrolla un manual de organización que se adapte a las características y necesidades de la panadería.

OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA:

- Formar parte de la actividad económica, a través de la elaboración del pan denominado "cocol", de la más alta calidad. Obteniendo con ello una retribución que compense el riesgo, los esfuerzos y la inversión realizada en ella.
- Panadería " los trigales" debe igualmente buscar como finalidad imprescindible y urgente impulsar del modo más eficiente posible, las ventas para conseguir las utilidades adecuadas a la capacidad de producción (mercado)

OBJETIVOS GENERALES POR DEPARTAMENTO:

VENTAS: Ganar la preferencia de los mercados que no están en manos de la competencia, conservando la preeminencia de que la empresa obtendrá a base de la alta calidad del pan, la confianza permanente de sus clientes

PRODUCCIÓN: Coordinar las actividades de producción con las ventas, a fin de alcanzar el más eficiente servicio de calidad y sobre todo de tiempos

COMPRAS: Abastecer de los materiales necesarios al departamento de producción, verificar que dichos materiales estén en buenas condiciones y que sean de la mejor calidad.

OBJETIVOS GENERALES

- * Incrementar en un 6% las ventas del periodo anterior.
- * Los precios de ventas se sostendrán para el periodo en 0.70 c
- * El pago a los proveedores sera de contado, conforme se vaya comprando
- * No hay inventarios, todo se consume
- * El método de depreciación a utilizar es el de línea recta
- * Reducir los gastos a 40%
- * Reducir la carga fiscal
- * Obtener utilidades

ESTUDIO DEL MERCADO

El objetivo del estudio del mercado es suministrar la información y los análisis que aseguren la utilidad de producto que será entregado al usuario final.

Se requiere definir cual es el objetivo fundamental de nuestro producto, para lo que se plantean tres preguntas:

- a) ¿Que se desea producir?
- b) ¿ Para quien se desea producir?
- c) ¿Cuanto producir?

Considerando la sorprendente variedad de productos que los consumidores buscan para satisfacer sus necesidades y de la gran variedad de empresas que buscan satisfacer esas necesidades, es indispensable que se defina claramente que producto se le está ofreciendo al consumidor de tal forma que encuentre

El pan, objeto de estudio, está considerado como un alimento secundario que aunque no satisface una necesidad básica en la alimentación, cuenta con las características que demandan los consumidores: como son precio razonable, calidad de los materiales utilizados y tamaño entre otros.

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

La línea de producto que elabora panadería " los triguales ", se encuentra diseñada para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, para ello se emplean los mejores materiales en su proceso, la elaboración del pan cocol es relativamente sencillo y estable en relación a otros panes de dulce, ya que se utilizan siempre las mismas materias primas.

La elección de los materiales para la elaboración del pan, le proporciona la mejor calidad.

El peso del pan " cocol " es de 36 gramos por pieza, tiene una duración de 2 a 3 días.

Su costo de producción es de 0.48 c., su precio de venta es de 0.70 c.

PERFIL DEL CONSUMIDOR

El perfil del consumidor, es el conjunto de características que identifican a un grupo de consumidores. Dichas características están integradas por su área geográfica, su demografía y sus rasgos psicológicos.

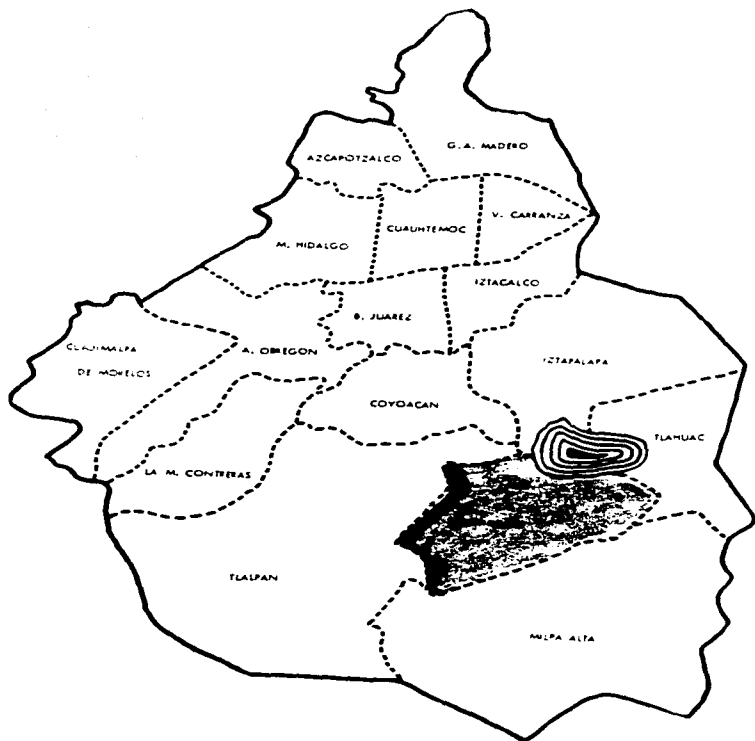
El producto está dirigido a la población en general, pero quienes más lo consumen, son aquellos que tienen un poder adquisitivo medio bajo.

El consumo del pan de cocol está plenamente identificado con las escuelas primarias y una parte dirigido a la conasupo.

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El área geográfica en la cual se encuentra ubicado el mercado meta es al sur de la ciudad de México en Xochimilco.

DISTRITO FEDERAL



El mercado meta es aquel segmento de consumidores a los cuales ha de satisfacerse.

La empresa a través de una investigación de campo determino que no había panaderías dedicadas a la distribución de ese producto en forma directa al consumidor como son las escuelas. Por lo que a través de la dirección obtuvo el permiso para llevar a cabo el objetivo.

Para estimar la demanda potencial de pan por regiones, se dividió en 4 zonas, en las cuales se encuentran ubicadas 3 escuelas y una conasupo

- en la escuela 1 se considera una población de 590 alumnos
- en la escuela 2 se considera una población de 480 alumnos
- en la escuela 3 se considera una población de 560 alumnos
- y la conasupo es variable porque aquí consideramos la población de las diferentes personas que lleguen a recoger la leche

COMPETENCIA

En lo que se refiere a este estudio la empresa no cuenta con ningún riesgo, ya que aunque existen panaderías dentro de la misma zona, ninguna de ellas ha contemplado distribuir su producto directamente al consumidor.

TIPO DE DISTRIBUCIÓN

El dueño decidió, ante la naturaleza de los productos ofrecidos que el canal de distribución más adecuado y conveniente para las dos partes, era el directo del productor al consumidor

Para realizar la distribución del producto en forma eficiente se utilizara el medio de transporte terrestre

Dentro de los gastos de venta se han considerado los de distribución para realizar esta actividad.

USOS

El pan, identificado como un alimento secundario, principalmente a aquella población con poder adquisitivo medio-bajo, se puede clasificar de acuerdo al grado de nutrición.

NORMAS DE CALIDAD

En atención al tipo de producto debemos de considerar las de salud e higiene. Desde luego, también, de acuerdo al grado de exigencia del consumidor

En términos de repostería, la calidad, la forma, el olor, el sabor y el cocido del producto son las normas de calidad que distinguen un buen pan en el mercado.

ESTUDIO TÉCNICO.

En este estudio se procura contestar a las preguntas ¿cómo producir lo que el mercado demanda?, ¿cual debe ser la coordinación de factores productivos?, ¿donde producir?, ¿que materias primas e insumos se requieren?, ¿que equipos e instalaciones físicas se necesitan?, cuanto y cuando producir?

El estudio técnico aporta información muy valiosa, cualitativa, cuantitativa respecto a los factores productivos que deberá contener una nueva unidad en operación, esto es: la tecnología, magnitud de los costos de inversión, los costos y gastos de producción, en función a un programa de producción; el tiempo de inmovilización de los recursos

LOCALIZACIÓN

Para determinar la localización del proyecto, los principales factores a considerar fueron

- Acceso al mercado consumidor. La ubicación de la fábrica se determino, principalmente por las facilidades que se tenían en vías de comunicación y transportación para el producto.

TAMAÑO DE LA PLANTA

Factores condicionantes del tamaño

- Disponibilidad de materia prima: los insumos serán adquiridos en la central de abastos, en el mercado de Xochimilco y expendios cercanos. El abastecimiento no representa dificultad.

- Restricciones de la tecnología: la elaboración del pan denominado cocol es, hasta cierto punto sencilla, de acuerdo a las normas de calidad y el número de unidades a fabricar, se determino la tecnología que se utiliza

- Disponibilidad de recursos financieros.

El tamaño óptimo requerido de la planta, se encuentra adecuado al número de unidades que se desea producir para un total de 960 unidades diarias; para satisfacer dicho mercado demandante

PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

Tomando en cuenta diferentes factores en la elaboración del pan tales como tiempo muerto, curva de aprendizaje, habilidad de la mano de obra, etc., la capacidad instalada se ajusta al siguiente programa de producción para el semestre:

MES	UNIDADES	PROMEDIO UNIDAD POR DÍA
Enero	29,760	960
febrero	27,840	960
marzo	29,760	960
abril	28,800	960
mayo	29,760	960
junio	28,800	960

DISEÑO DE LA CAPACIDAD

La determinación de las cantidades a producir están en función de los resultados obtenidos en el estudio del mercado.

Para cuantificar la capacidad que tiene la empresa se ha de establecer, un turno de 1x8 horas (efectivos) con 182 días naturales por el periodo.

Por el periodo se elaboraran 174,720 panes.

La siguiente tabla muestra la capacidad productiva por periodo de cada operador. La producción del pan se encuentra en función del factor humano.

PERSONAS	CAPACIDAD PRODUCTIVA	
	ACTIVIDAD	PAN COCOL
TRABAJADOR 1	ELABORACION Y COCIDO	350
TRABAJADOR 2	ELABORACION Y COCIDO	350
TRABAJADOR 3	ELABORACION Y COCIDO	260
PRODUCCIÓN DIARIA		960 UNIDADES
DEMANDA 100%		
PRODUCCIÓN DEMANDADA		960 UNIDADES

PROCESO

Se entiende por proceso las transformaciones que realizara el aparato productivo creado para convertir una adecuada combinación de insumos en cierta cantidad de productos.

En estos términos el proceso se identifica con la función de producción y se caracteriza por los estados inicial y final de la variable que mide el objeto de su aplicación

A continuación se presentan todos los elementos, personas, materiales y maquinaria que intervienen en el proceso.

Esto con dos objetivos principales, el primero para relacionar el diseño de la planta con el volumen estimado de producción y el segundo para ubicar la actividad económica que desempeñara la empresa dentro de la industria.

INSUMOS PRINCIPALES Y SECUNDARIOS

Son todos aquellos bienes, recursos naturales o personas que son objeto del proceso de transformación.

1.- El primer paso para que se de el proceso de transformación, es el allegarse de los materiales y elementos necesarios para que la actividad transformadora se lleve a cabo

Los materiales principales para producir el producto final son

a - harina	d - levadura	g - aceite
b - huevo	e - sal	h - agua
c - azúcar	f - mantequilla	i - miel

Los materiales secundarios necesarios para elaboración de la línea del producto son

a - Utensilios para la elaboración espátulas, raspas, coladeras, cubetas, botes, tinas, pozuelos, tablero, mesas, horno, espiguero, charolas de lámina, grandes y chicas, canastas, basculas.

ANÁLISIS DE LAS TECNOLOGÍAS DISPONIBLES

La tecnología de la que se dispone para elaborar el pan son hornos, por tal motivo se hizo una investigación entre los proveedores para que reuniera las características específicas tales como, calidad, precio, vida útil y funcionalidad.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCION

1. Se definen los materiales a utilizar en el proceso con las cantidades exactas de cada uno de ellos.
2. Ya que se han definido los materiales y las cantidades se procede por un lado a preparar la pasta de levadura. Se pone un 1/2 litro de agua hervida agregándole la levadura junto con 1 kg de harina, se revuelve y se deja reposar durante 30 minutos.
3. Por otra parte, se procede a cernir sobre la mesa de amasado la harina y el azúcar, a esta a su vez se le agregan los huevos, la sal y el agua revolviéndolos uniformemente hasta hacer la masa
4. En un pozeo se pone a calentar la mantequilla hasta derretirse, una vez terminado se le agrega a la masa mezclando totalmente
5. A la masa se le agrega la pasta de levadura que se ha dejado reposar durante 30 minutos, se revuelve y se amasa, una vez realiza esta operación se deja reposar 1 hora para que tenga consistencia
6. Se enciende el horno a 250 °c
7. Se preparan las charolas se les unta aceite uniformemente hasta cubrirlas.
8. Se comienza a elaborar las figuras del pan y se colocan en las charolas.
9. Conforme se vaya preparando el pan se mete al horno durante 1 hora.
10. Ya que se termino de cocer el pan , se retiran las charolas del horno, se ponen en el espiguero y se les agrega con una brocha la miel.
11. Listo el pan , se colocan en los canastos, para repartir al consumidor

DESARROLLO CASO PRACTICO

DATOS A CONSIDERAR

LOS GASTOS INDIRECTOS SON:

Renta fija mensual	\$ 1,000.00
Luz	150.00
Gas	63.00

LA MANO DE OBRA esta integrada por tres trabajadores con las prestaciones vigentes de acuerdo a la ley.

Trabajador 1 y 2 el salario es de 20.15 diario
Para el trabajador 3 el salario es de 63.18 diario

LAS PRESTACIONES de acuerdo a la ley son:

Aguinaldo y Prima vacacional

Y LAS OBLIGACIONES de la empresa son:

IMSS, SAR e INFONAVIT y 2 % sobre nomina.

PANADERIA "LOS TRIGALES"

C O N S I D E R A C I O N :

* MATERIALES CONCEPTO	CANTIDAD	CU	IMPORTE		
HARINA	14 Kg		\$ 3.70	\$ 51.80	
HUEVOS	7. Kg		7.00	49.00	
AZUCAR	4.2 Kg		3.00	12.60	
LEVADURA	1.40 Kg		8.00	11.20	
SAL	0.010 Kg		1.30	0.01	0.013
MANTEQUILLA	2.10 Kg		8.00	16.80	
ACEITE	2.10 Lt		7.00	14.70	
AGUA	0.125 Lt		0.35	0.04	
MIEL	3.50 Lt		<u>18.00</u>	<u>63.00</u>	
	SUMA			<u>219.15</u>	

* INFLACION:

2.4 % MENSUAL CONSTANTE

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		CORTO PLAZO	
BANCOS	\$ 10,000 00	IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 712 00
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	\$ 10,000 00	SUMA PASIVO	\$ 712 00
FIJO			
MOBILIARIO Y EQUIPO	8,098 00	CAPITAL CONTABLE	
DEPRECIACION ACUMULADA	<u>-809 80</u>		
SUMA ACTIVO FIJO	7,288 20	CAPITAL SOCIAL	\$ 26,524 20
DIFERIDO		PERDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES	<u>848 00</u>
GASTOS DE ORGANIZACION	10,000 00	SUMA CAPITAL CONTABLE	<u>\$ 26,076 20</u>
AMORTIZACION	<u>-500 00</u>		
SUMA ACTIVO DIFERIDO	<u>9,500 00</u>		
TOTAL ACTIVO	<u>\$ 26,788 20</u>	TOTAL PASIVO MAS CAPITAL	<u>\$ 26,788 20</u>

ESTADO DE RESULTADOS POR EL EJERCICIO TERMINADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

VENTAS	\$ 98,897.00
COSTO DE VENTAS	<u>85,000.00</u>
UTILIDAD BRUTA	\$ 13,897.00
GASTOS DE OPERACION	\$ 14,745.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 7,850.00
GASTOS DE VENTAS	6,395.00
OTROS GASTOS	<u>500.00</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO	<u>(\$ 848.00)</u>

INTEGRACION DE LOS COSTOS UNITARIOS

INFLACION 2.4% MENSUAL

UNIDADES 960

MATERIAL

	CANTIDAD	DIC. 95 COSTO	ENERO 96 COST TOTA	FEBRERO 96		MARZO 96		
				IMPORTE	COST TOTA	IMPORTE	COST TOT	IMPORTE
HARINA	14 KG	\$ 3.70	\$ 3.79	\$ 53.06	\$ 3.88	\$ 54.32	\$ 3.97	\$ 55.58
HUEVO	7	7.00	7.17	50.19	7.34	51.38	7.52	52.64
AZUCAR	4.2	3.00	3.07	12.89	3.14	13.19	3.21	13.48
LEVADURA	1.4	8.00	8.19	11.47	8.39	11.75	8.59	12.03
SAL	0.01	1.30	1.33	0.01	1.36	0.01	1.39	0.01
MANTEQUILLA	2.1	8.00	8.19	17.19	8.39	17.62	8.59	18.04
ACEITE	2.1 LT	7.00	7.17	15.06	7.34	15.41	7.52	15.79
AGUA	0.125	0.35	0.36	0.05	0.36	0.05	0.37	0.05
MIEL	3.5	18.00	18.43	64.51	18.87	66.45	19.32	67.62
				\$ 224.43	\$ 229.77		\$ 235.24	
ENTRE 960 UNIDADES		COSTO UNITARIO		<u>0.2337805</u>	<u>0.2393443</u>		<u>0.2450407</u>	

INTEGRACION DE LOS COSTOS UNITARIOS

INFLACION 2.4% MENSUAL

UNIDADES 960

MATERIAL

	CANTIDAD		DIC. 95		ABRIL 96		MAYO 96		JUNIO 96	
			COSTO	COST TOTA	IMPORTE	COST TOTA	IMPORTE	COST TOT	IMPORTE	
HARINA	14	KG	\$ 3.70	\$ 4.06	\$ 56.84	\$ 4.16	\$ 58.24	\$ 4.26	\$ 59.64	
HUEVO	7		7	7.70	53.90	7.88	55.16	8.07	56.49	
AZUCAR	4.2		3	3.29	13.82	3.39	14.24	3.47	14.57	
LEVADURA	1.4		8	8.79	12.31	9.00	12.60	9.22	12.91	
SAL	0.01		1.3	1.42	0.01	1.45	0.01	1.48	0.01	
MANTEQUILLA	2.1		8	8.79	18.46	9.00	18.90	9.22	19.36	
ACEITE	2.1	LT	7	7.70	16.17	7.88	16.55	8.07	16.95	
AGUA	0.125		0.35	0.37	0.05	0.38	0.05	0.38	0.05	
MIEL	3.5		18	19.78	69.23	20.25	70.88	20.74	72.59	
					\$ 240.78		\$ 246.62		\$ 252.57	
ENTRE 960 UNIDADES					<u>0.250816</u>		<u>0.2568989</u>		<u>0.2630971</u>	

INTEGRACION DE LOS COSTOS UNITARIOS

INFLACION 2.4 % MENSUAL
UNIDADES 960

MANO DE OBRA

		dic-95	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
		COSTO	COST TOT	COST TOT	COST TOT	COST TOT	COST TOT	COST TOT
SALARIO	4 hrs x \$ 13.48	\$ 53.92	55 21408	56 539218	57 896159	59 285667	60 708523	62 165528
PRIMA	4 hrs x 7.30	29.22	29 92128	30 639391	31 374736	32 12773	32 898795	33 688366
COSTO FISCAL								
IMSS	4 hrs x \$ 2.41	9.64	9 87136	10 108273	10 350871	10 599292	10 853675	11 114163
SAR	4 hrs x \$ 26	1.05	1 0752	1 1010048	1 1274289	1 1544872	1 1821949	1 2105676
INFONAVIT	4 hrs x \$ 66	2.65	2 7136	2 7787264	2 8454158	2 9137058	2 9936348	3 055242
		TOTAL	98 79552	101 1661	103 59461	106 08088	108 62682	111 23387
ENTRE 960 UNIDADES			0 102912	0 1053818	0 107911	0 1105009	0 1131529	0 1158686
COSTO MANO DE OBRA POR UNIDAD								

GASTOS INDIRECTOS

DICIEMBRE 1995								
	MENSUAL	DIARIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
RENTAS	\$ 1,000.00	\$ 32.89	33 67939	34 487665	35 315369	36 162937	37 030848	37 919588
LUZ	150.00	4.93	5 04832	5 1694797	5 2935472	5 4205923	5 5506865	5 583903
GAS	63.00	2.07	2 11968	2 1705523	2 2226456	2 2759891	2 3306128	2 3865475
ESCOBAS	3.00	0.10	0 1024	0 1048576	0 1073741	0 1099511	0 1125899	0 1152921
JERGAS	2.00	0.06	0 06144	0 0629145	0 0644245	0 0659706	0 0675539	0 0691752
JABON	20.00	0.66	0 67584	0 6920601	0 7086696	0 7256776	0 7430939	0 7609281
		TOTAL	41 68704	42 687529	43 71203	44 761118	45 835385	46 935434
COSTO UNITARIO			0 043424	0 0444661	0 0455333	0 0466261	0 0477451	0 048891

PRESUPUESTO DE COSTOS UNITARIOS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
MATERIALES	0.2337805	0.2393443	0.2450407	0.250816	0.2568989	0.2630971
MANO DE OBRA DIR	0.102912	0.1053818	0.107911	0.1105009	0.1131529	0.1158686
GASTOS INDIRECTOS	<u>0.043424</u>	<u>0.0444661</u>	<u>0.0455333</u>	<u>0.0466261</u>	<u>0.0477451</u>	<u>0.048891</u>
COSTO UNITARIO	<u>0.3801165</u>	<u>0.3891922</u>	<u>0.398485</u>	<u>0.407943</u>	<u>0.4177969</u>	<u>0.4278567</u>

PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR	UNIDADES	
	164829	
FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS		
DE AJUSTE 1.67%	2753	
DE CRECIMIENTO 10%	<u>16483</u>	<u>13730</u>
PRESUPUESTO CON FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS		178559
FACTORES ECONOMICOS		
PODER ADQUISITIVO BAJARA 5%		<u>8928</u>
PRESUPUESTO HASTA FACTORES ECONOMICOS GENERALES		169631
FACTORES ADMINISTRATIVOS		
SE ESTIMA UN AUMENTO DEL 3%		<u>5089</u>
IMPORTE DE VENTAS DEL PERIODO EN UNIDADES		<u><u>174720</u></u>
PRECIO UNITARIO DE VENTA 0.70 C		
PRESUPUESTO DEL EJERCICIO EN PESOS		\$ 122.304

PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 1º DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

PRECIO DE VENTA

070 C

CONCEPTO	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL	
	US	IMPORTE	US	IMPORTE	US	IMPORTE	US	IMPORTE
CONASUPO	11808	8,265.60	11348	7,943.60	11715	8,200.50	10187	7,130.90
ESCUELA 1	5984	4,188.80	5498	3,848.60	6015	4,210.50	6205	4,343.50
ESCUELA 2	4528	3,169.60	4035	2,824.50	4590	3,213.00	5208	3,645.60
ESCUELA 3	7440	5,208.00	6959	4,871.30	7440	5,208.00	7200	5,040.00
TOTAL	29760	20,832.00	27840	19,488.00	29760	20,832.00	28800	20,160.00

PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

CONCEPTO	MAYO		JUNIO		TOTAL	
	US	IMPORTE	US	IMPORTE	US	IMPORTE
CONASUPO	12536	8,775 20	12296	8,607 20	69890	48,923 00
ESCUELA 1	5741	4,018 70	5501	3,850 70	34944	24,460 80
ESCUELA 2	4043	2,830 10	3803	2,662 10	26207	18,344 90
ESCUELA 3	7440	5,208 00	7200	5,040 00	43679	30,575 30
TOTAL	29760	20,832 00	28800	20,160 00	174720	122,304 00

PRESUPUESTO DE PRODUCCION DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

I. EN UNIDADES

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
	29760	27840	29760	28800

II. EN VALORES

	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL	
	COSTO UNIT	IMPORTE	COSTO UNIT	IMPORTE	COSTO UNIT	IMPORTE	COSTO UNIT	IMPORTE
MATERIALES	0.2337805	\$ 6.957.31	0.2393443	\$ 5.663.35	0.2450407	\$ 7.292.41	0.250816	\$ 7.223.50
SALARIOS	0.102912	3062.66	0.105388	2933.83	0.107911	3211.43	0.1105009	3182.43
GASTOS IND.	0.043424	1292.3	0.0444661	1237.93	0.0455333	1355.07	0.0466261	1342.83
TOTAL		\$ 11.312.27	0.3891922	\$ 10.835.11	0.398485	\$ 11.858.91	0.407943	\$ 11.748.76

PRESUPUESTO DE PRODUCCION DEL 1º DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

I. EN UNIDADES

	MAYO	JUNIO	TOTAL
	29760	28800	174720

II. EN VALORES

	MAYO		JUNIO		TOTAL
	COSTO UNIT	IMPORTE	COSTO UNIT	IMPORTE	
MATERIALES	0 2568989	\$ 7,645 31	0 2630971	\$ 7,577 20	\$ 43,359.08
SALARIOS	0.1131529	3367 43	0.1158686	3337 01	19094.79
GASTOS IND	<u>0 0477451</u>	<u>1420 89</u>	<u>0 048891</u>	<u>1408 06</u>	<u>8057.08</u>
TOTAL	<u>0 4177969</u>	<u>\$ 12,433 63</u>	<u>0 4278567</u>	<u>\$ 12,322 27</u>	<u>\$ 70,510.95</u>

PRESUPUESTO GLOBAL DE COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

MATERIAL

	960 UNID CANT KG	A B R I L			M A Y O			J U N I O		
		COST UNIT	CANT KG	IMPORTE	COST UNIT	CANT KG	IMPORTE	COST UNIT	CANT. KG	IMPORTE
HARINA	14	\$ 4.06	420	\$ 1,705.20	\$ 4.16	434	\$ 1,805.44	\$ 4.26	420	\$ 1,789.20
HUEVO	7	7.7	210	1617	7.88	217	1709.96	8.07	210	1694.7
AZUCAR	4.2	3.29	126	414.54	3.39	130.2	441.378	3.47	126	437.22
LEVADURA	1.4	8.79	42	369.18	9	43.4	390.6	9.22	42	387.24
SAL	0.01	1.42	0.3	0.426	1.45	0.31	0.4495	1.48	0.3	0.444
MANTEQUILLA	2.1	8.79	63	553.77	9	65.1	585.9	9.22	63	580.86
ACEITE	2.1	7.7	63	485.1	7.88	65.1	512.988	8.07	63	508.41
AGUA	0.125	0.37	3.75	1.3875	0.38	3.875	1.4725	0.38	375	1.425
MIEL	3.5	19.38	105	2076.9	20.25	108.5	2197.125	20.74	105	2177.7
				<u>\$ 7,223.50</u>			<u>\$ 7,645.31</u>			<u>\$ 7,577.20</u>

PRESUPUESTO ANALITICO DE COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

CONSUMO DE MATERIA PRIMA

I. HARINA

US		KGS	CU / KG	IMPORTE
29760	ENERO	434	\$ 3.79	\$ 1,644.86
27840	FEBRERO	406	3.88	1,575.28
29760	MARZO	434	3.97	1,722.98
28800	ABRIL	420	4.06	1,705.52
29760	MAYO	434	4.16	1,805.44
28800	JUNIO	420	4.26	<u>1,789.20</u>

II. HUEVO

US		KGS	CU / KG	IMPORTE
29760	ENERO	217	\$ 7.17	\$ 1,555.89
27840	FEBRERO	203	7.34	1,490.02
29760	MARZO	217	7.52	1,631.84
28800	ABRIL	210	7.70	1,617.00
29760	MAYO	217	7.88	1,709.96
28800	JUNIO	210	8.07	<u>1,694.70</u>
			TOTAL	<u>\$ 9,699.41</u>

PRESUPUESTO ANALITICO DE COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

CONSUMO DE MATERIA PRIMA**III. AZUCAR**

US		KGS	C U/ KG	IMPORTE
29760	ENERO	130 2	\$ 3 07	\$ 399.71
27840	FEBRERO	121 8	3 14	382.45
29760	MARZO	130 2	3.21	417.94
28800	ABRIL	126	3.29	414.54
29760	MAYO	130 2	3.39	441.38
28800	JUNIO	126	3.47	<u>437.22</u>
			TOTAL	<u>\$ 2,493.25</u>

IV. LEVADURA

US		KGS	C U/ KG	IMPORTE
29760	ENERO	43.4	\$ 8.19	\$ 355.45
27840	FEBRERO	40 6	8 39	340 63
29760	MARZO	43 4	8 59	372 81
28800	ABRIL	42	8.79	364.18
29760	MAYO	43 4	9 00	340.60
28800	JUNIO	42	9 22	<u>387.24</u>
			TOTAL	<u>\$ 2,215.91</u>

PRESUPUESTO ANALITICO DE COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996
CONSUMO DE MATERIA PRIMA

V. S A L

US		KGS	C U/ KG	IMPORTE
29760	ENERO	0 31	\$ 1 33	\$ 0 41
27840	FEBRERO	0 29	1 36	0 39
29760	MARZO	0 31	1 39	0 43
28800	ABRIL	0 3	1 42	0 43
29760	MAYO	0 31	1 45	0 45
28800	JUNIO	0 3	1 48	<u>0 44</u>
			TOTAL	<u>\$ 2 56</u>

VI. MANTEQUILLA

US		KGS	C U/ KG	IMPORTE
29760	ENERO	65 10	\$ 8 19	\$ 533 17
27840	FEBRERO	60 90	8 39	510 95
29760	MARZO	65 10	8 59	559 21
28800	ABRIL	63 00	8 79	553 77
29760	MAYO	65 10	9 00	585 90
28800	JUNIO	63 00	9 22	<u>580 86</u>
			TOTAL	<u>\$ 3 323 86</u>

PRESUPUESTO ANALITICO DE COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996
CONSUMO MATERIA PRIMA

VII. ACEITE

US		KGS	C U/ KG	IMPORTE
29760	ENERO	65 10	\$ 7.17	\$ 466.77
27840	FEBRERO	60.90	7.34	447.01
29760	MARZO	65 10	7.52	489.55
28600	ABRIL	63 00	7.70	485.10
29760	MAYO	65 10	7.88	512.99
28800	JUNIO	63 00	8 07	<u>508.41</u>
			TOTAL	<u>\$ 2,909.82</u>

VIII. A G U A

US		KGS	C U/ KG	IMPORTE
29760	ENERO	3 875	\$ 0.36	\$ 1.40
27840	FEBRERO	3 63	0.36	1.31
29760	MARZO	3.88	0.37	1.43
28800	ABRIL	3.75	0.37	1.39
29760	MAYO	3.88	0.38	1.47
28800	JUNIO	3.75	0.38	<u>1.43</u>
			TOTAL	<u>\$ 8.42</u>

PRESUPUESTO ANALITICO DE COMPRAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

CONSUMO MATERIA PRIMA

IX. MIEL

US		KGS	C. U/ KG	IMPORTE
29760	ENERO	108.50	\$ 18.43	\$ 1,999.66
27840	FEBRERO	101.50	18.87	1,915.31
29760	MARZO	108.50	19.32	2,096.22
28800	ABRIL	105.00	19.78	2,076.90
29760	MAYO	108.50	20.25	2,197.13
28800	JUNIO	105.00	20.74	<u>2,177.70</u>
			TOTAL	<u>\$ 12,462.91</u>

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

	D I C I E M B R E		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
	SEMESTRAL	MENSUAL						
CUADERNO 2 Pro	\$ 12.00	2	2.48	2.097152	2.1474836	2.1990233	2.2517998	2.30584
CUADERNO 1 Italiano	4.00	0.66666	0.6826666	0.6990506	0.7158278	0.7330076	0.7505998	0.768614
LAPIZ 4 L	3.20	0.5333333	0.5461333	0.5592405	0.5726622	0.5864061	0.6004799	0.614891
PLUMAS 4 PL	3.60	0.6	0.6144	0.6291456	0.644245	0.6597069	0.6755399	0.691752
HOJAS	6.00	1	1.024	1.048576	1.0737418	1.0995116	1.1258999	1.152921
	<u>28.8</u>	SUMA	<u>4.911519</u>	<u>5.0331</u>	<u>5.1539</u>	<u>5.2776</u>	<u>5.40431</u>	<u>5.53</u>
SUELDOS			1711.6365	1639.6373	1794.7809	1778.57	1881.9642	1864.965
PRIMA			927.55968	888.54234	972.61682	963.8319	1019.8626	1010.65
COSTO FISCAL								
IMSS			306.01216	293.13992	320.877	317.97876	336.46393	333.4248
SAR			33.3312	31.929139	34.950296	34.634616	36.648042	36.3172
INFONAVIT			84.1216	80.569656	88.20789	87.411174	92.492679	91.6572
HONORARIOS			800	800	800	800	800	80
		SUMA	<u>3862.66114</u>	<u>3733.818355</u>	<u>4011.432906</u>	<u>3982.42645</u>	<u>4167.431451</u>	<u>4137.0162</u>
		TOTAL	<u>3867.572659</u>	<u>3738.851455</u>	<u>4016.586806</u>	<u>3987.70405</u>	<u>4172.835761</u>	<u>4142.5502</u>

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

INFLACION 24%

	D I C I E M B R E		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
	SEMESTRAL	MENSUAL							
BOLSAS DE PLASTICO	\$ 910.00	151.6666	155.3066	159.034	162.8508	166.7592	170.7614	174.8597	989.5717
MANDILES 3 X \$ 15	45.00	7.5	7.68	7.8643	8.053	8.2463	8.4442	8.6469	48.9347
PINZAS 3 X \$ 10	30.00	5	5.12	5.2429	5.3687	5.4975	5.6294	5.7645	32.623
PASAJES \$ 20 DIA	3.640.00	606.6666	606.6666	606.6666	606.6666	606.6666	606.6666	694.0266	3727.3596
S U M A	4625	770.8332	774.7232	778.8078	782.9391	787.1696	791.5016	883.2977 *	4798.489

* CONSIDERANDO QUE EL PASAJE SE INCREMENTA 2 VECES AL AÑO EN FORMA GLOBAL UNO EN JUNIO Y OTRO EN DICIEMBRE.

HOJA DE NOMINA

SUELDOS Y SALARIOS

PERCEPCIONES

TRABAJADOR

	SALARIO	DEDUCCIONES		IMPORTE A PAGAR
		ISPT CRED. A S.	IMSS	
1	20.15	-3.57	0	23.72
2	20.15	-3.57	0	23.72
3	63.18	-0.53	3.3168	60.40
	103.48	-7.67	3.3168	107.83

CUOTAS OBRERO PATRONALES

IMSS

TRABAJADOR	S.D.I.	E Y M	IVCM	GUARDERIA		RIESGO T.	TOTAL		ASEGURAD
		PATRON 8.75%	ASEGURAD 3.13%	PATRON 5.95%	ASEGURAD 2.13%	PATRON 1%	PATRON 0.50%	PATRON	
1	21.06	1.8427	0.6581	1.253	0.4475	0.2106	0.1053	3.4116	1.10
2	21.06	1.8427	0.6581	1.253	0.4475	0.2106	0.1053	3.4116	1.10
3	63.18	5.5282	1.9743	3.7592	1.3425	0.6318	0.3159	10.2351	3.31
SUMA		9.2136	3.2905	6.2652	2.2375	1.053	0.5265	17.0583	5.5

CUOTAS SAR E INFONAVIT

TRABAJADOR	S.D.I.	SAR	INFONAVIT
		2%	5%
1	21.06	0.4212	1.053
2	21.06	0.4212	1.053
3	63.18	1.2636	3.159
SUMA		2.106	5.265

2% SOBRE NOMINA

	IMPORTE	%	TOTAL	IMP. DIARIO
SUELDOS MENSUALES	3145.79	2	62.92	2.07

CALCULO DEL SALARIO DIARIO INTEGRADO

SALARIO DIARIO INTEGRADO

AGUINALDO	15 DIAS / 365 DIAS AÑO =		0.0410958
PRIMA VACACIONAL	6 DIAS / 365 DIAS AÑO =	0.0164383 25%	0.004109589
			0.0452
		FACTOR DE INTEGRACION	4.52%

TRABAJADOR 1 Y 2

S.D.I.

SALARIO	20.15	4.52%	\$ 21.06
---------	-------	-------	----------

TRABAJADOR 3

SALARIO	60.45	4.52%	\$ 63.18
---------	-------	-------	----------

PRESUPUESTO DEL 2% SOBRE NOMINAS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

2 % SOBRE NOMINA

	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
DIARIO	2 07	2 1197	2 1705	2 2226	2 2759	2 3305	2 3864
MENSUAL		<u>65 71</u>	<u>62 9445</u>	<u>68 9006</u>	<u>68 277</u>	<u>77 2455</u>	<u>71 592</u>

PRESUPUESTO DE INVERSION DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996

MOBILIARIO Y EQUIPO

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
ESPATULAS	\$ 60 00						
RASPAS	70 00						
COLADERAS	36 00						
CUBETAS	40 00						
BOTES	45 00						
TINAS	105 00						
POZUELOS	32 00						
TOTAL	\$ 388 00	\$ 388 00	\$ 388 00	\$ 388 00	\$ 388 00	\$ 388 00	\$ 388 00
DEPRECIACION	\$ 3 23	\$ 3 23	\$ 3 23	\$ 3 23	\$ 3 23	\$ 3 23	\$ 19 38

TABLA DE DEPRECIACIONES

ACTIVO	IMPORTE		
TABLERO	\$ 1,500.00		
MESAS	\$ 900.00		
HORNO	\$ 3,240.00		
ESPIGUERO	\$ 408.00		
CHAROLAS DE LAMINA	\$ 1,000.00		
CHAROLAS GRANDES	\$ 240.00		
CHAROLAS CHICAS	\$ 180.00		
CHAROLAS DE ALUMINIO	\$ 140.00		
BASCULAS	\$ 250.00		
CANASTAS	\$ 240.00		
TOTAL	\$ 8,098.00		
TASA	10%		MENSUAL
	\$ 809.80	%	12 MESES \$ 67.48

ACTIVO

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	TOTAL
TABLERO	3	\$ 500.00	\$ 1,500.00
MESAS	3	300.00	900.00
HORNO	1	3,240.00	3,240.00
ESPIGUERO	2	204.00	408.00
CHAROLAS DE LAMINA	100	10.00	1,000.00
CHAROLAS GRANDES	12	20.00	240.00
CHAROLAS CHICAS	6	30.00	180.00
CHAROLAS DE ALUMINIO	7	20.00	140.00
VASCULAS	1	250.00	250.00
CANASTAS	8	30.00	<u>240.00</u>
		TOTAL	<u>\$ 809.80</u>

ADQUISICION DE ACTIVO

INSUMOS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	IMPORTE
ESPATULAS	10	\$ 6.00	\$ 60.00
RASPAS	10	7.00	70.00
COLADERAS	6	6.00	36.00
CUBETAS	4	10.00	40.00
BOTES	3	15.00	45.00
TINAS	3	35.00	105.00
POZUELOS	8	4.00	32.00
		TOTAL	\$ 388.00

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO AL 30 DE JUNIO DE 1996

	ENERO	FEB	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
A C T I V O						
CIRCULANTE						
BANCOS	\$ 14,624.35	\$ 18,650.24	\$ 22,845.66	\$ 26,405.11	\$ 29,821.99	\$ 32,548.21
FIJO						
MOBILIARIO Y EQUIPO	8,486.00	8,486.00	8,486.00	8,486.00	8,486.00	8,486.00
DEPRECIACION ACUM	-880.51	951.22	1,021.93	1,092.64	1,163.35	1,234.06
DIFERIDO						
GASTOS DE ORGANIZACION	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,000.00
AMORTIZACION ACUM	541.67	583.34	625.01	666.68	708.35	750.02
TOTAL ACTIVO	\$ 31,688.17	\$ 35,609.68	\$ 39,684.72	\$ 43,131.79	\$ 46,436.29	\$ 49,050.13
P A S I V O						
IMPUESTOS POR PAGAR	\$ 912.63	\$ 874.24	\$ 956.98	\$ 948.36	\$ 1,008.45	\$ 994.37
CAPITAL CONTABLE						
CAPITAL SOCIAL	26,924.20	26,524.20	26,924.20	26,924.20	26,924.20	26,924.20
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	-848.00	3,851.34	7,811.24	11,803.54	15,259.23	18,503.64
UTILIDAD DEL EJERCICIO	4,699.34	3,959.90	3,992.30	3,455.69	3,244.41	2,627.92
TOTAL PASIVO MAS CAPITAL CONT.	\$ 31,688.17	\$ 35,609.68	\$ 39,684.72	\$ 43,131.79	\$ 46,436.29	\$ 49,050.13

PANADERIA "LOS TRIGALES"

ESTADOS DE RESULTADOS PRESUPUESTADOS DEL 1º DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 1996.

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
VENTAS	\$ 20,832.00	\$ 19,488.00	\$ 20,832.00	\$ 20,160.00	\$ 20,832.00	\$ 20,160.00
COSTO DE VENAS	11,312.27	10,835.11	11,858.91	11,748.76	12,433.63	12,322.27
UTILIDAD BRUTA	\$ 9,519.73	\$ 8,652.89	\$ 8,973.09	\$ 8,411.24	\$ 8,398.37	\$ 7,837.73
GASTOS DE OPERACION:						
GASTOS DE ADMINISTRACION	4,010.32	3,878.82	4,162.50	4,133.02	4,327.10	4,291.15
GASTOS DE VENTAS	810.07	814.17	818.29	822.53	826.86	918.66
UTILIDAD NETA	\$ 4,699.34	\$ 3,959.90	\$ 3,992.30	\$ 3,455.69	\$ 3,244.41	\$ 2,627.92

ANÁLISIS FINANCIERO.

RAZONES FINANCIERAS.

Se ha dividido este análisis en cuatro partes fundamentales:

1. **CAPACIDAD FINANCIERA** Tanto de su liquidez como de su inversión en activo para respaldar sus deudas.

La liquidez inmediata del proyecto es decir, la capacidad que tiene para pagar inmediatamente las deudas a corto plazo, se encuentra utilizando la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{CERCA DE LOS BANCOS Y A LA SALVACIONES}}{\text{DE INMEDIATA REALIZACION}} \\ \text{Y ASIVO LIQUIDO}$$

2. **APALANCAMIENTO** Es decir la utilización de sus fuentes de financiamiento.

Aquí no se aplicara ninguna fórmula, puesto que todas las compras fueron realizadas de contado.

3. **RENTABILIDAD** Es la medida el rendimiento o porcentaje que las utilidades representan respecto a las inversiones o las ventas.

Para determinar el porcentaje de utilidad sobre las ventas en operaciones normales de la empresa se efectúa la siguiente operación:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA DE OPERACION}}{\text{VENTAS}}$$

Para determinar el rendimiento de la inversión del accionista antes del pago de sus provisiones de E.R., se emplea la siguiente razón:

$$\frac{\text{UTILIDAD ANTES DE PROVISIONES}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

Para determinar el rendimiento total de la inversión del accionista después del pago de las provisiones de E.R. se calcula de la siguiente forma:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

4. **OPERATIVIDAD** Es la eficiencia con que operara la planta.

Aplicacion de la fórmula a fin de determinar la rotacion del capital neto de trabajo, esto es:

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{CAPITAL NETO DE TRABAJO}}$$

MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIEROS

Los métodos de análisis financieros constituyen técnicas específicas para conocer el impacto de las transacciones de la entidad sobre su situación financiera y resultados.

Los métodos pueden ser verticales y horizontales.

Las comparaciones verticales son aquellas que se efectúan entre un grupo de estados financieros de una entidad económica pertenecientes a un mismo ejercicio contable.

Los principales métodos de análisis vertical son: reducción a valores relativos, razones simples y razones estándar.

1. MÉTODO DE REDUCCIONES A VALORES RELATIVOS (PORCENTAJES). Este método consiste en dividir cada una de las partes de un estado financiero entre el total o universo correspondiente, multiplicando el cociente por cien.

2. MÉTODO DE RAZONES SIMPLES. El método de razones simples es aquel que, por virtud de cual se establece las relaciones existentes entre los diversos elementos que integran un estado financiero.

Por tal motivo debe entenderse, por razón, índice o coeficiente, la relación que existe entre dos valores.

Tales relaciones son aquellas que contienen importancia a los valores que muestran los estados financieros de ninguna manera los valores tomados en forma aislada.

El imperio para la selección y aplicación de razones financieras, ha de pensarse en aquellas relaciones que tengan alguna significación, desechando aquellas cuyos coeficientes resulten inútiles y sin sentido alguno.

Recordando los fundamentos financieros que interesa analizar, para después interpretar y como consecuencia de ambas acciones, evaluar, presentamos en seguida las formulas que deben aplicarse para la obtención de razones financieras específicas.

1. ACTIVO CIRCULANTE / PASIVO CIRCULANTE

Razon que arroja el índice de solvencia inmediata y permite conocer las unidades de moneda disponibles para hacer frente a los recursos exigibles a corto plazo.

2. VENTAS NETAS / CAPITAL NETO DE TRABAJO

3. UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS

4. VENTAS NETAS / CAPITAL CONTABLE

Indica los ingresos que se generan por unidad monetaria del capital contable.

5. VENTAS NETAS / ACTIVO FIJO

Son los ingresos que produce el activo fijo. Esta razón presenta en forma creciente las unidades de ingresos que genera cada unidad del activo fijo.

ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA INCLUYENDO VALORES RELATIVOS

ACTIVO	ENERO	%	FEBRERO	%	MARZO	%	ABRIL	%
CIRCULANTE								
Bancos	14624.35	46	18658.24	52	22845.66	59	26405.11	61
PERMANENTE								
Mobiliario y Equipo	7605.49	24	7534.78	21	7464.07	19	7393.36	17
DIFERIDO								
Gastos de organizacion	9458.33	30	9416.66	27	9374.99	23	9333.32	22
SUMA ACTIVO	31688.17	100	35609.68	100	39684.72	100	43131.79	100
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE								
PASIVO A CORTO PZO								
Impuestos por pagar	912.63	3	874.24	3	956.98	2	948.36	2
CAPITAL CONTABLE								
Capital Social	26924.2	85	26924.2	76	26924.2	68	26924.2	62
Utilidad del Ejercicio	3851.34	12	3959.9	10	3992.3	10	3455.69	8
Utilidad de Ejercicios Ant			3851.34	11	7811.24	20	11803.54	28
SUMA PASIVO CAPITAL	31688.17		35609.68		39684.72		43131.79	

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA INCLUYENDO VALORES RELATIVOS

ACTIVO	MAYO	%	JUNIO	%
CIRCULANTE				
Bancos	29821.99	64	32548.21	66
PERMANENTE				
Mobiliario y Equipo	7322.45	16	7251.94	15
DIFERIDO				
Gastos de organizacion	9291.65	20	9249.98	19
SUMA ACTIVO	46436.29	100	49050.13	100
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE				
PASIVO A CORTO PZO				
Impuestos por pagar	1008.45	2	994.37	2
CAPITAL CONTABLE				
Capital Social	26924.2	58	26924.2	55
Utilidad del Ejercicio	3244.41	7	2627.92	5
Utilidad de Ejercicios Ant	15259.23	33	18503.64	38
SUMA PASIVO CAPITAL	46436.29	100	49050.13	100

PANADERIA "LOS TRIGALES"

CUENTAS COMPLEMENTADAS DE ACTIVOS Y SUS COMPLEMENTOS INCLUYENDO VALORES RELATIVOS

		%
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 8.486 00	100
MENOS		
DEPRECIACION	<u>1.234.06</u>	15
VALOR NETO	7.251.94	85
GASTOS DE ORGANIZACION	10.000.00	100
MENOS		
AMORTIZACION	<u>750.02</u>	8
VALOR NETO	9.244.98	92

PANADERIA "LOS TRIGALES"

ESTADO DE RESULTADOS INCLUYENDO VALORES RELATIVOS

	ENERO	%	FEBRERO	%	MARZO	%	ABRIL	%
VENTAS	20832	100	19488	100	20832	100	20160	100
COSTO DE VENAS	11312.27	54	10835.11	56	11858.41	57	11748.76	58
UTILIDAD BRUTA	9519.73	46	8652.89	44	8973.04	43	8411.24	42
GASTOS DE OPERACION:								
GASTOS DE ADMINISTRACION	4010.32		3878.82		4166.5		4133.02	
GASTOS DE VENTAS	810.07	23	814.17	24	818.29	24	822.53	25
UTILIDAD NETA	4694.34	22	3959.9	20	3992.3	19	3455.69	17

PANADERIA "LOS TRIGALES"

ESTADO DE RESULTADOS INCLUYENDO VALORES RELATIVOS

	MAYO	%	JUNIO	%
VENTAS	20832	100	20160	100
COSTO DE VENAS	12433.63	60	12322.27	61
UTILIDAD BRUTA	8393.37	40	7837.73	39
GASTOS DE OPERACION:				
GASTOS DE ADMINISTRACION	4327.1		4291.15	
GASTOS DE VENTAS	826.86	25	918.66	26
UTILIDAD NETA	<u>3244.41</u>	16	<u>2627.92</u>	13

6. UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS

Atrapa la utilidad marginal que se obtiene del producto es creciente en función directa del incremento que tiene la producción.

7. UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS

Refleja el porcentaje que se obtiene de utilidad sobre cada peso vendido.

8. PASIVO TOTAL / CAPITAL SOCIAL

9. ACTIVO PERMANENTE / CAPITAL SOCIAL

10. VENTAS / CAPITAL SOCIAL

11. UTILIDAD NETA / CAPITAL SOCIAL

12. CAPITAL CONSTABLE / PASIVO TOTAL

13. CAPITAL CONSTABLE / ACTIVO TOTAL

14. PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL

15. PRODUCTIVIDAD = NO. DE ARTÍCULOS / NO. DE TRABAJADORES.

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

PANADERIA "LOS TRIGALES"

APLICACION DE RAZONES FINANCIERAS

	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>
FORMULA						
1	NOS PERMITE CONOCER LAS UNIDADES DE MONEDA QUE TENEMOS DISPONIBLES PARA HACER FRENTE A NUESTRA OBLIGACIONES					
	<u>14624 35</u>	<u>18685 24</u>	<u>22845 66</u>	<u>26405 11</u>	<u>29281 99</u>	<u>32548 21</u>
	912 63	874 24	956 98	948 36	1008 45	994 37
	\$ 16 02	\$ 21 34	\$ 23 87	\$ 27 84	\$ 29 57	\$ 32 73
3	NOS REFLEJA LOS PORCENTAJES QUE SE OBTIENEN DE UTILIDAD SOBRE CADA PESO VENDIDO					
	<u>4699 34</u>	<u>3959 9</u>	<u>3992 3</u>	<u>3455 69</u>	<u>32 4441</u>	<u>2627 92</u>
	20832	19488	20832	20160	20832	20160
	2255%	20 00%	19 16%	17 14%	15 57%	13 02%
4	NOS MUESTRA LOS INGRESOS QUE SE GENERAN POR UNIDAD MONETARIA DEL CAPITAL CONTABLE EL CAPITAL CRECE EN FORMA IMPORTANTE YA QUE NO SE HA PREVISTO EL RETIRO DE DIVIDENDOS					
	<u>20832</u>	<u>19488</u>	<u>20832</u>	<u>20160</u>	<u>20832</u>	<u>20160</u>
	30775 54	30036 1	38727 74	42183 43	45427 84	48055 76
	6769%	64 88%	53 79%	47 79%	45 85%	41 95%

PANADERIA "LOS TRIGALES"

<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>
FORMULA					
6					
NOS ARROJA LA UTILIDAD MARGINAL QUE SE OBTIENE DEL PRODUCTO					
9519 73	8652 89	8973 09	8411 24	8398 37	7837 73
<u>20832</u>	<u>19488</u>	<u>20832</u>	<u>20160</u>	<u>20832</u>	<u>20160</u>
0 44	0 4569	0 43	0 4172	0 4031	0 3887
7					
EL PORCENTAJE QUE SE OBTIENE DE UTILIDAD POR CADA PESO VENDIDO					
4699 34	3959 9	3992 3	3455 69	32 4441	2627 92
<u>20832</u>	<u>19488</u>	<u>20832</u>	<u>20160</u>	<u>20832</u>	<u>20160</u>
2255%	20 00%	19 16%	17 14%	15 57%	13 02%
8					
POR CADA PESO DE CAPITAL SOCIAL QUE TIENE LA ENTIDAD POSEE AL MISMO TIEMPO UN PASIVO DE					
912 63	874 24	956 98	948 36	1008 45	994 37
<u>26924 2</u>	<u>26924 2</u>	<u>26924 2</u>	<u>26924 2</u>	<u>26924 2</u>	<u>26924 2</u>
\$ 0 03	\$ 0 03	\$ 0 04	\$ 0 04	\$ 0 04	\$ 0 04
9					
ESTO SIGNIFICA QUE POR CADA PESO DE CAPITAL SOCIAL QUE TIENE LA ENTIDAD, SE INVIERTEN EN ACTIVO PERMANENTE					
7605 46	7534 78	7464 07	7393 36	7322 65	7251 94
<u>26924 2</u>	<u>26924 2</u>	<u>26924 2</u>	<u>26924 2</u>	<u>26924 2</u>	<u>26924 2</u>
\$ 0 28	\$ 0 28	\$ 0 28	\$ 0 27	\$ 0 27	\$ 0 27

PANADERIA "LOS TRIGALES"

<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>
FORMULA					
10					
POR CADA PESO APORTADO POR EL DUEÑO SE OBTUVIERON VENTAS NETAS POR					
<u>20832</u>	<u>19488</u>	<u>20832</u>	<u>20160</u>	<u>20832</u>	<u>20160</u>
26924 2	26924 2	26924 2	26924 2	26924 2	26924 2
\$ 0 77	\$ 0 72	\$ 0 77	\$ 0 75	\$ 0 77	\$ 0 75
11					
POR CADA PESO APORTADO SE OBTUVIERON \$ 7 DE UTILIDAD NETA					
<u>4699 34</u>	<u>3959 9</u>	<u>3992 3</u>	<u>3455 69</u>	<u>32 4441</u>	<u>2627 92</u>
26924 2	26924 2	26924 2	26924 2	26924 2	26924 2
\$ 0 17	\$ 0 15	\$ 0 15	\$ 0 13	\$ 0 12	\$ 0 10
15					
POR CADA EMPLEADO SE PRODUCEN N° DE UNIDADES					
<u>29760</u>	<u>27840</u>	<u>29760</u>	<u>28800</u>	<u>29760</u>	<u>28800</u>
3	3	3	3	3	3
9920 US	9280 US	9920 US	9600 US	9920 US	9600 US

CAPITULO IV

VII. VENTAJAS Y LIMITACIONES

I. VENTAJAS

* PLANIFICACION

- El presupuesto constituye en esencia una actividad de planeamiento que estimula a mejorar la calidad de la planificación.
- Se tiene visión a futuro, objetivos a realizar, conocimiento de mercados y productos, métodos de fabricación y de todas las operaciones de una entidad
- Se utiliza como base para tomar decisiones y fijar políticas a seguir

* MEJORA LA ORGANIZACION

- Crea la necesidad de definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas que intervienen

* FAVORECE LA COORDINACION

- El presupuesto es un instrumento que posibilita la actividad integral de la empresa en función de un plan en que los diversos sectores actúan coordinando sus esfuerzos hacia la meta prevista
- Obliga a los departamentos de la entidad a que colaboren para alcanzar objetivos comunes, lo cual es garantía de funcionamiento ordenado de las actividades. El programa presupuestario es una ayuda para la coordinación y para mantener el debido equilibrio entre los diversos departamentos de la empresa
- Los presupuestos, son planes que toman en consideración los objetivos y los problemas de la empresa y, por consiguiente, facilitan necesariamente la coordinación

* FACILITA LA TOMA DE DECISIONES

- Proporciona pronósticos, antecedentes, cálculos, información, una serie de elementos de juicio que facilitan la toma de decisiones.
- Proporciona un medio que permite regular la actividad de la empresa en función de un plan equilibrado que elimina la improvisación y reduce los imprevistos
- Muestra, a través del control presupuestario, el cuadro sobre las operaciones y los resultados obtenidos explicando las causas de cualquier desviación respecto de lo planeado.

• **PERMITE UN CONTROL**

- El presupuesto abarca el total de las actividades de la empresa.
- Es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión
- Evita desperdicios en general y limita los gastos, regulándolos dentro de los contornos presupuestados
- Permite el análisis, estudio y corrección de las diferencias entre lo presupuestado y lo realizado.
- Constituye una guía administrativa, estableciendo una meta definida
- Verifica el cumplimiento de las responsabilidades en todos los niveles

• **BUSCA LA OBTENCION DE BENEFICIOS**

- La supervivencia y desarrollo de toda empresa esta en relacion directa con resultados economicos positivos que se logren a traves del tiempo, ello implica desde el punto de vista de la política presupuestaria que su objetivo final se orienta a obtener determinado beneficio como resultado, toda vez que esa utilidad se constituye en condicion vital para la marcha de la empresa

• **PERSONAL**

- Conduce la fuerza de trabajo en forma mas productiva
- Simplifica la funcion de direccion y de autoridad
- El empeño y esfuerzo de las personas que intervienen en el control presupuestal, ayuda a mostrar aptitudes, a estimular la iniciativa

En general, las ventajas de la tecnica presupuestal pueden resumirse en la estricta vigilancia y planeacion de las operaciones de una entidad, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medicion de la eficiencia de las operaciones, la delimitacion de responsabilidades, dando lugar a toma de decisiones oportunas y bien basadas para obtener superaciones

2. LIMITACIONES

- Dado que es un pronostico, la determinacion y cuantificacion de muchos datos contenidos en los presupuestos se han sustentados en estimaciones que componen un pronostico, es decir datos que son susceptibles de contener un margen de error cuando sean confrontados con la realidad. En consecuencia cabe considerar que muchos valores presupuestados no se ajustaran con exacta medida a la realidad futura.

* Es rígido, ya que los presupuestos se condensan en valores cualificados y expresados en unidades monetarias, consignan el monto de las ventas, el volumen y costo de la producción, las compras a realizar, las necesidades de gastos generales, el flujo de fondos, etc. de manera que su cumplimiento supondría ajustarse estrictamente a esos valores predeterminados como definitivos e inalterables.

* Es restrictivo, ya que los presupuestos establecen limitaciones en los gastos e imponen responsabilidades financieras que pueden producir ciertos resentimientos en el personal controlado.

* Se sostiene que una limitación importante del presupuesto radica en que es una simple herramienta para la dirección, es decir, que en modo alguno ha de suplantarla sino que es un medio al servicio de la misma.

CONCLUSIONES

Es necesario reconocer la importancia que ha tenido y tiene el sector micro, pequeño y mediano que representa nada más y nada menos que el 98% de los establecimientos de la estructura industrial en nuestro país y conjuntamente son grandes generadores de empleos y productos, a pesar de estas características que deberían darles prioridad se encuentran en graves problemas que las han orillado únicamente a sobrevivir en el mejor de los casos y hasta ha desaparecer.

Desde luego todas las empresas atraviesan por momentos críticos y aunque un sistema presupuestal resulta costoso; sobre todo en la actualidad, en la que no se sabe que pasara mañana, en la que rige la incertidumbre, CIA " los trigales es un ejemplo claro de lo útiles que son los presupuestos, como una herramienta de la administración

Por ello la importancia de este trabajo que tiene como finalidad, proponer una herramienta al pequeño empresario, que adaptándola a su negocio le permita tener un control de su entidad, esto se logra a través de la técnica presupuestal, donde se propone una estricta vigilancia y planeación de las operaciones de su empresa, que permiten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de sus recursos, un equilibrio financiero, la obtención de la eficiencia de las operaciones, con ello dar lugar a la toma de decisiones con elementos sólidos.

Ademas demostrar, con este trabajo, que el éxito de la empresa no esta basado como en muchas otras, que se dedican a solicitar créditos y tienen que declararse en quiebra porque no pueden pagar su deuda; mas bien se encuentra en gran parte en el factor humano, ya que para introducirse en un mercado competitivo y bastante arriesgado considero que aun existian segmentos del mercado actual no satisfechos y aprovecharse de esa oportunidad que le brindan los futuros competidores.

BIBLIOGRAFÍA

- EL PRESUPUESTO EN LA EMPRESA.**
Bidart Jorge Adolfo
Ed. Macchi.
- EL PRESUPUESTO DEL CAPITAL.**
Harold Bierman, Jr
Sagitario, S.A.
- ESTRATEGIAS PARA LA PLANEACION Y EL CONTROL EMPRESARIAL.**
Laris Casillas Feo Javier
E.D. Trillas.
- CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS.**
Salas Gonzalez Hector
- LAS FINANZAS EN LA EMPRESA**
Moreno Fernández Joaquin
I.M.C.P
- MICROECONOMIA CON APLICACIONES A LA EMPRESA**
Roger D. Blair
Mc-GRAW Hill
- LA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.**
Nacional Financiera
- PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES**
Glenn A. Welsch
PRENTICE-HALL.
- PRESUPUESTOS DE OPERACIONES**
Vatter William J
Herrero Hermanos, Sucesores, S.A
- PRESUPUESTOS Y CONTROL DE LAS EMPRESAS**
Morales Felgueros Carlos
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS, S.A.
- SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL**
Paniagua Bravo Victor
ICASA