

872702



**Universidad Don Vasco, A.C.**

---- INCORPORACIÓN No. 8727-02 ----  
a la Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela de Administración y Contaduría

*"Presupuesto Maestro para  
solventar la liquidez en la  
empresa Cordemex de  
Michoacán, S. A. de C. V."*

**TESIS**

Que para obtener el título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

presenta:

**Juan Gabriel Murguía Garay**

**ASESOR: Lic. Humberto Javier Negrete P.**



*Uruapan, Michoacán, julio del 2002.*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

**DIOS:**

**Te doy gracias Dios, Por darme esta vida tan sencilla y noble**

**Te doy gracias Dios, por darme un pedazo de tierra para posar mi planta y ahí una huella sabia que conduzca la mía.**

**Te doy gracias Dios, por tener los Padres mas maravillosos de este mundo.**

**Te doy gracias Dios, por tener los hermanos mas sencillos, honestos y comprensibles.**

**Te doy gracias Dios, por que tengo una esposa humilde, buena y casta.**

**Te doy gracias Dios, por la hija que me diste.**

*Vestido de pobreza, admiro tu única luz, y es por eso, oh Dios mío, que llevo tu corazón sobre mi corazón.*

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**GRACIAS PAPAS . . . . .**

**Julio Murguía Campoverde**

**Blanca Andrea Garay Tarango**

**Por que me han enseñado que ante todos los problemas y adversidades, teniéndolo todo para perder, el darse por vencido nunca es la solución.**

**Por que me han enseñado que en está vida triunfa el que trasciende, fracase o no. Aquel que logra avanzar poco a poco, pero sin aportar nada a los demás, es un derrotado.**

**Por estar presentes cuando más los he necesitado, en los momentos de felicidad para alentarme y en los momentos de tristeza para consolarme y aconsejarme.**

**Pero, más que todo, me han enseñado a ser un hombre fiel, dedicado, responsable y justo. Que suerte tengo de tener los padres y amigos, mejores que todos.**

**GRACIAS HERMANOS . . . .**

**“Martha, Julio, Blanca y Martín”**

**Por el apoyo que me ofrecieron para lograr un objetivo más en mi vida.**

**Por los consejos que me dieron para enfrentar los problemas más difíciles de la vida.**

**Por la confianza que me dieron y por enseñarme a tomar mis propias decisiones.**

**Pero quiero darles las gracias por ser mis mejores amigos.**

***Amar a Dios no es obstáculo para amar incondicional, tierna y apasionadamente a los amigos.***

**A MI ESPOSA E HIJA . . . .**

**Martha Piñón Aguilar**

**Dolores Alejandra Murguía Piñón**

**Gracias Martha por el apoyo y la comprensión que me diste en los momentos más difíciles que pasamos juntos.**

**Gracias ; por iluminar mi mundo . . . con tu cariño ; TE AMO**

**Gracias lolita por hacer feliz mi existencia y por quererme tanto como yo.**

***Estoy convencido de que el arte de las artes es la convivencia matrimonial, por que es la única disciplina que exige la perfecta coordinación de dos virtuosos en las destreza de dar y perdonar.***

**A MIS FAMILIARES Y AMIGOS . Como testimonio de gratitud.**

**Ing. José Ma. Aguilar Echevarría**

**Dr. Juan Martín Cerda Mincitar**

**Alicia Anguiano Cerda**

**Francisca Aguilar Rincón**

**Tec. For. Adolfo Chávez López**

**Dolores Echevarría**

**Gregorio Chávez López**

**L.C. Lourdes bautista Jiménez**

**Gracias Madrina Lourdes Bautista Jiménez, por permitirme hacer la tesis en la empresa que usted dirige y por la confianza que me dio.**

***Es difícil reemplazar a los verdaderos amigos.***

**A MIS MAESTROS. . . .**

**Que me guiaron con entusiasmo, esmero y mucha responsabilidad en el camino del conocimiento administrativo. Ya que con ello establecieron mis bases como futuro profesional.**

**Y en especial a mi asesor "Lic. Humberto Javier Negrete Pérez" Por haberme apoyado en la elaboración de mi tesis.**

***Gracias Maestros por compartir sus conocimientos, experiencias y ser un buen amigo de la universidad***

## INDICE GENERAL

### CAPÍTULO 1

<b>ANTECEDENTES, CONCEPTO, UTILIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS</b>	<b>7</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES DEL PRESUPUESTO</b>	<b>8</b>
<b>1.2. QUE ES EL PRESUPUESTO</b>	<b>10</b>
<b>1.3. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO</b>	<b>12</b>
<b>1.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS</b>	<b>13</b>
1.4.1. Según el sector en el cual se utilicen	13
1.4.2. Por su forma o según la flexibilidad	14
1.4.3. Por su duración o por el Tiempo que cubran	15
1.4.4. Por la técnica de evaluación	15
1.4.5. Por su reflejo en los estados financieros	16
1.4.6. Por las finalidades que pretende	17
1.4.7. De trabajo	18

### CAPÍTULO 2

<b>ELABORACION DEL PRESUPUESTO</b>	<b>21</b>
<b>2.1. DURACIÓN DEL PRESUPUESTO</b>	<b>22</b>
<b>2.2. PRESUPUESTO DE INGRESOS</b>	<b>23</b>
2.2.1. Presupuesto de ventas	23
2.2.1.1. Factores específicos de venta	24
2.2.1.2. Fuerzas económicas generales	27
2.2.1.3. Influencias administrativas	28

2.2.1.4. Formula del presupuesto de ventas	28
2.2.2 Presupuesto de otros ingresos	29
<b>2.3. PRESUPUESTOS DE EGRESOS E INVERSIONES</b>	29
2.3.1. Presupuesto de inventarios	30
2.3.2. Presupuesto de producción	31
2.3.3. Presupuesto de compras de materiales	32
2.3.4. Presupuesto de mano de obra	33
2.3.5. Presupuestos de gastos de fabricación	34
2.3.5.1. Presupuesto de gastos de fabricacion variables	34
2.3.5.2. Presupuesto de gastos de fabricación fijos	34
2.3.6. Presupuesto de distribución	35
2.3.7. Presupuesto de gastos de administación	35
2.3.8. Presupuesto de aplicación de resultados	35
2.3.9. Presupuesto de otros egresos	36
<b>2.4. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO</b>	36
<b>2.5. PRESUPUESTO FINANCIERO</b>	36
<b>2.6. PRESUPUESTO DE CAJA</b>	37

### **CAPÍTULO 3**

<b>EL PRESUPUESTO DENTRO DE LA PLANEACIÓN DE LAS EMPRESAS</b>	<b>40</b>
<b>3.1. RAZÓN DE LOS PRESUPUESTOS</b>	<b>40</b>
<b>3.2. EL CICLO DE PLANEACIÓN</b>	<b>41</b>
<b>3.3. LA ECUACIÓN BASICA</b>	<b>42</b>
<b>3.4. UN PLAN ES UN DOCUMENTO SOCIAL</b>	<b>43</b>
<b>3.5. LÍNEA Y NIVEL DE CONTROL</b>	<b>44</b>

## CAPÍTULO 4

<b>CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA CORDEMEX DE MICHOACÁN S.A. DE C.V.</b>	<b>45</b>
<b>4.1. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA</b>	<b>45</b>
<b>4.1.1. Problema</b>	<b>45</b>
<b>4.1.2. Objetivos</b>	<b>45</b>
<b>4.1.3. Hipótesis</b>	<b>46</b>
<b>4.1.4. Método de investigación</b>	<b>46</b>
<b>4.1.5. Técnicas e instrumentos utilizados</b>	<b>46</b>
<b>4.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	<b>49</b>
<b>4.3. DESARROLLO Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL PARA LA     EMPRESA CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.</b>	<b>52</b>
<b>BALANCE INICIAL</b>	<b>55</b>
<b>FORMULA PARA LA OBTENCION DE LAS VENTAS</b>	<b>56</b>
<b>CALCULO PARA LA OBTENCION DEL PROCENTAJE DE VENTAS MENSUAL</b>	<b>56</b>
<b>PRESUPUESTO DE VENTAS POR MES</b>	<b>57</b>
<b>PRESUPUESTO DE COBRANZA</b>	<b>57</b>
<b>PRESUPUESTO DE COMPRAS</b>	<b>58</b>
<b>PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES</b>	<b>58</b>
<b>PRESUPUESTO DE FLETES</b>	<b>59</b>
<b>PRESUPUESTO DE DEPRECIACIONES</b>	<b>59</b>
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS FIJOS</b>	<b>60</b>
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS VARIABLES</b>	<b>60</b>
<b>PRESUPUESTO DEL IVA TRASLADADO Y ACREDITABLE</b>	<b>61</b>
<b>PRESUPUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>62</b>

**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL AÑO 2000**

**64**

**BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO DEL AÑO 2000**

**65**

**CONCLUSIONES**

**BIBLIOGRAFIA**

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en nuestro país algunas empresas han tenido problemas con relación al funcionamiento y la falta de liquidez, y por ende no pueden contar con dinero disponible para solventar todo tipo de gastos que se presentan. Por tal motivo es necesario que las empresas utilicen los presupuestos en la planeación, ya que estos facilitan posteriormente la toma de decisiones y se obtendrían buenos resultados.

En años anteriores los presupuestos eran utilizados para planear y prevenir todos aquellos aspectos que afectarían el buen funcionamiento de la empresa y actualmente han tomado más auge, ya que existe una variedad de los presupuestos, los cuales se pueden elaborar, de acuerdo a las necesidades de las empresas.

Como se sabe las organizaciones forman parte del medio económico, político y social en el que prevalece la incertidumbre, por tal motivo todos los empresarios deben de planear utilizando los presupuestos, ya que sin una planeación eficiente no se puede obtener información oportuna, confiable y veraz para poder tomar decisiones eficientes. De tal forma el presupuesto es la base para el desarrollo y crecimiento de un área, departamento o empresa. Lo cual disminuye los costos y los gastos innecesarios que surgen a raíz de los problemas no planeados.

Este trabajo se realizó con el objetivo de encontrar una solución a la falta de liquidez de la empresa Cordemex de Michoacán S.A. de C.V., ya que a finales de 1998 y principios

**de 1999 se obtuvieron disminuciones en los ingresos.**

**El objetivo general se sustentó con tres específicos que fueron:**

- A. Estudiar los gastos que se realizan**
- B. Analizar los controles de salidas de dinero**
- C. Verificar si existe una planeación financiera**

**La información utilizada para la elaboración del presupuesto, se obtuvo mediante la entrevista formal dirigida al gerente general de la empresa, elaborando posteriormente un cuestionario para recopilar la información faltante. El método que se utilizó fue analítico, ya que fue necesario descomponer cada una de las partes y elementos que componen la contabilidad de una empresa.**

**El trabajo se compone de cuatro capítulos los cuales son:**

**El primer capítulo comprende los antecedentes, concepto, utilización y clasificación del presupuesto.**

**En el segundo capítulo se habla de los elementos que componen un presupuesto, como pueden ser las ventas, las compras, los gastos, mano de obra, etc..**

**El tercer capítulo habla respecto a la importancia que tienen los presupuestos en la planeación de las empresas. y**

**En el último capítulo se menciona la descripción metodológica, generalidades de la empresa y la elaboración de las cédulas del presupuesto**

# **CAPÍTULO 1**

## **ANTECEDENTES, CONCEPTO, UTILIZACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS**

**En este capítulo se hará una pequeña reseña histórica del presupuesto, como fue en los años anteriores, cuando se utilizaba el presupuesto para pronosticar las cosechas de trigo, con la finalidad de prevenir la escasez, y en el gobierno para la planeación de los gastos y así mismo dar la pauta sobre su posible ejecución y control. Y también se hablara de las diferentes definiciones que dan algunos autores, como se dice que los presupuestos son una herramienta eficaz para las empresas, ya sea para planear o controlar los ingresos como los egresos.**

**Otro punto muy importante es la utilización de los presupuestos, es necesario hacer hincapie que los presupuestos los pueden utilizar las empresas, comercios, instituciones gubernamentales, asociaciones, sindicatos, etc., y estos organismos los utilizan con el objeto de pronosticar las ventas, los ingresos, los gastos y otras transacciones que realicen. Pero hay que tomar en consideración, que el presupuesto que se utilice va a depender del giro del negocio, las necesidades que se tengan y la finalidad del mismo, ya que existe una clasificación de los presupuestos que nos facilitan su utilización. A continuación se hace una pequeña explicación de cada uno de los factores ya mencionados como son: antecedentes, concepto, utilización y clasificación.**

## **1.1. ANTECEDENTES DEL PRESUPUESTO**

Se dice que siempre ha existido en la mente de la humanidad la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez. Existe una diversidad de ejemplos sobre la utilización de los presupuestos, se presenta el siguiente resumen, sobre los orígenes del presupuesto:

El presupuesto tuvo su origen en el sector gubernamental aproximadamente a finales del siglo XVIII época en la cual se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos que se efectuarían en el reino y se daban pauta sobre su posible ejecución y control. En 1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental y en 1821 lo hace los Estados Unidos, siempre como elemento de control de gastos público. Entre los años 1912 a 1925 y especialmente después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta de que podía utilizar el presupuesto para controlar gastos, realizando sólo los necesarios para obtener rendimiento en un ciclo de operación determinado. Es el período en el cual crecen rápidamente las industrias y se piensa en los buenos métodos de planeación empresarial. La técnica siguió su continua evolución, en 1928 la Westinghouse Company adopta el sistema de costos estándar el cual fue aprobado después de acordar el tratamiento de la variación de los volúmenes de actividad en el sistema llamado "presupuesto flexible", innovación en la cual se inicia una gran era de análisis y entendimiento de los costos y se ve la necesidad de presupuestar y programar antes de

tomar decisiones, dando paso al tecnicismo, al trabajo de grupo, y a la toma de decisiones después de un amplio estudio y evaluación de los costos. En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal. En él, se definen los principios básicos del sistema.

En 1931, en México empresas de origen norteamericano, como la General Motors Co., y después la Ford Motors Co., estableció la Técnica presupuestal. (Del Río, 1988:12)

En 1948, el Departamento de Marina de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos. En 1961, el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos.

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e introduce dentro de las herramientas de planeación y control el sistema conocido como "planeación por programas y presupuestos".

En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema "base cero" con el cual sea tratado de fijar una serie de "paquetes de decisión" para elegir el más adecuado, eliminando así la improvisación y los desembolsos necesarios. Por lo anterior se dice que en 1970 Peter Pyhr, en las Texas Instruments, perfeccionó el sistema "base cero" y después lo aplico con algún éxito en el estado de Geórgica siendo gobernador de dicho estado el posteriormente presidente de los Estados Unidos, Jimmy Cárter. (Burbano, 1992: 2)

De acuerdo a lo expuesto, el presupuesto fue utilizado como ayuda en la Administración

**Pública y posteriormente en las organizaciones privadas. En el siguiente punto hablaremos de las definiciones de los presupuestos de acuerdo a diferentes Autores.**

## **1.2. QUE ES EL PRESUPUESTO**

**Existen varias definiciones de presupuestos de diferentes autores, pero todas ellas nos llevan al mismo objetivo, a continuación se exponen algunas definiciones del presupuesto:**

- ✓ El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operación, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la “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. (Bartizal, citado por Morales,1993:4)**
- ✓ Es un sistema integral donde se presta particular atención a la fijación de unos objetivos con base en los cuales se planifican y controlan las diferentes actividades que puede realizar una administración. (Burbano,1992:8)**
- ✓ La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado. (Del Río González,1988:1.7)**

- **Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el jefe de la empresa. (Meyer, citado por Burbano, 1992:8)**
- **Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planeación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de:**
  1. **Objetivos generales y a largo plazo para la empresa.**
  2. **La especificación de las metas de la empresa.**
  3. **Un plan de utilidades a largo plazo desarrollando en términos generales.**
  4. **Un plan de utilidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes.**
  5. **Un sistema de informes periódicos de resultados detallados por responsabilidades asignadas.**
  6. **Procedimientos de seguimientos. (Glenn, citado por Burbano; 1992:9)**
- **El presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes aun período precisado. (Del Río González, 1988:1.7)**

**Llegamos a la conclusión, de que el presupuesto, es un sistema que nos permite estudiar y analizar las condiciones de operación, pasadas y futuras, para así mismo fijar objetivos con los cuales se pueden controlar y planificar las actividades de la empresa.**

### **1.3. UTILIZACIÓN DEL PRESUPUESTO**

El presupuesto puede referirse a un concepto particular de los gastos. El presupuesto puede comprender los gastos en que incurre un departamento o sección de la empresa, si hemos presupuestado los ingresos así como los gastos, nos encontramos con el hecho de que obtenemos la presupuestación de la utilidad neta correspondiente a cierto período.

La operación eficiente del negocio se procura, mediante la presupuestación de los ingresos en efectivo, así como de los desembolsos, referidos también a cierto período. A continuación se hace mención de los objetivos de los presupuestos y la clasificación de los mismos. Los objetivos que se persiguen con la presupuestación, son los siguientes:

1° Consideración del futuro, para que los planes trazados, permita la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.

2° La coordinación de todas las actividades, para obtener ése fin.

3° Asegura la liquidez financiera de la empresa.

4° Establecer un control para conocer si los planes son llevados acabo y determinar la dirección que se lleva con relación a los objetivos establecidos.

El presupuesto computa organizadamente los objetivos y coordina las actividades de las diversas dependencias. Vigila que las operaciones se ajusten a la política predeterminada, constituye la acción de controlar. Como vemos los objetivos del presupuesto llevan acabo el proceso administrativo (planeación, Organización, Dirección y Control). A continuación se explica la clasificación de los presupuestos.

## **1.4. CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS**

Existen distintos tipos o denominaciones del presupuesto, en realidad estas diferentes formas de llamarlo, obedecen tan solo a características particulares del mismo. El orden de prioridad que se dé a ellos depende de las necesidades del usuario. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

### **1.4.1. SEGÚN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN**

Estos presupuestos son de acuerdo a los fines de lucro que tenga el organismo, cómo actualmente se sabe el sector público obtiene ingresos para realizar obras de bienestar social, en cambio los privados son las empresas que ocupan sus presupuestos para la planeación de sus actividades. A continuación se explica cada uno de ellos.

#### **✓ Públicos**

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc. para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. Los presupuestos serán del sector público si en ellos se trata de vaciar la cualificación de los programas de organismos y entidades oficiales.

#### **✓ Privados**

Son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración. Algunos lo conocen como "Presupuestos empresariales" y en ellos se intenta planificar todas las actividades de la empresa.

#### **1.4.2. POR SU FORMA O SEGÚN LA FLEXIBILIDAD**

Cómo se menciono anteriormente todo presupuesto depende de los fines del organismo, la siguiente división de los presupuestos es de acuerdo a la forma o flexibilidad, y estos se dividen en dos, que son los presupuestos rígidos, estáticos, fijos o asignados y los presupuestos flexibles o variables.

##### **✓ Flexibles o Variables**

Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias. Para cada nivel de actividad de la empresa, muestran cómo debe variar su importe de acuerdo a los cambios de volumen ya sea de ventas o de producción. Se caracterizan por presupuestos dinámicos por que se adaptan a cualquier capacidad. Se elaboran teniendo presentes múltiples variables por lo cual también son complicados y costosos.

##### **✓ Rígidos o Estáticos, Fijos o Asignados**

Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario. Generalmente se elaboran para un sólo nivel de actividad. Una vez alcanzado éste, no se permiten los ajustes necesarios ocasionados por las variaciones que suceden realmente. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

#### **1.4.3. POR SU DURACIÓN O POR EL TIEMPO QUE CUBRAN**

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una mayor precisión y análisis. Así pues, pueden haber presupuestos:

✓ **Cortos**

Los que abarcan una año o menos, y si la planificación se hace para cumplir el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta más a nuestra economía la cual se ve continuamente afectada por alzas incontrolables en el nivel de precios.

✓ **Largos**

Los que se formulan para más de un año, En este campo podríamos ubicar los planes de desarrollo que adopten el estado y las grandes empresas. El estado por los cambios de gobierno y las grandes empresas adoptan planes de este tipo generalmente en lo referente a la adquisición de activos fijos y en forma ocasional cuando tratan de planificar todas sus actividades. En otros términos, con este sistema se trata de hacer una planeación a largo plazo y luego detallar y cuantificar todas las actividades del primer año.

#### **1.4.4. POR LA TECNICA DE EVALUACION**

Estos presupuestos en diferencia de los demás, se elaboran de acuerdo a las experiencias obtenidas en el transcurso del tiempo y de acuerdo a unos diversos estudios o análisis. A

continuación se hace una mención de cada uno de ellos.

✓ **Estimados**

Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo las probabilidades más o menos razonables de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

✓ **Estándar**

Son los que se han formulado sobre bases casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben de obtener. (Río González, 1988: 1-18).

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

Como se sabe los estados financieros son una herramienta básica para conocer los resultados de los presupuestos, es por eso que se hace una mención de ellos:

✓ **De Posición Financiera**

Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

✓ **De Resultados**

Que muestran las posibles utilidades a obtener a un período futuro.

✓ **De Costos**

Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a n período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo total o cualquiera de sus partes. (Ibid.,1-19).

**1.4.6. POR LAS FINALIDADES QUE PRETENDE**

Cómo su nombre lo dice estos presupuestos son de acuerdo a la finalidad que se persiga, cómo puede ser el objetivo ó el interés de los mismos. A continuación se hace mención de algunos de ellos:

✓ **De Promoción**

Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal.

✓ **De Aplicación**

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

✓ **De Fusión**

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

✓ **Por Áreas y Niveles de Responsabilidad**

**Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.**

✓ **Por Programas**

**Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, Instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar acabo los programas a su cargo.**

✓ **Base Cero**

**Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. (Ibid.,1-19 a 1-20).**

#### **1.4.7. DE TRABAJO**

**Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa, y es el proceso por el cual se lleva acabo su elaboración, comprobación y aprobación para que así mismo se defina el presupuesto maestro, el cual se llevara acabo en cada una de las áreas o departamentos; su desarrollo ocurre normalmente de la siguiente manera.**

- **Previsión.**

- **Planeación.**
- **Formulación.**

### **1. Presupuestos Parciales.**

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

### **2. Presupuestos Previos.**

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios a:

- **Aprobación**

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

- **Presupuesto definitivo.**

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

- **Presupuestos Maestros o Tipo**

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial. (Ibid.,1-20).

Se hace hincapié, que la clasificación anterior pretende tan sólo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha separación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al

**contrario pueden estar todas unidas, en un sistema de control presupuestal, o sea que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etc., de acuerdo a las necesidades de la empresa o organismo público.**

**Otros puntos muy importantes que se señalaron en este capítulo fue la historia o generación de los presupuestos, que poco a poco fueron utilizados en distintas etapas de los siglos pasados, así como la finalidad y utilización de los mismos en diferentes empresas. Además es necesario tomar en cuenta las diferentes definiciones que se presentaron, las cuales nos llevan al mismo objetivo**

## CAPÍTULO 2

### ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

Como se acaba de mencionar el presupuesto depende de las necesidades, finalidades y giro del negocio, es por eso que a continuación se hace una pequeña explicación de la elaboración del presupuesto, ya sea como una empresa comercial, productora o sin fines de lucro. Otro punto muy importante a considerar es la duración del mismo, ya que es necesario fijar el plazo que abarcara el mismo. Por tal motivo los presupuestos no deben de ser tan extensos, ya que surge una variedad de cambios económicos que no se pueden predecir. Se hace hincapié que los cambios o sucesos que sucedan dentro o fuera de la empresa se deben de estudiar, para así mismo pronosticar las ventas, es por eso que a continuación se explican los factores específicos de ventas, de fuerzas económicas generales y factores de influencia administrativa, los cuales nos permiten la elaboración de la formula del presupuesto de ventas. En este capítulo se mencionan los presupuestos de egresos o inversiones, y los presupuestos de egresos van a depender del giro de la empresa, ya que si es comercial sólo abarcara: gastos de compra, gastos de venta, gastos diversos, sueldos y salarios, etc., y si es productora, se deben de tomar en cuenta: Mano de obra, gastos de producción, materia prima, inventarios de materiales, inventario de artículos terminados, etc. . Es necesario considerar los presupuestos de los estados financieros, por que sin ellos no se podría comparar y analizar lo que se desea obtener.

## **2.1. DURACIÓN DEL PRESUPUESTO**

La duración del presupuesto depende principalmente del giro de la empresa, por lo tanto debe de comprender los ciclos completos de:

- ◆ Variaciones de volumen por temporadas.
- ◆ Producción.
- ◆ Rotación de la mercancía.
- ◆ Operaciones financieras.

Es necesario que el presupuesto no cubra un período demasiado extenso, ya que no pueden prevenirse todas las situaciones que puedan afectarlo. Para las empresas mercantiles e industriales, se prepara un presupuesto anual, que se divide en cuatro trimestres. Por separado se analiza el primer presupuesto trimestral, que se forma por tres presupuestos mensuales. Los presupuestos mensuales son los que se utilizan para comparar las metas, con los resultados reales que presenta la contabilidad.

Durante el transcurso del primer trimestre se formularán los presupuestos mensuales correspondientes al segundo trimestre, ya que cuando inicie ésta segunda etapa, se cuente con los correspondientes presupuestos mensuales. Al finalizar el primer trimestre, se debe revisar el presupuesto anual para lo cual se debe de desechar el primer presupuesto trimestral ya cumplido, y se agrega el presupuesto del quinto trimestre, con lo que se cuenta con un presupuesto anual formado de cuatro trimestres o sea el del segundo al quinto.

Se hace hincapié, que un presupuesto sin tomar en consideración las operaciones mensuales, no puede ser tan exacto como el que resulta de la suma de tres presupuestos mensuales.

## **2.2. PRESUPUESTOS DE INGRESOS**

El calculo anticipado de los ingresos, es el principal paso en la implantación de todo programa presupuestal, en las empresas, ya que es el medio que proporciona los medios para llevar a cabo las operaciones de la negociación. Y se encuentra formado por los siguientes presupuestos:

- ◆ Presupuestos de ventas.
- ◆ Presupuestos de Otros Ingresos.

### **2.2.1. PRESUPUESTO DE VENTAS**

Anteriormente las ventas se consideraban de acuerdo a la habilidad y viveza de los vendedores, pero actualmente, se han ido desapareciendo, por las técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es la Mercadotecnia.

Para poder determinar el Presupuesto de Ventas, se han desarrollado diversos procedimientos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, ya sea por la aplicación de las técnicas de administración científica y por las situaciones generales y particulares que apoyan para

la predeterminación de la mismas, uno de los factores puede ser el “Lote Económico”. Existen factores con diversos caracteres que dirigen los procedimientos para el logro del Presupuesto de ventas. dichos factores son:

- ❖ Específicos de ventas
- ❖ De fuerzas económicas generales, y
- ❖ De influencias administrativas

#### **2.2.1.1. FACTORES ESPECÍFICOS DE VENTAS**

Comparando las ventas del año a la fecha con las del año anterior, referidas al mismo número de meses, se observa que las obtenidas en éste año, difieren en un porcentaje equis. La variación se explica por la concurrencia de diversas circunstancias o factores, que han quedado clasificados en la fórmula para la estimación de ventas. Estos se dividen en 3 que son:

- De Ajuste
- De Cambio
- Corrientes de Crecimiento.

Sin embargo, es preciso determinar la proporción en que cada uno de esos factores influyeron para producir la variación total. Concentremos entonces nuestra atención al primer grupo, o sea lo que llamamos “factores de ajuste”.

**> De Ajuste**

Se refiere más que nada a todos los factores de caso fortuito o de fuerza mayor, accidentes y que se presume no vuelvan a ocurrir. Estos accidentes pudieron influir en una reducción o en un aumento en las ventas del año en curso y que influyan en la determinación de las ventas futuras. Y estos pueden ser de:

**a) Efecto Perjudicial**

Son aquellos que afectaron en la disminución de las ventas del periodo anterior, y que forzosamente se deben de tomar en cuenta par la elaboración del presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente. Ejemplo: una huelga, un incendio, un paro una inundación, un rayo, etc. Como lo anterior sucedió de imprevisto, es menester apreciar que sucedería si no se hubiera presentado.

**b) Efecto saludable**

Por lo tanto estos afectan en forma positiva a las ventas del periodo anterior, y que posteriormente no vuelvan a ocurrir, por ejemplo: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales, como puede ser con alguna asociación o con el gobierno, situación o relación política.

**> De Cambio**

Son aquellas modificaciones que van suceder, y que influirán en las ventas. Como pueden ser:

**a) Cambio de productos**

Pueden referirse en un cambio en los materiales empleados, cambios de diseños, cambio en calidad; mejor funcionalidad o adaptación a nuevos usos.

**b) Cambio de producción**

Adaptaciones de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, un mejor control de inventarios, un mayor control de calidad. Estos cambios frecuentemente obedecen a la necesidad de reducir los costos unitarios, permitiendo cotizar los productos en concordancia a la presión de la competencia.

**c) Cambio de mercados**

Teniendo éstos como finalidad el estudio de la variación de moda, de actividad económica, el desplazamiento de industrias, cambios en la población, nuevas vías de comunicación, cambio en las actividades de la competencia, etc.

**d) Cambio de los métodos de venta**

Mejorando los precios, los servicios, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y compensaciones.

En todo caso, es el análisis del mercado el que debe dar la solución para la estimación de las ventas, cuando se piensa en cambiar los métodos de distribución o cuando se agrega un nuevo producto o cuando se piensa en abarcar un nuevo mercado.

➤ **Corrientes de Crecimiento.**

**Estos factores se refieren más que nada a la superación, expansión o desarrollo, efectuados por la propia empresa. Como lo es también importante el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.**

### **2.2.1.2. FUERZAS ECONOMICAS GENERALES**

**Son un conjunto de factores externos que influyen en las ventas, una serie de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.**

**Para determinar este factor, se debe de obtener información de instituciones de crédito, dependencias gubernamentales, y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca y crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per-capita, por ocupación, por clase, por zona, etc.**

**De acuerdo a los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que pueda darse a la empresa, así como la política a seguir para su desarrollo.**

### 2.2.1.3. INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS

Este factor es de carácter interno de la empresa, se refiere más que nada a las decisiones que deben de tomar los dirigentes de la empresa, después de haber considerado los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, que repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Esas decisiones deben basarse en la experiencia de la empresa y deben de ser estudiadas cuidadosamente, antes de ponerlas en práctica. No cabe duda que las decisiones deben de basarse en un análisis del mercado y de un estudio de los costos de producción y distribución. Pesar los riesgos, ya que más vale abandonar una línea o un negocio, que sufrir los descabros.

### 3.2.1.4. FORMÚLA DEL PRESUPUESTO DE VENTAS

De acuerdo a lo ya mencionado, llegamos al último proceso o sea el de formulación, que determina las relaciones entre los elementos del problema. La formula que nos da la estimación de las ventas, puede expresarse así: “  $PV = [ (V + F) E ] A$  ”

**PV = Presupuesto de ventas**

**V = Ventas del año anterior**

**E = Fuerzas económicas generales.**

**F = Factores específicos de ventas**

**A = Influencia Administrativa.**

**a = Factores de ajuste**

**b = Factores de cambio**

**c = Factores de crecimiento**

Quiero enfatizar el hecho de que la base para llegar al presupuesto de ventas, es el volumen y valor de las ventas reales del ejercicio en curso, las cuales quedarán modificadas al considerar la variación que se derive de los distintos factores mencionados.

### **2.2.2. PRESUPUESTO DE OTROS INGRESOS.**

Son todos aquellos ingresos propios o ajenos al giro del negocio, o sean los accesorios que tiene la empresa, como:

- **Préstamos y Operaciones financieras.**
- **Aumentos de capital, por entregas de efectivo.**
- **Otras ventas, como pueden ser, venta de inversiones a mas de un año, desperdicios, desechos, etc.**

### **2.3. PRESUPUESTOS DE EGRESOS E INVERSIONES**

Como se sabe los egresos son salidas de dinero, ya sea para invertir o para hacer gastos que intervienen, directamente e indirectamente para lograr los objetivos de las empresas y las organizaciones. Y están integrados por:

- **Presupuesto de inventarios, producción, Costo de Producción, y Compras.**
- **Presupuestos de Costos de Distribución y Administración.**

\* Gastos de Venta, y

**\* Gastos de Administración**

- **Presupuesto de impuestos sobre la renta**
- **Presupuesto de aplicación de utilidades**
- **Presupuesto de otros egresos, y**
- **Presupuesto de inversiones a más de un año.**

**2.3.1. PRESUPUESTO DE INVENTARIOS**

**El inventario de materias primas a utilizar es importante, ya que nos permite saber la cantidad requerida que será empleada en la producción. Es indispensable predeterminar la existencia necesaria para cada producto terminado, ya que un inventario insuficiente, podría ocasionar demoras en la entrega del producto o disminución de las ventas. Aunque es muy importante saber que un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, como pueden ser: manejo y almacenamiento, pago de seguros, intereses, obsolescencias, mermas, etc.**

**Por lo anterior es importante una correcta planificación del presupuesto, por que nos permite planificar la compra de materias primas, la duración del período de producción, los costos de producción de cada línea de productos, fluidez de la fabricación, permite definir políticas, suministrar datos para determinar las necesidades de efectivo y para poder controlar el uso de materias primas.**

**Una de las herramientas que facilitan medir la eficiencia de la operación, es el**

procedimiento denominado “rotación de inventarios”, como se menciona anteriormente es una medida de análisis para determinar las veces que se han utilizado los inventarios, de acuerdo a las ventas. Es por eso que cuando la rotación de inventarios sea mayor, el capital de trabajo necesario será menor, como resultado se daría mayor utilidad de operación.

### **2.3.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**

Es la determinación del número de unidades de cada producto que habrá de fabricarse, para surtir la demanda de acuerdo con el presupuesto de ventas, tomando en cuenta y evitando la acumulación de inventarios. La necesidad de producir volúmenes mínimos y constantes de acuerdo a los inventarios de materiales y fuerza de trabajo, puede significar un aumento, una disminución o una redistribución de ventas.

Por lo anterior, todas las actividades necesitan someterse a una coordinación interdepartamental, para obtener un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles. Además sirve como un instrumento de control de los costos unitarios y totales de la producción, para que las operaciones se sujeten a los standards predeterminados, considerando:

- **Capacidad productiva de la empresa.**
- **La adopción de políticas relacionadas con el nivel de producción.**
- **Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, locales, instalaciones, etc.**

- ✓ Capacidad de almacenaje.
- ✓ Disposiciones y limitaciones financieras.

### **2.3.3. PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES**

**Para garantizar que las materias primas estén disponibles en la cantidad y tiempo requerido es necesario el presupuesto de compras. Pero antes es necesario elaborar el presupuesto de materiales, en unidades, con la finalidad de determinar, cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio.**

**Los materiales se clasifican en directos e indirectos:**

- ✓ **Los materiales directos.- son aquellos que constituyen parte integrante del producto terminado y cuyo costo puede identificarse en el mismo.**
- ✓ **Los materiales indirectos.- Aquellos que no pueden identificarse en un sólo producto sino en un lote de producción.**

**Por lo tanto existen materiales que por su importancia son susceptibles de presupuestarse individualmente en unidades requeridas y otros que nos permiten la presupuestación en unidades individuales, pero para los cuales en conjunto, puede fijarse en inventario razonable par evitar el riesgo de interrupción de la fabricación o la acumulación excesiva de existencias. Un presupuesto de compras especifica tanto las unidades a comprar como el valor presupuestado de cada materia prima y la fecha de entrega requerida. Su importancia es fundamental porque nos facilita determinar:**

- ◆ Los stocks de materias primas que se deben de tener en un período.
- ◆ Las necesidades de efectivo.
- ◆ Una visión más clara para asegurar un precio fijo, evitando las posibilidades de alzas.

#### **2.3.4. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA**

Su objetivo fundamental es determinar el costo de la mano obra requerida para llevar acabo la producción predeterminada. Su importancia representa buena parte del costo de producción en algunas empresas en donde la producción es manual. Por lo tanto los objetivos que persigue el presupuesto de compras son:

- ❖ Determinar el número y calificación de los obreros que se necesitarán para ejecutar la producción programada durante el ejercicio presupuestado, y el tiempo que se requerirá de su presencia.
- ❖ El calculo del costo de la mano de obra que corresponda a la producción por realizar.
- ❖ Determinar el importe y tiempo en que se requerirán los fondos necesarios para el pago de los salarios.
- ❖ Proveer las bases para medir el desarrollo del trabajo y del control del costo de la mano de obra.

### **2.3.5. PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN**

**Este presupuesto se realiza con la finalidad de medir las diversas variaciones de los gastos, para que no existan alteraciones en el volumen de la producción. Estos se pueden dividir en:**

#### **2.3.5.1. PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN VARIABLES**

**Su principal objetivo es determinar la estimación de los gastos variables que se necesiten para abastecer los materiales, mano de obra directa y los servicios necesarios que se requieran. Con base en el presupuesto de producción requerida, se estimaran los gastos variables que se necesiten, fijando las cantidades a comprar y utilizar, así como los precios unitarios que se pagarán por las mercancías o servicios. Pero se requiere contar con información que nos permita establecer las cuotas de gastos indirectos variables y los medios que nos permitan controlar los mismos.**

#### **2.3.5.2. PRESUPUESTOS DE GASTOS DE FABRICACIÓN FIJOS**

**Para la elaboración de este presupuesto surgen diversos problemas, ya que los gastos fijos dependen de una política administrativa, que se refleja en inversiones y gastos que deben depreciarse o amortizarse, y determinar que porcentaje de los gastos fijos debe ser absorbida por la producción del ejercicio. Ya que la responsabilidad del volumen de los gastos fijos es a cargo de los directivos generales y de los funcionarios de mayor rango.**

### **2.3.6. PRESUPUESTOS DE DISTRIBUCIÓN**

**Este presupuesto comprende todas las operaciones que se realizan, desde que el producto fue fabricado hasta que fue puesto en manos del cliente, como pueden ser, erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficina de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén y manejo de productos, etc.**

### **2.3.7. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

**Como es bien conocido, los gastos de administración incluyen toda esa serie de erogaciones que sin ser de producción ni distribución son esenciales para el buen funcionamiento de la empresa, ya que se derivan directamente de las funciones de dirección y de control de la empresa. Como pueden ser:**

**Honorarios a consejeros, Gastos de representación, Sueldos al departamento de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del gerente general, etc.**

### **2.3.8. PRESUPUESTO DE APLICACIÓN DE RESULTADOS**

**Con base en las utilidades presupuestadas, resulta importante la elaboración de un presupuesto de aplicación de la misma, de acuerdo con los planes proyectados y los datos derivados de los demás presupuestos formulados, como pueden ser: planes de expansión a largo plazo, presupuestos de inversiones, etc.; así como, las restricciones de carácter legal y estatutario que condicionen tal aplicación. (Del Río González;1988:P. II-29)**

### **2.3.9. PRESUPUESTO DE OTROS EGRESOS**

Son aquellos Egresos que se obtienen de actividades de naturaleza distinta a las operaciones normales de la empresa, estos más que nada se hacen con la finalidad de coadyuvar a la realización de la empresa, o por aspectos meramente convencionales

### **2.4. PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO**

Este presupuesto se desarrolla con base a los datos de los presupuestos de Compra de materiales, del Costo de mano de obra y de los gastos de fabricación, con el propósito de presupuestar las utilidades y ejercer un control en las operaciones, a efecto de hacerlas ascquibles.

### **2.5. PRESUPUESTO FINANCIERO.**

El presupuesto financiero, comprende el presupuesto de caja (Origen y Aplicación de Recursos) y las operaciones de tipo financiero no relacionadas con la caja, como pueden ser un trueque, un intercambio, etc. . De acuerdo a su naturaleza, tiene más alcance que el presupuesto de caja, ya que éste está integrado al financiero, y tiene por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la Posición Financiera (Balance). El presupuesto financiero, es generalmente el presupuesto que se hace al final, por que recibe constantes ajustes, que incluso son los últimos.

## **2.6. PRESUPUESTO DE CAJA**

**Este presupuesto, se constituye por todos los saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales, estimaciones de dinero a recibir, de acuerdo con las políticas de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse de acuerdo con las políticas financieras**

**Su elaboración es con base en los demás presupuestos, por lo que se realiza al último, ya que debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada.**

**Los objetivos que persigue el presupuesto caja son:**

### **A) INGRESOS.**

**Aprovechamiento superior.**

- 1.- Conoce la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.**
- 2.- Precisa el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.**
- 3.- Palpa el cumplimiento de las decisiones tomadas en relación a aumentos de capital, emisiones de obligaciones, etc.**
- 4.- Procura la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.**

### **B) PAGOS.**

**Decisión sobre la forma de pagos.**

- 1.- Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por pagos de**

**sucdos y salarios, ciertos servicios como agua, luz, alquileres, etc., e incluso puede hacerse por dividendos por pagar.**

**2.- Pretende el establecimiento de las provisiones necesarias para el cumplimiento de obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, como pueden ser: impuestos a la producción, I.V.A. (impuesto sobre el valor agregado), sobre la renta, etc.**

**3.- Fijación de políticas de pagos, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.**

**4.- Estimar los gastos que pueden preverse como resultados del cumplimiento de otros presupuestos.**

**5.- Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal.**

### **C) GENERALES.**

**Mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo más bajos posibles.**

**1.- decisiones sobre adquisición de bienes de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas, generalmente permite mayor utilidad por lo que se debe reducir el monto de efectivo y aumentar los derechos a más de un año.**

**2.- Escoger el monto adecuado para elegir aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etc.**

**3.- Los pronósticos del efectivo por meses, semanas, y días, permiten determinar el**

**saldo disponible de inversiones a corto plazo.**

**4.- Realización coordinada de cobros y pagos. (Del Río González ;1988:P. II -32,33)**

**En este capítulo se dio una breve explicación de los elementos que intervienen para la elaboración del presupuesto como es, el presupuesto de ventas el cual nos refleja las ventas futuras; el presupuesto de egresos, nos permite examinar cuales serán las compras para el siguiente año y/o materias primas para producir artículos terminados, así como los diversos gastos que se deriven por su fabricación, gastos de administración y los gastos de venta. Además se hablo del presupuesto de caja, el cual nos permite tener un mejor control del efectivo. A continuación hablaremos de la importancia que tienen los presupuestos en la planeación financiera.**

## **CAPÍTULO 3**

# **EL PRESUPUESTO DENTRO DE LA PLANEACIÓN DE LAS EMPRESAS**

De acuerdo a lo ya mencionado, es necesario recalcar que el presupuesto es una herramienta dentro de la planeación financiera, para controlar y disminuir los gastos o egresos no previstos. Por tal motivo a continuación se hace una pequeña reseña de la importancia de los presupuestos en una empresa y el ciclo de planeación, en el cual se dan una secuencia de etapas, y estas nos permiten analizar el historial de la empresa o negocio. También analizaremos la ecuación básica, en donde se involucran los datos, las suposiciones y las proyecciones.

Otro punto muy importante que se explica en este capítulo es la consideración de la gente que interviene dentro de la empresa y fuera de la misma, ya que juegan un papel fundamental para llevar a cabo el presupuesto.

### **3.1. RAZÓN DE LOS PRESUPUESTOS**

Un plan es una proyección de las actividades futuras. Un presupuesto es un plan en pesos y centavos. Aunque la planeación requiere de un esfuerzo, las compañías la consideran una buena inversión. He aquí la razón:

- 1. CONTROL.** Los planes son la base del control de los negocios.
- 2. ASIGNACIÓN DE RECURSOS.** Los negocios prosperan cuando utilizan sus activos en la forma más provechosa. Los buenos planes cambian la manera en que los negocios usan sus activos, con el consiguiente incremento de utilidades.
- 3. RESPONSABILIDADES EXTERNAS.** Los inversionistas, los bancos, los accionistas y los miembros de la mesa directiva exigen buenos planes. Nadie quiere invertir en una firma que no tiene una idea “firme” de hacia donde se dirige.
- 4. EFICIENCIA.** La planeación ahorra tiempo, esfuerzo y dinero. Le permite a los gerentes cometer errores en papel. Crea un inventario de decisiones tomadas, puntos discutidos y controversias resueltas. Las organizaciones que planean son productivas, enfocadas y orientadas hacia las metas.

### **3.2. EL CICLO DE PLANEACIÓN**

Cada año los negocios crean, supervisan y ejecutan planes de negocios. Este proceso es el llamado ciclo de planeación. A continuación se hace una breve descripción:

- ✓ **PLAN ESTRATÉGICO.** Es el primer paso. Representa el pensamiento profundo y a largo plazo de las preguntas más importantes a las que se enfrenta el negocio. Preguntas típicas: ¿Cuál es la misión real de la compañía? ¿Cuál es su última meta? ¿Cómo ve el futuro? ¿Cómo debemos cambiar para alcanzarlo? Las proyecciones financieras son generales y el plan, normalmente abarca cinco años.

- ✓ **PLAN ANUAL OPERATIVO.** A continuación, la compañía pasa al año siguiente. Este documento, detallado e impreso para el futuro inmediato, es el plan anual operativo. Es en lo que la mayoría de las compañías piensan cuando se refieren a su “presupuesto”. Las proyecciones financieras son muy detalladas.
- ✓ **PLAN AJUSTADO.** Una vez que empieza el año cambian las cosas. Si los negocios cambian muy rápidamente, sobrepasan el plan. Con frecuencia las compañías lo cambian formalmente, produciendo un plan ajustado. Esto mantiene en niveles razonables las variaciones entre el desarrollo real y el planeado.
- ✓ **LOS PRONOSTICOS.** Son proyecciones informales hechas durante el año. Con frecuencia las compañías pronostican los resultados de fin de año cuando están a la mitad del camino durante el año. Algunos hacen nuevos pronósticos cada mes. Normalmente son procesos muy rápidos y sencillos.

### **3.2. LA ECUACIÓN BÁSICA**

Todos los planes están hechos de la misma manera. En el nivel más bajo de detalle, todas las partes de un plan son una simple ecuación. Ésta es:

$$\text{DATOS} + \text{SUPOSICIONES} = \text{PROYECCIONES}$$

Los **DATOS** son hechos: declaraciones acerca del pasado que usted sabe son ciertas.

Las **SUPOSICIONES** son creencias: declaraciones acerca del futuro, que usted cree van ser ciertas.

Las **PROYECCIONES** son los resultados de aplicar las suposiciones a los datos.

Los planes son importantes porque controlan lo que hace una organización y cómo asigna sus recursos. Ayuda también a la comunicación con elementos externos.

### **3.4. UN PLAN ES UN DOCUMENTO SOCIAL**

La manera más sencilla de fallar al hacer un presupuesto es esconderse en una esquina oscura con una computadora personal y esperar una inspiración sobrenatural. Se dice que un plan es documento social, producido en una sociedad que es la organización. Tiene reglamentos, recompensas, penalizaciones y métodos de comunicación. Pero cuando menos considere a los siguientes individuos:

- **SUPERVISORES.** ¿Qué quieren ellos de sus presupuestos? ¿Qué tan importantes son los presupuestos para ellos? ¿Qué tanto esfuerzo quieren que les dedique usted?, etc.
- **COMPAÑEROS.** ¿Qué es lo que la gente de otros departamentos piensa acerca de los puntos importantes a los que se enfrenta la compañía? ¿Hay gerentes o empresarios con intereses, problemas o preocupaciones similares? ¿Qué saben ellos que pueda mejorar su plan?.
- **SUBORDINADOS.** Los buenos puntos de vista vienen de cualquier lado. Atraiga los mejores pensamientos de toda la gente que trabaja con usted.

- **GENTE FUERA DE LA COMPAÑÍA.** ¿Qué puntos de vista pueden darle los clientes acerca de sus ventas futuras? ¿Y los proveedores acerca de los precios futuros? ¿Qué pasa con los competidores?, etc.

### **3.5. LÍNEA Y NIVEL DE CONTROL**

Las compañías también varían en las partes de los planes que son importantes para ellas y en quién es el responsable de alcanzar esos planes. Los gerentes en ciertos niveles son responsables de líneas particulares en los estados financieros.

El nivel clave en una organización pueden ser los vicepresidentes, los jefes de departamentos o los gerentes de la tienda. Las líneas clave pudieran ser “utilidades finales” o “ventas y utilidades”, o inclusive cualquier línea del estado de pérdidas y ganancias.

Como se acaba de mencionar el presupuesto va dentro de la planeación financiera y es una herramienta eficaz para obtener buenos resultados, pero también se habla que es necesario incorporar al recurso humano, ya que depende de ellos que se lleve a cabo el presupuesto. En el siguiente capítulo se elaborara el presupuesto y además hablaremos de las generalidades de la empresa, así como los objetivos, problemas, hipótesis etc..

## **CAPITULO 4**

### **CASO PRÁCTICO DE LA EMPRESA CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**

En este capítulo se describen el método, las técnicas e instrumentos que nos permitieron la recolección de datos para el desarrollo del caso práctico, también se mencionan los objetivos, hipótesis, del problema central, así como de los antecedentes, generalidades y objetivos que tiene la empresa y como último punto la elaboración del presupuesto que nos dará la solución del problema.

#### **4.1. DESCRIPCIÓN METODOLÓGICA**

##### **4.1.1. PROBLEMA**

En los últimos meses la empresa Cordemex de Michoacán S.A. de C.V. tuvo disminuciones en los ingresos, en comparación de los meses anteriores, lo cual propició la falta de liquidez. Ya que no se tiene un adecuado control de la distribución y administración del dinero, así como de los gastos que generan sus operaciones.

##### **4.1.2. OBJETIVOS**

✓ **Objetivo General.**

**Analizar la falta de liquidez de la empresa.**

✓ **Objetivos Específicos.**

- ◆ **Estudiar los gastos que se realizan.**
- ◆ **Analizar el control de las salidas de dinero.**
- ◆ **Verificar si existe una planeación financiera.**

#### **4.1.3. HIPÓTESIS**

**El presupuesto es la base para el desarrollo y crecimiento financiero de un área, departamento o empresa. Lo cual disminuye los costos y gastos innecesarios que surgen a raíz de los problemas no planeados.**

#### **4.1.4. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

**El método que se utilizo es analítico, ya que se separaron y estudiaron cada uno de los elementos que lo conforman, para su comprensión e interpretación de los mismos, como fueron los estados financieros, los registros de los gastos mensuales que se tuvieron durante los años de 1997 y 1998.**

#### **4.1.5. TECNICAS E INSTRUMENTOS UTILIZADOS**

**Se utilizo la Entrevista estructurada o formal, ya que se entrevisto a la L.C. Lourdes Bautista Jiménez quien ocupa el puesto de Gerente General, la cual me brindo su apoyo y confianza para conocer todos los estados financieros de los meses de 1997, 1998 y parte de 1999 de la empresa que ella dirige, por consecuencia nos facilito obtener la mayor información requerida para la elaboración del presupuesto, una vez analizada la información se requirió elaborar un cuestionario sobre los factores que intervienen en la**

formula de ventas, política de inventarios, crédito a clientes, financiamiento de los proveedores, etc., el cual mostramos a continuación:

**CUESTIONARIO PARA LA RECOPILOCIÓN DE INFORMACIÓN EN LA  
EMPRESA CORDEMEX DE MICHOACAN S.A DE C.V.**

1. ¿ Tienen planes de expansión o crecimiento?
2. ¿ Hay alguna estrategia de cambio, con relación al cambio de productos, producción, mercados y métodos de venta?
3. De acuerdo a la incertidumbre del medio económico y político ¿Qué porcentaje podrían disminuir las ventas para el año 2000?
4. Con base a las experiencias y conocimientos de los altos directivos ¿Qué porcentaje incrementarían las ventas para el año 2000?
5. ¿ Existe una política de inventario final?
6. ¿ Cómo se calculan las compras?
7. ¿Cuál es el plazo de crédito que se le autoriza a los clientes?
8. ¿Cuál es el plazo de financiamiento de los proveedores?
9. ¿ Con relación a las depreciaciones, amortizaciones y gastos a que departamento se le hace el cargo?

El cuestionario fue muy limitado, ya que la empresa facilita la información necesaria para la elaboración del presupuesto.

**En conclusión logre obtener los siguientes datos:**

- ◆ **La empresa se piensa expandir lo cual aumentaría sus ventas un 30%.**
- ◆ **Tienen una estrategia de cambio que es mejorar los métodos de venta y está aumentara un 15%.**
- ◆ **Se calcula una disminución de ventas del 5% por los factores económicos que afecten a la empresa.**
- ◆ **De acuerdo a las experiencias y conocimientos de la alta gerencia aumentaran las ventas un 20%.**
- ◆ **La política de inventario final es de \$ 181,250.00**
- ◆ **Las compras equivalen al 60% de las ventas.**
- ◆ **El crédito que se le otorga a los clientes es del 40% de contado y 60% a crédito con un plazo de 30 días.**
- ◆ **El financiamiento que les otorga los proveedores es de un mes.**
- ◆ **Las depreciaciones y amortizaciones se dividieron entre el departamento de ventas y administración.**
- ◆ **Los gastos de igual manera se dividieron entre el departamento de ventas y administración.**

**Se recuerda que el proyecto de tesis iba dirigido hacia la área Resinas y Polímeros San Juan de la empresa Aprovechamientos Forestales de la Comunidad Indígena de N.S.J.P., con el tema Presupuestos en el área Resinas y Polímeros, y por políticas de la empresa no**

se logro obtener información financiera para el desarrollo de este trabajo.

## **4.2. GENERALIDADES DE LA EMPRESA CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**

### **❖ ANTECEDENTES.**

La empresa Cordemex de Michoacán S.A. de C.V. se inauguro en la década de los 80's, con domicilio en Paseo Lázaro Cárdenas # 182, Código Postal 60000 y Teléfono 4-0033 y 3-5427. La matriz se encuentra en el D.F. México.

### **❖ GIRO.**

Compraventa de hilos y cabos de Henequen y plástico

### **❖ OBJETIVOS.**

#### **➤ GENERAL.**

Satisfacer las necesidades de los clientes con una mira hacia el futuro de ser los primeros y los mejores en el mercado de la zona occidente

#### **➤ ESPECIFICOS.**

- Director General.- Planear, Organizar, Verificar y controlar las actividades de la empresa así como la toma de decisiones.**
- Departamento de Contabilidad.- Llevar al día todos los registros contables y los movimientos bancarios que se necesiten.**
- Departamento de Ventas.- Atender el mercado y buscar nuevos horizontes de venta.**

- **Departamento de Compras e Inventarios.-** Comprar los artículos necesarios, mantener el suficiente stock de inventarios y tener buena comunicación con el encargado de ventas.

❖ **POLÍTICAS.**

➤ **EN CUANTO AL PERSONAL**

◆ **Horario de Trabajo:**

9:00 AM A 2:00 PM y

4:00 PM A 7:00 PM

- ◆ **Mantener el orden y limpieza en la área de trabajo.**
- ◆ **No faltar al trabajo, sólo en caso de urgencia.**
- ◆ **Cumplir con todas las obligaciones de su puesto.**

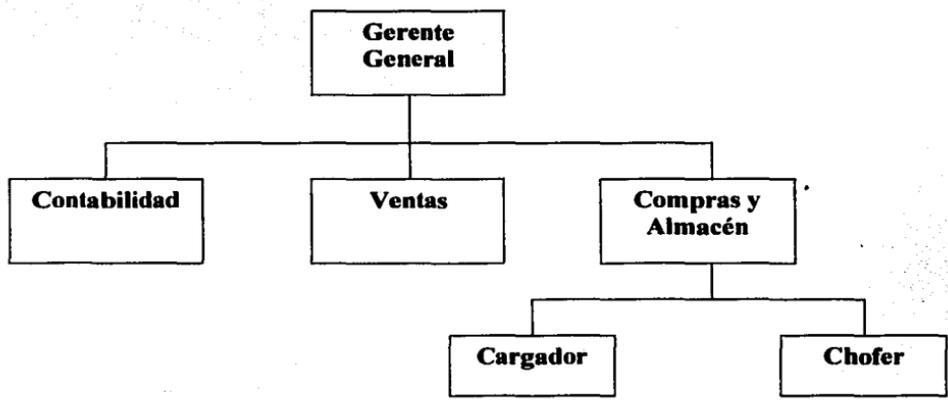
➤ **DEPARTAMENTO DE COMPRAS E INVENTARIOS.**

- ◆ **Comprar sólo los artículos necesarios.**
- ◆ **Adquirir artículos con calidad y a buena precio.**
- ◆ **Llevar un control en el almacén de entradas y salidas.**
- ◆ **Tener todos los artículos clasificados y en orden.**
- ◆ **Mantener siempre limpio el almacén.**

➤ **DEPARTAMENTO DE VENTAS**

- ◆ **Atender y dar un buen servicio a los clientes**
- ◆ **Las ventas son 60% a crédito y 40% a contado.**

❖ **ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**



### **4.3. DESARROLLO Y ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL PARA LA EMPRESA CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**

La planeación efectiva en la organización requiere de varias técnicas de supervivencia. Una de esas técnicas es el presupuesto, ya que es una herramienta para la eficiente toma de decisiones y por ende proporciona los elementos básicos para definir el futuro de la empresa. Una vez que se tiene toda la información histórica necesaria, como puede ser:

- Información financiera de los ejercicios anteriores
- Cambios que ha tenido la empresa
- Comportamientos en el mercado
- Medio ambiente, etc.

Con esta información se inicia la elaboración del presupuesto, en el cual principalmente se debe de elaborar el presupuesto de ventas, ya que es la base para elaborar los demás presupuestos. En el presupuesto de ventas se involucran los factores que influyen o afectan el calculo de las ventas pronosticadas para el año 2000, estos factores pueden ser de cambio, de ajuste, de crecimiento. Ya que se calcularon las ventas presupuestadas para cada mes, es necesario hacer la cédula de cobranza o determinación de las ventas de contado y de crédito, pues esta cédula posteriormente me ayudara a la elaboración del presupuesto del flujo de efectivo. Se hace hincapié que la cédula de cobranza es muy importante, por que permite ver a futuro las posibles entradas de dinero, y además es

necesario tener bien claro la cantidad a vender pues de está depende la cantidad a comprar. Posteriormente se debe de elaborar el presupuesto de compras, y de la misma manera que el presupuesto de ventas, es necesario hacer una cédula del presupuesto de pago a proveedores en la cual se debe de expresar el financiamiento que les dan los proveedores. El siguiente paso es la elaboración de los presupuestos de gastos, que de la misma manera que el presupuesto de ventas y de compras, estos deben basarse en los ejercicios anteriores. Los presupuestos de gastos se clasifican en fijos y variables, los cuales son cargados a al departamento de ventas y administración, dependiendo de su finalidad. De la misma manera las depreciaciones y amortizaciones que se obtienen de los activos fijos. Una vez realizados los presupuestos de ventas, compras, gastos fijos o variables y las depreciaciones es conveniente elaborar los presupuestos para efectos fiscales como es el impuesto al valor agregado. El impuesto sobre la renta y el PTU se obtiene después de haber elaborado el estado de resultados. Ya que se tiene todos los presupuestos necesarios, el siguiente paso es la elaboración del presupuesto del flujo de efectivo, este es de suma importancia, pues la realización de este da una visión más clara a los gerentes de la empresa como puede ser; el efectivo que se tiene disponible y evaluar la liquidez con la que cuenta la empresa en el futuro.

Como último paso es la elaboración de los estados financieros presupuestados, los cuales se elaboran al conjuntar toda la información que arrojan los presupuestos y posteriormente armarlos y sumarlos de acuerdo a los principios de contabilidad

**generalmente aceptados. Todos los presupuestos se elaboraron mensualmente para que se puedan utilizar con una visión objetiva y analítica de cada uno de ellos. A continuación se presentan las cédulas de presupuestos.**

**CORDEMEX DE MICHOACÁN S.A. DE C.V.**

**BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999**

<b>ACTIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			
CAJA	\$	13,849.00	
CLIENTES	\$	388,522.60	
INVENTARIO	\$	181,250.00	
BANCOS	\$	<u>147,665.90</u>	\$ 731,287.50
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>			
<b>NO CIRCULANTE</b>			
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$	20,000.00	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	(15,000.00)	
EQUIPO DE OFICINA	\$	7,124.44	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	(3,562.20)	
EQUIPO DE COMPUTO	\$	11,489.20	
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	<u>(3,448.76)</u>	
<b>TOTAL NO CIRCULANTE</b>			<b>\$ 16,604.68</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$ 747,892.18</b>
<b>PASIVO</b>			
PROVEEDORES	\$	165,987.58	
IVA POR PAGAR	\$	20,552.83	
ACREEDORES DIVERSOS	\$	<u>49,254.43</u>	
<b>TOTAL PASIVO</b>			<b>\$ 235,794.84</b>
<b>CAPITAL</b>			
PATRIMONIO	\$	60,000.00	
UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$	267,995.26	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$	<u>184,102.84</u>	
<b>TOTAL CAPITAL</b>			<b>\$ 512,098.10</b>
<b>PASIVO+CAPITAL</b>			<b>\$ 747,892.94</b>

**CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**

**PRESUPUESTO DE VENTAS**

Del 01 de Enero del 2000 al 31 de Diciembre del 2000

**VENTAS DEL EJERCICIO ANTERIOR** \$ 4,458,402.28

**FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS:**

b) De cambio. Aumentarán las ventas + \$ 688,760.34  
 c) Corrientes de crecimiento + \$ 1,337,520.68 \$ 2,006,281.02

**PRESUPUESTO CON FACTORES  
ESPECIFICOS DE VENTAS**

\$ 6,464,683.30

**FACTORES ECONOMICOS:**

Se considera que las ventas disminuirán un 5% - \$ 387,881.00

**PRESUPUESTO HASTA FACTORES  
ECONOMICOS GENERALES**

\$ 6,076,802.30

**FACTORES POR INFLUENCIA ADMINISTRATIVA**

Se estima un aumento de 20% \$ 1,215,360.46

**IMPORTE DE VENTAS DEL NUEVO  
EJERCICIO**

\$ 7,292,162.76

<b>CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.</b>					
<b>CALCULO PARA LA OBTENCION DEL PORCENTAJE DE VENTAS MENSUAL</b>					
MES	1998	1997	SUMA	PROMEDIO	PORCIENTO
ENERO	\$ 357,231.69	\$ 426,845.66	\$ 784,077.35	\$ 392,038.68	10.7
FEBRERO	\$ 296,432.66	\$ 294,130.24	\$ 590,562.90	\$ 295,281.45	8.0
MARZO	\$ 329,543.89	\$ 157,453.88	\$ 486,997.77	\$ 243,498.89	6.6
ABRIL	\$ 231,145.91	\$ 278,433.75	\$ 509,579.66	\$ 254,789.83	6.9
MAYO	\$ 220,486.24	\$ 268,637.17	\$ 489,123.41	\$ 244,561.71	6.6
JUNIO	\$ 260,862.57	\$ 261,524.83	\$ 522,387.40	\$ 261,193.70	7.1
JULIO	\$ 312,756.53	\$ 339,761.83	\$ 652,518.36	\$ 326,259.18	8.9
AGOSTO	\$ 286,073.42	\$ 238,203.28	\$ 524,276.70	\$ 262,138.35	7.1
SEPTIEMBRE	\$ 251,765.67	\$ 236,073.82	\$ 487,839.49	\$ 243,919.75	6.6
OCTUBRE	\$ 420,642.81	\$ 325,182.13	\$ 745,824.94	\$ 372,912.47	10.1
NOVIEMBRE	\$ 418,204.17	\$ 326,135.09	\$ 744,339.26	\$ 372,169.63	10.1
DICIEMBRE	\$ 491,725.99	\$ 327,682.95	\$ 819,408.94	\$ 409,704.47	11.1
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,876,871.55</b>	<b>\$ 3,480,064.63</b>	<b>\$ 7,356,936.18</b>	<b>\$ 3,678,468.09</b>	<b>100.0</b>
<b>INCREMENTO DE LAS VENTAS DE 1997 A 1998 EN PESOS.</b>					<b>\$ 396,806.92</b>
<b>PORCENTAJE DE INCREMENTO DE 1997 A 1998.</b>					<b>11.40%</b>

Nota: La formula para obtener las ventas para el año 2000 se elaboro de acuerdo a la información que se obtuvo los estados financieros y del cuestionario

La siguiente cédula presenta el porcentaje de ventas por mes, esto es con la finalidad de saber que porcentaje de ventas las ventas le corresponden a cada mes

**CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS POR MES.**  
 Del 01 de Enero del 2000 al 31 de Diciembre del 2000

0

VENTAS PARA EL AÑO DEL 2000				\$ 7,292,162.77
MES	PORCENTAJE	VENTAS	IVA X PAGAR	
ENERO	10.8%	\$ 787,553.58	\$	102,724.38
FEBRERO	8%	\$ 583,373.02	\$	78,062.13
MARZO	8%	\$ 568,788.70	\$	74,189.83
ABRIL	7%	\$ 503,159.23	\$	65,629.46
MAYO	7%	\$ 495,867.07	\$	64,678.31
JUNIO	7%	\$ 510,451.39	\$	66,580.62
JULIO	9%	\$ 649,002.49	\$	84,652.50
AGOSTO	7%	\$ 510,451.39	\$	66,580.62
SEPTIEMBRE	7%	\$ 495,867.07	\$	64,678.31
OCTUBRE	10%	\$ 729,216.28	\$	95,115.17
NOVIEMBRE	10%	\$ 729,216.28	\$	95,115.17
DICIEMBRE	10%	\$ 729,216.28	\$	95,115.17
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 7,292,162.77</b>	<b>\$</b>	<b>951,151.67</b>

Nota: Esta cedula nos muestra las ventas pronosticadas y el iva por pagar, de cada mes del año 2000

**CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE COBRANZA**  
 Del 01 de Enero del 2000 al 31 de Diciembre del 2000

MES	CONTADO	CREDITO 30 DIAS	TOTAL	
ENERO	\$ 315,021.43	\$	\$	315,021.43
FEBRERO	\$ 233,349.21	\$ 472,532.15	\$	705,881.36
MARZO	\$ 227,515.48	\$ 350,023.81	\$	577,539.29
ABRIL	\$ 201,263.69	\$ 341,273.22	\$	542,536.91
MAYO	\$ 198,346.83	\$ 301,895.54	\$	500,242.37
JUNIO	\$ 204,180.56	\$ 297,520.24	\$	501,700.80
JULIO	\$ 259,600.09	\$ 308,270.84	\$	565,871.83
AGOSTO	\$ 204,180.56	\$ 389,401.49	\$	593,582.05
SEPTIEMBRE	\$ 198,346.83	\$ 308,270.84	\$	504,617.66
OCTUBRE	\$ 291,686.51	\$ 297,520.24	\$	589,206.75
NOVIEMBRE	\$ 291,686.51	\$ 437,529.77	\$	729,216.28
DICIEMBRE	\$ 291,686.51	\$ 437,529.77	\$	729,216.28
Ene-01	\$	\$ 437,529.77	\$	437,529.77
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2,916,665.11</b>	<b>\$ 4,378,297.66</b>	<b>\$</b>	<b>7,292,162.77</b>

Nota: Esta cedula presenta lo que se vendio de credito y de contado, ademas nos muestra lo que se va ha cobrar en cada mes

**CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE COMPRAS PARA EL AÑO 2000**  
 Del 01 de Enero del 2000 al 31 de Diciembre del 2000

MES	COMPRAS	IVA ACRED.
ENERO	\$ 472,532.15	\$ 61,634.83
FEBRERO	\$ 350,023.81	\$ 45,655.28
MARZO	\$ 341,273.22	\$ 44,513.90
ABRIL	\$ 301,895.54	\$ 39,377.68
MAYO	\$ 297,520.24	\$ 38,806.99
JUNIO	\$ 306,270.84	\$ 39,948.37
JULIO	\$ 389,401.49	\$ 50,791.50
AGOSTO	\$ 306,270.84	\$ 39,948.37
SEPTIEMBRE	\$ 297,520.24	\$ 38,806.99
OCTUBRE	\$ 437,529.77	\$ 57,069.10
NOVIEMBRE	\$ 437,529.77	\$ 57,069.10
DICIEMBRE	\$ 437,529.77	\$ 57,069.10
TOTAL	\$ 4,375,297.66	\$ 570,691.00

**LAS COMPRAS SON EL 60% DE LAS VENTAS**

Nota: en esta cédula se presenta la cantidad que se comprara por mes, esto es de acuerdo a las ventas y a la política de inventarios

**CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES**  
 Del 01 de Enero del 2000 al 31 de Diciembre del 2000

MES	CREDITO 30 DIAS
ENERO	
FEBRERO	\$ 472,532.15
MARZO	\$ 350,023.81
ABRIL	\$ 341,273.22
MAYO	\$ 301,895.54
JUNIO	\$ 297,520.24
JULIO	\$ 306,270.84
AGOSTO	\$ 389,401.49
SEPTIEMBRE	\$ 306,270.84
OCTUBRE	\$ 297,520.24
NOVIEMBRE	\$ 437,529.77
DICIEMBRE	\$ 437,529.77
Ene-01	\$ 437,529.77
TOTAL	\$ 4,375,297.66

Nota: esta cédula presenta lo que se pagara a los proveedores por mes

**CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE FLETES**

Del 01 de Enero del 2000 al 31 de Diciembre del 2000

MES	FLETES	IVA ACREDITABLE
ENERO	\$ 47,253.21	\$ 6,163.46
FEBRERO	\$ 35,002.38	\$ 4,565.53
MARZO	\$ 34,127.32	\$ 4,451.39
ABRIL	\$ 30,189.55	\$ 3,937.77
MAYO	\$ 29,752.02	\$ 3,880.70
JUNIO	\$ 30,627.08	\$ 3,994.84
JULIO	\$ 38,940.15	\$ 5,079.15
AGOSTO	\$ 30,627.08	\$ 3,994.84
SEPTIEMBRE	\$ 29,752.02	\$ 3,880.70
OCTUBRE	\$ 43,752.98	\$ 5,706.91
NOVIEMBRE	\$ 43,752.98	\$ 5,706.91
DICIEMBRE	\$ 43,752.98	\$ 5,706.91
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 437,529.77</b>	<b>\$ 57,069.10</b>

Nota: los fletes equivalen el 10% de las compras

**CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE DEPRECIACIONES**

Del 01 de Enero del 2000 al 31 de Diciembre del 2000

MES	EPO. COMPUTO	EPO. TRANSPORTE	EPO. OFICINA
ENERO	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
FEBRERO	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
MARZO	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
ABRIL	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
MAYO	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
JUNIO	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
JULIO	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
AGOSTO	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
SEPTIEMBRE	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
OCTUBRE	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
NOVIEMBRE	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
DICIEMBRE	\$ 287.23	\$ 416.67	\$ 59.37
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,446.76</b>	<b>\$ 5,000.00</b>	<b>\$ 712.44</b>

**CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS FIJOS**  
 Del 01 de Enero del 2000 al 31 de Diciembre del 2000

MES	SUELDOS Y SALARIOS	PUBLICIDAD	TELEFONOS	ENERGIA ELECTRICA	COMBUSTIBLE	RENTAS	IVA ACREDITABLE
ENERO	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 7,200.00	\$ 2,004.61
FEBRERO	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 7,200.00	\$ 2,004.61
MARZO	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 7,200.00	\$ 2,004.61
ABRIL	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 7,200.00	\$ 2,004.61
MAYO	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 7,200.00	\$ 2,004.61
JUNIO	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 7,200.00	\$ 2,004.61
JULIO	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 8,640.00	\$ 2,192.44
AGOSTO	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 8,640.00	\$ 2,192.44
SEPTIEMBRE	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 8,640.00	\$ 2,192.44
OCTUBRE	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 8,640.00	\$ 2,192.44
NOVIEMBRE	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 8,640.00	\$ 2,192.44
DICIEMBRE	\$ 11,000.00	\$ 1,500.00	\$ 2,508.52	\$ 1,356.48	\$ 2,803.70	\$ 8,640.00	\$ 2,192.44
TOTAL	\$ 132,000.00	\$ 18,000.00	\$ 30,102.24	\$ 16,277.76	\$ 33,644.40	\$ 95,040.00	\$ 25,182.31

**CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS VARIABLES**  
 Del 01 de Enero del 2000 al 31 de Diciembre del 2000

MES	COMISIONES SVENTAS	PAPELERIA Y ART.	GASTOS DIVERSOS	GASTOS DE ENTREGA	MANTTO. DE TRANS.	MANTTO. DE EDIF.	MANTTO DE E. DE OFI	IVA ACRED. GTS. VAR.
ENERO	\$ 6,848.29	\$ 8,389.99	\$ 826.7712	\$ 2,411.37			\$ 506.80	\$ 1,378.16
FEBRERO	\$ 5,072.81	\$ 1,934.53	\$ 1,621.59	\$ 2,060.80				\$ 482.49
MARZO	\$ 4,945.99	\$ 1,305.40	\$ 489.38	\$ 1,753.60		\$ 1,531.20		\$ 516.27
ABRIL	\$ 4,375.30	\$ 823.30	\$ 962.01	\$ 2,879.07	\$ 4,892.09			\$ 969.90
MAYO	\$ 4,311.89	\$ 164.78	\$ 1,094.99	\$ 2,530.56				\$ 257.94
JUNIO	\$ 4,438.71	\$ 2,443.67	\$ 2,427.65	\$ 1,382.40		\$ 1,048.40		\$ 703.97
JULIO	\$ 5,643.50	\$ 67.20	\$ 2,441.08	\$ 2,764.80			\$ 338.00	\$ 382.37
AGOSTO	\$ 4,438.71	\$ 1,049.60	\$ 1,812.49	\$ 1,804.80	\$ 3,669.07			\$ 851.39
SEPTIEMBRE	\$ 4,311.89	\$ 771.67	\$ 2,539.52	\$ 1,605.12				\$ 370.96
OCTUBRE	\$ 6,341.01	\$ 2,989.89	\$ 930.09	\$ 6,237.44				\$ 857.43
NOVIEMBRE	\$ 6,341.01		\$ 7.27	\$ 2,316.80		\$ 1,248.40	\$ 281.70	\$ 351.15
DICIEMBRE	\$ 6,341.01	\$ 4,010.79	\$ 4,246.87	\$ 3,686.40	\$ 3,669.07			\$ 1,519.11
TOTAL	\$ 63,410.11	\$ 23,750.80	\$ 19,499.71	\$ 31,433.15	\$ 12,230.23	\$ 3,828.00	\$ 1,126.50	\$ 6,641.13

**CORDEMEX DE MICHOACAN S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DEL IVA TRASLADADO Y ACREDITABLE**  
 Del 01 de Enero del 2000 al 31 de Diciembre del 2000

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO
IVA A CARGO	\$ 102,724.38	\$ 76,092.13	\$ 74,189.83	\$ 65,629.46	\$ 64,678.31	\$ 66,580.62	\$ 84,652.50	
IVA ACREDITABLE	\$ 71,180.86	\$ 52,717.91	\$ 51,486.17	\$ 46,289.96	\$ 44,950.24	\$ 46,651.79	\$ 58,455.45	
IVA POR PAGAR O A FAVOR	\$ 31,543.52	\$ 23,374.23	\$ 22,703.66	\$ 19,339.50	\$ 19,728.07	\$ 19,928.83	\$ 26,197.04	
IVA POR PAGAR 1999	\$ 20,552.83							

CONCEPTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	Ene-01	TOTAL
IVA A CARGO	\$ 66,580.62	\$ 64,678.31	\$ 96,115.17	\$ 95,115.17	\$ 96,115.17	\$ 534,547.24
IVA ACREDITABLE	\$ 46,987.04	\$ 45,251.08	\$ 65,825.88	\$ 65,319.60	\$ 66,487.56	\$ 371,732.38
IVA POR PAGAR O A FAV	\$ 19,593.58	\$ 19,427.23	\$ 29,289.28	\$ 29,795.57	\$ 28,627.61	\$ 162,814.85

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO
SALDO INICIAL	\$ 161,514.90	\$ 585,813.39	\$ 646,303.83	\$ 799,823.80	\$ 908,183.52	\$ 1,022,977.92	\$ 1,138,683.79	\$ 1,300,382.84
<b>INGRESOS</b>								
VENTAS	\$ 703,644.03	\$ 705,881.38	\$ 577,539.29	\$ 642,536.91	\$ 800,242.37	\$ 501,700.80	\$ 668,671.83	\$ 683,682.06
INVERSIONES								
INTERESES A FAVOR								
TOTAL INGRESOS	\$ 865,058.93	\$ 1,291,694.74	\$ 1,243,843.12	\$ 1,342,460.41	\$ 1,408,435.89	\$ 1,524,678.72	\$ 1,704,565.62	\$ 1,893,944.99
<b>EGRESOS</b>								
PAGO A PROVEEDORES	\$ 165,987.58	\$ 472,532.15	\$ 350,023.81	\$ 341,273.22	\$ 301,895.54	\$ 297,820.24	\$ 308,270.84	\$ 389,401.48
IVA POR PAGAR	\$ 20,552.83	\$ 31,543.52	\$ 23,374.23	\$ 22,703.88	\$ 19,339.50	\$ 19,728.07	\$ 19,928.83	\$ 26,197.04
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00
GTOS. DE VENTA Y ADMON.								
FLETES MERIDA-URUAP	\$ 47,283.21	\$ 35,002.38	\$ 34,127.32	\$ 30,189.55	\$ 29,752.02	\$ 30,627.08	\$ 38,940.15	\$ 30,627.08
PAPELERIA	\$ 8,389.99	\$ 1,934.53	\$ 1,305.40	\$ 823.30	\$ 184.78	\$ 2,443.67	\$ 67.20	\$ 1,048.80
COMISIONES SOBRE VEN	\$ 6,848.29	\$ 5,072.81	\$ 4,948.99	\$ 4,375.30	\$ 4,311.89	\$ 4,438.71	\$ 5,643.80	\$ 4,438.71
GTOS. DE ENTREGA DE M	\$ 2,411.37	\$ 2,080.80	\$ 1,753.60	\$ 2,879.07	\$ 2,530.56	\$ 1,382.40	\$ 2,784.80	\$ 1,804.80
MANITTO. DE TRANSPORTE				\$ 4,892.09				\$ 3,689.07
MANITTO. DE EDIFICIOS			\$ 1,531.20			\$ 1,048.40		
MANITTO. DE EPO. DE OF	\$ 506.80						\$ 338.00	
PUBLICIDAD	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
ENERGIA ELECTRICA	\$ 1,356.48	1356.48	1356.48	1356.48	1356.48	1356.48	1356.48	1356.48
RENTA	7200	7200	7200	7200	7200	7200	8640	8640
COMBUSTIBLE	2803.7	2803.7	2803.7	2803.7	2803.7	2803.7	2803.7	2803.7
TELEFONOS	2508.52	2508.52	2508.52	2508.52	2508.52	2508.52	2508.52	2508.52
ACREEDORES DIVERSOS		\$ 49,254.43						
GASTOS DIVERSOS	926.7712	\$ 1,821.59	\$ 489.38	\$ 862.01	\$ 1,094.99	\$ 2,427.65	\$ 2,441.08	\$ 1,812.48
TOTAL EGRESOS	\$ 279,246.84	\$ 625,390.91	\$ 443,919.83	\$ 434,268.89	\$ 385,467.96	\$ 385,964.93	\$ 404,203.09	\$ 486,808.98
SALDO FINAL	\$ 585,813.39	\$ 646,303.83	\$ 799,823.50	\$ 908,183.52	\$ 1,022,977.92	\$ 1,138,683.79	\$ 1,300,382.84	\$ 1,407,136.60

**CORDEMEX DE MICHOACÁN S.A. DE C.V.**  
**PRESUPUESTO DEL FLUJO DE EFECTIVO**  
 Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2000

SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE
\$ 1,407,135.60	\$ 1,519,099.92	\$ 1,703,299.09	\$ 1,883,939.46
\$ 504,617.66	\$ 589,206.75	\$ 729,216.28	\$ 729,216.28
\$ 1,911,753.26	\$ 2,108,306.67	\$ 2,432,515.37	\$ 2,613,155.74
\$ 306,270.84	\$ 297,520.24	\$ 437,529.77	\$ 437,529.77
\$ 19,593.58	\$ 19,427.23	\$ 29,289.28	\$ 29,795.57
\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00	\$ 11,000.00
\$ 29,752.02	\$ 43,752.98	\$ 43,752.98	\$ 43,752.98
\$ 771.67	\$ 2,989.89	\$ -	\$ 4,010.79
\$ 4,311.89	\$ 6,341.01	\$ 6,341.01	\$ 6,341.01
\$ 1,605.12	\$ 6,237.44	\$ 2,316.80	\$ 3,686.40
			\$ 3,669.07
		\$ 1,248.40	
		\$ 281.70	
\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
1356.48	1356.48	1356.48	1356.48
8640	8640	8640	8640
2803.7	2803.7	2803.7	2803.7
2508.52	2508.52	2508.52	2508.52
\$ 2,539.52	\$ 930.09	\$ 7.27	\$ 4,246.87
\$ 392,653.34	\$ 405,007.57	\$ 548,575.91	\$ 560,841.16
\$ 1,519,099.92	\$ 1,703,299.09	\$ 1,883,939.46	\$ 2,052,314.58

**CORDEMEX DE MICHOACÁN S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000**

<b>VENTAS NETAS</b>		<b>\$ 6,341,011.10</b>
<b>INVENTARIO INICIAL</b>	<b>\$ 181,250.00</b>	
<b>MAS COMPRAS</b>	<b>\$ 3,804,606.66</b>	
<b>MAS FLETES MERIDA-URUAPAN</b>	<b>\$ 380,460.67</b>	
<b>COMPRAS TOTALES</b>	<b>\$ 4,366,317.33</b>	
<b>MENOS INVENTARIO FINAL</b>	<b>\$ 181,124.36</b>	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>\$ 4,185,192.97</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 2,155,818.14</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	<b>\$ 261,247.39</b>	
<b>GASTOS DE VENTA</b>	<b>\$ 185,252.21</b>	
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>\$ 1,709,318.54</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACIÓN</b>		
<b>OTROS GASTOS</b>		
<b>DEPRECIACIONES</b>		<b>\$ 9,159.20</b>
<b>UTILIDAD DESPUES DE OTROS GASTOS Y OTROS PRODUCTOS</b>		<b>\$ 1,700,159.34</b>
<b>ISR POR PAGAR 35%</b>		<b>\$ 578,054.17</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>\$ 1,122,105.16</b>
<b>PTU POR PAGAR 15%</b>		<b>\$ 381,515.76</b>
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b>		<b>\$ 740,589.41</b>

**CORDEMEX DE MICHOACÁN S.A. DE C.V.**

**BALANCE GENERAL PRESUPUESTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000**

<b>ACTIVO</b>			
<b>CIRCULANTE</b>			
<b>CAJA</b>			
<b>CLIENTES</b>	\$	380,460.67	
<b>INVENTARIO</b>	\$	181,125.00	
<b>BANCOS</b>	\$	<u>2,052,314.58</u>	\$ 2,613,900.25
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>			
<b>NO CIRCULANTE</b>			
<b>EQUIPO DE TRANSPORTE</b>	\$	20,000.00	
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	\$	(20,000.00)	
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	\$	7,124.44	
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	\$	(4,274.64)	
<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>	\$	11,489.20	
<b>DEPRECIACIÓN ACUMULADA</b>	\$	<u>(6,893.52)</u>	
<b>TOTAL NO CIRCULANTE</b>			\$ <u>7,445.48</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>			<b>\$ 2,621,345.73</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>PROVEEDORES</b>	\$	380,460.67	
<b>IVA POR PAGAR</b>	\$	28,627.61	
<b>PTU POR PAGAR</b>	\$	381,515.76	
<b>I.S.R. POR PAGAR</b>	\$	578,054.17	
<b>TOTAL PASIVO</b>			\$ 1,368,658.21
<b>CAPITAL</b>			
<b>PATRIMONIO</b>	\$	60,000.00	
<b>UTILIDADES DE EJERCICIOS ANTERIO</b>	\$	452,098.10	
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	\$	<u>740,589.41</u>	
<b>TOTAL CAPITAL</b>			\$ <u>1,252,687.51</u>
<b>PASIVO+CAPITAL</b>			<b>\$ 2,621,345.71</b>

## CONCLUSIONES

El presupuesto es un plan pronosticado de los eventos que se realizaron en los años anteriores, referente a la situación financiera. El cual nos sirve como una herramienta eficaz para la toma de decisiones y además nos permite decidir por la mejor alternativa para el buen funcionamiento de la empresa.

El presupuesto nos permite desarrollar mas eficientemente las actividades de la empresa y tener un mejor control de la misma. Pro lo tanto se llego a la conclusión de que:

Principalmente con el presupuesto se tiene una mayor visión a futuro, en el cual se engloban los objetivos a realizar, metas, misiones, conocimiento del mercado y de los productos y de todas las operaciones de una entidad. Además se tiene una buena proyección con relación a la dirección y eficiencia de la empresa.

- A.** Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas, con relación a las ventas, compras, producción, inversiones, financiamiento, etc.,
- B.** Proporciona opciones para utilizar el máximo el capital propio y ajeno, así como prever necesidades oportunamente.
- C.** Con relación a la organización, crea la necesidad de definir responsabilidades, establecer funciones por departamento y modifica la estructura de la empresa relacionando todas y cada una de las actividades de la empresa para alcanzar los objetivos comunes.
- D.** Es una herramienta para estudiar, valorar y evaluar las desviaciones o variaciones que surjan.

**E.** Es un instrumento regulador de vigilancia y supervisión, por lo tanto evita desperdicios y limita los gastos, regulándolos dentro de los contornos presupuestados. Además constituye una excelente guía administrativa y verifica las responsabilidades en todos los departamentos.

Lo anterior justifica el objetivo del trabajo, el cual fue analizar la falta de liquidez de la empresa Cordemex de Michoacán S.A. de C.V. y como resultado se dan las siguientes recomendaciones para solucionar el problema:

- 1.** No contaban con un control de los créditos que se les otorga a los clientes, ya que estos se pasaban del plazo definido y como solución al problema es la cédula de cobranza, por que estipula lo que se debe de cobrar para cada mes.
- 2.** Un punto muy importante es que el crédito que se les otorga a los clientes debe de tener el mismo plazo del que nos ofrecen los proveedores, con la finalidad de tener una balanza del manejo del dinero.
- 3.** No se cuenta con control de gastos, lo cual ocasionaba disminuciones en las utilidades, este problema se soluciona con las cédulas del presupuesto de gastos, por que se puede tener un control y un limite de ellos.
- 4.** También es necesario estructurar nuevamente la organización, como son las funciones, responsabilidades, políticas y normas de la empresa.

**La eficiencia de la empresa va ha de la planeación que se tenga, es por tal motivo que se invita a las empresas a utilizar los presupuestos, aunque estos ocasionan un costo, esfuerzo y sacrificio, pero los resultados se verán reflejados al final del ejercicio.**

## BIBLIOGRAFIA

Burbano, Ruiz Jorge E., *Presupuestos: Enfoque moderno de Planeación y control de recursos*, Editorial Mc Graw-Hill, 1ª. Edición 1992.

Gonzalez, Cristóbal del Río, *El presupuesto*, Editorial ECASA, 1ª. Edición, México, 1988

Morales, Felgueres Carlos, *Presupuesto y Control en las Empresas*, Editorial ECASA, Decimocuarta Reimpresión, 1993

Dickey, Terry, *Como Elaborar un Presupuesto "Planeación para el Éxito"*, Editorial Iberoramericana, 1ª. Edición, 1994