

30.8908

2
2Ej.



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO
COMO APOYO DE LA DIRECCION

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO
DE INVESTIGACION
PRESENTA COMO TESIS
IRENE PATRICIA AVIÑA OJEDA
PARA OPTAR POR EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA

Director de Tesis: Lic. Oscar Alberto Islas Yépez

México, D. F.

Verano, 1994

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está 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 Dios:

Pues todo lo que soy y todo lo que tengo se lo debo a El.

A Mis Padres:

Por todo su amor y comprensión, y sobre todo por el buen ejemplo que siempre me han dado, gran parte de este esfuerzo se los debo a ustedes.

A José Angel:

Que ha sido parte importantísima en mi vida, me has motivado fuertemente a realizar este trabajo.

A mis Hermanos y mis Tías:

Por el gran cariño que me han dado siempre, son parte muy importante en mi vida.

A mis profesores:

Para quienes conservo el caudal imperecedero de mi agradecimiento, respeto y estimación, con una mención especial al Lic. Oscar A. Islas Yépez, por su apoyo y guía en la realización de este trabajo.

A mis abuelitos:

Lic. Rafael Ojeda Guerra (Q.E.P.D.)

Sra. Ma. Encarnación Campero de Ojeda (Q.E.P.D.)

Sra. Genoveva Valencia de Aviña

A todos mis familiares y amigos:

Que de una u otra forma
aportaron su granito de arena.

INDICE

INTRODUCCION	viii
1. DEFINICION Y GENERALIDADES	1
1.1 El Presupuesto	1
1.1.1 Etimología y Concepto	1
1.1.2 Características Generales	2
1.2 Objetivos	4
1.3 Tipos de Presupuestos	5
2. ELABORACION DEL PRESUPUESTO	11
2.1 Planeación	11
2.2 Requisitos para un buen Presupuesto	14
2.3 Fases del Proceso	18
2.3.1 Primera Fase: Preplaneación	19
2.3.2 Segunda Fase: Preparación del Presupuesto	22
2.3.3 Tercera Fase: Control de Operaciones	25
2.4 Responsables	27
2.4.1 Comité de Presupuestos	27
2.4.2 Principales Funciones del Comité de Presupuestos	28
2.4.3 Funciones del Director del Presupuesto	28
2.5 Método para la Elaboración de los Presupuestos	29
2.5.1 Factores Internos y Externos que afectan a la empresa	29
2.5.2 Determinación del Punto de Equilibrio	31
2.5.3 Preparación de los Presupuestos	36
2.5.3.1 Presupuesto de Ventas	36
2.5.3.2 Presupuesto de Inventarios	39
2.5.3.3 Presupuesto de Producción	41
2.5.3.4 Presupuesto de Compras	42
2.5.3.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa	43
2.5.3.6 Presupuesto de Gastos de Producción	43

2.5.3.7 Presupuesto de Gastos de Administración y Gastos de Venta	44
2.5.3.8 Presupuesto de Caja	45
2.5.3.9 Estados Financieros Estimados	46
2.6 Período Presupuestal	47
3. CONTROL PRESUPUESTAL	49
3.1 Control	49
3.1.1 Utilidad del Control Presupuestal	49
3.2 Método del Control Presupuestal	51
3.2.1 Estudio Preliminar	51
3.2.2 Implantación del Sistema	52
3.2.3 Manual del Control Presupuestal	53
3.2.4 Calendario del Control Presupuestal	53
3.3 Introducción del Control Presupuestal	54
3.3.1 Factores que Intervienen al Introducir el Control Presupuestal	56
3.4 Principio de Control Presupuestal	57
3.5 Principales Causas de Fracasos de los Presupuestos	60
4. CASO PRACTICO: Somos Juguetes, S.A. de C.V.	62
4.1 Papeles de Trabajo	62
4.2 Resumen Ejecutivo	106
CONCLUSIONES	122
BIBLIOGRAFIA	126

INTRODUCCION

En este mundo dinámico en el cual estamos viviendo es necesario adelantarse a los hechos para poder hacer frente a las dificultades e ir tomando las medidas necesarias para resolver problemas potenciales. Es por ésto que los presupuestos tienen una gran importancia en la dirección de una empresa como apoyo para tomar las más acertadas decisiones, por medio de las cuales se alcanzarán eficientemente los objetivos. Los hombres de negocios deben planear la manera de lograr sus metas con los recursos de que disponen, y así cumplir con sus obligaciones.

Los presupuestos muestran anticipadamente los ingresos, gastos y la situación financiera de la empresa en algún punto futuro en el tiempo. La predicción sistemática ayuda a la función de control principalmente en dos aspectos: Primero, al mostrar los resultados que se obtendrán si se ponen en práctica los planes, y en segundo término, permiten evaluar el rendimiento, indicando las áreas que requieran atención o acción correctiva.

Así pues, un presupuesto bien planeado es como una especie de brújula que va marcando el camino a seguir a los directivos para realizar las operaciones de la empresa de la manera más eficiente y será una herramienta de verdadera utilidad para la dirección de cualquier empresa si las personas responsables participan de manera total en el desarrollo. Mientras mayor participación de los diferentes integrantes de la empresa se obtenga en el proceso de planeación, mayor será el logro de los objetivos

El propósito de esta investigación es mostrar la importancia que tienen los presupuestos en la toma de decisiones. A lo largo de ésta se explica en qué consisten; la forma en que se elaboran, empezando desde definir los objetivos de la empresa y conocer sus necesidades, hasta ver cómo influyen los factores externos e internos a las operaciones de la misma, y la responsabilidad de cada área para su propio presupuesto; para culminar en los informes o estados financieros estimados, mostrando un caso práctico tomando como ejemplo el sistema presupuestario seguido por un laboratorio farmacéutico líder en el ramo, aplicándolo a una imaginaria fábrica de juguetes, a fin de proteger la

confidencialidad de la información, tomando los datos del año 19X3 como reales para presupuestar el año 19X4.

Por último se habla del control presupuestal, cómo se lleva a cabo su implantación para que ésta sea adecuada y aceptada en la empresa, sirviendo como una ayuda a la dirección en su toma de decisiones.

Finalmente, se ha pretendido que la estructura de esta investigación deje perfectamente claro cuáles son los pasos a seguir para la elaboración del presupuesto, explicándolos primero de forma simple y luego detallados de manera que en la práctica los datos presupuestados se apeguen lo más posible a la realidad.

CAPITULO 1. DEFINICION Y GENERALIDADES

1.1 EL PRESUPUESTO

1.1.1 Etimología y Concepto.

Para comenzar definiremos la palabra "presupuesto", la cual se compone de dos raíces latinas:

Pre, que significa antes de o delante de, y

Supuesto, que significa hecho o formado;

Por lo tanto, etimológicamente Pre-supuesto significa "antes de lo hecho o formado".

Ahora bien, en el uso común que se da a "presupuesto", se entiende como un plan integrador y coordinado, expresado en términos financieros, de las operaciones y recursos de una entidad, con objetivos comunes a todas las áreas de la empresa para un periodo determinado. Abundando en razones, esta definición podemos analizarla de la siguiente manera, es decir, el presupuesto debe comprender los lineamientos que a continuación se mencionan:

Plan: se entiende como tal al conjunto de actividades programadas anticipadamente, de tal manera que va a expresar lo que la administración tratará de realizar para la consecución de un fin.

El presupuesto es integrador porque toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa como un todo, de tal modo que va a contribuir con el objetivo global de la misma.

Es coordinado porque los planes de la entidad deben ser preparados conjuntamente y en armonía para que el presupuesto tenga sentido; es decir, que el todo sea igual a la suma de sus partes.

Contendrá términos financieros, lo que significa que el plan debe ser expresado en unidades monetarias tomando en cuenta todas las afectaciones económicas de la entidad.

El presupuesto comprenderá las operaciones que son las actividades propias que realiza la empresa, las cuales se van a traducir en los ingresos que se obtendrán, así como todos los gastos que se van a generar.

Además hará referencia a los recursos, que son todos aquellos factores necesarios que la entidad exige para poder llevar a cabo sus operaciones, y así cumplir con sus objetivos, que son las metas a alcanzar por la propia empresa.

El presupuesto abarcará un período futuro predeterminado, al cual tendrán que adaptarse todas las actividades para poder cumplir con los objetivos.

1.1.2 Características Generales.

Las características generales de los presupuestos son tres:

1) Formulación

a) Que se adapte a la entidad; es decir, debe de ir en función directa con las características de la empresa, considerando todas las áreas de responsabilidad y adaptándose a la mecánica contable de la misma, para que se puedan evaluar los resultados mediante el análisis de variaciones o desviaciones y corregirlas o aprovecharlas, en caso de ser favorables.

b) Planeación, coordinación y control de funciones, es decir, se debe partir de un plan con una proyección futura, tomando en cuenta no sólo las situaciones favorables sino también las desfavorables, encaminándolo hacia un objetivo. Es necesario coordinar y controlar todas las funciones para lograr la meta, y establecer formatos suficientemente claros para evitar malas interpretaciones.

c) Los presupuestos deben ser elaborados en condiciones de poder ser alcanzables

2) Presentación.

Los presupuestos, al ser considerados como una herramienta de control y de ayuda de decisiones, deben de cumplir con principios contables a fin de que tengan sentido y estén apegados a la realidad, siendo los más importantes los siguientes:

Entidad: "La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad" (1). Por lo tanto, los presupuestos van a considerar a la empresa que persigue fines económicos particulares e independiente a otras empresas, y sólo mostrarán las actividades que realizará en el futuro tomando en cuenta sus derechos, obligaciones, bienes y valores, independientemente de las de sus propietarios.

Período Contable: "La necesidad de conocer los resultados de operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por lo tanto, cualquier información contable debe de indicar claramente el periodo a que se refiere. En términos generales, los costos y gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen" (2). Extrapolado a los presupuestos, esto significa que se deberán mostrar las operaciones y eventos que se realizarán en el futuro, indicando el periodo al que se refieren, identificando los costos y los gastos con los ingresos que van a originar.

Revelación Suficiente: "La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad" (3). Así, la información en

¹Boletín A. Principios Contables Básicos, de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.; México, 1990; Párrafo 37.

²Idem, Párrafo 41.

³Idem, Párrafo 46.

los presupuestos deben contener todo lo necesario para juzgar sobre las operaciones futuras.

Consistencia: "Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación para, mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, conocer su evolución y, mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa" (4).

3) Aplicación.

Los presupuestos deben elaborarse con flexibilidad y criterio debido a los cambios que surgen en el entorno de la empresa, tales como fluctuaciones del mercado, disposiciones legales, etc. Es necesario que los presupuestos acepten cambios, para que así se apeguen más a la realidad.

1.2 Objetivos.

Los objetivos de los presupuestos se clasifican de acuerdo a las etapas del Proceso Administrativo, en la forma siguiente:

1) Previsión.

El objetivo de previsión consiste en tener todos los elementos necesarios para poder elaborar y llevar a cabo el presupuesto.

2) Planeación.

El objetivo de Planeación se traduce en la correcta elaboración del presupuesto, que dependerá de la información que se tenga proveniente de estimaciones, las cuales se obtienen en base a hechos históricos y de todo aquello que se realizará, para que con el apoyo de las experiencias anteriores, puedan proyectarse los posibles resultados a futuro.

⁴Ídem, Párrafo 48.

Por lo tanto, debe hacerse una sistematización y unificación de las actividades, las cuales deben ser acordes con las metas empresariales

3) Organización.

Una vez establecidos los objetivos generales de la empresa, se agrupan las actividades por departamentos. Estos tendrán que elaborar sus propios presupuestos auxiliares, para que en base a ellos se lleve a cabo el presupuesto principal, haciendo notar que los auxiliares deben estar coordinados para así lograr un perfecto ensamble de todas las funciones que realiza la empresa.

4) Integración.

Este objetivo persigue compaginar todas las funciones de la empresa para evitar que existan malos entendidos y así lograr los fines de la entidad.

5) Dirección.

El objetivo de Dirección ayuda a no desviarse de las políticas a seguir, y a la vez da una visión conjunta de las actividades de la empresa para facilitar la toma de decisiones.

6) Control.

La acción controladora del presupuesto consiste en comparar los resultados obtenidos contra lo planeado. Así se determinarán las variaciones o desviaciones ocurridas, las cuales se analizarán para tomar las medidas necesarias para corregirlas y aprovecharlas, según sea el caso.

1.3 Tipos de Presupuestos.

Existen diferentes tipos de presupuestos, los cuales van a tener ciertas características específicas, en base a las cuales se van a formar ocho grupos:

1) Según la Entidad.

a) Públicos: Son realizados por el Gobierno y Empresas Descentralizadas para controlar los ingresos y egresos que realizan las diferentes dependencias. Este tipo de presupuestos se elabora en base a los gastos, ya que primero se hace una estimación de las erogaciones que se llevarán a cabo para satisfacer las necesidades públicas, y después se planea como cubrirlas.

b) Privados: Son los que utilizan las empresas particulares, que primero estiman sus ingresos para poder predeterminar su aplicación.

Por lo tanto, la diferencia entre ambos presupuestos está en la finalidad que ambos tipos de entidades persiguen. Las entidades privadas buscan como fin primordial la obtención de utilidades al tiempo que se proporciona un bien a la sociedad, mediante un uso apropiado de los recursos económicos. Las entidades gubernamentales buscan fundamentalmente satisfacer las necesidades públicas de la mejor manera con el fin de lograr una estabilidad económica.

2) Por su Contenido.

a) Principales: Son una especie de resumen en donde se presentan los puntos medulares que componen los elementos de la empresa.

b) Auxiliares: Muestran las operaciones estimadas de cada uno de los departamentos que conforman la empresa. Son una parte del presupuesto principal.

3) Por su Forma.

a) Flexibles: Son aquellos que anticipan posibles variaciones o alternativas y tienen cierta elasticidad por posibles cambios. En este tipo de presupuestos existen diferentes planos de alternativas en caso de que las situaciones previstas cambien. Dichas variaciones se expresan fijando porcentajes de acuerdo a una base determinada.

b) Fijos: Son aquellos presupuestos que permanecen iguales durante el período presupuestal, es decir, no se prevén las variaciones por posibles cambios. Sin embargo, esto no quiere decir que no se tengan que revisar periódicamente.

4) Por su Duración.

Para determinar el lapso que abarcarán los presupuestos se deberán tomar en cuenta las operaciones que realice cada entidad. Pueden ser:

a) A corto plazo, si el ciclo de operación abarca un año o menos

b) A largo plazo, los cuales se elaboran para más de un año.

5) Según la técnica de valuación.

Conforme a este criterio los presupuestos se consideran:

a) Estimados: Son aquellos que se formulan en base a experiencias del pasado, es decir empíricamente, por lo que existe una probabilidad más o menos razonable de que suceda lo que se planeó.

b) Estándar: Estos presupuestos se elaboran sobre bases científicas mediante estudios estadísticos, por lo que reducen el porcentaje de error, y representan los resultados que se deben obtener.

6) Por su Reflejo en los Estados Financieros.

a) De Posición Financiera: En ellos se muestra la situación financiera que tendrá la empresa en el futuro, en caso de que se cumpla con lo previsto.

b) De Resultados: Este presupuesto va a mostrar las utilidades a obtener en caso de que se cumplan las condiciones previstas.

c) De Costos: Reflejan, para un período futuro, las erogaciones que se van a efectuar. Para su preparación se toman como base los pronósticos de ventas.

7) Por las Finalidades que Pretende.

a) De Promoción: Este tipo de presupuesto viene siendo una forma de proyecto financiero y de expansión. Se elabora en base a los ingresos y egresos que se llevarán a cabo en el período presupuestal.

b) De Aplicación: Son presupuestos que muestran la distribución que tendrán los recursos con que cuenta la empresa. Generalmente se elaboran para solicitar un crédito.

c) Por Programas: Los presupuestos determinan los gastos en los que van a incurrir los departamentos en base a las actividades que llevarán a cabo para cumplir con su programa. Estas erogaciones se dividen en:

- Gastos de funcionamiento, es decir, aquellas erogaciones necesarias para cumplir con una función mediante la fijación de metas, y para cuya realización se emplearán tanto recursos materiales como humanos y financieros.
- Gastos de inversión, aquellas erogaciones que se van a realizar para aumentar la capacidad operativa de la empresa.

Este tipo de presupuestos es utilizado generalmente por el sector público, como una herramienta de planificación y control. Esto se debe a que el gobierno está dividido en secretarías de acuerdo a las funciones que realiza, y así cada una de ellas determinará cuales serán las erogaciones que tendrán durante el año siguiente.

d) Base Cero: Este tipo de presupuestos evalúa cada año los programas y gastos que llevará a cabo la entidad, sin tomar en consideración las experiencias pasadas. Para su elaboración se procede como sigue:

- Identificación y análisis de las actividades que realiza la empresa, y las nuevas a realizar, en Paquetes de Decisión (documento que Identifica y describe una actividad específica).
- Evaluación de paquetes de decisión por medio de la relación costo-beneficio.
- Asignación de los recursos conforme a los puntos anteriores.

8) De Trabajo.

En esta clasificación los presupuestos llevan una relación, ya que primero se harán los Presupuestos Parciales, elaborados por cada departamento. En base a ellos se preparan los Presupuestos Previos, que reciben este nombre porque están sujetos a estudio, es decir, se revisan para ver si están bien o si existen algún error o posibles discrepancias, que deben ser corregidos antes de ser aprobados para dar lugar al Presupuesto Definitivo, en base al cual se van a coordinar y controlar las actividades futuras del negocio.

Es importante tener en cuenta que las previsiones auxilian al director de la empresa o al departamento correspondiente, puesto que por ellas, aún cuando sea aproximadamente, es posible conocer necesidades secundarias, dificultades a afrontar y medios de los que se dispondrá para resolver los problemas que se presenten en la empresa. En consecuencia, la confección de presupuestos es muy importante en la administración de cualquier negociación.

Algunas empresas sólo presupuestan ventas, niveles de existencias y compras, pero es deseable un programa total de planificación y control de utilidades que se extienda a todas las fases de las operaciones, pues en tales casos los diversos presupuestos parciales, como lo son de ventas, existencia de mercancías, compras, gastos, efectivo, etc., se resumen en Estados de Pérdidas y Ganancias, Balances Generales y Estados de Cambios en la Situación Financiera.

Un plan realista de utilidades constituye una de las funciones principales de la dirección en las compañías. En todas las situaciones, un sistema de control debe basarse necesariamente en informes de resultados que proporcionen un reporte continuo de las operaciones. Del control de dichas operaciones se hablará más adelante.

Los presupuestos, por su naturaleza, deben ser flexibles, en virtud de que están basados en estimaciones de acontecimientos futuros, de realización pronosticable, pero incierta por estar sujetos a variaciones en volúmenes y cambios de métodos operativos, o bien por cambios en los factores externos a la empresa.

Se debe entender que las bases del presupuesto deben ser fehacientes, ya que las cifras presupuestadas deben fundarse en estudios, investigaciones y conclusiones lógicas, pues es indiscutible que el correcto aspecto presupuestal constituye una de las mejores herramientas de control para el hombre de negocios que lo sabe utilizar.

CAPITULO 2. ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

2.1 Planeación.

La planeación permite determinar lo que va a hacerse, mediante el estudio de diversas alternativas para conseguir un objetivo, a fin de seleccionar la más conveniente y establecer estrategias que aseguren resultados

Esta actividad pretende preveer el futuro para evitar el desperdicio de tiempo y de recursos, orientando las acciones a solucionar problemas con la anticipación requerida.

La planeación se va a regir por ciertos principios que se mencionan a continuación, los cuales se asemejan a los principios del control presupuestal que veremos más adelante. Si bien éstos no son obligatorios, ciertamente favorecen la eficiencia del proceso.

1) Principio de la unidad.

Este principio nos dice que debe de existir una coordinación tal entre los diferentes planes de forma que dé la impresión de que se trata de un gran plan general. Esto es con el fin de que exista comunicación entre todos los departamentos de la entidad para que sus actividades estén relacionadas entre sí y se pueda cumplir con el objetivo principal.

2) Principio de la flexibilidad.

Este principio se refiere a que todo plan debe contar con la posibilidad de adaptar cambios cuando las necesidades así lo requieran. Hoy en día existen muchos cambios en los factores externos que afectan a la entidad, y es por ésto que debe estar preparada para poder cambiar los presupuestos y adaptarlos para que se apeguen lo más posible a la realidad.

3) Principio de precisión.

Indica que por tener que regir acciones concretas, los planes deben hacerse con la mayor precisión posible y no permitir desviaciones. Para ésto se tiene que estar actualizado y conocer bien los factores que influyen en la empresa, tanto internos como externos, a fin de que, como ya se dijo antes, los presupuestos se apeguen lo más posible a la realidad.

Los principios anteriores pueden ser enriquecidos y complementados con otros, como los que la técnica contable considera para sí misma, con las modificaciones necesarias para la planeación:

4) Principio de revelación suficiente.

Este principio quiere decir que la información presentada en los presupuestos debe contener, en forma clara y comprensible, todo lo necesario para estar en posición de juzgar la importancia y alcance de dichos elementos.

5) Principio de importancia relativa.

Lo que nos dice este principio es que la información contenida en los presupuestos debe mostrar los aspectos importantes de la entidad relacionados con su objetivo primordial, debiendo ser susceptibles de cuantificarse.

Por otra parte, existen dos tipos de planeación, en función al tiempo que abarcan: A largo plazo y a corto plazo.

1) Planeación a largo plazo.

La Planeación a largo plazo normalmente no se expresa en términos precisos respecto a los diferentes departamentos de una empresa, sino que se presenta en términos globales en relación a sus principales planes, basándose en una análisis realista de los aspectos negativos y positivos más importantes de la compañía, así como de su posición en la industria, estableciendo sus metas operativas y financieras para un cierto periodo.

Los principales planes a largo plazo de la empresa son:

a) Plan de Mercados: Se realiza una investigación acerca del comportamiento de los diferentes mercados que se relacionan con el producto. Algunas de las variables que se toman en cuenta son el crecimiento de la economía, el crecimiento de la población, etc., para que así las ventas se puedan estimar con mayor facilidad.

b) Plan de Necesidades de Insumos: Por medio de éste se van a conocer los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso productivo, como son la materia prima, la mano de obra, instalaciones físicas, energéticos, etc.

c) Plan Financiero: Este plan consiste en definir la forma más adecuada para obtener liquidez y financiamiento, una vez determinados los ingresos y egresos provenientes del plan de requerimientos de insumos.

2) Planeación a corto plazo.

La planeación a corto plazo es un subconjunto de la planeación a largo plazo, y es en ésta donde se indican las acciones que se van a seguir en un período determinado, generalmente de un año.

Para Reginald Jones y George Tretin, en esta parte del proceso se prepara el presupuesto, que en la actualidad, como ya se mencionó, es la mejor técnica con la que cuentan las empresas para expresar en términos cuantitativos las acciones que llevarán a cabo en un periodo futuro determinado. Hay que aclarar que el presupuesto no va a predecir eventos que sucederán en el futuro, sino que sirve para planear actividades para lograr resultados ⁽⁵⁾.

Cada departamento dentro de la empresa va a tener ciertos planes para la operación del negocio, y el sistema presupuestario va a ser el medio por el cual dichos planes se van a coordinar y publicar, y servirá para observar el desempeño de los subalternos.

⁵Cfr. Jones, Reginald E./Tretin, H. George: "Preparación de Presupuestos"; Ed. CECOSA; México, 1982.

A continuación se mencionarán los requisitos necesarios para la elaboración de los presupuestos.

2.2 Requisitos para un buen Presupuesto.

Decir que un presupuesto tuvo éxito, o que fue bien elaborado, no necesariamente significa que los resultados logrados hayan sido idénticos a los presupuestados, sino que se tuvo una mejora en la empresa logrando una mayor eficiencia en la operación. Para que los presupuestos logren su cometido, las personas encargadas de su elaboración deben basarse en ciertos requisitos como:

1) Conocimiento de la Empresa.

Es muy importante que se tenga un conocimiento amplio de la empresa en cuanto a sus objetivos, políticas y organización, ya que si no se elaboran de acuerdo a las características principales, no tienen razón de ser y no servirán de nada. El contenido y forma de los presupuestos, por lo tanto, va a variar de una empresa a otra.

El conocer los objetivos y políticas de la empresa es de gran utilidad. Los primeros nos van indicar a dónde queremos llegar, van a señalar el campo de operaciones, especificarán su tamaño y horizontes esperados y definen sus funciones; éstos deben ser establecidos cuidadosamente, y de forma que sean alcanzables. Las segundas serán las directrices a seguir para saber cómo enfrentarnos a las distintas situaciones que se nos presenten; representan actitudes o puntos de vista que la compañía procura mantener en forma consistente en todas sus operaciones.

En cuanto a lo que se refiere a la organización, es importante que exista un organigrama general y otro por cada departamento para definir claramente las áreas de responsabilidad y las líneas de autoridad, pues en la elaboración del presupuesto intervendrán los gerentes de cada área así como los subordinados.

2) Total apoyo de la alta gerencia.

Es muy importante el apoyo que se tenga por parte de los directivos en la implantación del presupuesto, pues es indispensable para su buena realización y desarrollo. Esto hace que el presupuesto se convierta en un plan de acción operativa y un patrón de control comparando lo presupuestado contra lo real.

3) Exposición del plan o política.

Una vez que se han definido claramente los criterios de los directivos respecto al plan, es necesario que se dé a conocer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos. Esto tiene como fin informar el trabajo y coordinar las funciones de las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto. En dichos métodos también se incluirá el periodo que abarcará el presupuesto, las formas que se usarán con instrucciones para saber cómo llenarlas, y toda la información necesaria.

Es muy importante que las personas que intervienen en la elaboración del presupuesto estén de acuerdo con ello y conozcan bien cuál será su labor para que sea más fácil el trabajo. En algunas empresas puede existir la necesidad de capacitar al personal de nivel gerencial para obtener mejores resultados.

4) Coordinación para la ejecución del plan o política.

Para que cada uno de los presupuestos de los diferentes departamentos de una empresa formen parte del presupuesto general y éste sea como una unidad, es necesario la presencia de una persona que actúe como coordinador de todos los departamentos que intervienen en el plan; a esta persona se le puede denominar Director del Presupuesto.

Lógicamente, esta responsabilidad debe recaer en manos de un funcionario con preparación técnica y con un conocimiento amplio de la compañía en cuanto a su organización y aspecto financiero, así como del sistema contable de la entidad, tomando en cuenta el tamaño de la empresa y las necesidades de ésta, porque, como ya vimos antes, el Director del Presupuesto va a ver la empresa de manera global, como un todo.

Es común que el más indicado para fungir como director del presupuesto sea el Contralor, o en su caso el Gerente de Finanzas, porque tienen conocimientos generales de todos los departamentos que integran a la empresa, además de que, gracias a su preparación como Licenciado en Contaduría, cuentan con los conocimientos técnicos apropiados, y enriquecidos por la experiencia del ejercicio de su profesión en la industria y el comercio puede llegar a tomar decisiones generales, además de que existen empresas en las que varios jefes de departamento le reportan, y él a su vez le reporta al Director General.

Cuando no existen ninguno de éstos puestos en la compañía, el Director del Presupuesto debiera ser el Gerente administrativo, el tesorero o, si la empresa es muy pequeña, el director de la misma.

Para sincronizar las actividades de cada departamento se elaborará un calendario en el cual se indiquen las fechas en las que cada departamento deberá tener lista la información necesaria para que otros puedan desarrollar las estimaciones.

Toda esta información, al igual que el calendario de actividades, se enviará al Director del Presupuesto para que pueda realizar su tarea de coordinación, procurando que las operaciones se realicen en el tiempo establecido, haciendo las comparaciones periódicas que se requieren y obteniendo así las desviaciones.

5) Fijación del Período Presupuestal

Otro de los requisitos indispensables para poder ejercer el control presupuestal es la fijación del lapso que comprenden las estimaciones. Esto dependerá de la estabilidad o inestabilidad de las operaciones del negocio. Es conveniente que coincidan las estimaciones con los resultados para que se puedan llevar a cabo las comparaciones y hacer las correcciones necesarias. En caso contrario, probablemente los resultados no serían significativos.

En resumen, es aconsejable establecer periodos del presupuesto por un año dividido en meses, para poder comparar mensualmente los resultados obtenidos contra lo

planeado, con el fin de detectar desviaciones y así prever en lo que sea posible para el mes siguiente.

6) Sistema adecuado de Contabilidad y Costos.

Este requisito es indispensable para el establecimiento de un sistema de presupuestos, ya que se refiere a los sistemas contables que maneja la empresa para el registro de sus operaciones.

Básicamente, el presupuesto está ligado a los registros históricos de las operaciones, tanto para tomar la información necesaria para poder elaborarlo, como para llevar a cabo las comparaciones periódicas con los presupuestos ya preparados.

Cada empresa deberá tener un sistema contable de acuerdo a sus características y necesidades, de forma que pueda tener información veraz, oportuna y confiable para ver qué tan cerca o lejos ésta de alcanzar los objetivos fijados en los presupuestos y así ayudar a la toma de decisiones.

Hablando del sistema de contabilidad, hay que hacer hincapié en que es muy importante la existencia del catálogo de cuentas y un instructivo de contabilidad claro y preciso para poder elaborar los presupuestos, tomando en cuenta que siempre se harán los registros bajo los mismos lineamientos, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. El grado de detalle del catálogo depende del tamaño de la empresa; si se trata de una empresa pequeña bastará con tener una sola cuenta de mayor para el registro de las ventas, en cambio, si se trata de una empresa grande con un gran número de operaciones, no bastará con esto, sino que podrán existir subcuentas o mayores auxiliares, en donde se muestren las ventas por territorio, por producto, etc.

La contabilidad de costos es una fase amplificada de la contabilidad general o financiera de una entidad industrial o mercantil que proporciona rápidamente a la gerencia los datos relativos a los costos de producir o vender cada artículo o de suministrar un servicio particular ⁽⁶⁾. De aquí se deriva su importancia, ya que ésta permite la elaboración de estados financieros más exactos por cuanto toca a la determinación de costos de

⁶Cfr. Neuner, John J., "Contabilidad de Costos". Ed. UTEHA; 2a edición; México, 1970.

costos de producción y de ventas; al control de los elementos del costo; y a que facilita la planeación de utilidades, la elección de alternativas, y, por lo tanto, la elaboración del presupuesto.

El sistema de contabilidad de costos se instalará de acuerdo a las necesidades de la empresa, y deberá ser acorde a los objetivos de la misma. También se tendrá que indicar la mecánica contable del sistema para seguir siempre los mismos lineamientos.

7) Dirección y Vigilancia.

Una vez que el plan ya ha sido aprobado, cada departamento empezará a elaborar su presupuesto con las recomendaciones que ayudarán a poner en práctica dichos planes.

El siguiente paso será revisar periódicamente las estimaciones y las actividades que se van desarrollando y, de ser necesario, modificarlas.

Un buen presupuesto requiere de un trabajo continuo y minucioso, y que la persona encargada de vigilarlo posea los conocimientos necesarios para ver que se cumpla y se lleven a cabo las modificaciones cuando las circunstancias así lo requieran. De esta manera, el presupuesto podrá ser un verdadero instrumento de control para la empresa.

2.3 Fases del Proceso Presupuestario.

A continuación se explican las fases que componen el proceso presupuestario, que son preplaneación, preparación del presupuesto y control de operaciones. Estas fases darán unos estándares de planeación y control, los cuales ayudarán a lograr una labor presupuestal exitosa, a partir de la situación de la entidad y de sus objetivos.

Las fases que componen el proceso presupuestario deben ser llevadas a cabo por todo el personal de la empresa en coordinación con el director general, así como con el director del presupuesto. El director general, al ver la necesidad de comprender la posición y los propósitos de la empresa, generalmente inicia el proceso del presupuesto elaborando un informe que enviará a todos los ejecutivos, en el cual analiza comparativamente los

en una revisión completa del panorama observado en la economía del país, los acontecimientos políticos, las tendencias y actividades sociales, y todo lo relacionado con los objetivos y las políticas de la empresa. Todo esto le permite detectar variaciones positivas o negativas en las utilidades, pues muchas veces puede haber un aumento en ventas con una utilidad neta no representativa porque disminuye en relación con el año anterior, y cuya solución podría requerir el lanzamiento de un nuevo producto para volver a incrementar las ventas, o bien, estudiar posibles reducciones de los costos a fin de aumentar el porcentaje de utilidad.

La finalidad de este informe es fijar el horizonte en el cual se va a planear, mencionando los supuestos que se deben tomar en cuenta. Estas ideas van a ser sometidas a revisión, y después serán discutidas a niveles superiores junto con el director de presupuestos. Una vez que estas ideas han sido aclaradas y bien definidas, el informe se distribuirá a los niveles inferiores de la organización para que todos los departamentos estén bien informados. De esta forma, cada gerente de departamento iniciará su propia planeación considerando los factores fundamentales para preparar su presupuesto, al tiempo que fomenta la cooperación de todo el personal a su cargo.

2.3.1 Primera Fase: Preplaneación.

La preplaneación se lleva a cabo generalmente en la segunda mitad del año anterior al que se va a presupuestar, dando las bases de preparación para el presupuesto .

En esta fase se hará un estudio en base a la experiencia que tiene la empresa y su desempeño, a las tendencias económicas e industriales y a los objetivos; y conociendo las tendencias del mercado, se evaluará la participación de la compañía en el mismo. Existen personas encargadas de realizar esta tarea, las cuales preparan evaluaciones económicas de las tendencias de la demanda del consumidor y están al tanto sobre datos estadísticos, gubernamentales, y de encuestas realizadas por los mismos vendedores, o bien por empresas dedicadas a la investigación de mercado.

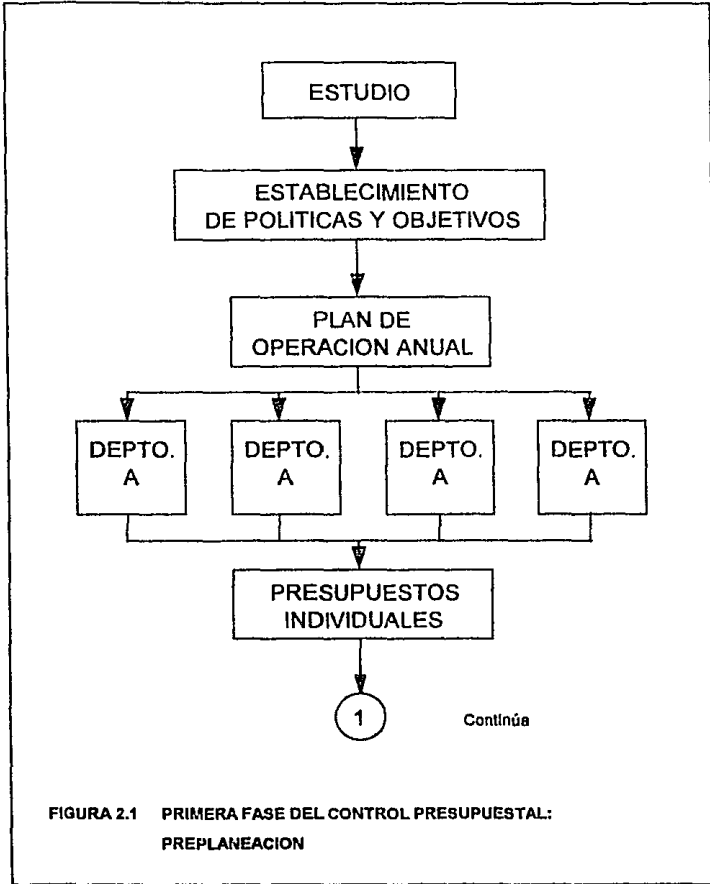


FIGURA 2.1 PRIMERA FASE DEL CONTROL PRESUPUESTAL: PREPLANEACION

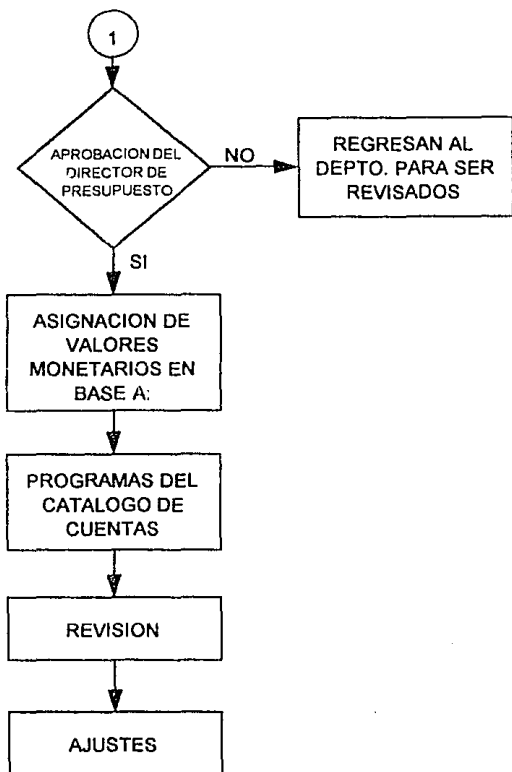


FIGURA 2.1 Continuación

Es muy importante que se consideren también las políticas u objetivos establecidos por la empresa, como por ejemplo, el límite hasta el cual la expansión se va a financiar con recursos generados internamente, con capital o con pasivo; cuáles serán los métodos que tiene de distribución; el desarrollo de fuentes de materias primas; etc.

Una vez hecho el estudio, la dirección toma una decisión acerca de los objetivos de ventas, es decir, cuántas unidades piensan venderse el año que viene. En base a ello se asignarán las fuentes y aplicación de recursos necesarios, tales como los financieros, proyecciones de inversión de activos fijos, etc., para así poder cumplir con esos objetivos.

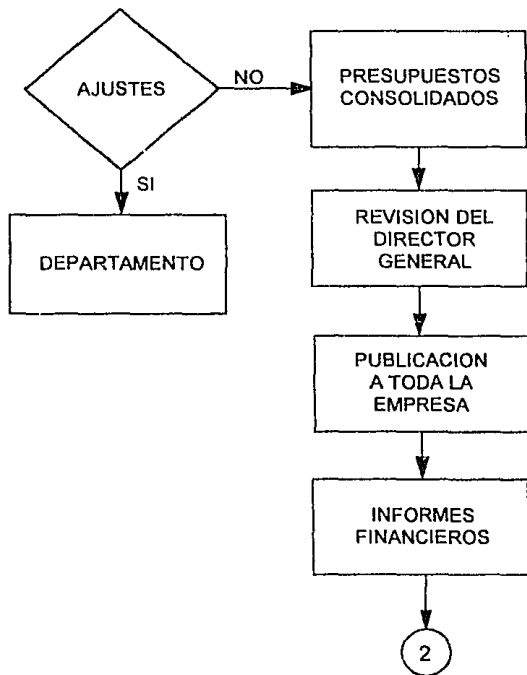
En síntesis, se puede decir que en esta fase se fijan las metas y políticas para seguir elaborando el plan de operación anual, basándose en los factores ambientales y en los objetivos de la empresa. Como ya se ha mencionado, dicho plan se enviará a todos los departamentos de la empresa para que elaboren sus propios planes y presupuestos particulares.

2.3.2 Segunda fase: Preparación del Presupuesto.

Una vez que cada departamento recibe el plan de operación anual previamente aprobado, cada gerente encargado debe preparar el plan del año siguiente.

El gerente de ventas deberá pronosticar las ventas y decir cuáles serán los planes de operación para llevarlas a cabo, si se requiere de campañas publicitarias, si habrá el lanzamiento de un nuevo producto, cuál será su promoción, etc., anticipándose a las peticiones del consumidor. Esto es muy importante en la planeación, ya que el presupuesto de ventas viene a ser la clave porque en base a éste se van a llevar a cabo todas las actividades, se estimarán los gastos, cuál será el nivel de producción, si se requiere una mayor inversión, o bien, si es necesario que se realice una inversión en activo fijo.

El gerente de producción elaborará los planes de producción indicando la materia prima que ocupará, cuales serán los gastos por mano de obra y los gastos indirectos; y los planes de inventarios, para ver cuántas unidades adicionales deben producirse.



**FIGURA 2.2 SEGUNDA FASE DEL CONTROL PRESUPUESTAL:
PREPARACION DEL PRESUPUESTO**

El gerente de finanzas deberá preparar pronósticos de los requerimientos de efectivo e indicar, en caso necesario, el tipo de financiamiento. Es importante reconocer que los presupuestos no sólo van a servir para presupuestar las utilidades, sino también para planear y controlar la inversión, ya que ésta es muy importante dentro de la empresa, pues no es posible obtener utilidades sin recursos, y de éstos debe sacarse el mayor rendimiento.

Todos estos planes, junto con los programas de gastos de capital, se mandarán al director del presupuesto para que los revise y apruebe, seleccionando lo que satisfice mejor los objetivos de operación y de rendimiento de la empresa.

Una vez que todos estos datos fundamentales son aprobados, se les asignan valores monetarios, y se envían a los gerentes de línea. Esto se lleva a cabo en dos pasos: Primero se relacionan los programas con el catálogo de cuentas para así poder determinar el efecto que tienen en cada cuenta y en cada departamento. En segundo término, se fijará la tendencia de los costos y precios para poder reflejar en los presupuestos los ajustes necesarios. Una vez que se cuenta con toda la información revisada y aprobada por área, se harán los informes financieros, como los que resultan en la contabilidad, sólo que éstos se referirán a las operaciones que se realizarán en el futuro. Habrá un presupuesto de resultados, el cual indicará las utilidades que se piensa obtener si se llevan a cabo todas las actividades planeadas para el año siguiente. Habrá también un presupuesto de posición financiera, el cual mostrará los activos adquiridos incluyendo todas las inversiones que se realicen, así como las obligaciones contraídas hacia el final del periodo presupuestado. El presupuesto de efectivo mostrará los ingresos y pagos esperados con el fin de mostrar las distintas fuentes de fondos que se tendrán para poder llevar a cabo las inversiones y los desembolsos que afectarán al efectivo de la empresa.

Para finalizar con esta etapa, el director del presupuesto consolida los presupuestos departamentales en presupuestos operativos y financieros mostrando las actividades que se llevarán a cabo mes con mes, enviando esto al director general para que los revise e indique si está de acuerdo con lo planeado. En caso de que los planes no sean satisfactorios, se regresan al departamento correspondiente en donde se harán los ajustes necesarios. Después se volverán a enviar al director del presupuesto para que haga los ajustes financieros correspondientes y así, regrese los resúmenes consolidados de

presupuestos de operación y financieros al director general para la aprobación final y publicación a toda la empresa.

2.3.3 Tercera Fase: Control de Operaciones.

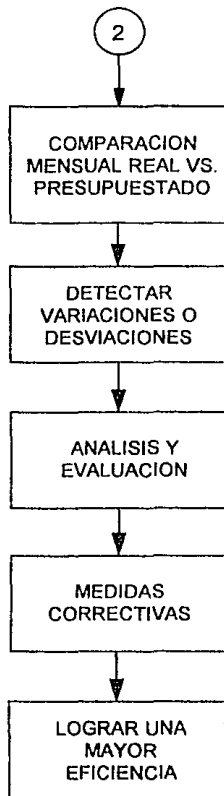
Esta es la última fase del proceso y, como su nombre lo indica, su fin es conocer qué tanto se pegan los resultados obtenidos a lo presupuestado, lo cual sirve como una manera de evaluar el desempeño de los subordinados.

Esta fase se inicia con la aprobación y publicación del presupuesto para el siguiente año, el cual se irá comparando con los informes periódicos que se elaboren por cada departamento para comparar lo real contra lo presupuestado y detectar las variaciones o desviaciones.

Es importante que se analicen las variaciones o desviaciones con el fin de conocer sus causas, ya que si no, esta fase carecería de sentido, pues lo que se busca es corregir esas deficiencias para no volverlas a cometer y así lograr una mayor eficiencia de operación. Es decir, se busca tener una mayor calidad en los servicios y productos que se elaboran para poder lograr la competitividad en el mercado, pues ésta es la única forma de asegurar la permanencia de la empresa.

La retroalimentación en esta fase juega un papel muy importante, pues como se ha mencionado en repetidas ocasiones, lo que se busca es comparar lo planeado en los presupuestos con los resultados reales, para ver si existen factores que hayan afectado la validez de los presupuestos. Estas diferencias se deben, por lo general, a dos situaciones en concreto. O bien, el presupuesto en el cual se basó la decisión estaba equivocado; o aquellas personas que intervinieron en la ejecución de dichos planes no lograron, por una parte u otra razón, hacer lo que de ellos se esperaba.

Si el plan estaba equivocado es posible que, en algunas situaciones, la gerencia o dirección tenga que cambiarlo para poder llegar al objetivo que se estableció. Por ejemplo, si en algún mes, el volumen de ventas aumentó en contra de lo esperado, y se espera que esta situación continúe así durante el resto del año, se necesitará contratar más personal



**FIGURA 2.3 TERCERA FASE DE CONTROL PRESUPUESTAL:
CONTROL DE OPERACIONES**

para cumplir oportunamente a los clientes; por lo tanto, la empresa se verá forzada a cambiar el presupuesto de personal o de salarios debido al aumento de volumen.

En caso de que el presupuesto esté correcto, pero los resultados no sean los esperados porque las operaciones no se realizaron de manera adecuado, se deberá evaluar la causa de esa situación y tomar las medidas pertinentes para corregirlas. Es importante señalar que no basta sólo con la observación de diferencias para saber donde está el problema. Muchas veces se tienen que analizar y evaluar esas situaciones para que la corrección sea efectiva

Es conveniente enfatizar que las decisiones de la gerencia con respecto a las variaciones del presupuesto deben ser muy sensatas. Por ello se deben evaluar todas las alternativas posibles antes de proceder a modificar el presupuesto y los planes de operación.

2.4 Responsables.

La responsabilidad del manejo del presupuesto y su control se delega, como se mencionó anteriormente, a una persona que habrá de fungir como Director del mismo, sin olvidar que todo el personal que ha participado en la elaboración de los planes es responsable de su realización. La persona que lleva a cabo lo que planeó hacer no puede eludir la responsabilidad por los resultados obtenidos, pues como dijimos antes, la realización que no resulta de acuerdo con lo planeado sólo tiene dos orígenes: La mala planificación o la ejecución deficiente, y en cualquiera de los dos casos existe un responsable.

2.4.1 Comité de Presupuestos.

Debido a que en la elaboración del presupuesto participa todo el personal de la empresa es conveniente que exista un Comité de Presupuestos integrado por los principales funcionarios, quienes representan a cada uno de los departamentos de la entidad, y que por lo general son el Director General, el Contralor y los Gerentes de

Ventas y Producción. Algunas veces se pueden incluir también a los Gerentes de personal y de compras, dependiendo de la constitución de la empresa.

El director del comité realizará, entonces, las labores de coordinación y enlace entre los representantes de los departamentos que integran al Comité.

2.4.2 Principales Funciones del Comité de Presupuestos.

Las principales funciones del comité de presupuestos son:

- 1) Revisar y aprobar las previsiones de los diferentes departamentos de la empresa.
- 2) Examinar y aprobar las estimaciones de gastos departamentales.
- 3) Aprobar los Presupuestos Generales.
- 4) Someter al Consejo de Administración dichos presupuestos para su autorización.
- 5) Ordenar estudios especiales de las desviaciones que al parecer del Comité lo ameriten.
- 6) Aprobar las modificaciones periódicas que deben hacerse a los presupuestos.

2.4.3 Funciones del Director del Presupuesto.

Las principales funciones del Director del Presupuesto deben ser:

- 1) Elaborar los instructivos necesarios para indicar a cada uno de los encargados de los presupuestos parciales el procedimiento a que deberán sujetarse para su preparación. Estos instructivos deben ser detallados y claros, con el fin de evitar malos entendidos.

- 2) Diseñar las formas que deberán ser empleadas por todo el personal que intervenga en la elaboración del presupuesto.
- 3) Supervisar los presupuestos parciales para lograr su coordinación y así poder preparar el Presupuesto principal.
- 4) Someter al Comité la aprobación de los Presupuestos Generales.
- 5) Comunicación constante a los funcionarios superiores sobre las actividades de los ejercicios anteriores, así como del que está en desarrollo.
- 6) Efectuar las comparaciones del presupuesto General con los resultados que se hayan obtenido.
- 7) Analizar las desviaciones e investigar las causas que las hayan activado.
- 8) Elaborar un informe del resultado de sus investigaciones para presentarlo al Comité de Presupuestos y proponer las medidas correctivas que considere pertinentes.
- 9) Revisar en forma periódica los presupuestos para que, en caso de que sea necesario, se modifiquen.

2.5 Método para la elaboración de los Presupuestos.

2.5.1 Factores Internos y Externos que afectan a la Empresa.

Existen diversas formas por las cuales los datos pasados pueden ayudar a planificar los resultados futuros de la empresa. Su uso eficiente permite planificar haciendo una secuencia de la experiencia pasada (tomando en cuenta los factores externos que afectan a la empresa) para mejorar lo sucedido.

El querer aumentar los ingresos o disminuir los costos va a afectar a las operaciones de la entidad de diversas formas. Algunas actividades deberán incrementarse

en tanto que otras van a ir en descenso. Por ejemplo, si en la empresa están disminuyendo las ventas, se tendrá que hacer un estudio de mercado y de los productos para ver cuál es el motivo y, si es necesario, mejorar el proceso técnico para disminuir los costos y aumentar la calidad.

Se debe determinar si los objetivos del departamento de producción son aceptables por el departamento de ventas para resolver las necesidades del cliente. Al mismo tiempo, las operaciones de producción van a dar origen a necesidades de abastecimiento de materiales, equipo, personal requerido, etc. No existe razón alguna para suponer que las actividades se deben realizar siempre y en todos los casos de la misma forma.

Todas las actividades dentro de la empresa suscitan problemas que conciernen a las finanzas, así como a diversas instalaciones de mantenimiento y otros servicios, las que se deben tomar en cuenta para la elaboración del presupuesto.

Existe una necesidad de centralizar la planificación de las diversas partes que componen a la empresa con la finalidad de que los presupuestos de cada departamento tengan congruencia. Para esto es necesario un factor básico al cual puedan remitirse todos los presupuestos.

Para muchas empresas este factor básico de estimación son las ventas, expresadas tanto en unidades monetarias como en unidades físicas, pero en última instancia, el punto de partida siempre dependerá de los objetivos y necesidades de la empresa.

Toda empresa va a tener contacto con el medio ambiente, ya que de estos factores externos incontrolables dependerán muchas decisiones tomadas por la Dirección. Entre los principales tenemos la Inflación; el tipo de cambio, si es que interviene materia prima del extranjero; las tasas de interés; los impuestos; salario mínimo; y las restricciones gubernamentales, geográficas o financieras en las actividades de la empresa. Cabe aclarar que esto no va a afectar igual a todas las empresas.

Se parte de las ventas, ya que dependiendo de éstas, se obtendrán las utilidades, las cuales son el objetivo principal que persiguen las empresas, tomando en cuenta que el

mercado es el lugar en donde se juzgan los esfuerzos del negocio, y que los clientes serán quienes digan la última palabra acerca de si compran o no.

Existen situaciones en que la existencia de materiales es el factor básico para proyectar las actividades de la empresa, y las ventas tienen una importancia menor, ya que en tiempos de escasez del material, la empresa puede estar obligada a encontrar sustitutos, a reducir el volumen de sus operaciones, o bien, a dedicarse a otra actividad.

En síntesis, el factor básico de estimación que utilice la empresa debe representar la meta central de sus decisiones de operación, a fin de servir como columna vertebral de todo el programa presupuestario.

2.5.2 Determinación del Punto de Equilibrio.

Se conoce como punto de equilibrio al vértice en donde los gastos totales son iguales a los ingresos totales. Es muy importante porque representa el momento en que no existe utilidad ni pérdida para la empresa, lo cual permite conocer cuántas unidades se deben vender como mínimo para recuperar los costos.

También nos puede servir porque a través de éste se pueden analizar los diferentes productos que se fabrican, indicándonos cuáles son los que reportan beneficios, para incrementar o suspender su elaboración y no caer en producciones infructuosas.

Los elementos que intervienen en la determinación del punto de equilibrio son:

-Gastos fijos, que son aquellos que están en función de la capacidad instalada de la empresa; es decir, no dependen de las ventas ni de la producción, como por ejemplo: renta, depreciaciones, impuestos prediales, etc. Permanecen estáticos en su monto en un periodo.

-Gastos variables, aquellos que están en función directa con las ventas y la producción y aumentarán o disminuirán dependiendo de éstas. como por ejemplo: materiales, comisiones sobre ventas, energía eléctrica, etc.

En todo sistema presupuestal y para la determinación del punto de equilibrio es indispensable hacer un estudio de los gastos para saber cuáles son fijos y cuáles son variables y separarlos, lo cual además facilita el pronóstico de gastos de acuerdo a los planes futuros.

Como ya dijimos antes, el punto de equilibrio es aquel en donde los ingresos son iguales a los gastos. Si x =ingresos, y = gastos, al sustituir estas variables en la ecuación de la recta se tiene:

$$y = a + bx$$

$$x = y$$

$$x = a + bx$$

Despejando x , tenemos $a = x - bx$

$$a = (1-b)x$$

Despejando x ,

tenemos:

$$x = \frac{a}{1 - b}$$

En donde a es el total de gastos fijos, y b es la contribución marginal, es decir, la relación de los gastos variables con las ventas, expresada como sigue:

$$\begin{aligned} \text{Contribución Marginal} &= \frac{\text{Ventas} - \text{Gastos Variables}}{\text{Ventas}} \\ &= 1 - \frac{\text{Gastos Variables}}{\text{Ventas}} \end{aligned}$$

A manera de ejemplo, supongamos que se tienen los siguientes datos:

- Ventas	900,000
- Costos de ventas directo	310,000
- Comisiones sobre ventas	30,000
- Salarios indirectos	60,000
- Papelería y artículos de oficina	15,000
- Seguros y fianzas	12,000
- Depreciación en línea recta	85,000
- Mantenimiento de equipo de trabajo	44,000
- Bonos a ejecutivos	10,000

Primero que nada habrá que distinguir entre los gastos fijos y los gastos variables, de forma que:

Gastos Fijos:

Salario indirecto	60,000
Papelería y artículos de oficina	15,000
Seguros y Fianzas	12,000
Depreciación en línea recta	85,000
Mantenimiento de equipo de trabajo	<u>44,000</u>
Total de gastos fijos	<u>216,000</u>

Gastos Variables:

Costo de ventas directo	310,000
Comisiones sobre ventas	30,000
Bonos a ejecutivos	<u>10,000</u>
Total de gastos variables	<u>350,000</u>

Sustituyendo los datos anteriores en la fórmula tenemos:

$$\text{Punto de Equilibrio} = 216,000 / (1 - 350,000/900,000)$$

Punto de Equilibrio = N\$ 353,450, se deben vender para recuperar los costos

La figura 2-4 muestra gráficamente el ejemplo anterior.

Otra forma de obtener el punto de equilibrio es mediante la relación:

$$\frac{\text{Gastos de Operación}}{\text{Contribución Marginal Promedio}}$$

Si tomamos los datos del ejemplo anterior tendremos el siguiente estado de resultados:

Ventas	900,000
Costo de Ventas	<u>310,000</u>
Utilidad Bruta	590,000
Gastos Variables	<u>40,000</u>
Contribución Marginal	550,000
Gastos de Operación	<u>216,000</u>
Utilidad en Operación	<u>334,000</u>

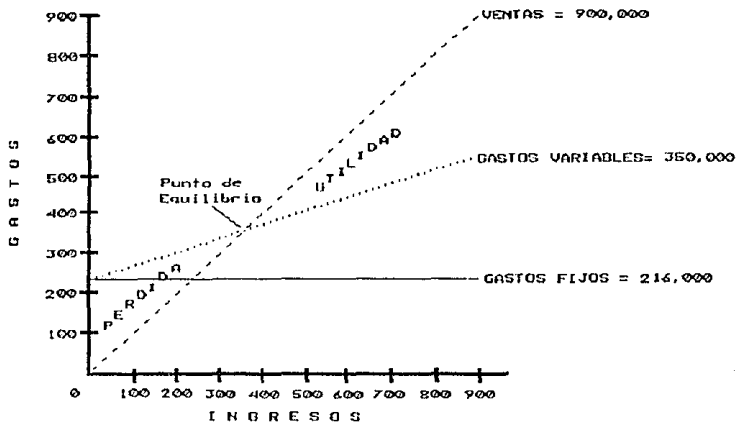


FIGURA 2.4 Gráfica del Punto de Equilibrio

Sustituyendo en la fórmula tenemos que:

$$\begin{aligned} \text{Contribución Marginal Promedio} &= \frac{\text{Contribución Marginal}}{\text{Ventas}} = \frac{550,000}{900,000} \\ &= \underline{0.611} \\ \text{Punto de Equilibrio} &= \frac{216,000}{0.611} = \underline{\text{NS}353,454} \text{ mínimo a vender.} \\ \text{Contribución Marginal Promedio} &= 0.611 \end{aligned}$$

2.5.3 Preparación de los Presupuestos.

2.5.3.1 Presupuesto de Ventas.

El primer paso en la implantación del programa presupuestal de empresas privadas es la determinación de los ingresos, los cuáles se obtienen a través de las ventas, pues éstas proporcionan los medios para poder llevar a cabo las operaciones de la empresa. Con el fin de que sirvan como base para la elaboración de otros presupuestos, y se puedan llevar a cabo comparaciones conforme se vayan obteniendo resultados, es necesario que se cuantifiquen en unidades por cada artículo y después se proceda a su valuación.

Para poder llevar a cabo el presupuesto de ventas es necesario realizar un estudio sobre los principales factores que van a influir sobre éstas. Dichos factores son:

1. Factores Especificos de Ventas.

a) De Ajuste: Son aquellas situaciones que sucedieron por causas fortuitas o de fuerza mayor que van a influir en la predeterminación de las ventas. Esta influencia pudo ser favorable, porque afectaron en beneficio de las ventas del periodo anterior, o desfavorable, pues hicieron que disminuyeran. En ambos casos, como lo sucedido es

circunstancial, se debe tomar en cuenta qué hubiera pasado en caso de que no se presentara dicha situación.

b) De Cambio: Modificaciones que influirán en las ventas, tales como:

- Cambio de materiales o de presentación de los productos.
- Cambio de producción, ya sea en los programas o en las instalaciones de la empresa.
- Cambio de mercados, haciendo estudios con el fin de conocer el gusto de los clientes, la moda, la actividad económica, etc.
- Cambio de métodos de venta, por ejemplo, a través de la publicidad, mejorando los precios.

c) Corrientes de Crecimiento: Estos factores se refieren a la superación en las ventas tomando en cuenta el crecimiento del mercado y su demanda.

2) Fuerzas Económicas Generales.

Son aquellos factores externos que van a influir en las ventas. Para determinarlos se deberán recopilar datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares que preparan índices de las fuerzas económicas generales. Con base en dichos datos se podrá conocer la tendencia del ciclo económico que pueda darse en la empresa.

3) Influencias Administrativas.

Este factor es de carácter interno y se refiere a las decisiones que deben tomar los directivos de la empresa, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales que repercuten en forma directa sobre las ventas, tales como cambiar la política de ventas, aplicar otra política de publicidad, la creación de un nuevo producto, dejar de producir un producto que está ocasionando disminución en las utilidades, etc.

La fórmula que se utiliza para poder obtener el presupuesto de ventas, es decir, determinar el volumen de ventas esperado para el año siguiente es:

$$PV = ((V + F) \times E) \times A$$

En donde: V=Ventas del año anterior
F=Factores específicos de ventas.
E=Fuerzas económicas generales
A=Influencia administrativa

A manera de ejemplo tenemos los siguientes datos:

Ventas del año anterior	15,000,000
Factores específicos de ventas.	
De ajuste	(1,500,000)
De cambio	900,000
De crecimiento	500,000
Fuerzas económicas generales	(5%)
Influencia administrativa	10%

Sustituyendo los datos anteriores en la fórmula tenemos que las ventas más los factores específicos se multiplicaron por 0.95 porque las fuerzas económicas afectaron en un 5% a la empresa, por lo tanto, al 100% se le resta el 5%.

La influencia administrativa contribuyó a mejorar las ventas por lo que se les aumenta un 10%.

$$Pv = ((15,000,000 + (-1,500,000 + 900,000 + 500,000) \times 0.95) \times 1.1$$

$$Pv = ((14,900,000) \times 0.95) \times 1.1 = 15,570,500$$

$$\text{Importe de ventas del nuevo ejercicio} = \underline{\underline{\text{N}\$15,570,500}}$$

No basta confiar en la fórmula para llevar a cabo el presupuesto de ventas, porque los factores externos no se pueden medir con exactitud pues no dependen de la empresa. El cálculo resulta teórico y por ello se recomienda también usar otros métodos como son:

a) Las proyecciones de Tendencias de Ventas. Este método se aplica en productos con demanda fácilmente predecible y comportamientos estables. Se analiza cuáles han sido las ventas establecidas en el transcurso de un periodo de años, y se hace un pronóstico de las ventas futuras tomando en cuenta los efectos de los factores externos

b) Estudios de Campo. Este estudio es una investigación de mercados para conocer las razones de preferencias del consumidor, la existencia de hábitos de compra, pronosticar la demanda o bien otros factores del mercado. Estos estudios son realizados por agencias externas con base de consultoría, pero también pueden ser realizados por personal de la empresa, ya que los encargados de las ventas tienen un contacto más estrecho con la situación, conocen su producto, el mercado y al cliente.

c) Combinaciones de Métodos. Esto ayuda a que se lleve a cabo con mayor exactitud el presupuesto de ventas, evitando errores para así poder efectuar comparaciones con métodos alternativos explicados anteriormente, con lo cual se tendrá una base segura para la planificación presupuestaria.

2.5.3.2 Presupuesto de Inventarios.

Una vez determinadas las ventas es conveniente presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir el volumen requerido. Sin embargo, se tendrá que estabilizar una producción balanceada y controlarla con el fin de mantener el inventario a su nivel más económico.

Es por ello que este presupuesto es otro punto importante dentro de la técnica presupuestal, ya que se debe encontrar el nivel óptimo de inventarios, lo cual no es una tarea fácil. La empresa debe asegurar la elaboración de productos en cantidades suficientes para cubrir las ventas presupuestadas, previniendo las posibles dificultades de abastecimiento de materia prima, a la vez que tendrá que cuidar que no se rebase del límite de inventarios, de acuerdo a las políticas que se establezcan, puesto que un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios derivados del almacenamiento y de inversiones ociosas.

Tampoco debe pasar inadvertido que cuando un inventario es insuficiente da lugar a demoras en la entrega de pedidos y, por lo tanto, produce una baja en las ventas.

Es importante determinar el inventario adecuado tomando en cuenta varios factores, como lo son la duración del periodo de producción y la fluidez de la fabricación, a fin de obtener una situación de equilibrio, es decir, para mantener un ritmo determinado en la producción deben suministrarse las cantidades suficientes de inventarios, a fin de surtir de una manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencias de mercancías en la época de poca demanda.

Para medir el tamaño del inventario se puede utilizar la razón financiera denominada "rotación de inventarios", que se obtiene dividiendo las ventas entre el inventario anual promedio, medida de estudio que sirve para establecer las veces en que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas en un año, del tal manera que cuando mayor sea la rotación menor será la inversión ociosa en esta partida.

Es importante conocer también el nivel de inventarios representado por un índice que señala la cantidad de meses de venta que tenemos en existencia en un momento determinado, el cual se obtiene restando al inventario el costo de ventas de cada uno de los meses siguientes.

Se puede decir que el presupuesto de inventarios debe satisfacer cuatro requisitos fundamentales:

- Mantener el inventario por encima del límite mínimo, el cual será la cantidad de Inventarios que no puede disminuirse sin poner en peligro la entrega oportuna de pedidos al cliente.
- Mantener el inventario dentro de un máximo determinado para ciertos periodos del año, que será la cantidad que no debe rebasarse para evitar que la inversión esté ociosa.
- Estabilizar la producción de acuerdo con las instrucciones de la dirección.

- El nivel óptimo de inventarios se puede determinar de la siguiente manera:
Ventas/Rotación

En el caso de los inventarios de materia prima es importante conocer también los máximos y mínimos establecidos por la empresa, tomando como límite inferior la cantidad más baja sin riesgo de que la producción se suspenda por falta de material; el límite superior será fijado atendiendo a la inversión necesaria, a las fuentes de financiamiento, al espacio disponible para el almacenamiento, y a la duración de los materiales

2.5.3.3 Presupuesto de Producción

Cuando han sido aprobadas las ventas en forma preliminar, el siguiente paso del plan financiero es la determinación de la cantidad de productos terminados que deben proporcionarse al departamento de ventas para que éste cumpla con sus objetivos, tomado en consideración la cantidad de productos que se tienen al principio y los que se desean tener en existencia al terminar el período presupuestal.

El presupuesto de producción deberá tomar en cuenta ciertos factores como son la capacidad productiva de la planta; las limitaciones financieras; la suficiencia de la maquinaria, equipo e instalaciones; la disponibilidad de materia prima y de mano de obra; así como los requerimientos de inventarios.

Para que este presupuesto sea óptimo, la producción debe ser uniforme mediante el aprovechamiento de la capacidad productiva, procurando un mínimo cambio en el proceso. Para lograr este presupuesto es importante tomar en cuenta las ventas y el inventario óptimo de la siguiente manera:

Ventas Presupuestadas
Inventario Óptimo
(Inventario Final)

Presupuesto de Producción

La determinación de este presupuesto debe hacerse en dos partes: primero en unidades y después en valores, lo cual será más sencillo si se tiene implantada una técnica de costos estándar o estimados.

El desarrollo de un presupuesto detallado de producción exige, además de los planes de producción, una planeación específica con respecto a las necesidades materiales y de mano de obra, adiciones de capital y políticas de inventario. Por lo tanto, la planificación de producción tiende a conocer las dificultades que pueden evitarse mediante la acción oportuna de los directivos.

2.5.3.4 Presupuesto de Compras.

El presupuesto de producción nos indica las cantidades de productos terminados que necesitamos durante el período presupuestal. El siguiente paso es determinar las cantidades de materias primas que se necesitarán para la producción

El presupuesto de compras se refiere exclusivamente a las unidades materiales que se necesitan para producir los volúmenes indicados. Para su elaboración es necesario hacerlo primero en unidades y después en términos monetarios.

Una vez que las cantidades de material indispensables para mantener el ritmo de producción han sido precisadas, el siguiente paso es determinar la cantidad de materias primas que será necesario comprar. Antes de calcular las cantidades de materias primas a comprarse cada mes, hay que estimar diversos aspectos, como la relación entre pedidos hechos y materiales recibidos mensualmente.

El presupuesto de compras dependerá de las necesidades de producción de la empresa en relación con los inventarios que deben mantenerse en existencia. Si al máximo de inventario final autorizado le agregáramos las materias primas que se utilizarán en la producción, y le restamos el inventario inicial, obtendremos la cantidad máxima que debe recibirse en el período. Para obtener el mínimo que puede recibirse, bastará sumarle las materias primas que se utilizarán, restándole el inventario inicial.

Inventario Final
Materia Prima utilizada
(Inventario Inicial)

Materia Prima requerida en el periodo.

2.5.3.5 Presupuesto de Mano de Obra Directa.

El presupuesto de mano de obra directa va a indicar el costo esperado del trabajo que se requiere para la elaboración del producto. Este presupuesto se va a obtener multiplicando el número de productos por el costo promedio de mano de obra; o bien, el número de horas empleadas en la fabricación del producto por el costo promedio por hora de trabajo.

2.5..6 Presupuesto de Gastos de Producción.

Primero que nada cabe mencionar que gastos de producción son todas aquellas erogaciones indirectas indispensables para que se pueda llevar a cabo la fabricación del producto, las cuales no se pueden identificar claramente con un producto. Estos gastos pueden sintetizarse en tres grupos:

- Trabajo indirecto, que es el esfuerzo humano dedicado a la vigilancia, dirección y supervisión durante el proceso productivo.
- Material indirecto, Son todos aquellos recursos que no se pueden cargar directamente al producto ya que se utilizan en beneficio de la producción, como por ejemplo combustibles, lubricantes, etc.
- Gastos indirectos, aquellos servicios necesarios como la renta, la luz, el teléfono, etc.

Los gastos de producción pueden apreciarse tomando en cuenta su grado de variabilidad. Gastos fijos son aquellos que permanecen constantes, independientemente del volumen producido; los gastos variables son aquellos que aumentan o disminuyen en relación con dicho volumen. Como ya se mencionó anteriormente esta distinción de gastos tienen gran importancia desde el punto de vista del control, pues quien administra un negocio tendrá mayor interés y prestará más atención a los gastos variables, mismos que, como se acaba de decir, dependen de la cantidades de unidades producidas.

El presupuesto de gastos de producción representa el máximo que se puede gastar en relación a las actividades de la empresa que tienen que ver con la producción.

Como se ha visto, los presupuestos de materia prima directa, mano de obra y gastos de producción, integran los elementos que constituyen el Estado de Costo de Ventas de los productos que se espera vender durante el año y que se utilizará posteriormente para la elaboración del Estado de Pérdidas y Ganancias Estimado.

2.5.3.7 Presupuesto de Gastos de Administración y Gastos de Venta

Los gastos de venta de un negocio incluyen todas las erogaciones relacionadas con la venta y distribución de los productos, siendo la mayoría de carácter fijo. Este presupuesto se llevará a cabo haciendo un análisis de los gastos.

Los gastos de administración incluyen aquellas erogaciones que derivan fundamentalmente de las funciones de dirección y control de las variadas actividades de una empresa; su contenido es tan amplio que la determinación de su origen depende de la organización interna y del medio en que se desarrolla cada negocio en particular, comprendiendo honorarios a consejeros, abogados, gastos de representación para los ejecutivos, sueldos del departamento de contabilidad, etc.

Para la preparación del presupuesto de gastos de administración es importante efectuar un examen de los gastos incurridos en el pasado, con la finalidad de aclarar cuáles serán los gastos fijos y cuáles los variables.

Estos presupuestos tienen por objeto saber en quién o quiénes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe tenerse en cuenta que podrán existir partidas no controlables nacidas de decisiones de alta gerencia, lo cual puede ser defecto de la organización; sin embargo, esta situación se controlará vigilando que los gastos reales no sean mayores que los presupuestados.

2.5.3.8 Presupuesto de Caja.

Se llama presupuesto de caja o financiero al que muestra un pronóstico del movimiento de fondos, es decir, hace referencia a entradas y salidas de dinero durante un periodo determinado. La estimación de las entradas comprende el cobro probable de las ventas y de otras entradas que provienen de posibles fuentes de financiamiento que se hayan planeado en el presupuesto.

Los desembolsos se basan en los presupuestos de compras y gastos que previamente se han preparado, sin embargo, las salidas de caja no siempre coinciden con los gastos estimados, debido a las depreciaciones, pasivos acumulados, cuentas malas y gastos diferidos.

Se debe tener presente que los ingresos dependen de la política de crédito de la empresa y de los hábitos de pago de los clientes. No debe pasar inadvertido que el presupuesto de caja está relacionado con el de gastos financieros, ya que por este medio se sabe si se va a necesitar financiamiento y cuál será el monto de los intereses que deban pagarse.

El presupuesto de caja está constituido por saldos disponibles en caja y bancos, por inversiones temporales de fácil realización y por la solvencia de la clientela para cubrir sus compromisos; en términos generales, este presupuesto comprende la aplicación de los recursos de toda la empresa.

Este presupuesto debe ser lo más preciso posible, pues en muchos casos la insuficiencia de capital ha sido y sigue siendo una de las causas del fracaso de las empresas, a pesar de que muchas veces estas circunstancias pudieron haberse previsto y

corregido. Si la necesidad de capital es programada, se podrán hacer los planes necesarios para conseguir los fondos correspondientes.

Cuando el presupuesto de caja se elabora correctamente es una herramienta muy útil para la administración de una empresa, ya que proporciona una estimación del dinero que recibirá y de los desembolsos que deberá hacer como resultado de las operaciones presupuestadas, así como los saldos en caja que habrá disponibles periódicamente durante el año presupuestado. Y finalmente, permitirá preparar estados financieros estimados.

Debido a los beneficios derivados de este presupuesto, cada día es más aceptado, no obstante el trabajo que representa en virtud de la cantidad de datos que incluye.

2.5.3.9 Estados Financieros Estimados.

Los estados financieros estimados se preparan para presentar el resultado final al que llegará la empresa con el plan financiero. Es importante que éstos sean iguales en cuanto a forma y método de preparación con el fin de que faciliten las comparaciones con los resultados que se vayan obteniendo durante el año presupuestado. "La preparación de estados financieros mensuales es indispensable para poder controlar las operaciones reales" (7).

1) Presupuesto de Pérdidas y Ganancias.

Este presupuesto va a estar formado por el conjunto de presupuestos de ventas, costo de ventas, gastos de venta y gastos de administración. Se elaborará agrupando las estimaciones hechas para cada una de las actividades de la empresa, con el fin de obtener la utilidad bruta, la cual mostrará en términos porcentuales lo que gana la empresa en cada peso que venda arriba del volumen de ventas presupuestado, mediante la deducción a las ventas del costo de los materiales directos, de la mano de obra directa y de los gastos de producción, lo cual se utilizará para cubrir todos los gastos fijos de operación del negocio.

⁷Salas, Héctor G.; "Control Presupuestal de los Negocios"; Ed. PAC; México, 1982; Pág. 263.

2) Presupuesto de Balance General.

Para preparar este presupuesto se debe partir del balance general al principio del año proyectado, y en base a éste se irán haciendo los asientos necesarios para ir construyendo mensualmente los balances necesarios para el control presupuestal.

El balance general estimado indica la situación financiera que se espera tenga la empresa en el año presupuestado. Si el balance refleja una situación poco conveniente, es necesario revisar y modificar las estimaciones y planes hechos en los presupuestos, con el objeto de obtener resultados satisfactorios.

3) Estado de Cambios en la Situación Financiera.

El estado de cambios en la situación financiera tiene por objeto mostrar las fuentes de recursos propios y ajenos de una empresa, mostrando en forma adecuada cómo se obtuvieron tales recursos, así como la aplicación que se hizo de ellos. No sólo incluye los movimientos de efectivo que modifican la situación financiera, sino también las partidas no monetarias.

Las comparaciones de los estados financieros son indispensables en el sistema de control presupuestal ya que la experiencia es una guía importante para poder pronosticar el futuro.

2.6 Período Presupuestal.

En un sistema de control presupuestal deben planearse absolutamente todas las operaciones que llevará a cabo el negocio en un tiempo determinado. El tiempo que abarque el período presupuestal dependerá de las operaciones que realice la empresa, pues existen industrias que necesitan pronosticar sus ventas con tres o cinco años de anticipación. Sin embargo, dada la complejidad de las operaciones que realiza una firma y por la dificultad de predecir con razonable exactitud todos los elementos y factores que afectarán su marcha en un período demasiado extenso, esta planeación suele efectuarse en un estudio estratégico a largo plazo.

Al agregar las situaciones cambiantes de los factores externos, se llega a la conclusión de que el período del presupuesto debe ser más bien corto, como ya se explicó antes. Se puede decir que el período ideal del presupuesto es el de un año, ya que muchas empresas terminan sus operaciones cada año, tanto desde el punto de vista fiscal como desde el punto de vista comercial. Este período presupuestal todavía es susceptible a dividirse en trimestres, meses, etc., lo cual ayuda a efectuar de manera más eficiente las comparaciones de lo real con lo presupuestado y a tomar las medidas correctivas a tiempo de mejorar la situación.

CAPITULO 3. CONTROL PRESUPUESTAL.

3.1 Control.

A la palabra "control" se le dan diferentes interpretaciones en nuestra lengua, tales como registro, inspección, comprobación y dirección.

Si nos referimos al control como una fase del proceso administrativo, lo podemos definir como la etapa en donde se lleva a cabo la evaluación de lo realizado, comparándolo con los objetivos, políticas y presupuestos previamente establecidos, de manera que se tomen medidas que se consideren convenientes cuando surjan variaciones o discrepancias. Por lo tanto, el Control Presupuestal, "es un conjunto de procedimientos y recursos que sirven a la dirección para planear, coordinar y controlar, por medio de los presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo" (8).

Para que los controles presupuestarios funcionen adecuadamente no hay que olvidar que los presupuestos deben estar diseñados como herramientas que ayuden a todos los gerentes para realizar adecuadamente sus funciones, y no solamente al director del presupuesto.

3.1.1 Utilidad del Control Presupuestal.

Cabe mencionar que el control presupuestal es muy importante dentro de las empresas para que éstas realicen eficientemente sus operaciones y así logren los objetivos previamente establecidos. La importancia del control presupuestal se notará en relación con las ventajas que se mencionarán a continuación.

⁸Salas, Héctor G.: "Control Presupuestal de los Negocios"; Ed. PAC; México, 1982; Pág. 23.

En primer lugar, vimos que el plan de acción, basado en los presupuestos, se elabora en base a estimaciones que resultan de cuidadosas investigaciones y estadísticas, se trata de aprovechar la experiencia de todos para continuar con los éxitos y evitar los fracasos. Este plan no está basado en simples estimaciones al azar, lo cual significa que la empresa tiene muchas más probabilidades de triunfar que de fracasar.

Otro punto muy importante es el hecho de que todos los jefes de departamento de la empresa intervengan en la elaboración de los presupuestos, ya que deben considerar los planes como suyos y poner todo su esfuerzo para cumplirlos.

El control presupuestal facilita la toma de decisiones oportunas en cuanto al rumbo que debe seguir la empresa, ayudándole en gran parte a la función financiera, ya que la empresa puede saber anticipadamente cuándo y cuánto dinero necesitará, permitiendo recurrir a las fuentes de financiamiento que convengan más y salgan más baratas, sin tener que aceptar lo que le ofrezcan por tomarla desprevenida.

Por otra parte, el control presupuestal busca el trabajo armónico de todos, es decir, la coordinación de todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común, logrando así una mayor eficiencia con el mínimo esfuerzo, como se menciona en la definición anterior.

Podemos concluir diciendo que los propósitos básicos del control presupuestal son:

- Planear: Determinar el rumbo que van a seguir las operaciones de la empresa para lograr el máximo rendimiento.
- Coordinar: Elaborar un plan para seguir el camino escogido.
- Motivar: Dar un objetivo, que es el presupuesto, para que el personal de la empresa cumpla con su cometido.

3.2 Método del Control Presupuestal.

3.2.1 Estudio Preliminar.

Hemos dicho que es indispensable que los presupuestos obedezcan a un sistema, porque de ello surgirá una mayor comprensión en la planeación del control presupuestal.

Del conjunto presupuestario surge un plan financiero que abarca todas las operaciones de la entidad, y representa el conjunto de presupuestos que contribuyen al fin utilitario de la empresa.

Durante el proceso de implantación del sistema de control presupuestal es importante que se tomen muy en cuenta las indicaciones señaladas por cada departamento, puesto que ello manifiesta que ha habido coordinación, cooperación y confianza entre los miembros de cada área en el desarrollo de las actividades de la empresa.

La planeación, como ya vimos anteriormente, juega un papel preponderante para implantar un correcto control presupuestal, por lo que debe ponerse en práctica principiando por precisar detalladamente los pasos o etapas a seguir, al tiempo que se establece el periodo que abarcará el presupuesto.

Considerando la estructura del negocio se formulará un estudio preliminar de las diferentes alternativas que serán discutidas por los directivos de la empresa o el Consejo de Administración, tomando en cuenta algunas consideraciones básicas que deben atenderse en un sistema de presupuestos, a las cuales se hará referencia posteriormente.

Otro punto importante en este estudio es la coordinación del control presupuestal. Como ya se vio antes, una persona o un comité puede llevar a cabo esta función. En sí, la labor del director será esencialmente de coordinación y educación, y para ello requerirá de personal para diseñar procedimientos que permitan obtener toda la información de otros departamentos y hacer la investigación y evaluación de desviaciones en la marcha de la empresa.

La labor educativa juega un papel relevante puesto que se persigue que los integrantes de los diversos niveles directivos conozcan el sistema de control presupuestal y tengan confianza en sus resultados.

Otro aspecto que se debe cuidar es la revisión de políticas de la empresa, las cuales deben ser conocidas por todos los miembros de la misma. Se debe tener muy presente que todas ellas se expidan por escrito y sean conservadas por los funcionarios encargados de aplicarlas.

Además, es importante que se cuente con un manual de contabilidad que facilite la recolección de información contable de acuerdo con ciertos fines, los cuales deben coincidir con los fines del control presupuestal.

Por último, el director del presupuesto y sus subordinados deben preparar los datos que consideren necesarios para cada división y para la gerencia. Los informes gráficos son de gran ayuda para que los altos funcionarios puedan seguir la marcha de las operaciones con facilidad, pero para que realmente sean útiles deben contener información de los años anteriores, datos reales y del presupuesto.

3.2.2 Implantación del Sistema.

Una vez realizado el estudio preliminar, el segundo paso es la implantación del sistema de control presupuestal. Son muchas las dificultades que pueden presentarse en algunos casos, por lo que se sugiere la conveniencia de hacer una implantación preliminar antes de la definitiva.

En principio, el director del presupuesto somete los resultados de su estudio preliminar junto con sus recomendaciones a la consideración del consejo de administración y a los jefes de cada división, quienes en su caso toman resoluciones tales como el período financiero, organización de cursos de capacitación, y todas las que consideren necesarias, además de aprobar los informes y reportes propuestos. El director del presupuesto, como coordinador, debe establecer el tiempo oportuno para la preparación del plan financiero.

3.2.3 Manual del Control Presupuestal

Es muy importante que se cuente con un manual, a fin de dar uniformidad a la tarea y coordinar las actividades de todas las personas encargadas de la preparación y ejecución de los presupuestos.

El propósito esencial del manual es definir responsabilidades y límites de autoridad de todas las personas que tienen que ver con los presupuestos. Su fin secundario es mostrar la forma y procedimientos que deben seguirse en la preparación de los distintos presupuestos que integran el plan financiero.

Considerando que el manual se elabora para cubrir las necesidades de cada empresa en particular, debe contener detalles específicos de procedimientos y prácticas inherentes al negocio respectivo, incluyendo:

- Objetivos y propósito del control presupuestal
- Predicciones y supuestos básicos.
- Definiciones de términos.
- Período que abarcará el presupuesto.
- Presupuestos que forman el sistema.
- Responsabilidades y autoridad de los funcionarios principales.

3.2.4 Calendario del Control Presupuestal

Esta es una parte fundamental en la preparación de los presupuestos porque debe haber sincronización y coordinación en todos los aspectos de la planeación presupuestal. Es conveniente precisar las fechas en que la información y estimaciones de un primer departamento deben estar disponibles para cada una de las demás áreas.

El calendario de control presupuestal viene a ser el primer paso para una verdadera planeación sobre este punto, dado que debe contener la selección del plan financiero, la designación del director de presupuesto, la revisión de las políticas administrativas y del sistema contable, el estudio de los informes en circulación, y los datos estadísticos disponibles.

Dicho calendario debe mostrar la fecha en que el director del presupuesto envía o recibe cualquier documento; una descripción detallada de éstos y su identificación como cédula presupuestal; nombre del funcionario respectivo y su departamento; fecha límite en que debe recibirse o enviarse la información; fecha en que realmente se recibieron o terminaron los datos y comentarios especiales; el día en que deban quedar aprobados los planes de operación para después dar comienzo a los presupuestos; así como la fecha en que el paquete debe estar listo para presentarse al director del presupuesto o al comité para su aprobación y finalmente mandarlos a los departamentos respectivos.

Por último, el calendario debe ser examinado, discutido y aprobado por todos los funcionarios que tendrán que intervenir en la planeación presupuestal, pues representa el compromiso de cumplir con las fechas establecidas. El calendario contendrá plazos específicos para cada uno de los presupuestos que integran el sistema y para las cédulas presupuestarias principales.

3.3 Introducción del Control Presupuestal.

Antes que nada se dirá que la introducción del presupuesto es obra del jefe de cada área ya que éste es quien conoce mejor que nadie las actividades de su departamento y del programa que las concilia. Asimismo, él es quien debe definir el programa de acción a seguir por cada uno y controlar su aplicación, así como convencer a sus colaboradores de la utilidad que tiene el presupuesto.

El control presupuestal debe abarcar todas las áreas de la empresa e implantarse en forma progresiva, esto es, la introducción de los presupuestos en la empresa debe ser paulatina para que así las personas se vayan adaptando y los hechos vayan entrando en los planes.

Uno de los errores que se comete es querer implantar el sistema de un día a otro, pues el principal obstáculo que se presenta es la oposición de las personas que no tienen conocimiento de lo que es el control presupuestal y están acostumbradas a realizar sus actividades de acuerdo a patrones anteriormente establecidos, muchas veces creados por

ellas mismas en ausencia de un manual en donde se encuentren los programas para llevar a cabo las actividades.

Para que se pueda llevar a cabo la introducción del control presupuestal es necesario que se establezcan los programas que señalen la responsabilidad de cada persona y la actividad a desarrollar, así como que el sistema de contabilidad sea útil para dar a conocer la información necesaria de la empresa. Otro punto importante es que el jefe de cada área debe proporcionar a cada uno de sus colaboradores la información suficiente para que sepan lo que están realizando y aclarar sus dudas, así como dar a conocer cuáles son los objetivos trazados y que se espera de cada uno de ellos. Esto ayudará a estimular a las personas y a hacerlas sentir parte de la empresa.

El jefe es quien va a dirigir personalmente los primeros contactos en su papel de coordinador pero una vez establecidas las pautas a seguir y dada la información, debe dejar plena libertad para que sus colaboradores estudien el presupuesto y comuniquen sus dificultades intentando resolverlas, pues mediante la flexibilidad de su criterio personal, puede lograr el desarrollo de la iniciativa entre sus colaboradores. Conviene recordar que "el dirigir consiste más en demostrar ante los demás el deseo de hacer las cosas en común que imponer su voluntad" ⁽⁹⁾.

Una vez establecido el sistema presupuestal dentro de la empresa se va a proceder a la Previsión y el Control, funciones que se realizan a la par, ya que se tendrán que analizar los hechos pasados, que son la base donde se apoya la previsión, para ser corregidos en el momento en que se encuentren desviaciones al comparar lo previsto con lo realizado. Los resultados se deben de revisar con el deseo de sacar provecho de ellos para la acción futura.

No se debe perder de vista que el control presupuestal no es un plan estático, sino que evoluciona sin cesar y no se detiene nunca; es un perfeccionamiento continuo.

⁹Loeb. Paul; "El Presupuesto en la Empresa"; Ed. Aguilar; Madrid, 1961; Pág. 677.

3.3.1 Factores que intervienen al introducir el Control Presupuestal.

Al implantar e introducir el control presupuestal intervienen una serie de situaciones que pueden influir en forma favorable o desfavorable, como son los siguientes:

1) Factores Psicológicos.

Es de suponerse que cuando alguien sugiere que se implante el control presupuestal en una empresa se encontrarán respuestas negativas, pues habrá personas que se opongan al cambio y, como ya se mencionó anteriormente, éstos serán obstáculos que se tendrán que vencer. Para lograrlo se recomienda seguir los siguientes pasos:

Primero los directivos tendrán que hacerles ver y demostrarles los beneficios que aporta el sistema con el tiempo, así como explicar y dar los motivos de su implantación, pues los seres humanos no aceptan fácilmente una modificación en su manera de actuar cotidiano.

Lo segundo será explicarles cómo se va aplicar el sistema dentro de la empresa, y cómo van a influir ciertos factores.

Por último, habrá que preparar el ambiente psicológico en el cual se puedan desarrollar con éxito los presupuestos. Este punto es importante porque los beneficios a lograr dependen en sí de la actitud de las personas que laboran en la empresa. Y una vez puesto en práctica, se tratará de demostrar que el sistema ha sido aplicado con profesionalismo, y que con la colaboración de cada uno de los integrantes que intervienen en el desarrollo de las actividades de la empresa se puede lograr el objetivo.

2) Preparación de la recolección de datos futuros.

Debe contarse con los datos necesarios obtenidos del estudio de ejercicios pasados y de la contabilidad, los cuales deben adaptarse al sistema presupuestal.

Por su parte, un buen sistema contable debe estar apegado a los objetivos de la empresa, es decir, tanto la contabilidad como la organización deben estar interrelacionados

para alcanzar los propósitos en forma positiva. De lo contrario, la implantación e introducción del control presupuestal no servirá para evaluar lo realizado y lo que va a realizarse.

3) Determinación de las características económicas de la empresa.

La integración de varios presupuestos presenta un panorama más amplio de las características económicas de la empresa. El responsable del sistema, al conocer dichas características, debe seguir el camino adecuado para preparar el marco ideal en el cual se va a operar, ya que por este medio se establecen el objetivo y las bases presupuestales que son funcionales para la empresa.

3.4 Principios de Control Presupuestal.

Para finalizar, y a manera de síntesis de lo comentado, hablaremos de los principios del control presupuestal. Su aplicación bien comprendida coloca al director en la posibilidad de lograr el máximo de eficacia, sin olvidar que deberán implantarse de acuerdo a las circunstancias particulares de cada organización ⁽¹⁰⁾.

1) Principio de la Organización.

Este principio indica que los presupuestos deben aplicarse a una empresa altamente organizada y con un nivel de eficiencia importante, es decir, las actividades deben estar interrelacionadas, de forma que haya una coordinación eficaz entre los diferentes niveles y que existan instructivos para cada puesto, a fin de realizar adecuadamente las operaciones.

2) Principio de la Predictibilidad.

Este principio consiste en prever lo que sucederá en el período sujeto a control presupuestal, lo cual debe comprender todos los aspectos de la organización.

¹⁰ Cfr. Salas, Héctor G.; "Control Presupuestal de los Negocios"; Ed. PAC; México, 1982.

3) Principio de Determinación Cuantitativa.

Es importante que las causas y efectos en los presupuestos no sólo se determinen cualitativamente, sino también cuantitativamente, es decir, cada uno de los planes de la empresa para el período presupuestal debe valorarse en términos monetarios.

4) Principio del Objetivo.

Los objetivos de la organización deben estar perfectamente establecidos y coordinados entre sí.

5) Principio de la Precisión.

Los presupuestos, por ser planes de acción, deben ser conocidos en la forma más precisa y concreta evitando vaguedades que impidan su correcta ejecución.

6) Principio de la Costeabilidad.

Es importante conocer las ventajas que se van a obtener del control presupuestal y su repercusión en las utilidades, ya que han de superar el costo mínimo de instalación y funcionamiento del sistema.

7) Principio de Flexibilidad.

Todo plan preciso debe prever en lo posible los supuestos cambios que puedan ocurrir en la organización. Esto no significa que los presupuestos pueden cambiar arbitrariamente, pero sí por aquellos acontecimientos inesperados o no previstos.

8) Principio de la Unidad.

Los planes de la empresa deben ser de tal naturaleza que permitan ver que existe un solo plan general para cada función, por lo que deben estar debidamente coordinados.

9) Principio de la Confianza.

Todos y cada uno de los miembros de la organización deben estar plenamente convencidos de la bondad del sistema, pues ello influirá en el curso de las operaciones.

10) Principio de Autoridad.

Representa el derecho de inducir o mandar a alguien hacia un fin, así como la obligación de ser obedecido.

11) Principio de la Coordinación de intereses.

La dirección debe hacer que se conduzcan las acciones hacia la consecución de los objetivos deseados, coordinando los intereses generales y particulares de quienes intervienen en ellas.

12) Principio de las Excepciones.

Normalmente, al comparar los presupuestos con las cifras reales surgen variaciones. Este principio recomienda tomar medidas correctivas en aquellas desviaciones de mayor importancia.

13) Principio de las Normas.

Se deben establecer normas claras y precisas que contribuyan a la obtención de utilidades y a producir otros beneficios. Esto ayudará a los subordinados a laborar fácilmente dentro de los límites de dicha regla.

Los principios del control presupuestal se consideran la base para llegar a la vialidad en los presupuestos, es decir, son el camino a seguir para que así se tenga la posibilidad de cumplir todos los planes que buscan a través del sistema. Pero además existen otros tres aspectos importantes en la realización de los presupuestos:

1) Definición de responsabilidad.

Para que cada miembro de la empresa pueda contribuir de manera eficaz, su cargo debe estar claramente definido y deberá conocer cuál es su trabajo.

2) Delegación de autoridad.

Es la acción de ceder a otra persona cierta autoridad y responsabilidad para que realice dicha actividad.

3) Responsabilidad Individual.

Con un cargo claramente definido y autoridad para desempeñarlo, el individuo debe esperar que se le juzgue por sus resultados.

3.5 Principales causas de fracasos de los Presupuestos.

La técnica presupuestal no manifiesta errores en sus planteamientos teóricos; sin embargo, cuando ya es aplicada a la vida diaria se suelen cometer algunas equivocaciones culpándola injustificadamente, sin darse cuenta que los verdaderos causantes son los miembros integrantes de las empresas. Algunas causas que originan fracasos son:

- 1) Desconocimiento de la empresa.
- 2) Desconocimiento de los planes y de las políticas de la empresa.
- 3) Inadecuada administración, dirección y vigilancia.
- 4) Poca flexibilidad en los criterios de los ejecutivos.
- 5) Inadecuado sistema de costos.

- 6) Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como su corrección.
- 7) Mala organización y coordinación general.
- 8) Insuficientes análisis y estudio de mercado.
- 9) Falta de apoyo directivo.
- 10) Falta de cooperación.

Profesionalismo, poder analítico y experiencia son factores decisivos con los que deben contar los ejecutivos para el buen desarrollo del sistema presupuestario en la práctica diaria.

Una correcta contabilidad que sirve de base a la técnica presupuestal necesariamente debe tener resultados positivos para la empresa. La presencia del Licenciado en Contaduría es importante, ya que tiene la posibilidad de conocer directa y detalladamente el efecto cuantitativo de las operaciones de la empresa, así como las repercusiones en la toma de decisiones. Es por ésto que su trabajo no debe limitarse a proporcionar información, sino integrar y aprovechar sus conocimientos técnicos para apoyar la toma de decisiones efectivas que contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.

CAPITULO 4. CASO PRACTICO: Somos Juguetes, S.A. de C.V.

4.1 PAPELES DE TRABAJO.

A continuación se proporcionan todos los datos necesarios para la elaboración de los presupuestos para 19X4 de la empresa industrial "Somos Juguetes, S.A. de C.V.", en adición a los objetivos y factores económicos que la van afectar, con la finalidad de ilustrar al lector en la naturaleza de la información requerida para la estructuración y presentación del presupuesto de una compañía, cuyo producto final (antes de iniciar las etapas de control) podrá apreciarse en el Resumen Ejecutivo.

Principales Políticas para 19X3.

Crédito a clientes:	30 días
Pago a proveedores de materias primas:	30 días
Pago a proveedores de publicidad:	15 días
Promedio de días de inversión líquidas:	15 días
Rotación de inventarios:	5 semanas
Saldo mínimo en cuenta de cheques:	N\$25 mil nuevos pesos.

Método de depreciación; línea recta como se muestra:

	% cargo a gastos de:	
- Maquinaria y equipo	10% fabricación	
- Edificio	3%	50% fabricación 30% administración 20% ventas
-Automóviles	20%	20% fabricación 20% administración 60% ventas
-Mobiliario y equipo de oficina	10% administración	
Equipo de cómputo	33%	20% fabricación 60% administración

	20% ventas
Tasa de I.S.R.:	35%
P.T.U.:	10%
Tasa I.V.A.:	10%

Ventas del año de 19X3 en unidades:

VENTAS REALES

PRODUCTOS	PRECIO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.
Avión control remoto	NS149.00	285	301	135	255	125
Ferrari escala 1:18	76.55	8,300	8,725	9,325	9,025	12,600
Horno mágico	35.76	1,625	3,250	4,700	7,050	11,200

VENTAS REALES

PRODUCTOS	JUN	JUL	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.
Avión control remoto	705	190	576	1,786	2,610	2,391	3,357
Ferrari escala 1:18	8,675	8,500	8,366	10,407	10,407	10,305	13,465
Horno mágico	6,275	18,025	22,391	28,169	18,973	16,875	13,592

Costos Unitarios de 19X3:

	Avión	Ferrari	Horno
M.P. Importada	NS 43.21		
M.P. Nacional	14.88	NS 23.99	NS11.02
Material de empaque	2.92	1.28	1.05
M. de O. directa	2.95	2.28	1.42
Costo directo	63.96	27.55	13.49
Gtos. Ind. variables	5.94	4.04	1.79

Integración de los costos unitarios de 19X3.

Producto. Avión a control remoto.

MAT. PRIMA IMPORT.	UNIDAD CANTIDAD	COSTO MEDIDA	COSTO UNIT.	TOTAL
Motor hélice No. 14	1	pz.	NS\$16.42	NS\$16.42
Radio control emisor	1	pz.	18.58	18.58
Radio control receptor	1	pz.	8.21	8.21

MATERIA PRIMA NACIONAL

Fuselaje	1.00	pz.	6.11	6.10
Alas delanteras	2.06	pz.	1.37	2.82
Alas traseras	1.02	pz.	4.38	4.46
Cabina plástica	1.50	pz.	0.60	0.90
Cable cobre No. 1	0.50	pz.	1.19	0.60

MATERIAL DE EMPAQUE

Empaques internos avión	0.002	mi	603.45	1.20
Bolsa plástica No.4	0.001	mi	291.30	0.29
Caja cartón logo avión	0.001	mi	1,431.37	1.43

MANO DE OBRA

Depto. soldadura	1.37	H.H.	1.08	1.47
Depto. ensamble	0.88	H.H.	1.32	1.16
Depto. empaque	0.18	H.H.	1.82	2.95

TOTAL COSTO DIRECTO

63.96

Producto. Avión a control remoto.

GASTOS INDIRECTOS VARIABLES

POR UNIDAD

Energía eléctrica	N\$ 95.00
Líquidos aislantes	2.62
Lubricantes	1.78
Soldadura	0.59

Producto: Ferrari escala 1:18.

MAT. PRIMA IMPORT.	UNIDAD CANTIDAD	COSTO MEDIDA	COSTO UNIT.	TOTAL
Carrocería plástica	1.00	pz.	NS 3.90	NS 3.90
Chasis metálico	1.01	pz.	2.05	2.07
Motor eléctrico	1.00	pz.	7.80	7.80
Eje trasero	1.01	pz.	2.84	2.86
Eje delantero	1.03	pz.	0.25	0.25
Llantas hule	4.01	pz.	0.42	1.68
Rines plástico	4.01	pz.	0.18	0.72
Unidad Giratoria	1.01	pz.	2.25	2.27
Cable corte No 2	0.60	mt.	1.39	0.83
Conector de Batería	1.02	pz.	0.60	0.61

MATERIAL DE**EMPAQUE**

Empaques internos Ferrari	0.002	mi.	250.37	0.50
Bolsa plástica No. 2	0.001	mi	139.79	0.14
Caja cartón logo Ferrari	0.001	mi.	638.23	0.64

MANO DE**OBRA**

Depto. soldadura	1.06	H.H.	1.08	1.14
Depto. ensamble	0.68	H.H.	1.32	0.89
Depto. empaque	0.14	H.H.	1.82	0.25

TOTAL COSTO

27.55

DIRECTO**GASTOS INDIRECTOS VARIABLES****POR UNIDAD**

Energía eléctrica	0.85
Líquidos aislantes	1.17
Lubricantes	1.33
Soldadura	0.69

Producto: Horno Mágico.

MATERIA. PRIMA NACIONAL.	UNIDAD CANTIDAD	COSTO MEDIDA	COSTO UNIT.	TOTAL
Armazon metalico interno	1 00	pz.	N\$210	N\$210
Resistencia alta seguridad	1 00	pz.	3.46	3.46
Remaches	0 01	mi	18.42	0.18
Resorte de 3 cm	0 002	mi.	375.00	0.75
Armazon plástico externo	1 02	pz.	1.63	1.66
Interruptor	1 01	pz.	1.43	1.44
Cable	1 40	mt.	0.60	0.84
Clavija	1 02	pz.	0.58	0.59
MATERIAL DE EMPAQUE				
Empaques internos hornos	0.002	mi.	259.26	0.52
Bolsa plástica N° 1	0.001	mi.	104.60	0.10
Caja cartón logo horno	0.001	mi.	430.39	0.43
MANO DE OBRA				
Depto. soldadura	0.66	H.H.	1.08	0.71
Depto. ensamble	0.42	H.H.	1.32	0.55
Depto. empaque	0.09	H.H.	1.82	0.16
TOTAL COSTO DIRECTO				13.49

GASTOS INDIRECTOS VARIABLES**POR UNIDAD**

Energía eléctrica	0.55
Líquidos aislantes	0.36
Lubricantes	0.68
Soldadura	0.20

Datos adicionales a los estados financieros de "Somos Juguetes, S.A. de C.V."

Composición de los inventarios:

Producto terminado	N\$ 818.38
Producción en Proceso	272.79
Materiales	727.45

Activo fijo (Inversiones por año):

AÑO	MAQ. Y EQ.	EDIFICIO	AUTOS	EQ. DE OF.	EQ. COMP.
19W6	N\$ 527,551	N\$1,113,095		N\$334,963	
19W7	1,1236,448			16,748	
19W8	474,796				
19W9	362,691			11,165	
19X0	254,355			9,570	N\$ 130,298
19X1	395,663			16,749	404,521
19X2	417,646				10,804

El terreno se adquirió en 19W5 y su valor fué de N\$ 332,000.

Los inventarios están compuestos por el I.V.A. de las compras de inventarios y los gastos sujetos al impuesto, todos al 10%.

El préstamo bancario se deberá pagar en febrero de 19X4.

Otras cuentas por pagar lo constituyen préstamos de los accionistas, los cuales se convertirán en aumento de capital social en abril de 19X4.

El total de las nóminas en nuevos pesos por departamento al 1º de octubre de 19X3 es:

	Nº DE PERSONAS	TOTAL POR DEPTO.
Mano de obra ind.	15	N\$ 41,464.00
Ventas	27	57,013.00
Administración	12	44,192.00

Las prestaciones generales son como sigue:

- Aguinaldo	30 días promedio, reserva mensual (1)
- Prima vacacional	45%, 10 días hábiles prom. reser. men (1)
- Fondo de ahorro	13% (1)
- Plan prev. soc.	10% (1)
- IMSS cuota patronal	13.75% (2)
- INFONAVIT	5% (2)
- Impuesto 1%	1% (2)
- Impuesto 2%	2.0% (2)
-Comedor	N\$ 16.50 por empleado
- Seguro de vida	0.75% (3)
- Seguro de gtos. med.	0.60% (3)
- Plan de pensiones	1.2% (3)

(1) Sobre salarios nominales

(2) Sobre salario integrado

(3) Sobre total de compensación.

No se proyecta que se trabaje tiempo extra.

Las indemnizaciones se consideran excesos sobre el presupuesto y se autorizan directamente por el gerente general.

Gastos variables:

Gastos variables:

Los gastos variables de manufactura se encuentran especificados en las hojas de costos de cada producto.

Las comisiones que la empresa paga a sus vendedores son el 4.5% de las ventas netas en pesos.

Gastos Fijos:

Los siguientes cuadros son las estadísticas para 19X3 de gastos por concepto:

GASTOS FUJOS DE VENTA:

GASTOS REALES

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	TOTAL 1983
SALARIOS	45.610,00	45.610,00	45.610,00	45.610,00	45.610,00	45.610,00	45.610,00	45.610,00	45.610,00	45.610,00	45.610,00	45.610,00	541.520,00
PRESTACIONES	25.336,00	25.336,00	25.336,00	25.336,00	25.336,00	25.336,00	25.336,00	25.336,00	25.336,00	25.336,00	25.336,00	25.336,00	303.637,00
GASTOS DE VIAJE	7.203,00	849,00	1.456,00	1.224,00	1.099,00	1.192,00	675,00	1.020,00	530,00	1.059,00	2.119,00	914,00	12.242,00
DEPRECIACION	10.823,00	10.823,00	10.823,00	10.823,00	10.823,00	10.823,00	10.823,00	10.823,00	10.823,00	10.823,00	10.823,00	10.823,00	129.876,00
MANTENIMIENTO EQ. TPE	1.618,00	1.343,00	1.456,00	525,00	1.246,00	1.266,00	2.562,00	1.117,00	1.473,00	793,00	1.784,00	664,00	16.199,00
TOTAL GASTOS FUJOS VENTA 1983	84.590,00	83.751,00	84.581,00	83.918,00	84.114,00	84.256,00	85.033,00	83.508,00	83.772,00	101.359,00	103.436,00	101.085,00	1.063.863,00

NOTA: NUEVOS PESOS

GASTOS FLUJO DE FABRICACION

GASTOS REALES

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 1983
SALARIOS	36 254.00	36 256.00	36 256.00	36 256.00	36 256.00	36 256.00	36 256.00	36 256.00	36 256.00	41 494.00	41 494.00	41 494.00	448 880.00
PRESTACIONES	20 229.00	20 229.00	20 229.00	20 229.00	20 229.00	20 229.00	20 229.00	20 229.00	20 229.00	23 233.00	23 233.00	23 233.00	248 955.00
PAPELERIA Y ART. GRANA	1 232.00	2 444.00	1 062.00	1 423.00	754.00	1 044.00	1 845.00	1 278.00	1 398.00	785.00	1 146.00	614.00	15 940.00
COMPAÑAS	1 218.00	1 212.00	1 097.00	822.00	838.00	488.00	875.00	1 090.00	841.00	1 138.00	547.00	1 341.00	12 180.00
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	315.00	478.00	270.00	446.00	443.00	373.00	454.00	228.00	348.00	140.00	190.00	174.00	4 492.00
TELEFONO	1 436.00	736.00	1 714.00	1 654.00	1 331.00	1 444.00	819.00	1 235.00	642.00	1 771.00	2 568.00	1 127.00	15 943.00
CORREOS	846.00	519.00	410.00	452.00	742.00	395.00	905.00	411.00	811.00	254.00	487.00	221.00	5 132.00
AGUA	1 243.00	1 085.00	1 113.00	254.00	946.00	1 024.00	2 253.00	865.00	1 154.00	529.00	1 411.00	513.00	12 830.00
MANTENIMIENTO	12 432.00	28 854.00	18 777.00	22 171.00	11 414.00	26 747.00	24 719.00	25 122.00	21 944.00	12 401.00	19 723.00	8 726.00	243 122.00
CAPACITACION	4 863.00	3 847.00	4 215.00	2 349.00	2 808.00	1 873.00	3 747.00	2 483.00	3 232.00	4 252.00	2 299.00	3 152.00	48 834.00
LAJAS DE BATAO	246.00	330.00	149.00	423.00	345.00	319.00	348.00	146.00	295.00	154.00	324.00	816.00	3 844.00
MATER. CONTROL CALD.	4 287.00	2 271.00	4 940.00	4 491.00	3 777.00	4 242.00	2 240.00	3 458.00	1 992.00	3 743.00	1 183.00	2 266.00	44 808.00
ZONAS DE TRABAJO	2 294.00	2 253.00	1 704.00	1 844.00	1 041.00	1 541.00	821.00	1 642.00	2 293.00	1 417.00	1 866.00	1 038.00	20 530.00
MATERIAL DE ALMACENAJE	3 144.00	2 809.00	2 429.00	1 923.00	2 417.00	2 519.00	5 230.00	2 164.00	1 542.00	2 458.00	1 257.00	3 143.00	31 438.00
MHTO. EQ. LAB. ELECTRONICO	2 190.00	1 183.00	2 811.00	2 214.00	1 872.00	2 136.00	1 211.00	1 823.00	890.00	889.00	1 744.00	1 636.00	23 738.00
GASTOS DE VIAJE	7 234.00	8 877.00	8 534.00	8 051.00	5 463.00	5 136.00	2 649.00	5 234.00	12 579.00	4 844.00	4 222.00	3 266.00	68 773.00
MHTO. EQ. DE TRANSP.	4 126.00	3 408.00	3 849.00	2 264.00	3 142.00	2 255.00	8 170.00	2 832.00	3 734.00	2 212.00	4 117.00	1 843.00	42 092.00
SEPV. DE VIGILANCIA	2 518.00	8 238.00	2 298.00	2 877.00	1 923.00	3 888.00	3,273.00	2 712.00	2 043.00	1 939.00	2 514.00	1 308.00	32 722.00
SECURIDAD	1 476.00	1 225.00	1 324.00	753.00	1 136.00	1 062.00	1 180.00	2 361.00	1 014.00	1 343.00	721.00	1 523.00	14 752.00
OTROS	368.00	525.00	713.00	635.00	577.00	479.00	820.00	294.00	443.00	231.00	452.00	813.00	5 762.00
DEPRECIACION	37 360.00	37 360.00	37 360.00	37 360.00	37 360.00	37 360.00	37 360.00	37 360.00	37 360.00	37 360.00	37 360.00	37 360.00	452 440.00
TOTAL GASTOS FLUJO 1983	51 531.00	47 854.00	545 546.00	446 431.00	433 149.00	430 742.00	551 044.00	480 446.00	452 340.00	541 845.00	495 544.00	436 227.00	4 781 231.00

NOTA: NUEVOS PESOS

GASTOS FUJOS DE ADMINISTRACION

GASTOS REALES

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL 1983
SALARIOS	40.175.00	40.175.00	40.175.00	40.175.00	40.175.00	40.175.00	40.175.00	40.175.00	40.175.00	44.192.00	44.192.00	44.192.00	474.151.00
PRESTACIONES	22.317.00	22.317.00	22.317.00	22.317.00	22.317.00	22.317.00	22.317.00	22.317.00	22.317.00	24.549.00	24.549.00	24.549.00	274.500.00
PAPELERIA Y ART. OFNA	3.503.00	7.106.00	3.599.00	4.087.00	2.201.00	4.540.00	4.491.00	3.728.00	4.042.00	2.290.00	3.458.00	1.795.00	44.911.00
COPIAS	3.510.00	2.914.00	3.159.00	1.790.00	2.703.00	1.454.00	2.808.00	5.616.00	2.422.00	3.194.00	1.720.00	3.891.00	35.101.00
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	322.00	517.00	278.00	825.00	568.00	471.00	511.00	750.00	437.00	227.00	454.00	909.00	5.879.00
HONORARIOS AUDITORIA	5.496.00	2.959.00	8.944.00	8.040.00	5.013.00	5.436.00	3.090.00	4.651.00	2.418.00	4.832.00	9.664.00	4.187.00	50.398.00
HONOR. CONSULT. Y ASESORES	3.975.00	2.618.00	2.995.00	3.252.00	1.843.00	2.782.00	1.445.00	2.491.00	5.782.00	2.493.00	3.248.00	1.771.00	36.134.00
HONOR. SERVICIO LEGAL	4.984.00	4.070.00	4.414.00	2.501.00	3.776.00	1.687.00	3.923.00	7.846.00	3.384.00	4.453.00	2.423.00	5.244.00	49.043.00
TELEFONO	1.540.00	855.00	1.874.00	1.704.00	1.414.00	1.532.00	899.00	1.372.00	951.00	1.363.00	2.728.00	1.175.00	17.036.00
CORREOS, TELEX, ETC	454.00	413.00	343.00	372.00	231.00	318.00	165.00	330.00	861.00	755.00	318.00	202.00	4.130.00
MANUTENIMIENTO EQ. OFNA	3.722.00	7.599.00	3.277.00	4.322.00	2.227.00	5.224.00	4.745.00	3.949.00	4.214.00	2.422.00	3.857.00	1.930.00	47.402.00
MANUTENIMIENTO EQ. COMPLETO	2.155.00	3.282.00	1.321.00	4.088.00	3.715.00	3.065.00	3.345.00	1.896.00	2.965.00	1.487.00	2.973.00	5.647.00	37.168.00
CAPACITACION	1.149.00	1.285.00	1.394.00	790.00	1.120.00	819.00	1,239.00	2.478.00	1.089.00	1.426.00	752.00	1,754.00	15.437.00
JUNTAS DE TRABAJO	3.748.00	3.407.00	2.428.00	3,066.00	1.738.00	2,823.00	1,363.00	2,726.00	5,481.00	3,251.00	3,120.00	1,669.00	34,070.00
GASTOS DE VIAJE	5.157.00	2.782.00	8.246.00	5.878.00	4.713.00	5.111.00	2.866.00	4.372.00	2.271.00	2.543.00	6.065.00	3.918.00	54.782.00
MANUTENIMIENTO EQ. TRANSP	4.233.00	3.513.00	3.910.00	2.159.00	3.256.00	3.396.00	8.773.00	2.621.00	3.852.00	2.074.00	4.856.00	1.973.00	42.324.00
SEGUROS Y FIANZAS	1.425.00	1.879.00	1.012.00	2.271.00	2.065.00	1.714.00	1.858.00	1,253.00	1,590.00	826.00	1,652.00	3.340.00	20.649.00
OTROS	1,679.00	981.00	814.00	883.00	506.00	755.00	592.00	785.00	1,569.00	677.00	811.00	481.00	9,867.00
DEPRECIACION	15,503.00	15,503.00	15,503.00	15,503.00	15,503.00	15,503.00	15,503.00	15,503.00	16,543.00	16,543.00	16,543.00	16,543.00	196,224.00
TOTAL GASTOS FUJOS 1983	125.434	125.330	122.007	121.623	115.235	119.356	117.902	124.632	121.300	117.722	135.848	114.877	1.471.058

*NOTA: NUEVOS PESOS

Proyecto de Inversión y lanzamiento del nuevo producto: Video-Juego.

La empresa ha firmado un contrato con un proveedor de los E.U.A. para importar los microprocesadores para poder fabricar y vender, con el mismo número de vendedores que en la actualidad, 18,500 unidades de video juegos en 19X3.

Para poder producir la unidad de video juegos, sera necesario importar del proveedor de los E.U.A. las tarjetas de circuitos y los centros de mando, quedando a nuestros proveedores nacionales o a Somos Juguetes, S A. de C.V. la integración de los demás componentes, el ensamble y control de calidad.

Los ingenieros en electrónica e industriales de la plama de Somos Juguetes, S.A. de C.V. están confiados en poder ensamblar la unidad total dentro de las instalaciones actuales de la empresa. La dirección general de la empresa, con aprobación de los accionistas han autorizado el proyecto, porque según estudios de mercado, los niveles de ventas pronosticados serán alcanzables y la dirección de la empresa ha decidido expandir la línea de productos hacia productos de alta tecnología, y con ésto asegurar la presencia de la empresa en el liderazgo del mercado

Del programa de integración del producto, todos los componentes adicionales necesarios para la producción se pueden adquirir con proveedores nacionales, excepto el gabinete plástico que cubre y da presentación a la unidad. Nuestro proveedor nos ha proporcionado el diseño y las especificaciones técnicas y de manufactura en que se deben instalar las tarjetas y por lo tanto las especificaciones del gabinete, para el cual no existe actualmente en el mercado mexicano proveedor alguno capaz de fabricar el gabinete con las especificaciones deseadas, ya que para ello se necesita un inyectora de plásticos computarizada, la cual solo se fabrica en Japón desde hace dos meses. Hemos contactado al proveedor en Japón y nos puede entregar la máquina en 15 días posteriores al pedido. El costo de la inyectora es de 244'000,000 yenes con fletes incluidos. La tarifa que le corresponde es de 10%.

Nuestro departamento de costos en conjunción con ingeniería de planta estimaron los costos del gabinete y de ensamble de la unidad de Video Juegos resultado las siguientes hojas de costos:

Producto: Gabinete Plástico

MATERIA. PRIMA NACIONAL.	UNIDAD CANTIDAD	COSTO MEDIDA	COSTO UNIT.	TOTAL
Polímetro 325 A	0.21	kg.	N\$ 98.00	N\$ 20.58
Polímetro 25 X-1	0.10	kg.	202.40	20.40
MANO DE OBRA				
Depto. inyección plásticos	0.08	H.H.	1.25	0.10
TOTAL COSTO DIRECTO				41.08

GASTOS INDIRECTOS VARIABLES POR UNIDAD

Energía eléctrica N\$ 2.80

MAT. PRIMA IMPORT. NACIONAL	UNIDAD CANTIDAD	COSTO MEDIDA	COSTO UNIT.	TOTAL
Tarjeta de video	1.00	pz.	N\$ 59.58	N\$ 59.58
Procesador central	1.00	pz.	92.57	92.57
Unidad lectura cassette	1.00	pz.	79.79	79.79
Centro de mandos	1.00	pz.	31.62	31.62
MATERIA PRIMA NACIONAL				
Gabinete	1.02	pz.	N\$ 41.08	N\$ 41.90
Juego de cables	1.00	pz.	6.60	6.60
Cable Universal	0.75	mt.	0.60	0.45
Clavija trabajo pesado	1.01	pz.	0.60	0.60

**MANO DE
OBRA**

Depto. soldadura	0.95	H.H.	1.22	1.16
Depto. ensamble	3.25	H.H.	1.25	4.06
Depto. empaque	1.19	H.H.	1.12	1.33
TOTAL COSTO				319.66

DIRECTO

GASTOS INDIRECTOS VARIABLES

POR UNIDAD

Energía eléctrica	N\$ 5.10
Líquidos aislantes	14.06
Lubricantes	0.95
Soldadura	15.96

Impacto en los gastos fijos:

Gastos de manufactura:

- Se necesitará un ingeniero en electrónica para el departamento de control de calidad, con un sueldo de N\$ 3,000.00 más prestaciones.
- Capacitación se incrementará en 8% a partir de marzo.
- Mantenimiento se incrementará en 3% a partir de mayo.
- Materiales de control de calidad se incrementará en 10% a partir de marzo.
- Materiales de almacenamiento se incrementará en 5% a partir de abril.
- Mantenimiento de equipo de laboratorio se incrementará en 4% a partir de marzo.

La máquina no requiere de instalaciones especiales, se podrá operar prácticamente en cuanto llegue y el proveedor nos entregará manuales en español, que según sus indicaciones el operario tardará 5 días en poder operar eficientemente la inyectora.

El pronóstico de ventas en unidades es el siguiente:

Abril	2,500
Mayo	1,500
Junio	1,750
Julio	1,750
Agosto	1,750
Septiembre	1,750
Octubre	2,500
Noviembre	2,500
Diciembre	2,000

El crédito en las ventas es 30 días después de la entrega.

Los gastos de publicidad y promoción deberán ser definidos por el departamento de ventas, siguiendo sus objetivos y su criterio. La política de pago a proveedores de publicidad no cambia.

El precio de venta de lanzamiento es de N\$710.00 y se seguirán los mismo criterios de incrementos de precios de los supuestos generales de cada equipo.

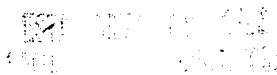
Las comisiones sobre estas ventas se pagarán de acuerdo a las políticas establecidas.

SOMOS JUGUETES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO
DEL 1o. DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 19X3.
(EN NUEVOS PESOS)

VENTAS NETAS	NS 16,367,426.00
COSTO DE VENTAS	5,655,080.00
	<hr/>
MARGEN EN VENTA	10,712,346.00
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	2,618,788.00
	<hr/>
UTILIDAD BRUTA	8,093,558.00
GASTOS DE VENTA	1,800,417.00
GASTOS DE PUBLICIDAD	1,145,720.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	1,473,068.00
GASTOS FINANCIEROS	327,349.00
	<hr/>
TOTAL GASTOS DE OPERACION	4,746,554.00
	<hr/>
UTILIDAD DE OPERACION	3,347,004.00
I.S.R. Y P.T.U.	1,506,152.00
	<hr/>
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	NS 1,840,852.00
	<hr/> <hr/> <hr/>

SOMOS JUGUETES, S.A. DE C.V.
ESTADO DE POSICION FINANCIERA PRESUPUESTADO
AL 31 DE DICIEMBRE DE 19X3.
(EN NUEVOS PESOS)

<u>ACTIVO</u>		<u>PASIVO</u>	
<u>CIRCULANTE</u>		<u>CIRCULANTE</u>	
EFFECTIVO	1-\$ 25,000.00	PROVEEDORES	NS 1,363,979 00
INVERSIONES LIQUIDAS	936,200 00	ACREEDORES DIVERSOS	163,674 00
CUENTAS POR COBRAR	2,406,112.00	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	665,310 00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	338,654 00	IVA POR PAGAR	302,647 00
IVA ACREDITABLE	268,703 00	ISR Y PTU POR PAGAR	1,506,152 00
INVENTARIOS	1,818,638 00	PRESTAMOS BANCARIOS	1,866,649 00
TOTAL CIRCULANTE	NS 5,793,307 00		NS 5,868,411 00
 <u>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</u>		 <u>CAPITAL CONTABLE</u>	
MAQUINARIA Y EQUIPO (NETO)	NS 1,978,317 00	CAPITAL SOCIAL	NS 200,000 00
EDIFICIO (NETO)	879,345 00	RESERVA LEGAL	30,000 00
AUTOMOVILES (NETO)	433,763 00	UTILIDADES RETENIDAS	1,756,250 00
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OF. (NETO)	133,985 00	UTILIDAD DEL EJERCICIO	1,840,852 00
EQUIPO DE COMPUTO (NETO)	144,776 00		NS 3,827,102 00
TERRENOS	332,000 00		
TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	NS 3,902,206 00		
 TOTAL ACTIVO	NS 9,695,513.00	 TOTAL PASIVO + CAPITAL	NS 9,695,513 00



OBJETIVOS

VENTAS

Alcanzar, durante el ejercicio de 19X4, un incremento en el volumen de ventas del 10% en relación con las ventas del año de 19X3.

MARGEN DE UTILIDAD

Reducir, en el ejercicio de 19X4, los costos de producción en un 10% con respecto del ejercicio de 19X3, y lograr con ello un margen de utilidad de un 45% sobre ventas de 19X4.

PUBLICIDAD

Por el tipo de producto y el periodo de venta, consideramos que el gasto por publicidad será variable; este gasto representará un porcentaje de las ventas mensuales del ejercicio de 19X4, cuya erogación estimada será:

Enero 19X4	15%
Febrero	3%
Marzo	3%
Abril	25%
Mayo	3%
Junio	3%
Julio	3%
Agosto	3%
Septiembre	3%
Octubre	25%
Noviembre	25%
Diciembre	30%

CUENTAS POR COBRAR

Lograr en el ejercicio de 19X4 una rotación de cuentas por cobrar de 12 veces en el ejercicio (cada 30 días).

INVENTARIOS

Lograr en el ejercicio una rotación de inventarios de 6 veces en el ejercicio.

Se piensa introducir un nuevo producto en el mercado.

VARIABLES ECONOMICAS

INFLACION: La inflación seguirá con la misma tendencia que durante el año de 19X3, es decir se tratará de mantener sobre un dígito de la manera siguiente:

Enero	.90%
Febrero	.60%
Marzo	.60%
Abril	.50%
Mayo	.60%
Junio	.50%
Julio	.40%
Agosto	.60%
Septiembre	.70%
Octubre	.60%
Noviembre	.70%
Diciembre	.80%

TIPO DE CAMBIO: El deslizamiento diario será de N\$.00040 a partir del 1° de enero de 19X4 y estará vigente durante todo ese año.

VARIABLES FISCALES: Las tasa del I.S.R. será del 35% y la del I.V.A del 10%.

Se entiende que la producción se fabrica un mes antes y las compras se harán un mes antes de iniciar la producción.

Hojas de Cálculo.

A continuación se presentan las hojas de cálculo desarrolladas en la elaboración del presupuesto, con el software Lotus 123, ver. 3.1 y con Microsoft Excel ver 4.0

INDICE JULIETA S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS
DEL 1% DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
% INCREMENTO DE PRECIO	0.00%	0.00%	0.00%	2.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
INDICE	1.0000	1.0000	1.0000	1.0200	1.0000	1.0000	1.0200	1.0200	1.0200	1.0200	1.0200	1.0200	
PRODUCTO													
AVION C. REMOTO													
UNIDADES 1983	1.1	286	301	125	256	176	128	490	516	1.766	2.048	2.361	3.227
UNIDADES 1984		746	321	148	281	138	178	226	426	1.666	2.011	2.420	3.063
PRECIO	143	149.20	148.00	157.84	157.84	157.84	157.84	168.82	168.82	168.82	168.82	168.82	168.82
TOTAL	161.715.30	49.320.89	49.320.89	19.844.08	44.162.17	21.744.75	122.462.67	35.363.67	107.227.71	311.866.73	344.866.72	444.218.48	622.272.48
PERMAN													
UNIDADES 1983	1.1	8.300	8.720	8.220	8.220	12.800	8.670	8.100	8.100	13.620	10.620	17.360	13.460
UNIDADES 1984		8120	8540	12220	8670	13860	8647	8200	11440	11440	11.120	14812	129.614
PRECIO	78.24	78.24	78.24	81.34	81.34	81.34	81.34	88.78	88.78	88.78	88.78	88.78	88.78
TOTAL	868.891.60	734.138.82	822.324.22	43.137.35	1.024.800.44	774.278.63	811.280.36	794.861.82	263.421.61	81.423.61	887.864.88	1.262.161.67	16.824.467.26
HORNOS MAGNCO													
UNIDADES 1983	1.1	1.620	3.226	4.726	7.266	11.220	6.276	18.226	22.261	26.188	18.812	16.876	13.242
UNIDADES 1984		1.796	3.626	5.126	7.726	12.220	6.926	19.826	24.226	28.226	21.826	19.826	14.226
PRECIO	36.7	36.78	36.78	37.84	37.84	37.84	37.84	40.82	40.82	40.82	40.82	40.82	40.82
TOTAL	62.919.72	121.827.88	166.843.14	281.484.71	486.212.44	261.222.32	102.478.18	484.822.85	777.227.44	844.991.84	731.227.74	682.967.74	8.881.824.88
SUBTOTAL	868.829.72	819.826.82	1.021.427.36	1.141.294.22	1.812.222.38	1.127.984.26	1.844.868.81	1.862.468.17	2.274.829.82	2.271.827.78	2.119.221.27	2.614.212.21	14.829.264.34
VEHICULO													
UNIDADES 1984					2.208	1.208	1.728	1.728	1.728	2.208	2.208	2.208	18.928
PRECIO					748.20	748.20	748.20	748.20	748.20	748.20	748.20	748.20	748.20
TOTAL					1,677,696.00	1,386,984.00	1,282,248.00	1,282,248.00	1,282,248.00	1,638,362.00	1,638,362.00	1,638,362.00	13,984,478.20
GRAN TOTAL	868.829.72	819.826.82	1.021.427.36	2.818.294.22	2.877.228.18	2.488.484.26	2.878.622.36	3,271.338.82	3,281.468.22	4,271.414.28	4,871.974.77	6,222.866.81	32,713,641.88

NOTA: NUEVOS PERIODES

SONIAS ARRIETA S.A. DE CV
 BALANCE GLO DE COSTO DE VENTAS
 DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

PARAMETRO	BASE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	AGOSTO	AGOSTO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
UNDO DE VOTO JURISD														
MAT. P/PAJA IMPORTADA	200.00				287.00	274.24	254.00	270.00	273.00	270.00	273.00	274.10	273.11	2,438.85
MAT. P/PAJA NACIONAL	40.00				50.04	21.14	81.34	51.58	81.32	52.21	83.52	82.87	83.27	487.70
MANGA DE OJALA	8.00				7.53	7.23	7.53	7.53	8.54	8.20	8.08	8.08	8.08	70.43
COSTO DIRECTO	314.88				344.57	322.61	342.87	329.16	361.86	330.21	338.60	338.05	339.44	2,877.78
UNIDADES VENDIDAS	2,000.00				1,900.00	1,780.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,500.00	1,500.00	2,000.00	18,000.00
COSTO DE VENTAS					813,500.55	446,361.70	273,448.14	570,390.25	378,240.51	567,430.84	634,174.54	837,373.03	872,814.72	5,656,115.21
TOTAL COSTO DE VENTAS	314,880.00	342,400.83	371,430.41	322,474.94	1,075,902.57	467,408.57	1,141,684.67	1,245,170.30	1,485,228.54	1,093,554.30	1,474,216.84	1,847,838.48	13,076,701.82	

NOTA: NUEVOS PISOS

SI GUAYTE CV
PRESUPUESTO DE COMPRAS
DEL EJERCICIO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

PARAMETRO	EASL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COSTO UNITARIO	0.90	0.91	0.91	0.91	0.92	0.92	0.92	0.92	0.93	0.93	0.94	0.94	0.94	0.90
COSTO TOTAL		8,334.30	8,187.34	8,062.33	5,962.25	5,945.21	5,842.54	7,251.45	7,139.43	7,312.44	8,908.90	8,568.21	8,648.01	83,954.61
TOTAL MAT. PRIM. PAL.		238,232.94	221,888.83	222,112.73	222,354.24	222,946.18	219,554.55	214,254.43	225,873.38	213,354.42	261,371.90	248,842.84	251,229.79	2,137,423.52
MATERIA DE EMPAQUE														
EMPAQUES INTERIORS	0.30	21.50	20.50	20.50	19.50	19.50	19.50	21.50	22.50	23.50	35.00	25.00	21.00	365.00
COSTO UNITARIO	210.27	252.82	254.13	275.82	299.18	279.78	259.83	295.44	281.14	263.84	251.96	287.14	283.13	
COSTO TOTAL		5,302.08	5,262.51	7,157.59	4,871.71	4,474.23	4,873.41	5,944.61	6,325.18	6,094.47	7,641.77	5,342.90	5,852.10	81,058.56
BOLSA PLASTICA CAL. 2	0.90	10.37	10.35	14.35	15.00	0.90	0.90	11.35	11.00	11.00	15.01	10.00	11.00	121.00
COSTO UNITARIO	124.79	141.50	141.89	142.72	143.42	144.28	144.46	142.52	144.38	147.54	149.18	140.18	130.27	
COSTO TOTAL		1,413.48	1,413.51	1,644.18	1,434.25	1,298.37	1,304.46	1,620.74	1,675.48	1,420.73	2,222.84	1,441.36	1,853.02	19,083.44
GASA CARTON LOGO FERRARI	0.90	10.00	10.00	14.00	10.00	0.90	0.90	11.00	11.00	11.00	15.00	10.00	11.00	121.00
COSTO UNITARIO	830.23	843.57	847.80	111.43	854.82	834.43	861.74	844.42	842.21	872.80	874.12	842.50	848.10	688.10
COSTO TOTAL		8,436.74	8,478.03	9,122.88	6,546.34	5,707.50	5,908.40	7,309.37	7,350.49	7,362.84	10,147.98	8,506.81	7,547.07	87,638.70
TOTAL MAT. EMPAQUE		131,913.51	123,874.41	187,778.64	12,963.25	12,136.50	11,934.17	14,963.72	14,944.42	15,096.13	20,332.21	13,844.37	14,822.18	175,150.72
TOTAL COMPRAS FERRARI		291,347.87	244,815.54	342,291.33	232,219.44	234,231.67	231,264.32	239,154.15	241,883.20	239,104.73	361,706.76	290,270.00	276,091.27	2,332,582.22
HORNOS MAGNOS														
MATERIA PRIM. PAL.														
ARMAZON METALOGO INTERNO	1.00	5,173.00	7,752.00	12,220.00	8,963.00	14,152.00	24,030.00	30,964.00	21,873.00	18,543.00	14,951.00	1,868.00	3,433.00	187,847.00
COSTO UNITARIO	2.10	2.12	2.13	2.14	2.15	2.17	2.18	2.19	2.20	2.21	2.23	2.24	2.26	
COSTO TOTAL		15,954.11	16,526.73	25,471.24	18,873.25	43,171.14	51,515.75	67,466.14	48,192.57	41,581.34	33,276.53	4,232.61	8,478.78	264,249.84
RESISTENCIA ALTA LEG	1.00	5,173.00	7,750.00	12,220.00	8,963.00	14,152.00	24,030.00	30,964.00	21,873.00	18,543.00	14,951.00	1,868.00	3,433.00	187,847.00
COSTO UNITARIO	3.48	3.48	3.51	3.57	3.55	3.57	3.59	3.60	3.62	3.65	3.67	3.69	3.72	
COSTO TOTAL		18,049.12	27,234.78	43,242.37	31,562.37	50,806.28	85,272.43	111,542.42	79,842.08	67,895.25	54,834.26	7,227.25	14,829.78	604,211.84
REMACHES	5.01	62.00	23.00	148.00	82.00	239.00	204.00	372.00	290.00	222.00	179.00	23.00	47.00	2,014.00
COSTO UNITARIO	18.42	18.54	18.72	18.27	18.36	18.21	18.10	18.18	18.29	18.41	18.53	18.85	18.40	
COSTO TOTAL		1,152.82	1,738.78	2,152.47	1,568.81	4,524.25	3,654.25	7,133.18	4,821.46	4,326.47	3,465.71	452.02	830.87	36,583.21
RESORTE 3 CM	0.00	10.00	18.00	25.00	14.00	40.00	45.00	82.00	41.00	37.00	30.00	4.00	0.00	337.00
COSTO UNITARIO	375.00	379.30	380.83	382.86	344.73	387.00	369.80	290.36	367.82	365.25	397.80	400.13	403.13	
COSTO TOTAL		3,793.75	6,996.00	6,811.35	5,396.50	15,432.00	16,554.18	24,253.25	14,840.28	14,824.25	12,020.00	3,228.00	131,633.25	
ARMAZON PLASTICO EXTERNO	1.00	8,273.00	7,915.00	12,548.00	7,841.00	20,221.00	23,123.00	17,347.00	21,287.40	18,834.00	15,250.00	1,990.00	4,013.00	177,203.00
COSTO UNITARIO	1.83	1.84	1.85	1.89	1.87	1.89	1.90	1.70	1.71	1.72	1.73	1.74	1.75	
COSTO TOTAL		4,872.34	13,046.70	20,112.71	11,711.23	34,021.89	42,485.80	33,541.77	36,302.81	33,529.56	26,348.92	3,445.72	7,030.03	296,236.40
INTERLUPTOR	1.01	5,222.00	7,833.00	12,443.00	8,671.00	20,028.00	24,478.00	21,274.00	21,679.00	19,142.00	15,101.00	1,979.00	3,872.00	168,327.00
COSTO UNITARIO	1.43	1.44	1.45	1.49	1.47	1.48	1.49	1.45	1.46	1.45	1.45	1.45	1.44	
COSTO TOTAL		7,834.67	11,360.21	18,115.17	12,828.18	29,543.27	36,399.57	48,561.37	41,519.89	28,258.87	22,090.10	2,915.00	8,168.88	232,133.82
CABLE	1.42	7,236.00	10,817.00	17,242.00	9,844.00	27,134.00	34,412.00	43,954.00	29,214.00	25,800.00	20,921.00	2,738.00	5,508.00	124,864.00
COSTO UNITARIO	0.80	0.81	0.81	0.81	0.82	0.82	0.82	0.82	0.83	0.83	0.84	0.84	0.84	

BOLETIN N.º 1
PRESUPUESTO DE COMPRAS
CAL. 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1944

PARAMETRO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COSTO TOTAL	4,261.86	6,611.91	12,866.12	1,849.19	17,762.37	71,456.70	27,279.23	18,364.75	18,436.81	13,212.12	1,782.97	3,581.37	148,831.80
CLAVINA	1.02	5,273.00	7,812.00	12,866.00	7,961.00	20,225.00	28,123.00	31,867.00	21,287.00	18,694.00	10,260.00	1,980.00	4,912.00
COSTO UNITARIO	0.56	1.02	0.59	0.80	0.80	5.82	9.40	0.81	0.81	0.81	0.52	0.82	
COSTO TOTAL	3,066.67	4,868.63	7,441.53	4,180.94	11,121.60	10,121.60	12,628.14	11,574.73	8,379.70	1,234.83	2,261.48		152,273.61
TOTAL MATERIA PRIMA NACIONAL	57,844.74	67,217.78	139,340.79	77,477.21	226,943.23	232,808.23	294,095.25	241,872.62	216,534.78	173,462.09	23,128.77	46,802.05	1,832,811.80
MATERIAL DE EMPAQUE													
EMPAQUES INTERIORS	3.00	10.00	14.00	25.00	14.00	40.00	45.00	40.00	40.00	37.00	30.00	4.00	207.00
COSTO UNITARIO	234.28	241.54	263.15	264.72	268.50	261.56	260.00	265.49	271.43	273.29	274.62	278.83	271.870
COSTO TOTAL	2,614.93	4,275.36	6,811.61	3,754.01	10,702.23	12,173.78	19,733.78	11,406.70	11,112.62	9,244.67	1,706.52	2,228.84	60,860.57
BOLSA PLASTICA CAL. 1	0.30	5.00	6.50	10.00	7.00	20.00	20.00	31.00	21.00	18.00	15.00	2.00	4.00
COSTO UNITARIO	124.80	170.54	178.17	108.85	77.00	177.50	159.47	138.86	136.52	110.20	110.59	111.61	112.48
COSTO TOTAL	5,277.11	549.30	2,081.54	774.04	2,150.46	2,714.78	3,373.78	2,294.84	2,264.72	1,933.14	223.20	444.78	12,389.80
CAJA CARTON LOGO HORNO	1.00	3.00	3.00	10.00	7.00	20.00	20.00	31.00	21.00	18.00	15.00	2.00	4.00
COSTO UNITARIO	430.26	434.21	436.22	436.47	441.58	444.18	440.91	447.54	451.82	457.83	476.71	482.23	482.87
COSTO TOTAL	2,171.51	2,654.77	2,718.74	3,614.09	8,822.75	11,157.96	13,864.12	8,462.90	8,819.99	8,442.23	319.45	1,950.88	75,434.81
TOTAL MATERIAL DE EMPAQUE	3,114.64	8,524.80	13,177.31	7,546.31	21,744.45	27,043.20	32,947.52	32,162.52	27,955.32	22,418.81	4,536.26	154,970.86	
TOTAL CAMARAS HORNO HAD	62,329.73	85,572.78	153,228.64	85,041.52	248,375.48	303,851.72	327,042.77	273,735.32	247,359.79	197,710.90	23,278.96	51,302.14	2,119,832.54
UNIDAD DE VIDEO AJUSTO													
MATERIA PRIMA IMPORTADA													
TARJETA DE VIDEO	1.00	0.01	2,607.00	1,504.00	1.79	1,750.00	1,750.00	2,500.00	2,616.00	2,610.00	2,750.00	2,750.00	14,231.29
COSTO UNITARIO	50.58	54.70	50.21	80.14	6.38	60.30	60.00	61.00	61.21	61.50	61.21	61.08	62.19
COSTO TOTAL	0.00	149,190.22	90,253.00	1,16,817.63	125,238.24	1,04,810.54	1,04,810.54	1,57,166.23	1,63,792.18	1,63,417.34	1,70,266.80	1,71,026.02	1,436,784.13
PROCESADORA CENTRAL	1.00	1.00	2,540.00	1,500.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,750.00	2,750.00	23,800.00
COSTO UNITARIO	62.51	55.75	53.00	53.43	6.75	64.14	64.30	64.00	64.21	64.50	64.21	64.63	66.63
COSTO TOTAL	0.00	220,700.84	142,150.00	164,139.48	164,750.00	164,750.00	164,750.00	242,227.27	248,901.77	191,612.25	264,747.12	265,724.71	2,220,360.20
UN DE LECTURA DE CASSETTE	1.00	0.00	2,670.00	1,500.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,750.00	2,750.00	23,800.00
COSTO UNITARIO	79.75	74.95	60.34	60.33	6.84	61.15	61.18	62.07	62.37	62.67	62.86	63.29	65.29
COSTO TOTAL	0.00	200,833.67	120,451.23	141,417.30	141,007.23	142,863.48	142,779.80	225,165.80	225,214.48	182,345.43	228,198.73	229,676.37	1,824,140.80
CENTRO DE MANEJOS	1.00	1.00	2,500.00	1,500.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,750.00	2,750.00	23,800.00
COSTO UNITARIO	31.82	31.88	31.80	31.81	32.14	32.19	32.25	32.43	32.50	32.64	32.78	32.88	33.01
COSTO TOTAL	0.00	75,433.32	47,778.30	54,263.18	54,274.78	56,442.54	56,721.04	61,306.12	61,363.90	63,513.87	69,142.14	66,798.27	782,528.20
TOTAL MAT PRIMA IMPORTADA	0.00	662,565.14	396,227.11	457,302.75	462,674.14	472,845.42	472,814.86	671,647.52	680,187.23	544,174.08	733,772.78	754,536.17	6,255,848.81
MATERIA PRIMA NACIONAL													
CASSETTE													
POUMERO 25 A	0.21	0.00	414.00	318.00	362.00	362.00	362.00	362.00	518.00	514.00	414.00	564.00	564.00
COSTO UNITARIO	88.00	59.49	64.47	100.00	100.55	101.14	101.83	102.02	102.81	103.25	103.58	104.97	100.36

S. JUVET. S.C.V.
PRESUPUESTO DE COMPRAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

PARAMETRO	BASE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
COSTO TOTAL		0.00	81,525.48	21,118.74	38,396.28	38,811.23	39,748.61	38,830.32	53,145.91	53,805.28	43,208.32	84,488.08	58,944.18	496,473.82
POLIMERO 25X-1	0.10	0.00	290.00	154.00	142.00	157.00	152.00	162.00	290.00	290.00	204.00	298.00	298.00	
COSTO UNITARIO	222.42	204.22	224.44	208.16	207.86	254.68	258.89	219.77	211.91	213.23	214.54	215.84	215.58	217.58
COSTO TOTAL	0.00	0.00	81,413.30	32,327.48	37,794.54	34,015.54	38,199.78	38,347.11	53,087.33	54,486.70	44,825.18	81,794.79	62,227.98	817,188.67
NEGOC DE CABLES	1.00	0.00	2,385.00	1,936.10	1,750.00	1,750.00	1,750.00	1,750.00	2,500.00	2,500.00	2,490.00	2,750.00	2,750.00	
COSTO UNITARIO	6.80	6.86	6.75	6.74	6.77	6.81	6.84	6.87	6.81	6.86	7.00	7.04	7.10	
COSTO TOTAL	0.00	0.00	16,747.50	12,127.20	11,850.00	11,818.80	11,817.36	12,223.36	17,215.50	17,301.00	13,862.00	19,398.00	19,811.25	162,182.00
CABLE UNIVERSAL	0.75	0.00	1,878.00	1,128.10	1,313.00	1,313.00	1,313.00	1,312.00	1,875.00	1,875.00	1,500.00	2,383.00	2,083.00	
COSTO UNITARIO	3.80	0.81	0.81	0.81	0.82	0.82	0.82	0.82	0.83	0.83	0.84	0.84	0.85	
COSTO TOTAL	0.00	0.00	1,141.88	856.14	808.28	813.01	816.85	820.10	1,177.85	1,185.15	864.00	1,320.73	1,330.84	11,054.36
CLAVIA TRABAJOS PESADO	1.01	0.00	2,520.00	1,818.10	1,786.00	1,786.00	1,786.00	1,786.00	2,520.00	2,520.00	2,520.00	2,778.00	2,778.00	
COSTO UNITARIO	0.80	0.81	0.81	0.81	0.82	0.82	0.82	0.82	0.83	0.83	0.84	0.84	0.85	
COSTO TOTAL	0.00	0.00	1,537.73	828.18	1,090.36	1,064.75	1,104.28	1,134.28	1,598.21	1,598.81	1,284.72	1,778.48	1,781.81	14,891.30
TOTAL MATERIA PRIMAAL	0.00	0.00	124,345.87	75,980.94	87,850.80	84,454.14	88,522.72	89,225.37	128,584.82	129,144.51	133,862.18	142,729.13	144,805.73	1,253,778.28
TOTAL COMPRAS VIDEO-JUEGO	0.00	798,981.08	474,157.77	565,542.78	557,528.21	560,721.12	561,842.22	625,983.84	629,331.74	650,228.27	867,500.98	907,261.98	7,534,624.89	
GRAN TOTAL COMPRAS	323,422.48	1,446,016.10	879,135.36	827,645.19	1,083,179.36	1,145,845.28	1,285,263.42	1,143,917.32	1,562,515.61	1,482,391.38	1,543,818.84	1,632,497.98	1,642,545.09	

NOTA: NUEVOS PESOS

SOMOS JUGUETES S A DE CV
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

PARAMETRO	BASE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
TIPO DE CAMBIO	3 2810	3 2874	3 2294	3 3118	3 3242	3 3366	3 3464	3 3620	3 3748	3 3870	3 3998	3 4122	3 4248	
INFLACION	1	0 80%	0 80%	0 80%	0 80%	0 80%	0 80%	0 80%	0 80%	0 70%	0 80%	0 70%	0 80%	
INDICE	1	1 6090	1 0150	1 0210	1 0290	1 0330	1 0370	1 0410	1 0470	1 0640	1 0600	1 0670	1 0750	
SALARIO		15%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
INDICE	1	1 1500	1 1500	1 1500	1 1500	1 1500	1 1500	1 2308	1 2305	1 2305	1 2306	1 2306	1 2305	
PRODUCTO														
AVION CONTROL REMOTO														
MAT PRIMA IMPORTADA	43 21	43 29	43 45	43 81	43 78	43 94	44 11	44 28	44 44	44 61	44 77	44 94	45 10	530 33
MAT PRIMASIAL	14 88	15 01	15 10	15 11	15 27	15 35	15 43	15 49	15 58	15 68	15 77	15 86	16 00	155 76
MAT DE EMPAQUE	2 82	2 95	2 96	2 99	3 00	3 01	3 03	3 04	3 06	3 06	3 10	3 12	3 14	36 45
MANO OBRA DIRECTA	2 95	3 39	3 39	3 33	3 36	3 39	3 36	3 43	3 43	3 43	3 43	3 43	3 43	42 13
COSTO DIRECTO	63 96	64 65	64 91	65 15	65 43	65 71	65 95	66 44	66 71	67 00	67 27	67 56	67 87	724 68
UNIDADES VENDIDAS		331 00	149 00	281 00	158 00	778 00	299 00	654 00	1 443 00	2 871 00	2 430 00	3 893 00	345 00	14 722 00
COSTO PRODUCCION		21 40	9 87	18 22	9 23	60 99	10 79	42 12	137 08	192 35	176 90	248 50	23 41	11 343 05
FERRARI ESCALA 1:18														
MAT PRIMASIAL	23 99	24 21	24 36	24 43	24 61	24 78	24 88	24 97	25 12	25 29	25 43	25 60	25 75	299 49
MAT DE EMPAQUE	1 28	1 28	1 30	1 27	1 21	1 32	1 33	1 33	1 34	1 36	1 36	1 37	1 38	15 96
MANO OBRA DIRECTA	2 23	2 62	2 62	2 62	2 62	2 62	2 62	2 61	2 61	2 61	2 61	2 61	2 61	32 97
COSTO DIRECTO	4 653 50	29 12	29 27	28 42	28 64	29 72	27 83	24 11	22 25	29 64	29 68	29 77	29 97	348 04
UNIDADES VENDIDAS		8 156 00	13 258 00	8 426 00	13 890 00	8 543 00	9 360 00	8 205 00	11 448 00	11 448 00	11 336 00	14 612 00	10 043 00	430 467 00
COSTO PRODUCCION		209 89	290 00	282 18	356 88	275 86	265 53	267 91	325 01	337 23	325 44	440 90	301 00	45 532 50
HOBBY MAGICO														
MAT PRIMASIAL	11 02	11 12	11 19	11 28	11 31	11 37	11 43	11 47	11 54	11 62	11 63	11 78	11 86	137 37
MAT DE EMPAQUE	1 04	1 06	1 07	1 07	1 08	1 08	1 08	1 08	1 10	1 11	1 11	1 12	1 13	13 11
MANO OBRA DIRECTA	1 43	1 64	1 64	1 64	1 64	1 64	1 64	1 78	1 78	1 78	1 78	1 78	1 78	20 42
COSTO DIRECTO	13 50	13 82	13 90	13 97	14 03	14 10	14 15	14 32	14 40	14 48	14 64	14 64	14 73	171 11

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE COSTO DE PRODUCCION
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1974

PARAMETRO	BASE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
UNIDADES VENDIDAS		3 876.00	5 175.00	7 756.00	12 320.00	6 405.00	19 828.00	24 630.00	30 968.00	20 817.00	18 563.00	14 951.00	1 956.00	167 488.00
COSTO PRODUCCION		49.42	71.84	108.92	172.93	97.34	230.79	322.81	446.84	302.23	272.16	218.88	28.82	28 656.47
SUBTOTAL PRODUCTOS ESTABLECIDOS		346.71	371.51	438.87	577.55	422.22	664.10	607.85	911.23	621.81	722.63	609.29	353.23	7 134.36
UNIDADES DE VIDEO AJEJO														
MAT. PRIMA IMPORTADA	753.89			156.00	247.03	254.74	264.05	270.27	271.08	272.27	273.26	274.10	275.11	2 756.86
MAT. PRIMA NACIONAL	49.55			50.99	50.84	51.14	51.38	51.58	51.88	52.23	52.52	52.87	53.27	618.26
MAYO DE OBRAS	6.81			7.52	7.62	7.53	7.52	7.36	7.26	7.26	7.08	6.08	6.24	79.45
COSTO DIRECTO	319.65			324.14	329.40	326.71	327.67	329.71	331.02	332.36	333.67	335.03	336.44	3 362.44
UNIDADES VENDIDAS				2 400.00	1 600.00	1 750.00	1 750.00	1 750.00	1 750.00	2 610.00	2 610.00	2 300.00	2 750.00	25 750.00
COSTO PRODUCCION			0.00	810 352.81	498 071.53	571 743.22	572 548.14	572 908.86	572 230.51	632 530.82	624 174.84	670 097.62	925 222.74	68 626.73
TOTAL COSTO PRODUCCION		340.71	371.52	610 761.82	498 678.08	672 165.53	674 812.24	671 651.82	640 192.44	631 172.52	634 997.07	670 066.91	925 585.97	6 867 175.23

NOTA: NUEVOS PESOS

SONOCO JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS FUJOS DE VENTA
DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INFLACION 1983 INDICE	1.00%	0.80%	0.80%	0.60%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	0.50%	1.00%
INFLACION 1984 INDICE	1.000	1.006	1.010	1.021	1.030	1.039	1.048	1.057	1.066	1.075	1.084	1.093	1.097
TOTAL GJOS VJAR 84	41,244.00	41,244.00	41,244.00	39,249,848.00	47,257,560.00	45,994,850.00	44,872,821.00	44,994,024.00	44,874,440.00	45,330,862.00	45,514,374.00	45,434,274.00	603,146,036.00
GASTOS FUJOS 1983													
GASTOS DE VIAJE	1,206.00	944.00	1,474.00	1,254.00	1,254.00	1,142.00	875.00	1,125.00	536.00	1,074.00	1,114.00	674.00	13,242.00
MANTENIMIENTO EQ. TPE	1,819.00	1,362.00	1,456.00	227.00	1,249.00	1,226.00	2,149.00	1,117.00	1,475.00	72.00	1,191.00	844.00	18,546.00
TOTAL GASTOS FUJOS VENTA 83	2,925.00	1,962.00	1,970.00	2,147.00	2,349.00	2,477.00	3,294.00	2,242.00	2,063.00	1,552.00	2,305.00	1,518.00	29,444.00
GASTOS FUJOS 1984													
GASTOS DE VIAJE	1,000.24	846.19	1,447.42	1,215.51	1,251.92	1,184.21	864.02	1,015.23	526.56	1,061.07	1,101.29	914.81	13,142.38
MANTENIMIENTO EQ. TPE	1,811.81	1,355.14	1,447.42	219.41	1,277.91	1,228.32	2,064.25	1,148.35	1,482.22	74.58	1,191.51	839.87	18,602.36
TOTAL GASTOS FUJOS VENTA 84	2,811.85	1,992.25	2,844.84	1,514.44	2,229.20	2,472.32	2,229.17	2,122.51	1,464.78	1,132.13	2,046.24	1,740.28	29,227.89
TOTAL GASTOS CONTROLABLES	30,222.85	49,354.25	51,250.78	79,629,082.44	47,546,354.20	45,467,279.32	44,875,873.17	44,994,101.17	44,914,616.10	45,552,446.12	45,514,374.00	45,434,274.00	603,223,079.99

*NOTA: NÚMEROS MENORES

SONOR JACKETE S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS VARIABLES DE VENTA
DEL 1% DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

CONCEPTO	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA 1983 (en miles de pesos)		89,428.78	91,500.03	1,251,621.52	2,918,284.23	2,877,630.89	2,432,484.25	2,878,022.56	3,231,304.92	3,907,482.67	4,221,414.26	4,077,818.77	4,052,500.01	33,217,541.59
COMISIONES	4.50%	36,424.27	41,024.25	47,213.67	131,322.78	129,488.88	108,521.78	134,011.01	145,456.90	175,836.72	186,963.94	153,432.71	181,430.90	1,464,774.01

NOTA: MAYORES PRECIOS

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE SUELDOS Y PRESTACIONES DE ADMON.
DEL 16 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994

PARAMETRO	BASE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SALARIO		15%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
INDICE	1	11500	11500	11500	11500	11500	11500	12505	12505	12505	12505	12505	12505	
SALAROS	44162.00	50820.60	50820.60	50820.60	50820.60	50820.60	50820.60	54279.25	54279.25	54279.25	54279.25	54279.25	54279.25	631194.34
PRESTACIONES														
AGUINALDO		4531.52	4531.52	4531.52	4531.52	4531.52	4531.52	4531.52	4531.52	4531.52	4531.52	4531.52	4531.52	54378.26
PRIMA VACACIONAL	012500	6352.00	6352.00	6352.00	6352.00	6352.00	6352.00	6797.23	6797.23	6797.23	6797.23	6797.23	6797.23	78499.29
TOTAL SALARIO INTEGRADO		61704.92	61704.92	61704.92	61704.92	61704.92	61704.92	65727.00	65727.00	65727.00	65727.00	65727.00	65727.00	764471.86
FONDO DE AHORRO	13%	6505.70	6505.70	6505.70	6505.70	6505.70	6505.70	6869.73	6869.73	6869.73	6869.73	6869.73	6869.73	82055.26
PLAN DE PROVISION SOCIAL	10%	6505.70	6505.70	6505.70	6505.70	6505.70	6505.70	6869.73	6869.73	6869.73	6869.73	6869.73	6869.73	82055.26
TOTAL COMPENSACION		73363.71	73363.71	73363.71	73363.71	73363.71	73363.71	78214.36	78214.36	78214.36	78214.36	78214.36	78214.36	929685.38
IMSS	13.75%	6434.43	6434.43	6434.43	6434.43	6434.43	6434.43	6734.72	6734.72	6734.72	6734.72	6734.72	6734.72	79514.80
INFUNAVIT	5%	3065.25	3065.25	3065.25	3065.25	3065.25	3065.25	3185.25	3185.25	3185.25	3185.25	3185.25	3185.25	38225.56
INSTRUMENTACIONES	1%	613.05	613.05	613.05	613.05	613.05	613.05	637.05	637.05	637.05	637.05	637.05	637.05	7644.72
2% NOMINAS	2%	1226.10	1226.10	1226.10	1226.10	1226.10	1226.10	1274.10	1274.10	1274.10	1274.10	1274.10	1274.10	15289.44
COMEDOR		4277.00	4277.00	4277.00	4277.00	4277.00	4277.00	4477.00	4477.00	4477.00	4477.00	4477.00	4477.00	53724.00
SEGURO DE VIDA	75%	550.45	550.45	550.45	550.45	550.45	550.45	576.45	576.45	576.45	576.45	576.45	576.45	6912.35
SEG. GASTOS MEDICOS MAY	0.8%	442.30	442.30	442.30	442.30	442.30	442.30	462.30	462.30	462.30	462.30	462.30	462.30	5547.60
PLAN DE PENSIONES	1.2%	640.72	640.72	640.72	640.72	640.72	640.72	670.72	670.72	670.72	670.72	670.72	670.72	8045.76
TOTAL PRESTACIONES		19506.36	19506.36	19506.36	19506.36	19506.36	19506.36	20562.74	20562.74	20562.74	20562.74	20562.74	20562.74	246792.14
GRAN TOTAL		82363.07	82363.07	82363.07	82363.07	82363.07	82363.07	86779.10	86779.10	86779.10	86779.10	86779.10	86779.10	1011263.20

*NOTA NUEVOS PESOS

SONIDOS JUGUETES, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACION
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

CONCEPTO	BASE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INFLACION 1983		1.30%	1.40%	1.50%	1.60%	1.60%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%	1.50%
INDICE	1	1.013	1.021	1.027	1.032	1.039	1.044	1.049	1.054	1.058	1.061	1.064	1.068	1.070
INFLACION 1984	1	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
INDICE	1	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
TOTAL GOTOS VARIACIONES PESOS		52.58	57.27	62.59	68.97	75.44	82.10	89.12	96.47	104.10	112.00	120.20	128.84	3,597.73
GASTOS FIJOS 1983														
PAPELERIA Y ART. OFINA		1,752.00	2,044.00	1,762.00	1,517.00	754.00	1,144.00	1,541.00	1,274.00	1,111.00	310.00	1,186.00	1,110.00	15,794.00
COPIAS		1,413.00	1,612.00	1,597.00	1,223.00	397.00	638.00	875.00	702.00	541.00	151.00	547.00	547.00	12,190.00
DISTAS Y SUSCRIPCIONES		310.00	4,330.00	2,250.00	844.00	464.00	370.00	434.00	229.00	361.00	107.00	369.00	369.00	4,420.00
TELEFONO		1,462.00	1,593.00	1,544.00	1,544.00	1,233.00	1,444.00	1,414.00	1,270.00	861.00	1,293.00	1,249.00	1,249.00	15,544.00
CORREOS		563.00	5,190.00	4,251.00	4,212.00	252.00	391.00	553.00	413.00	271.00	543.00	487.00	233.00	15,132.00
AGUA		1,263.00	1,360.00	1,151.00	1,041.00	647.00	1,250.00	2,063.00	551.00	1,111.00	429.00	1,411.00	1,110.00	12,824.00
MANTENIMIENTO		12,432.00	36,947.00	1,777.00	21,107.00	11,744.00	20,747.00	4,315.00	20,132.00	21,611.00	12,410.00	16,723.00	17,110.00	243,102.00
CAPACITACION		6,643.00	3,817.00	4,119.00	2,517.00	1,564.00	1,573.00	2,741.00	7,423.00	3,211.00	4,262.00	2,758.00	1,512.00	46,434.00
LAVADO DE BASTAS		160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	160.00	1,600.00
MATER. CONTROL CALD.		4,537.00	2,217.00	4,462.00	4,499.00	3,723.00	4,462.00	2,296.00	24,452.00	1,111.00	15,210.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00
JUNTAS DE TRABAJO		2,234.00	2,234.00	1,704.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	20,030.00
MATERIAL DE ALMACENES		7,144.00	2,670.00	2,550.00	1,761.00	2,411.00	2,411.00	1,031.00	2,411.00	439.00	1,944.00	2,411.00	2,411.00	31,439.00
MNTD EQ. LAB. ELECTRONICO		2,160.00	1,163.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	29,749.00
GASTOS DE VIAJE		7,339.00	6,611.00	5,511.00	6,111.00	7,433.00	5,111.00	2,433.00	5,111.00	1,111.00	4,411.00	6,111.00	5,111.00	76,739.00
MNTD EQ. DE TRANSP.		4,536.00	2,431.00	2,151.00	2,141.00	3,141.00	1,111.00	4,111.00	2,231.00	3,111.00	1,111.00	4,111.00	4,111.00	42,311.00
SERV. DE VIGILANCIA		2,110.00	1,211.00	1,111.00	2,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	11,111.00
SEGUROS		1,471.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	14,711.00
OTROS		749.00	521.00	451.00	549.00	571.00	471.00	521.00	1,411.00	411.00	211.00	461.00	511.00	5,711.00
TOTAL GASTOS FIJOS 1983		68,556.00	74,431.00	4,291.00	50,791.00	34,743.00	76,743.00	17,963.00	114,431.00	56,211.00	54,411.00	50,111.00	20,741.00	647,931.00
GASTOS FIJOS 1984 (CON VALORES)														
PAPELERIA Y ART. OFINA		1,727.14	2,044.52	1,762.50	1,517.11	741.02	1,144.74	1,541.05	1,274.05	1,111.06	310.12	1,186.10	1,110.00	15,794.04
COPIAS		1,414.19	1,612.06	1,597.58	1,223.07	397.01	638.19	875.06	702.06	541.01	151.02	547.06	547.06	12,190.06
DISTAS Y SUSCRIPCIONES		310.78	4,330.00	2,250.00	844.00	464.00	370.00	434.00	229.00	361.00	107.00	369.00	369.00	4,420.00
TELEFONO		1,464.23	1,593.00	1,544.00	1,544.00	1,233.00	1,444.00	1,414.00	1,270.00	861.00	1,293.00	1,249.00	1,249.00	15,544.00
CORREOS		562.77	5,199.00	4,251.00	4,212.00	252.00	391.00	553.00	413.00	271.00	543.00	487.00	233.00	15,132.00
AGUA		1,279.93	1,360.78	1,144.00	1,041.00	647.00	1,251.00	2,063.00	551.00	1,111.00	429.00	1,411.00	1,110.00	12,824.00
MANTENIMIENTO		12,432.00	36,947.00	1,777.00	21,107.00	11,744.00	20,747.00	4,315.00	20,132.00	21,611.00	12,410.00	16,723.00	17,110.00	243,102.00
CAPACITACION		4,643.00	3,817.00	4,119.00	2,517.00	1,564.00	1,573.00	2,741.00	7,423.00	3,211.00	4,262.00	2,758.00	1,512.00	46,434.00
LAVADO DE BASTAS		1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00
MATER. CONTROL CALD.		4,537.00	2,217.00	4,462.00	4,499.00	3,723.00	4,462.00	2,296.00	24,452.00	1,111.00	15,210.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00
JUNTAS DE TRABAJO		2,234.00	2,234.00	1,704.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	1,944.00	20,030.00
MATERIAL DE ALMACENES		3,121.50	2,670.00	2,550.00	1,711.74	2,411.00	2,411.00	1,031.00	2,411.00	439.00	1,944.00	2,411.00	2,411.00	31,439.00
MNTD EQ. LAB. ELECTRONICO		2,161.47	1,163.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	29,749.00
GASTOS DE VIAJE		7,339.00	6,611.00	5,511.00	6,111.00	7,433.00	5,111.00	2,433.00	5,111.00	1,111.00	4,411.00	6,111.00	5,111.00	76,739.00
MNTD EQ. DE TRANSP.		4,536.00	2,431.00	2,151.00	2,141.00	3,141.00	1,111.00	4,111.00	2,231.00	3,111.00	1,111.00	4,111.00	4,111.00	42,311.00
SERV. DE VIGILANCIA		2,110.00	1,211.00	1,111.00	2,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	1,111.00	11,111.00
SEGUROS		1,471.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	1,211.00	14,711.00
OTROS		749.00	521.00	451.00	549.00	571.00	471.00	521.00	1,411.00	411.00	211.00	461.00	511.00	5,711.00
TOTAL GASTOS FIJOS 1984		67,651.76	74,431.52	4,291.50	50,791.21	41,973.58	86,923.57	19,123.56	114,431.00	56,211.00	54,411.00	50,111.00	20,741.00	647,931.00
TOTAL GASTOS CONTROLABLES														
		67,651.76	74,431.52	4,291.50	50,791.21	41,973.58	86,923.57	19,123.56	114,431.00	56,211.00	54,411.00	50,111.00	20,741.00	647,931.00

COMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO DE GASTOS VARIABLES DE FABRICACION
 DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

PARAMETRO	BASE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INDICIA		0.0%	0.6%	0.6%	0.9%	0.5%	0.5%	0.4%	0.6%	0.7%	0.6%	0.7%	0.6%	
INDICE	1	1.000	1.010	1.010	1.009	1.020	1.010	1.010	1.010	1.040	1.060	1.060	1.070	1.070
PRODUCTO														
AVION CONTROL REMOTO		331	149	401	130	778	279	634	1.905	2.071	2.434	3.003	345	
ENERGIA ELECTRICA	0.85	277.76	147.67	279.96	134.51	700.74	223.40	625.90	1.794.49	2.074.73	2.543.41	3.143.41	282.33	14.075.07
LUBRICANTES	2.61	975.00	1.45.24	751.80	370.05	2.460.18	867.64	1.722.18	5.195.27	5.703.21	7.134.04	10.323.93	971.65	34.717.24
LUBRICANTES	1.74	594.46	1.99.20	510.80	172.01	1.423.45	505.73	1.174.79	2.962.79	3.260.34	4.492.29	7.213.97	990.18	28.297.29
SOLDADURA	0.50	107.76	99.23	109.27	57.54	472.43	127.51	369.40	1.213.94	1.755.36	1.844.00	2.244.85	210.62	6.736.52
TOTAL GASTOS VAR AVION	5.64	1.063.94	1.04.34	1.764.19	543.00	4.756.84	1.247.30	3.520.46	12.220.69	17.274.54	19.599.53	23.456.16	1.203.90	67.736.12
FERRARI ESCALA 1:18		9.50	10.20	9.50	11.60	11.60	9.30	9.30	9.30	11.40	11.40	11.40	14.80	10.30
ENERGIA ELECTRICA	0.85	8.231.79	87.600.99	81.510.11	12.027.31	6.371.12	8.241.90	8.142.17	10.152.15	11.295.25	11.215.74	13.433.74	9.876.79	115.869.77
LUBRICANTES	1.17	11.130.73	12.714.84	11.137.85	16.037.81	11.527.50	11.344.20	11.526.96	14.221.85	14.137.44	14.256.41	19.491.15	12.011.58	159.436.74
LUBRICANTES	1.35	12.360.23	13.847.79	11.817.53	18.133.79	13.059.34	12.629.51	12.741.83	15.941.42	15.549.74	15.951.49	21.219.86	14.303.58	181.206.22
SOLDADURA	0.50	5.932.12	7.184.19	6.594.16	4.712.05	6.743.50	6.641.21	6.512.42	8.272.56	8.205.67	8.291.15	12.925.04	7.444.42	54.510.28
TOTAL GASTOS VAR FERRARI	4.24	33.124.40	42.569.15	40.751.41	57.472.20	33.767.44	34,171.84	36,754.56	46,423.47	49,747.42	49,549.23	11,944.75	43,616.75	552,437.52
HERNO MARCO		3.575	1.170	3.750	11.100	8.300	19.300	24.500	30.900	22.670	19.360	14.650	1.900	167.460
ENERGIA ELECTRICA	0.55	1.963.99	2.84.915	4.054.21	6.113.16	3.919.14	11.308.90	14.101.91	17.021.44	12.500.34	10.829.22	8.779.79	1.106.49	96.196.71
LUBRICANTES	0.36	1.191.58	1.119.17	2.100.43	4.150.52	2.594.90	7.402.19	2.730.34	11.670.45	7.945.91	6.503.94	5.742.50	755.97	61.176.71
LUBRICANTES	0.50	2.452.84	3.91.913	5.364.14	8.254.42	4.844.15	13.481.97	17.431.96	22.547.40	14.917.95	13.607.11	10.647.83	1.429.84	118,925.84
SOLDADURA	0.2	721.44	1.54.911	1.593.57	2.113.08	1.424.78	4.112.12	5.147.47	6.414.71	4.746.40	3.235.36	2.190.54	423.54	34,878.19
TOTAL GASTOS VAR HERNO	1.79	4.456.74	9.463.31	14.715.46	22.559.17	12,751.77	36,805.29	48,823.36	59,226.46	34,974.29	31,221.44	21,555.36	3,763.83	313,594.77
UNIDAD DE VIDEO JUEGO														
ENERGIA ELECTRICA	0.10	0.00	0.00	13.511.75	7.949.70	9.219.00	9.169.23	9.140.93	9.244.49	13.436.50	10.516.00	10.663.40	15.076.66	110,861.05
LUBRICANTES	14.74	0.00	0.00	35.837.10	21.673.50	25,299.24	25,474.26	25,577.37	45,714.71	36,905.40	37,146.00	41,951.30	41,925.78	305,250.86
LUBRICANTES	0.45	0.00	0.00	2.424.38	1.472.05	1,715.70	1,724.01	1,742.85	3,741.74	3,022.15	2,937.90	2,827.30	2,804.44	20,654.43
SOLDADURA	19.90	0.00	0.00	40,739.40	24,802.44	29,623.78	28,963.41	29,975.13	29,242.71	42,568.50	41,244.70	41,036.54	47,181.75	348,954.34
TOTAL GASTOS VAR VIDEO	36.56	0.00	0.00	82,217.05	55,427.95	65,156.30	65,427.74	65,674.29	89,222.01	94,551.75	85,532.50	76,632.70	116,576.51	743,781.58
TOTAL GASTOS VAR FAB		47,563.90	12,310.41	148,545.19	136,249.41	121,432.45	141,546.10	154,144.25	144,732.53	201,588.42	192,656.75	142,742.02	156,156.30	1,212,320.46

NOTA: NUEVOS PESOS

BOMAS AJUSTES S.A. DE C.V.
PLANILLAGA DE SUELDOS Y PRESTACIONES DE FABRICACION
DEL 16 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1964

PARAMETRO	BASE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SALARIO		1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	
NOSE	1	1.1500	1.1500	1.1500	1.1500	1.1500	1.1500	1.1500	1.1500	1.1500	1.1500	1.1500	1.1500	
SALARIOS	41.404.90	47.603.40	47.603.40	47.603.40	47.603.40	47.603.40	47.603.40	47.603.40	47.603.40	47.603.40	47.603.40	47.603.40	47.603.40	562.290.51
PRESTACIONES														
AGONIALES		4.251.78	4.251.78	4.251.78	4.251.78	4.251.78	4.251.78	4.251.78	4.251.78	4.251.78	4.251.78	4.251.78	4.251.78	51.021.48
PAUSA VACACIONAL	5.1530	5.962.43	5.962.43	5.962.43	5.962.43	5.962.43	5.962.43	5.962.43	5.962.43	5.962.43	5.962.43	5.962.43	5.962.43	74.028.75
TOTAL SALARIO INTEGRADO		57.855.84	57.855.84	57.855.84	57.855.84	57.855.84	57.855.84	57.855.84	57.855.84	57.855.84	57.855.84	57.855.84	57.855.84	712.340.56
FONDO DE AHORRO	1%	6.198.87	6.198.87	6.198.87	6.198.87	6.198.87	6.198.87	6.198.87	6.198.87	6.198.87	6.198.87	6.198.87	6.198.87	76.993.94
PLAN DE PENSION SOCIAL	1%	4.168.36	4.168.36	4.168.36	4.168.36	4.168.36	4.168.36	4.168.36	4.168.36	4.168.36	4.168.36	4.168.36	4.168.36	53.223.51
TOTAL COMPENSACION		68.963.07	68.963.07	68.963.07	68.963.07	68.963.07	68.963.07	68.963.07	68.963.07	68.963.07	68.963.07	68.963.07	68.963.07	851.453.52
ISS	11.75%	7.962.68	7.962.68	7.962.68	7.962.68	7.962.68	7.962.68	7.962.68	7.962.68	7.962.68	7.962.68	7.962.68	7.962.68	96.616.56
AD-SALVAT	5%	2.954.73	2.954.73	2.954.73	2.954.73	2.954.73	2.954.73	2.954.73	2.954.73	2.954.73	2.954.73	2.954.73	2.954.73	36.864.63
1% SREMIPLICACIONES	1%	679.86	679.86	679.86	679.86	679.86	679.86	679.86	679.86	679.86	679.86	679.86	679.86	8.772.81
2% SING-MAS	2%	1.167.97	1.167.97	1.167.97	1.167.97	1.167.97	1.167.97	1.167.97	1.167.97	1.167.97	1.167.97	1.167.97	1.167.97	14.545.81
COMEDOR		5.346.90	5.346.90	5.346.90	5.346.90	5.346.90	5.346.90	5.346.90	5.346.90	5.346.90	5.346.90	5.346.90	5.346.90	64.952.61
SEGURO DE VIDA	7%	516.47	516.47	516.47	516.47	516.47	516.47	516.47	516.47	516.47	516.47	516.47	516.47	6.791.20
SEG. GASTOS MEDICOS MAY	0.6%	413.18	413.18	413.18	413.18	413.18	413.18	413.18	413.18	413.18	413.18	413.18	413.18	5.752.95
PLAN DE PENSIONES	1.2%	826.36	826.36	826.36	826.36	826.36	826.36	826.36	826.36	826.36	826.36	826.36	826.36	10,417.92
TOTAL PRESTACIONES		19,634.33	19,634.33	19,634.33	19,634.33	19,634.33	19,634.33	19,634.33	19,634.33	19,634.33	19,634.33	19,634.33	19,634.33	241,924.41
GRAN TOTAL		88,597.42	88,597.42	88,597.42	88,597.42	88,597.42	88,597.42	88,597.42	88,597.42	88,597.42	88,597.42	88,597.42	88,597.42	1,095,418.19

NOTA: NUEVOS PESOS

BARCEL AJARRETS S.A. DE CV
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE PUBLICIDAD
 DEL MES DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

CONCEPTO	%	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRESUPUESTO DE VENTAS PARA PUBLICIDAD		809 426.76	5 111 858.01	1 561 421.56	2 414 274.23	2 817 570.36	2 400 484.20	2 878 722.36	3 251 708.82	3 267 862.82	4 221 434.76	4 677 816.77	4 632 800.91	33 277 541.96
POCIENTAJE APLICABLE POR PUBLICIDAD	1%	2%	3%	2.5%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	2.5%	2%	3%	
TOTAL GASTOS POR PUBLICIDAD		121 414.01	27 349.58	31 482.85	29 571.88	86 275.82	72 844.52	88 342.82	98 239.27	117 254.48	1 054 233.17	1 871 842.94	1 208 878.28	6 800 341.80

NOTA: NUEVEN PERSONAS

UNION AJUETEA S.A. DE CV
PRESUPUESTO DE GASTO POR CATEGORIA
DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1994

INVERSION	%	VALOR ORIGINAL	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MAQ Y EQUIPO	10%	3,969,150.00	353,829.25	371,170.20	3,371,290	30,170.15	3,370.20	37,570.20	30,370.25	3,370.25	37,570.25	30,370.25	37,570.25	30,370.25	306,645.30
EDIFICIO	2%	1,919,000.00	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	33,362.88
AUTOS	20%	845,877.50	14,097.95	14,097.95	14,097.95	14,097.95	14,097.95	14,097.95	14,097.95	14,097.95	14,097.95	14,097.95	14,097.95	14,097.95	159,154.45
MOB Y EQUIPO DE OFICINA	15%	309,150.00	3,243.25	3,243.25	3,243.25	3,243.25	3,243.25	3,243.25	3,243.25	3,243.25	3,243.25	3,243.25	3,243.25	3,243.25	58,618.50
EQUIPO DE COMPUTO	35%	415,520.00	11,421.64	11,421.64	11,421.64	11,421.64	11,421.64	11,421.64	11,421.64	11,421.64	11,421.64	11,421.64	11,421.64	11,421.64	177,512.21
MAQ INYECTORA	10%	4,627,694.00	0.00	0.00	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	643,746.40
TOTAL		12,600,606.00	62,421.87	62,421.87	127,121.31	127,121.31	127,121.31	127,121.31	127,121.31	127,121.31	127,121.31	127,121.31	127,121.31	127,121.31	1,261,296.40
PROGRAMES															
GTOS DE FABRICACION															
MAQ Y EQUIPO	10%	3,919,310	351,910.20	371,170.20	3,371,290.20	30,170.20	3,370.20	37,570.20	30,370.25	3,370.25	37,570.25	30,370.25	37,570.25	30,370.25	306,645.30
EDIFICIO	2%	1,904,221	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	2,102.14	33,362.88
AUTOS	20%	2,194,510	28,194.20	28,194.20	28,194.20	28,194.20	28,194.20	28,194.20	28,194.20	28,194.20	28,194.20	28,194.20	28,194.20	28,194.20	333,511.50
EQUIPO DE COMPUTO	25%	2,294,220	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	27,411.41
MAQ INYECTORA	10%	6,300	0.00	0.00	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	54,275.84	643,746.40
TOTAL GTOS FABR		30,271.90	371,170.20	371,170.20	3,371,290.20	3,371,290.20	3,371,290.20	3,371,290.20	3,371,290.20	3,371,290.20	3,371,290.20	3,371,290.20	3,371,290.20	3,371,290.20	3,371,290.20
GTOS DE VENTA															
EDIFICIO	20%	859,410	859.41	859.41	859.41	859.41	859.41	859.41	859.41	859.41	859.41	859.41	859.41	859.41	8,594.10
AUTOS	60%	4,848,277	4,848.27	4,848.27	4,848.27	4,848.27	4,848.27	4,848.27	4,848.27	4,848.27	4,848.27	4,848.27	4,848.27	4,848.27	121,905.24
EQUIPO DE COMPUTO	20%	2,294,220	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	2,294.20	27,411.41
TOTAL GTOS DE VENTA		13,296,817	11,296.81	11,296.81	11,296.81	11,296.81	11,296.81	11,296.81	11,296.81	11,296.81	11,296.81	11,296.81	11,296.81	11,296.81	135,843.20
GTOS DE ADMINISTRACION															
EDIFICIO	50%	254,510	254.51	254.51	254.51	254.51	254.51	254.51	254.51	254.51	254.51	254.51	254.51	254.51	10,179.90
AUTOS	20%	2,819,220	2,819.22	2,819.22	2,819.22	2,819.22	2,819.22	2,819.22	2,819.22	2,819.22	2,819.22	2,819.22	2,819.22	2,819.22	35,239.00
MOB Y EQUIPO DE OFICINA	10%	3,243,220	3,243.22	3,243.22	3,243.22	3,243.22	3,243.22	3,243.22	3,243.22	3,243.22	3,243.22	3,243.22	3,243.22	3,243.22	39,289.50
EQUIPO DE COMPUTO	20%	8,622,440	8,622.44	8,622.44	8,622.44	8,622.44	8,622.44	8,622.44	8,622.44	8,622.44	8,622.44	8,622.44	8,622.44	8,622.44	82,294.30
TOTAL GTOS. DE ADMIN		13,782,877	13,782.87	13,782.87	13,782.87	13,782.87	13,782.87	13,782.87	13,782.87	13,782.87	13,782.87	13,782.87	13,782.87	13,782.87	161,008.70

*NOTA: NUEVOS PESOS

BOWOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS FUJOS DE ADMINISTRACION
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

CONCEPTO	BASE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INFLACION 1983		1.30%	0.92%	0.62%	0.67%	0.62%	0.56%	0.57%	0.44%	0.72%	0.72%	0.82%	0.82%	1.12%
INDICE	1	1.013	1.021	1.027	1.033	1.039	1.044	1.048	1.054	1.061	1.068	1.076	1.087	1.097
INFLACION 1984		0.92%	0.82%	0.67%	0.56%	0.52%	0.52%	0.47%	0.47%	0.72%	0.67%	0.72%	0.82%	
INDICE	1	1.000	1.018	1.021	1.027	1.032	1.037	1.041	1.047	1.054	1.06	1.067	1.075	
GASTOS FUJOS 1984														
PAPELERIA Y ART. OFIA.	3,583.00	7,166.00	3,583.00	4,381.00	2,291.00	4,940.00	4,491.00	3,724.00	4,042.00	2,740.00	3,453.00	1,798.00	1,798.00	44,911.00
COPIAS	3,515.00	2,614.00	3,152.00	1,785.00	2,023.00	1,424.00	2,868.00	5,818.00	3,422.00	3,144.00	1,725.00	3,851.00	35,151.00	
CUOTAS Y SUBSCRIPCIONES	392.00	617.00	278.00	625.00	568.00	471.00	511.00	291.00	437.00	227.00	454.00	868.00	5,879.00	
HONORARIOS AJUSTADOS	5,486.00	2,564.00	8,584.00	5,242.00	5,153.00	4,136.00	3,242.00	4,851.00	2,418.00	4,832.00	8,894.00	4,167.00	52,368.00	
HONOR CONSULT. Y VALORES	3,475.00	3,913.00	2,999.00	3,282.00	1,742.00	2,722.00	1,845.00	2,951.00	3,222.00	2,483.00	3,238.00	1,771.00	35,154.00	
HONOR SERVICIO LEGAL	4,564.00	4,070.00	4,874.00	2,911.00	3,798.00	1,902.00	2,323.00	1,846.00	3,258.00	4,413.00	2,823.00	5,284.00	49,045.00	
TELEFONO	1,562.00	630.00	1,874.00	1,284.00	1,414.00	1,522.00	899.00	1,111.00	881.00	1,393.00	2,729.00	1,175.00	17,236.00	
CONGRESOS, TELEREX, ETC.	494.00	419.00	443.00	375.00	219.00	319.00	185.00	201.00	961.00	219.00	278.00	225.00	4,130.00	
MANTENIMIENTO EQ. OFIA.	2,798.00	3,546.00	2,271.00	4,222.00	2,227.00	1,224.00	4,740.00	3,842.00	4,274.00	2,422.00	2,857.00	1,900.00	47,442.00	
MANTENIMIENTO EQ. COMPUTO	2,998.00	3,125.00	1,121.00	4,258.00	3,719.00	3,242.00	3,148.00	1,958.00	1,762.00	2,873.00	2,873.00	2,873.00	18,386.00	
CAPACITACION	1,548.00	1,215.00	784.00	795.00	1,792.00	814.00	1,250.00	1,415.00	1,050.00	1,436.00	753.00	1,754.00	15,417.00	
JUNTAS DE TRABAJO	3,748.00	3,439.00	1,123.00	3,378.00	1,758.00	1,423.00	1,962.00	2,728.00	5,451.00	3,361.00	3,130.00	1,983.00	34,070.00	
GASTOS DE VIAJE	1,817.00	2,972.00	6,149.00	1,473.00	4,712.00	5,119.00	2,196.00	4,372.00	2,274.00	2,543.00	2,085.00	3,818.00	54,782.00	
MANTENIMIENTO EQ. TRANSP.	4,222.50	2,519.00	2,812.00	1,159.00	1,254.00	3,399.00	8,773.00	1,921.00	1,822.00	1,074.00	4,696.00	1,683.00	42,329.00	
SEGUROS Y FIANZAS	1,425.00	1,878.00	1,212.00	2,274.00	2,165.00	1,714.00	1,818.00	1,223.00	1,546.00	829.00	1,652.00	3,304.00	22,844.00	
OTROS	1,579.00	1,817.00	814.00	783.00	506.00	783.00	242.00	781.00	1,565.00	877.00	581.00	411.00	8,827.00	
TOTAL GASTOS FUJOS 1984	47,429.00	47,132.00	44,012.00	47,928.00	37,142.00	41,311.00	58,962.00	45,831.00	42,743.00	51,846.00	50,922.00	34,991.00	514,213.00	

BOMAS JUQUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACION
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
GASTOS FIJOS 1984													
PAPELERIA Y ART. OFINA	3,278.81	7,143.77	3,060.69	4,058.30	2,190.17	4,808.86	4,456.75	3,723.24	4,215.33	2,272.86	3,426.08	1,778.17	44,809.25
COPIAS	3,480.14	2,999.86	3,142.54	1,777.87	2,664.79	1,984.59	2,786.56	5,378.70	2,408.22	3,170.07	1,726.91	3,818.78	34,856.18
CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	260.45	513.98	278.38	170.78	564.17	467.84	527.13	261.07	434.12	226.30	450.70	866.87	5,837.33
HONORARIOS ALFODERA	5,474.30	2,841.81	6,705.18	5,668.97	4,979.29	5,369.00	3,056.51	4,625.11	2,420.26	4,795.81	6,563.17	4,121.00	58,875.56
HONOR. CONSULT. Y ASERVORES	3,650.30	3,581.77	2,661.48	3,276.96	1,830.58	2,793.35	1,433.26	2,871.95	5,743.83	2,474.33	3,280.50	1,751.45	35,852.15
HONOR. SERVIDO LEGAL	4,834.84	4,046.06	4,334.71	2,434.05	3,750.56	1,848.84	3,962.58	7,763.89	3,361.87	4,429.57	2,352.90	5,334.41	48,877.56
TELEFONO	1,543.85	830.09	1,863.05	1,672.45	1,404.47	1,322.72	862.37	1,303.29	876.51	1,352.78	2,703.20	1,162.03	18,918.88
CORREOS TELEX ETC	452.21	415.57	341.00	369.48	206.54	315.87	183.74	327.81	805.84	281.87	372.96	199.77	4,112.34
MANTENIMIENTO EQ. OFINA	3,784.00	7,564.24	3,257.85	4,292.71	2,360.80	5,344.84	4,854.17	4,033.29	4,373.18	2,475.97	3,725.25	1,935.42	45,721.42
MANTENIMIENTO EQ. COMPUTO	2,554.87	3,362.13	1,810.36	4,070.30	3,302.72	3,156.24	3,418.07	1,804.61	2,828.41	1,520.14	3,028.58	8,097.79	37,648.52
CAPACITACION	1,542.84	1,277.45	1,496.72	847.42	1,275.80	864.04	1,327.82	2,658.47	1,145.90	1,510.32	812.86	1,620.00	16,353.67
JUNTAS DE TRABAJO	3,723.20	3,380.68	2,811.48	3,545.22	1,726.29	2,905.41	1,352.81	2,727.82	5,415.04	2,333.34	3,074.07	1,802.97	33,842.19
GASTOS DE VIAJE	5,146.80	2,785.85	8,226.11	5,616.52	4,681.25	5,978.75	2,873.81	4,342.46	2,256.62	2,225.95	6,006.01	3,474.75	54,349.86
MANTENIMIENTO EQ. TRANSP.	4,218.29	2,422.36	3,787.74	2,114.97	3,237.04	3,203.30	8,721.35	2,901.85	3,826.50	2,056.46	4,817.08	1,874.31	47,540.46
SECUNDOS Y FIANCIAS	1,418.37	1,847.56	1,008.09	2,253.81	2,051.00	1,702.51	1,843.83	1,044.01	1,579.51	119.81	1,838.18	2,257.52	20,457.49
OTROS	1,074.74	875.24	800.74	877.02	498.03	749.84	238.01	779.73	1,558.95	571.93	833.50	475.60	9,741.42
TOTAL GASTOS FIJOS 1984	47,211.66	47,096.83	43,885.74	45,354.13	37,283.02	41,382.45	38,841.08	49,829.84	42,776.46	32,817.56	52,864.02	39,818.25	512,702.80

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
RESUMEN DE GASTOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1984.

	<u>ENERO</u>	<u>FEBRERO</u>	<u>MARZO</u>	<u>ABRIL</u>	<u>MAYO</u>	<u>JUNIO</u>	<u>JULIO</u>	<u>AGOSTO</u>	<u>SEPTIEMBRE</u>	<u>OCTUBRE</u>	<u>NOVIEMBRE</u>	<u>DICIEMBRE</u>	<u>TOTAL</u>
GASTOS DE FABRICACION													
VARIABLES	47 965 58	52 358 41	148 948 19	136 326 41	127 422 45	142 686 10	154 194 25	184 735 03	221 038 42	195 854 75	192 742 02	156 158 39	1 721 028 98
FUJOS CONTROLABLES	57 026 76	74 543 31	52 833 21	53 551 21	40 573 88	58 020 07	59 128 64	57 931 85	59 596 96	44 422 44	59 688 42	36 595 94	650 562 54
SALARIOS	88 557 42	88 557 42	88 557 42	88 557 42	88 557 42	88 557 42	88 012 27	84 012 27	84 012 27	84 012 27	84 012 27	84 012 27	1 065 418 13
DEPRECIACION	37 671 50	37 671 50	102 051 14	102 051 14	102 051 14	102 051 14	102 051 14	102 051 14	102 051 14	102 051 14	102 051 14	102 051 14	1 094 654 36
TOTAL GASTOS DE FABRICACION	221 021 26	252 027 64	372 087 99	365 056 18	355 664 89	391 314 73	439 385 74	430 730 29	456 748 77	422 415 00	448 953 85	368 915 74	4 571 684 03
GASTOS DE VENTA													
VARIABLES	36 424 25	41 024 25	47 313 97	*31 322 73	120 458 86	108 021 75	134 011 01	145 428 90	175 830 73	159 953 64	183 452 71	*81 480 50	1 494 783 37
FUJOS CONTROLABLES	2 811 85	1 542 26	2 894 29	2 134 44	2 322 20	2 470 32	3 229 11	2 122 61	1 995 79	1 536 13	2 866 39	1 560 58	29 237 91
SALARIOS	114 876 29	114 672 28	114 876 28	114 570 20	114 876 28	114 870 28	129 728 95	121 728 89	121 728 89	121 728 89	121 728 89	121 728 89	1 415 544 30
DEPRECIACION	11 236 81	11 236 81	11 239 81	11 239 81	11 239 81	11 239 81	11 239 81	11 239 81	11 239 81	11 239 81	11 239 81	11 239 81	135 546 26
PUBLICIDAD	121 414 01	27 544 51	31 548 85	729 171 05	86 225 92	72 814 53	45 340 57	54 730 27	17 974 49	126 213 57	1 016 423 54	1 236 870 20	4 611 345 60
TOTAL GASTOS DE VENTA	287 119 93	196 523 91	227 122 48	369 158 16	329 313 87	328 676 51	359 819 25	377 416 48	428 078 51	* 120 183 84	1 329 781 54	1 525 913 58	7 729 567 04
GASTOS DE ADMINISTRACION													
FUJOS CONTROLABLES	47 231 68	47 658 83	43 865 74	43 395 13	37 223 92	41 302 45	39 841 60	45 616 64	43 778 49	32 117 58	52 614 02	36 818 25	513 282 89
SALARIOS	92 963 07	92 963 07	92 963 07	92 963 07	92 963 07	92 963 07	92 963 07	94 778 82	94 778 82	94 778 82	94 778 82	94 778 82	1 150 438 20
DEPRECIACION	13 750 57	13 750 57	13 750 57	13 750 57	13 750 57	13 750 57	13 750 57	13 750 57	13 750 57	13 750 57	13 750 57	13 750 57	163 098 79
TOTAL GASTOS DE ADMON.	153 985 32	153 772 47	150 579 38	150 106 77	142 977 56	148 096 09	152 459 26	159 424 21	155 303 86	149 444 93	163 221 39	122 345 02	1 828 708 66
GRAN TOTAL DE GASTOS	671 806 51	802 322 02	750 758 82	1 519 365 11	826 978 32	848 687 33	921 474 35	975 833 96	1 040 134 14	* 958 043 77	1 951 708 78	2 067 100 94	14 133 959 95

*NOTA. NUEVOS PESOS

4.1 RESUMEN EJECUTIVO

Somos Juguetes, S.A. de C.V.
Presupuesto 19X4.
Resumen Ejecutivo

1.- Dirección Estratégica.

Durante el ejercicio de 19X4 se alcanzará un incremento en el volumen de las ventas del 10% en relación con las ventas del año anterior y con un margen de utilidad que aumenta a un 45%, superior al del año anterior.

2.- Objetivos del Presupuesto

	19X3	19X4
Participación en el mercado	12.08%	16.33%
Posición en el mercado	3er. lugar	2o. lugar
Crecimiento de las ventas	89.20%	103.00%
Crecimiento de la utilidad	70.00%	73.48%
Margen de utilidad neta	20.00%	18.00%

3.- Situación Actual.

	19X3	19X4
Tamaño del mercado	135,500,000	203,396,000
Tasa crecimiento del mercado	48.00%	50.11%
Posición de Somos Juguetes	3er. lugar	2o. lugar
Participación de Somos Juguetes	16,367.426	33,217,541

Posición de la Compañía.

Nombre de la Cía.	Posición	Ventas	Participación
Mattel	1o.	25,833,000	19.10%
Ensueño	2o.	20,582,000	15.27%
Somos Juguetes	3er.	16,367,426	12.10%
Burago	4o.	9,920,330	7.80%
Arcoiris	5o.	1,800.400	1.00%

4.- Supuestos.

La inflación seguirá con la misma tendencia que durante 19X3, es decir continuará disminuyendo hasta llegar al 5%.

El deslizamiento diario del dólar será de \$0.0004; por lo tanto el tipo de cambio mensual será el promedio de los días del mes, calculándose a partir del 31 de diciembre de 19X3.

Las tasas de impuestos se mantienen iguales.

En ciertos meses la producción va a aumentar debido a que las ventas son mayores en abril, diciembre y enero.

	19X3	19X4
Inflación general (prom.)	8.7%	7.5%
Incremento de precios (anual)	10.0%	13.0%

5.- Situaciones Críticas.

La firma del Tratado de Libre Comercio, vigente en 19X4 incrementará los costos de capacitación para todos los trabajadores y ejecutivos.

También se debe tomar en cuenta estudios para evaluar un posible aumento salarial para estar a nivel de Estados Unidos y Canadá.

Otro punto importante, es que el objetivo de mantener la inflación sobre un dígito seguirá limitando el circulante en el país y esto puede provocar que los clientes a los que se les da crédito se atrasen en sus pagos.

Currency:

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4

Unidad:

ANALISIS DE CAMBIOS EN EL ESTADO DE RESULTADOS

	19X3		ANALISIS DE CAMBIOS				
	LC 000's	Volumen/Mozdo	Prods.		PRECIO/ INFLACION	OTROS	19X4 BUDGET
			en linea	Nuevos			
			LC 000's	LC 000's	LC 000's	LC 000's	LC 000's
(A)	(B)	(C)	(D)	(E)	(F)	(G)	
VENTAS NETAS	16,367,426.00	1,673,535.06	13,384,476.25	1,832,644.26		0.00	33,217,541.59
Costo primo	5,655,080.00	1,362,818.74	5,959,115.07	109,689.00		0.00	13,076,701.81
Gtos.Indirectos	2,618,798.00	983,627.27	915,136.80	78,131.94		0.00	4,575,634.01
UTILIDAD BRUTA	8,093,548.00	(667,900.95)	6,510,224.38	1,644,224.34		0.00	15,565,155.77
Venta	1,800,417.00	613,235.19	615,843.50	48,721.77		0.00	3,079,217.46
Publicidad	1,145,720.00	2,166,389.04	1,162,587.10	175,653.16		0.00	4,650,349.30
Administracion	1,473,068.00	0.00	365,741.78	110,480.10	(120,581.00)		1,828,708.88
Otros	327,343.00	0.00	0.00	0.00	(326,249.00)		1,100.00
Total Gastos Operativos	4,740,954.00	2,779,624.24	2,144,172.38	335,855.03	(446,830.00)		9,559,375.64
UTILIDAD NETA (antes de Impos.)	3,347,594.00	(3,462,475.18)	4,366,052.00	1,308,369.31		446,830.00	6,005,780.13

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO 19x4

Unidad:

Currency:

CEDULA NO:

PRINCIPALES RIESGOS Y OPORTUNIDADES

DESCRIPCIONES	Factor de Probabilidad %	PRESUPUESTO 19x4			
		RIESGOS (-)		OPORTUNIDADES (+)	
		Ventas	Utilidad Neta [a]	Ventas	Utilidad Neta [a]
		L.C. 000's	L.C. 000's	L.C. 000's	L.C. 000's
RIESGOS					
- A la firma del tratado del libre comercio las ventas pueden bajar en un 15%	35%	(1,982,031.24)	(931,301.50)		
OPORTUNIDADES					
- Obtener un descuento en la compra de materia prima para bajar precios y aumentar la calidad del producto	45%				1,123,878.00

Note: [a] Antes de impuestos

0x1 y (w RISKOP WK3)

Currency: _____

SOMOS JUGUETES, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4

Pg. 1 de 2

RAZONES FINANCIERAS

(A) CUENTAS DE RESULTADOS

Línea No.	Detalles	Razón		19X3 REAL	19X4 PRPTO.
	VENTAS NETAS	- L.C. 000's - % crecimiento		16,367,426.00	33,217,541.59 102.95%
	Costo Primo	- L.C. 000's - % de Vtas. Netas		5,655,080.00	13,076,701.82 131.24%
	UTILIDAD DIRECIA	- L.C. 000's - % de Vtas. Netas		10,712,346.00	20,140,839.77 88.02%
	Costo Indirecto	- L.C. 000's - % de Vtas. Netas		2,618,788.00	4,575,684.01 74.73%
	UTILIDAD NETA	- L.C. 000's - % de Vtas. Netas		8,093,558.00	15,565,155.77 92.52%
	Ventas	- L.C. 000's - % crecimiento - % de Vtas. Netas		1,800,417.00 11.00%	3,079,713.46 0.71 9.27%
	Publicidad	- L.C. 000's - % crecimiento - % de Vtas. Netas		1,145,720.00 7.00%	4,650,349.60 14.00%
	Administración	- L.C. 000's - % crecimiento - % de Vtas. Netas		1,473,068.00 9.00%	1,828,700.88 0.24 5.51%
	Otros Gastos y Productos	- L.C. 000's - % crecimiento - % de Vtas. Netas		327,349.00 2.00%	1,100.00 -1.00 0.0033%
	Total Gastos Operativos	- L.C. 000's - % crecimiento - % de Vtas. Netas		4,746,554.00 29.00%	9,559,375.64 1.01 28.78%
	UTILIDAD NETA (antes de impuestos)	- L.C. 000's - % crecimiento - % de Vtas. Netas		3,347,004.00 20.44%	6,005,700.13 0.79 18.09%
	Impuesto	- L.C. 000's		1,506,152.00	2,792,601.06 18.09%
	UTILIDAD NETA (después de Imptos.)	- L.C. 000's - % crecimiento - % de Vtas. Netas		1,840,852.00 11.24%	3,193,470.23 0.73 9.61%
	UTILIDAD NETA TRIMESTRAL (antes de Impuestos)				
	Primer Cuarto	- L.C. 000's - % crecimiento		473,600.00	(243,798.46) -151.48%
	Segundo Cuarto	- L.C. 000's - % crecimiento		607,676.00	1,481,736.89 143.84%
	Tercer Cuarto	- L.C. 000's - % crecimiento		872,801.00	3,294,091.25 277.42%
	Ultimo Cuarto	- L.C. 000's - % crecimiento		1,392,927.00	1,473,750.50 5.80%

Currency: _____

LEXCORP
PRESUPUESTO 1993

CEDULA NO.: _____

OU. 2-7

Unidad: _____

Pg. 2 de 2

RAZONES FINANCIERAS (Continuación)

(B) CAPITAL EXPENDITURE

Línea No.	Detalles	Razón	1992 Forecast	1993 Prpto.
1.-	Inversión de Capital (Bruta)	- L.C. 000's	6,938,318	6,938,318
		- % a Vtas. Netas	42.39%	20.89%
2.-	Depreciación	- L.C. 000's	3,036,112	4,431,368
		- % de Inv. Cap.	43.76%	63.87%

(C) CAPITAL DE TRABAJO Y RETORNO SOBRE ACTIVOS DE OPERACION

3.-	Inventarios	- L.C. 000's	1,818,639	3,384,485
		- % crecimiento		86.10%
		- % a Vtas. Netas	11.11%	10.19%
4.-	Cuentas por Cobrar	- L.C. 000's	2,406,112	4,436,190
		- % crecimiento		84.37%
		- % a Vtas. Netas	14.70%	13.35%
5.-	Cuentas por Pagar	- L.C. 000's	665,310	2,736,871
		- % crecimiento		311.37%
		- % a Vtas. Netas	4.06%	8.24%
6.-	Capital de Trabajo	- L.C. 000's	4,890,060	10,557,540
		- % crecimiento		115.90%
		- % a Vtas. Netas	29.88%	31.78%
7.-	Activos Fijos Netos	- L.C. 000's	3,902,206	2,506,950
8.-	Activos de Operación (Saldo Final)	- L.C. 000's	5,618,647	4,303,788
		- % crecimiento		30.55%
9.-	Retorno sobre Activos de Operación	- %	59.6%	139.5%

(D) FLUJO DE CAJA OPERATIVO

10.-	Utilidad Neta (antes de Impuesto)	- L.C. 000's	3,347,004	6,005,780
11.-	Impuesto	- L.C. 000's	1,506,152	2,702,601
12.-	Inversión de Capital Neta	- L.C. 000's	3,902,206	2,506,950
13.-	Capital de Trabajo	- L.C. 000's	4,890,060	10,557,546
14.-	Flujo de Caja Operativo	- L.C. 000's	10,633,118	16,367,675
15.-	- % de Ventas	- %	64.97%	49.27%
16.-	- % de Utilidad Neta (antes de Impuestos)	- %	317.69%	272.53%

Currency: _____

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.

CEDULA NO. _____

FOU.2-6

PRESUPUESTO 19X4

Unidad _____

RESULTADOS TRIMESTRALES: VENTAS, GTO.S OPERATIVOS Y UTILIDADES

(A) EN L.C. 000's

Año	Trimestres	Ventas Netas	Utilidad Bruta	Gastos Operativos	Utilidad Neta (antes de Imptos.)	Imptos.	Utilidad Neta (después Imptos.)
19X3 REAL/ FORECAST	- Primer Cuarto	2,466,246.04	1,659,238.00	1,186,634.00	473,604.00	213,120.00	260,484.00
	- Segundo Cuarto	3,356,416.40	1,791,314.00	1,186,639.00	607,676.00	273,454.20	334,221.80
	- Tercer Cuarto	4,914,749.28	2,659,433.00	1,186,638.00	872,801.00	392,760.45	480,672.55
	- Ultimo Cuarto	5,625,924.28	2,579,567.50	1,186,649.00	1,302,927.00	626,817.15	744,102.65
	- Total Año	16,967,436.00	8,293,558.00	4,746,554.00	3,347,064.00	1,506,151.80	1,840,852.70
19X4 BUDGET	- Primer Cuarto	2,770,498.34	879,681.61	1,150,579.50	(243,798.46)	(109,709.31)	(243,798.46)
	- Segundo Cuarto	7,996,299.07	3,578,307.85	2,069,570.96	1,481,736.89	666,781.00	314,955.29
	- Tercer Cuarto	10,116,814.15	4,026,408.59	1,632,397.71	3,294,091.25	1,482,341.06	1,811,750.19
	- Ultimo Cuarto	12,331,930.04	6,100,677.35	4,703,926.90	1,473,750.45	663,187.70	810,562.75
	- Total Año	33,217,541.60	15,565,156.77	9,566,575.13	6,006,780.13	2,702,601.06	3,193,469.77

(B) % INCREMENTO SOBRE LOS TRIMESTRES DEL AÑO ANTERIOR

19X3 REAL/ FORECAST	- Primer Cuarto	10.07%	4.56%	2.44%	14.15%	14.15%	14.15%
	- Segundo Cuarto	56.76%	34.57%	32.50%	22.56%	25.60%	25.60%
	- Tercer Cuarto	76.52%	59.00%	45.60%	56.31%	56.34%	56.00%
	- Ultimo Cuarto	54.78%	78.00%	23.45%	78.00%	78.00%	78.00%
	- Total	55.85%	54.75%	34.56%	7.89%	7.89%	7.89%
19X4 BUDGET	- Primer Cuarto	12.42%	-47.01%	-3.02%	-151.48%	-151.48%	-193.60%
	- Segundo Cuarto	139.21%	99.42%	74.41%	143.84%	143.84%	143.84%
	- Tercer Cuarto	105.85%	139.22%	37.56%	277.42%	277.42%	277.42%
	- Ultimo Cuarto	119.04%	139.66%	296.66%	5.80%	5.80%	5.80%
	- Total	102.95%	92.32%	101.40%	79.44%	79.44%	79.48%

o.s.t.y. (n.174wouvl w-3)

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4
ESTADO DE RESULTADOS

	19X3		19X4	
		% VENTAS		% VENTAS
VENTAS NETAS	16,367,426.00	100.00%	33,217,541.59	100.00%
COSTO PRIMO	5,655,080.00	34.55%	13,076,701.82	39.37%
GASTOS DE FABRICACION	2,618,788.00	16.00%	4,575,684.01	13.77%
UTILIDAD BRUTA	8,093,558.00	49.45%	15,565,155.77	46.86%
GASTOS DE VENTA	1,800,417.00	11.00%	3,079,217.46	9.27%
PUBLICIDAD	1,145,720.00	7.00%	4,650,349.30	14.00%
ADMINISTRACION	1,473,068.00	9.00%	1,828,708.88	5.51%
FINANCIEROS	327,349.00	2.00%	1,100.00	0.00%
GASTOS OPERATIVOS	4,746,554.00	29.00%	9,559,375.64	28.78%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	3,347,004.00	20.45%	6,005,780.13	18.08%

VENTAS NETAS CRECIMIENTO		102.95%
UTILIDAD BRUTA CRECIMIENTO		92.32%
% VENTAS	49.45%	46.90%
PUBLICIDAD		305.80%
TOTAL GASTOS CRECIMIENTO		103.80%
%	29.00%	29.00%
UTILIDAD NETA CRECIMIENTO		79.44%

Currency: L.C. 000's

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4

Unidad:

DETALLES Y OBJETIVOS DE LOS PRODUCTOS PRINCIPALES
PRODUCTO: AVION

(1) DATOS DEL MERCADO	19X3 REAL	19X4 PRESUPUESTO
(a) Información del Mercado Total		
- Volumen (unidades) [a]	63.085	65.000
- % Crecimiento	3.04%	3.10%
- Valor (L.C.000's)	9.399,665.00	13.594,355.15
- % Crecimiento	44.63%	44.60%
(b) Información del Mercado de SOMOS JUGUETES		
- Volumen (unidades) [a]	12.716	13.991
- % Crecimiento	10.03%	10.00%
- Valor (L.C.000's)	1.894,684.00	2.335,209.14
- % Crecimiento	23.25%	23.25%
(c) Participación en el Mercado		
- Participación de SOMOS JUGUETES (%)	20.00%	17.10%
- Posición de SOMOS JUGUETES	4o	3o
- Posición del Principal Competidor (%)	-10.00%	40.00%
(2) OBJETIVOS DEL AÑO PRESUPUESTADO PARA EL PRODUCTO (Describe brevemente):		
SE QUIERE OCUPAR EL 3er LUGAR EN PARTICIPACION EN EL MERCADO.		

PRODUCTO: FERRARI

(1) DATOS DEL MERCADO	19X3 REAL	19X4 PRESUPUESTO
(a) Información del Mercado Total		
- Volumen (unidades) [a]	357.576	380.552
- % Crecimiento	6.43%	6.42%
- Valor (L.C.000's)	27,372,442.89	31,661,026.40
- % Crecimiento	5.00%	5.67%
(b) Información del Mercado de SOMOS JUGUETES		
- Volumen (unidades) [a]	118.100	129.914
- % Crecimiento	10.00%	10.00%
- Valor (L.C.000's)	9,040,555.00	10,636,197.55
- % Crecimiento	19.86%	19.90%
(c) Participación en el Mercado		
- Participación de SOMOS JUGUETES (%)	33.00%	34.22%
- Posición de SOMOS JUGUETES	3o	2o
- Posición del Principal Competidor (%)	50.00%	50.00%
(2) OBJETIVOS DEL AÑO PRESUPUESTADO PARA EL PRODUCTO (Describe brevemente):		
SE QUIERE OCUPAR EL SEGUNDO LUGAR EN EL MERCADO.		

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4
ESTADO DE RESULTADOS POR PRODUCTO

PRODUCTO: AVION C. REMOTO

	19X3	%	19X4	%
		VENTAS		VENTAS
VENTAS NETAS	1,896,174.00	100.00%	2,335,209.14	100.00%
COSTO PRIMO	813,954.96	42.93%	939,371.74	40.23%
GASTOS DE FABRICACION	335,865.60	17.71%	456,560.14	19.55%
UTILIDAD BRUTA	746,353.44	39.36%	939,277.26	40.22%
GASTOS DE VENTA	441,003.47	23.26%	478,963.42	20.51%
PUBLICIDAD	343,716.00	18.13%	697,552.44	29.87%
ADMINISTRACION		0.00%		0.00%
FINANCIEROS		0.00%		0.00%
GASTOS OPERATIVOS	784,719.47	41.38%	1,176,515.86	50.38%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	(38,366.03)	-2.02%	(237,238.60)	-10.16%

PRECIO DE VENTA UNIDAD	148.99	194.33
COSTO UNIDAD	64.00	67.14
VENTAS NETAS CRECIMIENTO		23.15%
UTILIDAD BRUTA CRECIMIENTO		25.85%
PUBLICIDAD CRECIMIENTO		102.94%
UTILIDAD NETA CRECIMIENTO		-518.36%

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4
ESTADO DE RESULTADOS POR PRODUCTO

PRODUCTO: FERRARI

	19X3	%	19X4	%
	VENTAS		VENTAS	
VENTAS NETAS	9,040,555.00	100.00%	10,836,197.55	100.00%
COSTO PRIMO	3,253,655.00	35.99%	3,772,925.41	34.82%
GASTOS DE FABRICACION	1,309,782.00	14.49%	1,826,240.58	16.85%
UTILIDAD BRUTA	4,477,118.00	49.52%	5,237,031.56	48.35%
GASTOS DE VENTA	992,257.82	10.98%	1,436,890.28	13.26%
PUBLICIDAD	401,002.00	4.44%	1,627,622.36	15.02%
ADMINISTRACION		0.00%		0.00%
FINANCIEROS		0.00%		0.00%
GASTOS OPERATIVOS	1,393,259.82	15.41%	3,064,512.64	28.28%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	3,083,858.18	34.11%	2,172,518.92	20.05%

PRECIO DE VENTA UNIDAD	76.00	83.2
COSTO UNIDAD	26.00	29.04
VENTAS NETAS CRECIMIENTO		19.85%
UTILIDAD BRUTA CRECIMIENTO		16.97%
PUBLICIDAD CRECIMIENTO		305.89%
UTILIDAD NETA CRECIMIENTO		-29.55%

Currency: L.C. 000's

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4

Unidad:

DETALLES Y OBJETIVOS DE LOS PRODUCTOS PRINCIPALES

PRODUCTO: HORNO

(1) DATOS DEL MERCADO	19X3 REAL	19X4 PRESUPUESTO
(a) Información del Mercado Total		
- Volumen (unidades) [a]	380.312.5	401.550.0
- % Crecimiento	5.58%	5.90%
- Valor (L.C.000's)	13.577.156.25	15.580.140.00
- % Crecimiento	14.75%	14.75%
(b) Información del Mercado de SOMOS JUGUETES		
- Volumen (unidades) [a]	152.125.00	167.311.00
- % Crecimiento	5.97%	9.90%
- Valor (L.C.000's)	5.430.862.50	6.661.658.65
- % Crecimiento	22.65%	22.65%
(c) Participación en el Mercado		
- Participación de SOMOS JUGUETES (%)	40.00%	42.76%
- Posición de SOMOS JUGUETES	2o	1o.
- Posición del Principal Competidor (%)	45.00%	50.00%
(2) OBJETIVOS DEL AÑO PRESUPUESTADO PARA EL PRODUCTO (Describe brevemente): OBTENER EL PRIMER LUGAR EN EL MERCADO.		

PRODUCTO: VIDEO JUEGO

(1) DATOS DEL MERCADO	19X3 REAL	19X4 PRESUPUESTO
(a) Información del Mercado Total		
- Volumen (unidades) [a]	500.000	597.000
- % Crecimiento	31.70%	13.43%
- Valor (L.C.000's)	355,000.000.00	421,224,300.00
- % Crecimiento	14.32%	18.65%
(b) Información del Mercado de SOMOS JUGUETES		
- Volumen (unidades) [a]		18.000
- % Crecimiento		
- Valor (L.C.000's)		13,384,476.25
- % Crecimiento		
(c) Participación en el Mercado		
- Participación de SOMOS JUGUETES (%)		3.18%
- Posición de SOMOS JUGUETES		6o.
- Posición del Principal Competidor (%)	40.00%	15.00%
(2) OBJETIVOS DEL AÑO PRESUPUESTADO PARA EL PRODUCTO (Describe brevemente): OBTENER BUENA ACEPTACION EN EL MERCADO.		

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4
ESTADO DE RESULTADOS POR PRODUCTO

PRODUCTO: HORNO

	19X3	%	19X4	%
	VENTAS		VENTAS	
VENTAS NETAS	5,430,862.50	100.00%	10,836,197.55	100.00%
COSTO PRIMO	2,052,166.25	37.79%	2,405,289.59	22.20%
GASTOS DE FABRICACION	1,571,075.97	28.93%	1,597,960.51	14.75%
UTILIDAD BRUTA	1,807,620.28	33.28%	6,832,947.45	63.06%
GASTOS DE VENTA	771,756.08	14.21%	1,117,581.33	10.31%
PUBLICIDAD	401,002.00	7.38%	1,162,587.40	10.73%
ADMINISTRACION		0.00%		0.00%
FINANCIEROS		0.00%		0.00%
GASTOS OPERATIVOS	1,172,758.08	21.59%	2,280,168.73	21.04%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	634,862.20	11.69%	4,552,778.72	42.01%

PRECIO DE VENTA UNIDAD	35.00	38.8
COSTO UNIDAD	13.00	14.37
VENTAS NETAS CRECIMIENTO		99.53%
UTILIDAD BRUTA CRECIMIENTO		228.01%
PUBLICIDAD CRECIMIENTO		189.92%
UTILIDAD NETA CRECIMIENTO		617.13%

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
 PRESUPUESTO 19X4
 ESTADO DE RESULTADOS POR PRODUCTO

PRODUCTO: VIDEO JUEGO

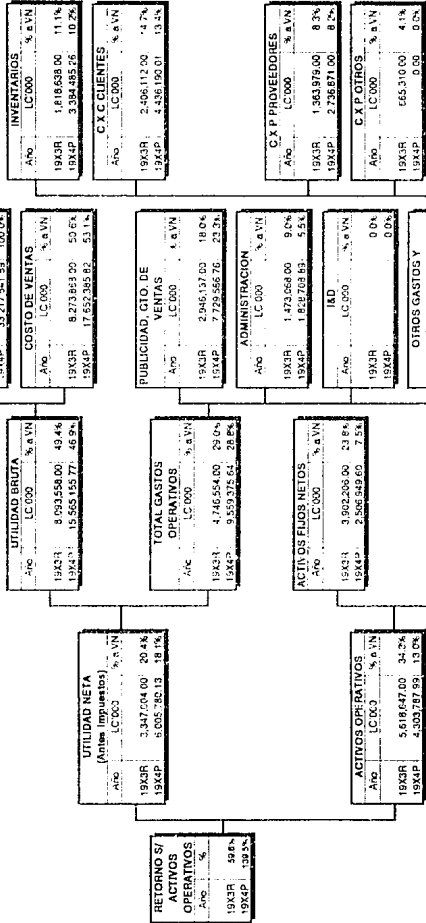
	19X3		19X4	
		%		%
	VENTAS		VENTAS	
VENTAS NETAS			13,384,476.25	100.00%
COSTO PRIMO			5,959,115.07	44.52%
GASTOS DE FABRICACION			684,840.22	5.12%
UTILIDAD BRUTA			6,740,520.96	50.36%
GASTOS DE VENTA			478,963.42	3.58%
PUBLICIDAD			1,162,587.40	8.69%
ADMINISTRACION				0.00%
FINANCIEROS				0.00%
GASTOS OPERATIVOS			1,641,550.82	12.26%
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS			5,098,970.14	38.10%

PRECIO DE VENTA UNIDAD	742.9
COSTO UNIDAD	331.06
UTILIDAD BRUTA % VENTAS	50.36%

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4
R.G.T.A.

Currency: LC.000's

CEDELANO:



Currency: _____

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V. CEDULA NO.: _____
PRESUPUESTO 19X4

Unidad: _____

FLUJO DE EFECTIVO

	19X3		19X4
	OBJETIVO		PPTO
	L.C.000's		L.C.000's
UTILIDAD NETA (antes de impuestos)	3,347,004.00		6,005,780.13
Impuestos (a)	1,506,152.00		2,702,601.06
UTILIDAD NETA (después de impuestos)	1,840,852.00		3,303,179.07
INVERSIONES DE CAPITAL:			
Activos Fijos -- Adiciones (b)	6,938,318.00		6,938,318.00
Bajas (b)			
Activos Fijos -- Adiciones Netas			
Depreciación	3,036,112.00		4,431,368.00
Inversión de Capital Neta	3,902,206.00		2,506,950.00
CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO:			
Inventarios	1,818,628.00		3,394,485.20
Cuentas por Cobrar	2,400,112.00		4,436,190.01
Cuentas por Pagar	665,310.00		2,736,871.00
Total Capital de Trabajo	4,883,060.00		10,557,546.21
INCREMENTO EN ACTIVOS DE OPERACION			
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	10,633,118.00		16,267,675.34

Currency:

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4

Unidad:

Pg. 1 de 1

CLASIFICACION DE GASTOS OPERATIVOS

(1)

CTA. NO	CATEGORIA (A)	19X3 REAL		19X4 PRESUPUESTO	
		L.C.000's (B)	% Aumento (C)	L.C.000'S (F)	% AUMENTO (G)
1-01	LUZ, AGUA Y TELEFONO	45,906.00		45,596.70	-0.7%
1-02	SALARIOS	1,115,861.37		3,779,324.33	238.7%
1-03	MANTENIMIENTO	450,089.00		452,969.17	0.6%
1-03	CUOTAS Y JUNTAS DE TRABAJO	64,771.00		64,331.23	0.7%
1-05	DEPRECIACION	1,395,256.40		1,395,256.40	0.0%
1-06	VIAJES Y ESPARCIMIENTO	134,777.00		135,910.25	0.9%
1-07	REPARACIONES	80,149.00		84,604.20	5.6%
1-08	LIQUIDOS AISLANTES Y LUBRICANTES	1,095,789.23		1,398,112.40	27.6%
1-09	CAPACITACION	62,321.00		65,923.30	5.8%
1-10	SEGUROS Y FIANZAS	35,405.00		35,150.57	-0.7%
1-11	HONORARIOS	145,572.00		144,565.90	-0.7%
1-12	VIGILANCIA	32,720.00		32,500.16	-0.7%
1-13	PAPELERIA	72,499.00		72,052.94	-0.6%
1-14	GASTOS GENERALES	15,479.00		1,653,073.00	11871.5%
1-11	Total	4,746,554.00		9,559,375.64	101.4%

Nota: Esta cifra debe prepararse para todos los tipos de Gasto (e.g. Ventas, Mercadotecnia, etc.)

Currency:

SOMOS JUGUETES, S.A. DE C.V
PRESUPUESTO 19X4

Unidad:

Pg. 1 de 1

CLASIFICACION DE GASTOS DE FABRICACION

(1)

CTA. NO	CATEGORIA	19X3 REAL		19X4 PRESUPUEST	
		L.C.000's (B)	% Aumento (C)	L.C.000'S (F)	% AUMENTO (G)
	(A)				
1-01	LUZ, AGUA Y TELEFONO	28,870.00		28,669.84	-0.7%
1-02	SALARIOS	415,816.00		1,095,418.13	163.4%
1-03	MANTENIMIENTO	306,900.00		309,170.27	0.7%
1-04	CUOTAS Y JUNTAS DE TRABAJO	25,022.00		24,851.74	-0.7%
1-05	DEPRECIACION	1,094,654.36		1,094,654.36	0.0%
1-06	VIAJES Y ESPARCIEMIENTO	66,723.00		68,370.00	2.5%
1-07	REPARACIONES	80,193.00		84,604.20	5.5%
1-08	LIQUIDOS AISLANTES Y LUBRICANTES	1,095,789.23		1,398,112.49	27.6%
1-09	CAPACITACION	46,834.00		49,545.63	5.8%
1-10	SEGUROS Y FIANZAS	14,756.00		14,653.00	-0.7%
1-11	HONORARIOS	0.00		0.00	
1-12	VIGILANCIA	32,720.00		32,500.16	-0.7%
1-13	PAPELERIA	27,588.00		27,443.69	-0.5%
1-14	GASTOS GENERALES	5,672.00		609,412.99	10644.2%
1-15	Total	3,241,537.59		4,837,406.58	49.2%

Currency:

SOMOS JUGUETES S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4

Unidad:

Pg: 1 de 1

CLASIFICACION DE GASTOS DE VENTAS

(1)

CTA. NO	CATEGORIA	19X3 REAL		19X4 PRESUPUESTO	
		L.C.000's (B)	% Aumento (C)	L.C.000'S (F)	% AUMENTO (G)
	(A)				
1-01	LUZ, AGUA Y TELEFONO	0.00		0.00	
1-02	SALARIOS	350,534.00		1,533,467.00	337.5%
1-03	MANTENIMIENTO	16,199.00		16,088.50	-0.7%
1-04	CUOTAS Y JUNTAS DE TRABAJO	0.00		0.00	
1-05	DEPRECIACION	135,595.26		135,595.26	0.0%
1-06	VIAJES Y ESPARCIMIENO	13,242.00		13,149.39	-0.7%
1-07	REPARACIONES	0.00		0.00	
1-08	LIQUIDOS AISLANTES Y LUBRICANTES	0.00		0.00	
1-09	CAPACITACION	0.00		0.00	
1-10	SEGUROS Y FIANZAS	0.00		0.00	
1-11	HONORARIOS	0.00		0.00	
1-12	VIGILANCIA	0.00		0.00	
1-13	PAPELERIA	0.00		0.00	
1-14	GASTOS GENERALES	0.00		345,678.00	
1-15	Total	515,570.26		2,043,978.15	286.4%

Currency: _____

SOMOS JUGUETES, S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO 19X4

Unidad: _____

Pg.: 1 de 1

CLASIFICACION DE GASTOS DE ADMINISTRACION

(1)

CTA. NO	CATEGORIA	19X3 REAL		19X4 PRESUPUESTO	
		L.C.000's (B)	% Aumento (C)	L.C.000'S (F)	% AUMENTO (G)
	(A)				
1-01	LUZ, AGUA Y TELEFONO	17,036.00		16,916.86	-0.7%
1-02	SALARIOS	349,457.00		1,150,439.20	229.2%
1-03	MANTENIMIENTO	126,989.00		127,710.40	0.6%
1-04	CUOTAS Y JUNTAS DE TRABAJO	39,749.00		39,479.49	-0.7%
1-05	DEPRECIACION	165,006.79		165,006.79	0.0%
1-06	VIAJES Y ESPARCIEMENO	54,782.00		54,399.86	-0.7%
1-07	REPARACIONES	0.00		0.00	
1-08	LIQUIDOS AISLANTES Y LUBRICANTES	0.00		0.00	
1-09	CAPACITACION	15,487.00		16,383.67	5.8%
1-10	SEGUROS Y FIANZAS	20,649.00		20,497.49	-0.7%
1-11	HONORARIOS	145,572.00		144,565.90	-0.7%
1-12	VIGILANCIA	0.00		0.00	
1-13	PAPELERIA	44,911.00		44,609.25	-0.7%
1-14	GASTOS GENERALES	9,607.00		897,962.00	9056.5%
1-15	Total	889,445.79		2,677,990.91	170.7%

CONCLUSIONES.

1) Ventajas de tener un sistema presupuestal:

- Ayuda a que exista una mejor coordinación dentro de la empresa, facilitando el cumplimiento de los objetivos, y a la vez define una estructura organizacional adecuada determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran a la empresa.

- Se tiene una visión amplia de la situación financiera de la empresa. Esto ayuda a no cometer errores que económicamente serían costosos.

- Se evitan fugas y desperdicios. Es un indicador importante cuando hay que ajustar posibles variaciones, desde luego tomando en cuenta siempre las políticas de la empresa.

- Ayudan a utilizar adecuadamente el capital de trabajo, ya que los presupuestos deben planearse de acuerdo con aquellos recursos con que cuenta la empresa, y de forma que sean útiles para lograr los planes que se fijan.-

- Se muestran los gastos y costos necesarios para los trabajos que se van a llevar a cabo.

- Sirve de control a la dirección de las empresas para facilitar la toma de decisiones.

- Induce a las empresas a realizar estudios de mercados, de sus productos, métodos de ventas que han seguido, y de los servicios que han efectuado, indicándoles así las situaciones que le sirven para fortalecer sus campos de acción.

- Se tiene una visión más amplia de las necesidades de la empresa en relación a dinero, materiales, pagos, cobros, préstamos a conseguir, etc.

- Mide la habilidad que tiene la dirección para manejar la empresa y también proporciona los elementos necesarios para poder evaluar la exactitud de los esfuerzos que se hagan para obtener los beneficios deseados

- Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

- En si, el sistema presupuestario contribuye a obtener utilidades mediante la coordinación que llevará a cabo de todos los departamentos que integran la empresa.

2) Limitaciones del sistema presupuestal.

- Cuando no es adecuado, surgen muchas diferencias entre lo estimado y los resultados obtenidos. Es por esto que mientras más se aproxime a la realidad en relación a cifras, se obtendrán mejores resultados, para lo cual es útil emplear técnicas como la estadística

- Los presupuestos son cálculos estimados, por lo que están sujetos a irse corrigiendo según se vaya avanzando en el periodo presupuestal después de establecer comparaciones entre lo obtenido y lo presupuestado.

- La implantación de un sistema de presupuestos no sustituye a la Dirección General de una empresa, pues ésto es uno de los problemas más graves que provocan el fracaso, al creer que por sí solo puede llevar al éxito. Tampoco debe limitar a la dirección para tomar decisiones en relación a correcciones que se presenten; ésta deberá cuidar la buena marcha del sistema a través de dos aspectos. la supervisión y el control.

- Su ejecución no es automática, por lo que es necesario que el elemento humano comprenda la utilidad del presupuesto. Todos los miembros de una empresa deben sentir que los primeros beneficiados por el uso de los presupuestos son ellos, ya que de otra forma serán infructuosos sus esfuerzos.

3) En este mundo en que se están viviendo tantos cambios, es de suma importancia que las empresas planeen sus actividades para poder hacer frente a los problemas, eligiendo la

mejor alternativa. Es por ello que la elaboración de presupuestos es de importancia fundamental en la administración de cualquier negocio.

4) Para que los presupuestos sean una herramienta de evaluación y control es necesario que se elaboren con cuidado y se apeguen a la realidad. Para ello se deben obtener los datos necesarios y actuales de fuentes fehacientes

5) Para que la empresa pueda llegar a la meta establecida es necesario que tenga bien definidos sus objetivos y políticas. Además, deben estar escritos para que todos los miembros de la empresa los conozcan y no los pierdan de vista.

6) El presupuesto se identifica con las fases del proceso administrativo. Desde la planeación porque establece el camino a seguir para lograr los objetivos, hasta el control porque sirve como parámetro para comparar lo real contra lo presupuestado y tomar medidas correctivas, a la vez que evalúa resultados.

7) Es importante dividir el período presupuestal en meses para ejercer con mayor eficiencia el control, pues se pueden detectar a tiempo algunas desviaciones y corregirlas para los meses siguientes, a la vez que se van evaluando los resultados.

8) El primer paso a seguir para la elaboración de los presupuestos es el pronosticar las ventas. Conforme a lo que se vende se va a producir y en base a ello veremos cuánta materia prima se necesita, la mano de obra requerida, los gastos de producción y cuáles serán los gastos de operación del negocio, y finalmente se presupuestará la utilidad, que es uno de los principales objetivos de la entidad, sin perder de vista sus fines y necesidades.

9) El Licenciado en Contaduría, con la preparación profesional que tiene, cuenta con los conocimientos y habilidades técnicas para que en base a los presupuestos elija las mejores

alternativas para bien de la empresa y la sociedad, sin perder de vista que en la toma de decisiones siempre va a existir cierta incertidumbre debido a que no es posible contar con los elementos suficientes para conocer un resultado futuro con certeza.

10) En la elaboración del presupuesto se deben prever ciertas circunstancias o factores que en cierto modo afectan a la empresa, tales como las disposiciones fiscales, la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, etc.

11) Todo sistema debe ser vigilado constantemente para lograr la obtención de los mejores beneficios según se haya planeado.

BIBLIOGRAFIA

Alcántara González, César

LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES.

Ed. ECASA

México, 1991.

11a. reimpresión.

127 páginas.

Alcocer Medinilla, Adolfo.

Apuntes de la clase de Auditoría Administrativa.

Universidad Panamericana

Agosto a Septiembre, 1991.

PRESUPUESTO FLEXIBLE

Asociación Nacional de Contadores de México.

México, 1982.

256 páginas.

Del Río G., Cristóbal

EL PRESUPUESTO.

Ed. ECASA.

México, 1992.

2a. edición.

321 páginas.

Díaz Pérez, Luis Enrique.

Apuntes de la clase de Presupuestos.

Universidad Panamericana.

Agosto a Diciembre, 1990.

García Naranjo, Francisco.

Apuntes de la clase de Contraloría.

Universidad Panamericana.

Agosto a Diciembre, 1991.

García Naranjo, Francisco

Apuntes de la clase de Tendencias e Innovaciones en la Contaduría.

Universidad Panamericana.

Enero a Mayo, 1992.

Islas Yépez, Oscar Alberto.

Apuntes de la clase de Finanzas I.

Universidad Panamericana.

Febrero a Junio, 1990.

Loeb, Paul.

EL PRESUPUESTO EN LA EMPRESA

Ed. Aguilar.

Madrid, 1961.

694 páginas.

Rautenstrauch, W./Villers, R.

EL PRESUPUESTO EN EL CONTROL DE LAS EMPRESAS INDUSTRIALES.

Ed. Fondo de Cultura Económica.

México, 1977.

2a. edición.

318 páginas.

Reginal L., Jones/Tretin, H. George

PREPARACION DE PRESUPUESTOS.

Ed. CECSA.

México, 1982.

3a. impresión.

351 páginas.

Reginal L., Jones/Tretin, H. George

PRESUPUESTO, CLAVE DE LA PLANEACION Y CONTROL.

Ed. Continental.

México, 1992.

311 páginas

Salas González, Héctor.

CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS.

Ed. Publicaciones Administrativas y Contables, S.A.

México, 1982.

7a. edición.

389 páginas.

Vatter, William J.

PRESUPUESTO DE OPERACION.

Ed. Centro Regional de Ayuda Técnica.

México, 1971.

197 páginas.

Welsch, Glen A.

PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES.

Ed. Dossat.

Englewood Cliffs, N.J., 1988.

5a edición.

661 páginas.