

55
20je.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



V N A M

“ La necesidad de un Presupuesto en las Empresas
Comercializadoras ”

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A

MARIA MAGDALENA VILLAR MARTINEZ

ASESOR: C. P. JOSE JACINTO RODRIGUEZ GASPAR

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

1994



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN, U. N. A. M.
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR FACULTAD DE ESTUDIOS
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"La necesidad de un Presupuesto en las Empresas Comercializadoras"

que presenta la pasantes: Villar Martínez María Magdalena
con número de cuenta: 8411446-0 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración .

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 14 de Octubre de 199³

| | | |
|------------------|--|--|
| PRESIDENTE | C.P. Ma. Blanca Nieves Jiménez y Jiménez | |
| VOCAL | C.P. José Jacinto Rodríguez Gaspar | |
| SECRETARIO | C.P. Elsa Margarita Galicia Laguna | |
| PRIMER SUPLENTE | C.P. Jorge Millán Luna | |
| SEGUNDO SUPLENTE | C.P. Fernando Urzua González | |

DEDICATORIA.

Dedico esta Tesis a mis Padres que me apoyaron con sus consejos de terminar una Carrera Profesional, así como moral y económicamente en el trayecto de la misma y que representa para mí la mejor de las herencias prometiendo, que todo este esfuerzo por ambos, nunca será defraudado pues trabajo y trabajaré en el ejercicio de mi profesión con entrega y honradéz siguiendo los consejos por ellos dados.

A mis hermanos que me apoyaron moralmente.

A mis compañeros de trabajo Melitón Noguéz y Miguel Alvarado por apoyarme con sus conocimientos y apoyo moral y didáctico.

A mi Asesor de Tesis C.P. José Jacinto Rodríguez Gaspar por ser mi Guía con sus conocimientos y experiencia laboral y profesional que me ayudaron en el desarrollo y terminación de la Tesis.

A mi Esposo Ing. Victor Hugo Guerrero Alemán por su apoyo moral y económico cariño, comprensión y paciencia a lo largo de la elaboración de mi Tesis.

A mi pueneno(a) hijo(a) que está por nacer y que servirá como ejemplo y guía para su vida futura.

LA NECESIDAD DE UN PRESUPUESTO EN LAS EMPRESAS
COMERCIALIZADORAS.

I N D I C E :

INTRODUCCION.

C A P I T U L O I. ANTECEDENTES GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS.

| | Pag. |
|---|------|
| A) ORIGENES Y EVOLUCION DE LOS PRESUPUESTOS. | 3 |
| B) CONCEPTO DE PRESUPUESTO. | 5 |
| C) OBJETIVOS DE LOS PRESUPUESTOS. | 6 |
| D) REQUISITOS PARA LA FORMACION DE UN PRESUPUESTO..10 | |
| E) CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS. | 15 |
| F) CLASIFICACION DE LOS PRESUPUESTOS. | 17 |

C A P I T U L O II. EL PRESUPUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACION DE
UNA EMPRESA.

| | Pag. |
|--|------|
| A) DEPARTAMENTO DE FINANZAS. | 27 |
| B) DEPARTAMENTO DE VENTAS. | 30 |
| C) DEPARTAMENTO DE PRODUCCION. | 38 |
| D) DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS. | 42 |
| E) OTROS DEPARTAMENTOS. | 46 |

C A P I T U L O III. EL PRESUPUESTO EN LAS DIFERENTES EMPRESAS.

| | Pag. |
|---|--------|
| A) CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS. | 48 |
| B) MANEJO DE PRONOSTICOS. | 48, 84 |
| C) MANEJO DE VENTAS. | 56, 78 |
| D) MANEJO DE GASTOS. | 64, 90 |
| E) MENEJO DE PRODUCCION. | 49, 82 |

C A P I T U L O IV. LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA COMERCIAL.

| | Pag. |
|---|------|
| A) DEPARTAMENTO DE VENTAS. | 93 |
| B) DEPARTAMENTO DE COMPRAS. | 96 |
| C) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD. | 100 |
| D) DEPARTAMENTO DE PERSONAL. | 101 |
| E) DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA. | 102 |
| F) NIVEL GERENCIAL. | 110 |
| G) LA IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION. | 111 |
| H) PUNTO DE APOYO. | 112 |
| I) DIFERENTES FORMAS DE MANEJAR EL PRESUPUESTO. | 113 |

- CASO PRACTICO.

- CONCLUSIONES.

- BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo profesional, ha sido realizado con el objeto de demostrar que la planeación anticipada para la elaboración de un buen presupuesto, nos lleva al logro de los objetivos proyectados de una organización, que es entre otras cosas, la obtención de utilidades.

Actualmente, cada empresa cuenta con un plan presupuestal, el que guiará a los dirigentes de cada una de ellas, a la obtención de los resultados adecuados, aunque debe de tomar en cuenta que existen diversos factores que desafortunadamente estén fuera de su alcance para poderlos controlar, y que en ocasiones influyen para la obtención de los planes trazados. Los cuales entre otros se puede mencionar los siguientes: el deterioro de la mercancía, desde que sale del almacén, hasta su destino, el plazo que se les da a los clientes para su pago que en ocasiones se vence y no se cubre el total del importe de la mercancía por el cliente adquirida, etc.

Tomando en cuenta, todos los factores contemplados anteriormente, se dará inicio al contenido de este trabajo.

Capítulo I. En el presente capítulo, se contemplará el significado de la palabra presupuesto, desde sus raíces, su marco teórico, su clasificación, objetivos del mismo, estructura, etc hasta su discrepancia de lo que es un "pronóstico".

Capítulo II.- A continuación se analizará, donde se encuentra colocado el presupuesto, dentro del organismo funcional, cuales son sus funciones, quien es la persona responsable en lo concerniente a la formación, coordinación y control del mismo.

Capítulo III.-Siguiendo con la misma idea del capítulo anterior, y tomando en cuenta el Organigrama Funcional, se esbozará una clasificación, de las diferentes empresas de tipo industrial y comercial, en el manejo de sus presupuestos, gastos ventas, y producción.

Capítulo IV.- Finalmente, y concluyendo con la presentación de los capítulos anteriormente expuestos, se retomará todos los conceptos y puntos contemplados en los capítulos pasados, para su respectiva planeación, constitución, coordinación, análisis y control de resultados, así como el sistema de información y la importancia de los mismos, punto de apoyo y las diferentes formas de manejar sus presupuestos, quién es el principal responsable en la obtención de los objetivos del proyecto presupuestal.

C A P I T U L O I

ANTECEDENTES GENERALES DE LOS PRESUPUESTOS.

I.- ORIGENES Y EVOLUCION DEL PRESUPUESTO.

Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad de idea de "presupuestar", lo demuestra el hecho de que los egipcios hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con el objeto de prevenir la escasez, y que los romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigir el tributo correspondiente; sin embargo, no fué hasta a fines del siglo XVIII cuando el presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la administración, al someter al ministro de finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el período fiscal inmediato, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

A continuación se presenta el resumen, sobre los orígenes del presupuesto.

A fines del siglo XVIII, en Inglaterra, el ministro de finanzas realizó la apertura del presupuesto, en los que basa sus planes y su control.

En 1820, en Francia y otros países europeos, adoptan un presupuesto para la base gubernamental.

En 1821, en E.U.A. se implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno.

Después de la primera guerra mundial, toda la industria, aprecia el control de los gastos por medio del presupuesto.

En 1912 a 1925, en Estados Unidos de Norteamérica, es la etapa en que se inicia la evolución y madurez del presupuesto, ya que la iniciativa privada dá inicio a la observación de que puede utilizarlos para controlar mejor sus gastos, en concordancia con el rápido crecimiento económico de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria; aprobándose la ley del Presupuesto Nacional, y estableciéndose como instrumento de la administración oficial.

Se inicia ya de esta forma, la aplicación de un buen método de planeación empresarial, cuya eficiencia pronto se hizo patente, habiéndose integrado, con el correr del tiempo, un cuerpo doctrinal conocido como, "Control Presupuestal".

A partir de esta época se exportó de América a Europa básicamente a Francia y Alemania.

En 1930, en Ginebra Suiza, se lleva a efecto el primer Simposium Internacional de Control Presupuestal, integrado por representantes de veinticinco países, donde se estructuraron sus principios, para tener así un rango internacional.

En 1931 en México, se implanta un presupuesto en las empresas de origen norteamericano, como la General Motors Company; y después en la Ford Motors Company; estableciéndose así la técnica presupuestal.

En 1946, en los Estados Unidos de Norteamérica en el Departamento de Marina, se presentó un presupuesto de Programas y Actividades.

En la posguerra de la Segunda Guerra Mundial en E.U.A. la Administración por áreas de responsabilidad, dió lugar a la contabilidad y presupuesto del mismo nombre y finalidad.

En 1962 en E.U.A. en el Departamento de Defensa se elaboró un sistema de planeación por programas y presupuesto.

En 1964 en E.U.A. el Departamento de Agricultura, intenta el presupuesto base cero.

En 1965, en ese mismo país, el presidente introdujo oficialmente a su gobierno el sistema de Planeación por programas y Presupuesto, creándose el Departamento de Presupuesto.

Finalmente en 1970 en E.U.A. se crea el Departamento de Instrumentos por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del Presupuesto Base Cero, instrumentado por base de paquetes de Decisión que fue aplicado en el Estado de Georgia.

ETIMOLOGIA Y CONCEPTO DE PRESUPUESTO.

La palabra Presupuesto, se compone de dos raíces latinas: PRE- que significa delante de y...

| | <u>Latín</u> | <u>Español.</u> |
|-----------|--------------|-----------------|
| -SUPONER | Facio | -Hacer |
| -SUPUESTO | Fictus | -Hecho, formado |
| -HECHO | Factum | -o- |

Por lo tanto, presupuesto significa, "antes de lo hecho".

Debido a que el presupuesto representa hoy en día un instrumento importante para las empresas, el vocablo presupuestar se popularizó, pero a pesar de ello la real Academia Española de la Lengua, durante muchos años no la aceptó, y mantuvo el criterio de que debía de usarse el verbo presuponer, para indicar lo referente a la información de un presupuesto; sin embargo, la décimanovena edición del Diccionario académico, aparece incluido el verbo presupuestar, por lo que está bien dicho, por ejemplo: Resultados--- Presupuestados, por ser participio pasado.

CONCEPTO DE PRESUPUESTO.

En términos generales, la palabra presupuesto adoptada por la Economía Industrial es:

"La técnica de planeación y predeterminación de cifras sobre bases estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios".

Refiriéndose al presupuesto, como herramienta de la administración se le puede concebir como:

"La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un período determinado".

En suma, El Presupuesto. "Es un conjunto de pronósticos referentes a un período preciso".

2.- Objetivos del Presupuesto.

Los objetivos del presupuesto, son de Previsión, Planeación-Organización, Coordinación o integración, Dirección y Control- es decir, Comprende o está en todas las etapas del proceso administrativo. Por lo que a continuación se aprecia, en la inicial-estructura mencionada, primero se cita un concepto general de las etapas del Proceso Administrativo, para enseguida indicar el u objetivos del Presupuesto en esta etapa:

A) PREVISION.

Concepto.- Disponer de lo conveniente para atender a tiempo- las necesidades presumibles.

Objetivo del Presupuesto.- Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

B) DE PLANEACION.

Concepto.- Camino a seguir con unificación y sistematización- de actividades, por medio de las cuales, se establecen los objetivos de la empresa y organización para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico, que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, verod-enderá de la información estadística que se posea en el momen- to de efectuar la estimación, ya que además de los datos históri- cos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar- y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base a las- experiencias anteriores, pueda proyectarse los posibles resultados a- futuro.

Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las- tendencias y el de las correcciones.

Objetivo del Presupuesto.- Planeación unificada y sistematizada de las posibles acciones , en concordancia con los objetivos.

C) DE ORGANIZACION-

Concepto: Estructuración y Técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Habiendo estableciendo los objetivos generales de la estructura de la organización, podrán precisarse los departamentales, que indicarán las características de los generales, tales como ventas, producción, compras, finanzas, personal, etc; de acuerdo con las necesidades específicas. El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la Entidad divisiones y Departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan.

La elaboración de presupuestos particulares para cada departamento, permiten apreciar si cada uno de ellos realizan las funciones establecidas, utilizando en este caso al Presupuesto como elemento para modificar la estructura de la entidad en caso necesario.

Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la Organización, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales por la independencia departamental que debe existir.

Objetivo del Presupuesto.- Adecuada precisa y funcional estructura de la Entidad.

D) DE COORDINACION O INTEGRACION.

Concepto.-Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

La influencia coordinadora de los presupuestos, constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en otros, de tal manera que va creando una cadena de dependencia entre ella, engranando así todas las funciones de la empresa.

Objetivo del presupuesto.- Combaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que se cumpla con los objetivos de la Entidad.

E) DE DIRECCION.

Concepto.-Función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar o supervisar a los subordinados de acuerdo a lo planeado.

El presupuesto, es una enorme herramienta de utilidad para las decisiones tomadas, administración por excepciones, política a seguir, visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

F) DE CONTROL.

Concepto.-Es la acción por medio de la cuál se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto, se establece al hacer la comparación entre este y los resultados obtenidos lo cuál conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas; si bien la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario analizarlas con el objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las deficiencias existentes.

Objetivo del Presupuesto.-Comparación a tiempo entre lo presu--
puestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias anali-
zables y estudiables y estudiables, para hacer superaciones y correc-
ciones

3.- REQUISITOS PARA UN BUEN PRESUPUESTO.

Hablar del éxito de un presupuesto, no quiere decir que necesariamente los resultados logrados hayan sido idénticos a los pronósticos, sería suficiente, el haber obtenido la mejoría en el grado de eficiencia y seguridad con el que se condujo a la entidad; sin embargo, para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse como son:

A) CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades, su contenido y forma varían de una entidad a otra, principalmente en el grado de análisis requerido por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de la empresa, objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar.

La preparación del presupuesto, se basa en el principio de que todas las transacciones de la entidad, están íntimamente relacionadas entre sí, de tal suerte que si una determinada parte del presupuesto pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas; Por ejemplo, si se pudiera determinar las ventas con cierta exactitud, podría estimarse también el volumen de producción adecuado, lo que permitiría a la gerencia normar su criterio respecto a los límites de inventario que desea mantener. Todo esto sería factible sin ese amplio conocimiento de la empresa en particular.

B) EXPOSICION DE PLAN O POLITICA.

El conocimiento del criterio de los directivos de la Compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, debería exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo pronóstico será, además de lo anterior, uniforme al trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la preparación y ejecución del presupuesto-- definiendo las responsabilidades y los límites de la autoridad-- cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

En dichos manuales, se incluirá también la información sobre los presupuestos que forman el sistema aprobado, el período que abarcará el presupuesto; el diseño de las formas específicas que hayan de usarse, con instrucciones sobre su manejo y contenido; y toda la información que se juzgue conveniente para incluir y llenar las necesidades específicas de la empresa de que se trate.

C) COORDINACION PARA LA EJECUCION DEL PLAN O POLITICA.

Debe existir el Director del Presupuesto, que actuará como coordinador de todos los departamentos que intervienen en la ejecución del plan. La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario en que se precisan las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

De esta manera será necesario, también que toda la información obtenida de las estimaciones realizadas, sean enviadas al Director del Presupuesto, centralizándose en el programa de actividades; así las fechas del calendario están referidas al momento en que este reciba o envíe algo.

La responsabilidad de la preparación del Presupuesto recae sobre el mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionar los estudios necesarios para su elaboración; De ahí la necesidad de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad y jerarquía.

D) FIJACION DEL PERIODO PRESUPUESTAL.

Otro de los requisitos que deben tomarse en cuenta por la integración del Control Presupuestal, es la fijación del lapso -- que comprenden las estimaciones. La determinación de este período opera en función de diversos factores, tales como estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc.

Otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal, son las características propias del renglón; por ejemplo las "inversiones a más de un año" y los financiamientos, pueden estimarse para los lapsos mayores que las partidas de operación.

Normalmente hacen coincidir los períodos de las estimaciones con los resultados, para poder efectuar con mayor factibilidad -- las comparaciones entre los mismos y hacer las correcciones necesarias.

E) DIRECCION Y VIGILANCIA.

Una vez adoptado el plan de cada uno de los departamentos, recibirá la delegación de elaborar el presupuesto que les corresponden, con las instrucciones o recomendaciones que ayuden a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas.

en función con la entidad a la que pertenece, etc.

Un buen sistema de presupuestos, requiere de un trabajo continuo y minucioso, estudio de circunstancias que pudieran modificarlo; que la persona que haya de encargarse de él, posea conocimientos y tiempo necesarios para vigilar tanto el cumplimiento como los posibles cambios, así el presupuesto podrá ser verdadero instrumento de control para la administración.

F) APOYO DIRECTIVO.

La voluntad de la implantación de El Presupuesto por parte de los Directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cuál da al presupuesto un uso no solamente informativo sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida de lo ejecutado.

Resumiendo, se puede decir que el presupuesto debe tener, cuando menos los siguientes puntos primordiales:

1.- Conocimiento de la entidad.- Pues es la base para hacer el presupuesto con adecuación.

2.- Una planificación general previa, que integre la determinación de políticas y objetivos futuros generales a gran nivel.

3.- La información de programas, detallados o analíticos que conviertan los objetivos generales, en planes de operación.

4.- La cuantificación.- en términos monetarios en unidades de valor reconocido, de los planes operativos.

5.- El control, o sea la realización de que los planes presupuestados se cumplan, o sea que se superen, pero, en todo caso con un análisis de las variaciones o desviaciones, conocimiento de causas, y sus posibles rectificaciones o ajustes a tiempo.

4.- CARACTERISTICAS DEL PRESUPUESTO.

1.- DE FORMULACION.

A) ADAPTACION A LA EMPRESA.

La formulación del presupuesto, debe de ir directo con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma, en todos y cada uno de los aspectos; esto es, la adaptación de un sistema de control a todo tipo de empresas, además, el presupuesto no es solo una simple estimación, su implantación requiere de un estudio minucioso sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía en que se desean implantar, el conocimiento de otras empresas similares a ella, y el pronóstico de las operaciones futuras de acuerdo con la:

B) PLANEACION, COORDINACION, Y CONTROL DE LAS FUNCIONES.

Todos los aspectos de la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse, han estado basados en un plan; así por ejemplo, -- planea la familia sus vacaciones, el artista sus cuadros, el fabricante sus productos, etc, quien haya de formular el presupuesto debe partir por lo tanto de un plan preconcebido, por lo tanto dicha planeación no resultará eficaz sino se lleva a cabo formalmente, -- los planes, no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable, no debe tenerse una proyección futura y ser encaminada hacia un objetivo claramente definido y controlar todas las funciones que conducen al alcance de dicho objetivo.

Entre los aspectos recomendables respecto a este inciso, para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

a) Seccionar en tantas partes el presupuesto, como responsables en la función hayan en la entidad, como autoridad precisa e individual de los intereses en el control y cumplimiento del presupuesto, de tal forma que cada área de responsabilidad debe ser controlada por cada presupuesto específico.

b) Los presupuestos deben operar dentro de los mecanismos contables para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operando, analizar las variaciones y desviaciones y corregirlas en su caso.

c) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.

d) Elaborar el presupuesto en condiciones de poder ser alcanzables.

2.- DE PRESENTACION.

A) DE ACUERDO A LAS NORMAS CONTABLES Y ECONOMICAS.

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la administración (pública o privada), tienen como requisito indispensable, el ir de acuerdo con las normas contables y económicas (perfil, mercado, oferta, demanda, ciclo económica, etc) y de acuerdo con la estructura contable.

3.- DE APLICACION.

A) ELASTICIDAD Y CRITERIO.

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a la que actualmente se ve sometida la empresa, debido a la competencia, obliga a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicables con elasticidad y criterio, debiendo aceptar cambios en el mismo sentido en que varían las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico etc.

5.- CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO.

Es como encontrar que existen diferentes tipos o denominación del presupuesto, en realidad estas distintas formas de llamarlo, obedecen tan solo a características particulares del mismo; a continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes.

1.- POR EL TIPO DE EMPRESA.

A) PUBLICOS.

Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, Empresas descentralizadas, etc; para poder controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

B) PRIVADOS.

Son los presupuestos que se utilizan en las empresas particulares, como instrumentos de su administración.

2.- POR SU CONTENIDO.

A) PRINCIPALES.

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

B) AUXILIARES.

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

3.- POR SU FORMA.

(fases alternativas que presente)

A) FLEXIBLES.

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

B) FIJOS.

La determinación del lapso que abarcan los presupuestos, dependerá del tipo de operación que realice la empresa y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis, así pues puede haber presupuestos.

A) Cortos.- Los que abarcan un año o menos y...

B) Largos, los que formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos, son útiles, es importante para los directivos los cuáles deben tener de antemano, una perspectiva de planes del negocio para un período suficientemente largo, y no concibe esta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

5.- POR LA TECNICA DE VALUACION.

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

B) ESTANDAR.

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

6.- POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

A) DE POSICION FINANCIERA.

Este tipo de presupuesto muestra la posición estática que tendrfa la empresa en el futuro, en el caso en que se cumplieren las predicciones; se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestado.

B) DE RESULTADOS.

Que muestra las posibilidades de la obtención de utilidades en un período a futuro.

C) DE COSTOS.

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

7.- POR FINALIDADES QUE PRETENDE. A) DE PROMOCION:

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

B) DE APLICACION.

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

C) DE FUSION.

Se emplea para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar en una conjunción de entidades.

D) POR AREAS O NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

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

E) POR PROGRAMAS.

Este tipo de presupuesto, es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc, sus cifras expresan el gasto en relación a los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades-- concretas de cada dependencia que debe realizar para llevar a - cabo los programas a cargo.

ANTECEDENTES DEL PRESUPUESTO POR PROGRAMAS.

Fué el gobierno de los Estados Unidos de Norteamérica, donde se estableció por primera vez el Presupuesto por Programas y Actividades.

En el año de 1946, el Departamento de Marina, presentó su presupuesto para 1948, haciendo sus métodos de clasificación, uno por objeto del gasto y otro por programas.

En el año de 1961, el Departamento de la Defensa, elaboró un sistema de planeación por Programas y presupuesto, estableciendo las categorías de programas para el logro de los objetivos básicos.

Fué hasta el año de 1965, cuando el presidente de E.E.U.U. conbase a los resultados del presupuesto del Departamento de la Defensa, lo introdujo a todo el gobierno, para considerar que presentaba los resultados de cada operación en función del costo. Se creó el Departamento de Presupuesto, el cual formaban los especialistas técnicos, administradores.

quienes daban base para las distintas secretarías, quienes formulaban su presupuesto por programas de distintas categorías o programas, actividades, proyectos, etc.

El Departamento de Presupuesto, hace una comparación de los mismos hasta armonizarlos, y concretarlos para así formular el Presupuesto por Programas Definitivo.

Lo que intentó el Gobierno de Norteamérica, fué adoptar el presupuesto basado en funciones, actividades y proyectos, los cuales tuvieron como base de aplicación, en costos de toda dependencia ejecutoria de programas.

En Francia, la base de la formulación de sus presupuestos son: La formulación de las necesidades proyectadas a corto y a largo plazo.

En América Latina, los presupuestos por Programas, se implantan con base a los planes de desarrollo de los programas a realizar para lograrlos.

En México, se han hecho una serie de modificaciones a los presupuestos existentes hasta la fecha, lo que ocasionó que se hicieran modificaciones en el aspecto legislativo, como son: La Ley de Ingresos de la Federación o del Estado, así como el respectivo Presupuesto de Egresos de la Federación.

Estos cambios, tratan de adaptar el Presupuesto por Programas y de Actividades a su realidad administrativa para lograr una mejor aplicación a sus recursos materiales, humanos, financieros, así como para obtener superiores rendimientos.

8.- DE TRABAJO.

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas:

- A) PREVISION:
- B) PLANEACION.
- C) FORMULACION.

9.- PRESUPUESTOS PARCIALES.

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

a) Presupuestos brevíos.

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

b) Presupuesto Definitivo.

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

c) Presupuesto Maestro o Tipo.

Como estos presupuestos ahorran tiempo, dinero y esfuerzo, ya que solo se hacen los que tienen variación sustancial.

d) BASE CERO.

Es aquel que se realiza sin tomar en cuenta las experiencias-habidas.

Este presupuesto, es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización de cambio, y el aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente resultan ser muy costosos y con información espontánea.

El presupuesto base cero, es una metodología de planeación y presupuesto, que trata de reevaluar cada año, todos los programas y gastos de una entidad organizacional, de ahí su denominación se emplea el término planeación, porque en su elaboración, se establecen los programas, se fijan las metas y objetivos, y se toman decisiones relativas a la política básica de la organización, se analiza en detalle distintas actividades que deben llevar a cabo para implantar programas, se seleccionan alternativas que permiten obtener los resultados y se hace estudio comparativo de sus beneficios y usos correspondientes.

La secuela lógica para una presupuestación con base cero es:

- 1.- Identificar y analizar cada una de las diferentes actividades.
- 2.- Evaluar y categorizar los paquetes de decisión por medio del estudio de Costos Beneficio en forma subjetiva.
- 3.- Un paquete de decisión, es el documento que identifica describe una actividad específica, de tal manera que la administración pueda:
 - A) Evaluar y jerarquizar con relación a otras actividades que compiten por los mismos o similares recursos limitados.
 - B) Decidir si lo aprobará o desaprobará.

Un Presupuesto representa, la estimación de los hechos , generalmente, desde el punto de vista financiero, expresa los planes y proyectos de los funcionarios a cargo de la Administración de la Empresa.

Definición de Pronóstico.- Conjetura a cerca de lo que puede suceder.

A diferencia de el concepto de presupuesto, es que el pronóstico, es una predicción a cerca de lo que va a ocurrir, pero, con bases empíricas y el presupuesto es una predicción de lo que va a suceder pero, con bases o con un soporte sustentado en los departamentos organizacionales.

— 0 —

C A P I T U L O I I

EL PRESUPUESTO DENTRO DE LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA.

Siendo el Presupuesto un factor muy importante en la formación de una empresa, debe ser planeado por Departamento "Funcional", para que los objetivos del proyecto, puedan aplicarse como se han planeado, entre otros se pueden citar los siguientes:

- a) Proporcionar la ayuda necesaria para que las funciones de la empresa puedan ser planeadas, coordinadas y controladas, con el objeto de obtener resultados satisfactorios.
- b) Auxiliar en la toma de decisiones de la dirección de una empresa.
- c) Determinar la forma de financiamiento más adecuado para la empresa.
- d) Indicar las fallas de organización y,
- e) Facilitar la localización de deficiencias.

Ahora bien, la administración de las empresas, se basa en una serie de objetivos parciales, que en forma conjunta conducirán al objetivo final. Para lograrlo, hay un elemento primordial que es el Control Presupuestal.

Considerando que entre los principales objetivos que motivaron la implantación del presupuesto, se encuentran; Controlar las operaciones de la empresa, medir la eficiencia de las operaciones y coordinar las actividades de los diferentes niveles; tenemos que el Control Presupuestal, se constituye por medio de un "Plan Financiero", que está integrado por diferentes presupuestos individuales en donde contienen las metas que se esperan alcanzar.

El Control Presupuestal, tiene que abarcar todas las actividades de la empresa, presentando los informes comparativos entre las opera-

ciones realizadas y planes trazados por cada una de ellas en períodos determinados, que bien puedan ser mensuales dependiendo de las necesidades de la Empresa.

La importancia que representan las variaciones en un control-presupuestal, constituyen el elemento más valioso de esta técnica, ya que de su análisis se determinan las medidas correctivas para eliminar las deficiencias.

Para concluir, se hará alusión sobre las funciones del --- Comité Presupuestal.

La planeación y coordinación del Sistema de presupuesto deberá recaer sobre un individuo, estas responsabilidades normalmente son asignadas al Contralor, ya que es la persona que tiene más experiencia en el área y amplios conocimientos de la Com---pañía...

Por la magnitud de algunas empresas, es común que se establezca un Comité de Presupuestos, que estará formado por un grupo -- de personas, que generalmente son los Gerentes de cada área, y como presidente puede fungir el Director General o Jefe de Presupuestos.

Las Principales funciones del Comité son:

- a) Recibir y aprobar las estimaciones o cifras preliminares del presupuesto.
- b) Analizar las variaciones entre las cifras reales y las presupuestadas.
- c) Tomar las medidas correctivas necesarias.
- d) Diseñar las formas y métodos presupuestados así como el manual de presupuestos, y
- e) Mantener a los ejecutivos constantemente informados en la marcha del presupuesto.

En la verificación del cumplimiento que cada departamento funcional, realice la tarea que se le ha encomendado en relación al presupuesto empresarial y con ello la consecución de los objetivos de la empresa.

1.- PRESUPUESTO DE FINANZAS.

A) INTRODUCCION.

Las empresas, se ven en la necesidad de conservar cantidades adecuadas para hacer frente a las obligaciones que se han trazado para el período.

La duración del Presupuesto, se establece por períodos de doce meses, haciendo la distribución por mes, y en algunas ocasiones-- se divide en períodos menores, elaborándose un calendario de ingresos y egresos en los últimos meses del ejercicio. De esta manera, se puede determinar las necesidades o excedentes de efectivo en concordancia con los ciclos financieros y económicos de cada empresa.

Este presupuesto, es una herramienta esencial para medir y-- valorar el objetivo de liquidez, en un intento formal de predecir por un período, los flujos de fondos tanto de entradas como de salidas.; así como los niveles de fondos que la empresa tendrá en su futuro.

B) Elementos que Integran el Presupuesto de Caja.

Para poder elaborar este presupuesto, es necesario hacer una separación de las transacciones de operación, de financiamiento y de los saldos en efectivo, con el propósito de estar en posibilidades de determinar los sobrantes y faltantes de efectivo en la operación.

Por lo anterior, se deduce que el "presupuesto de caja" se puede dividir de la siguiente manera; Saldo Inicial, entradas y salidas de efectivo, así como también el financiamiento externo para determinar la disponibilidad al final de un período.

La sección de transacciones de financiamiento, se determina después de haber obtenido los resultados de operación, tomando en cuenta que los saldos de efectivo y la política que se haya dictado sobre el nivel que debe existir de activos líquidos.

Es recomendable que en el presupuesto, se muestren las ventas como información adicional, ya que están estrechamente relacionadas con los ingresos que se generan por concepto de pago de clientes, también esta relacionada con el nivel de inversión, que se tendrá en cuentas por cobrar por una parte, y por otra parte, en la inversión que se requiere de inventarios, así como los pagos que se generarán por concepto de compras.

a) Entradas de efectivo.- Son las fuentes de efectivo de recursos que tiene una empresa, para poder llevar a cabo sus operaciones en un período determinado.

1.- Cobros a Clientes.- La cobranza a los clientes, se debe determinar con base a las ventas y condiciones de pago que han sido establecidas con ellos. Será necesario conocer el comportamiento de los clientes con respecto a las condiciones de ventas pactadas.

2.- Ventas al contado.- Al elaborar el Presupuesto de Ventas se debe contemplar la recuperación inmediata de nuestros fondos invertidos, es necesario llevar un control en relación con las ventas del año anterior.

3.- Otras entradas de efectivo.- Se pueden considerar dentro de este renglón, los intereses por inversiones en valores, las ventas de activo fijo, donativos, ventas de cartera, devoluciones sobre compras, intereses moratorios a los clientes, devoluciones de impuestos, aumentos de capital, etc.

4.- Entradas de efectivo con financiamiento externo.- En este renglón se incluyen los préstamos bancarios, préstamos hipotecarios, emisión de obligaciones, emisión de acciones, etc.

5.- Salidas de Efectivo.- Son los pagos que tiene que realizar la entidad, para llevar a cabo sus objetivos, los cuáles pueden ser:

Sueldos y Salarios.- Es un renglón importante dentro de las erogaciones de la empresa, para calcular el total, es necesario que se haga un cálculo individual, listando todos y cada uno de los presupuestos que se han autorizado, con su valor correspondiente por departamento o centro de responsabilidad.

2.- PRESUPUESTO DE VENTAS.

El presupuesto de ventas, debe considerarse como la base de otros presupuestos y de aquí su importancia de señalar los siguientes puntos.

a) En cada caso particular, es indispensable seleccionar por medio de estudios previos a su establecimiento, cuál es el adecuado para la entidad en vista de las circunstancias, necesidades y los recursos humanos, técnicos y materiales de que se disponga.

b) Que esté formado parte de un sistema integral.

c) Que los casos en que sea conveniente, se convinen los métodos que potencialmente pueden aplicarse.

d) Recolectar, seleccionar ordenar y estudiar adecuadamente los datos fuente de este presupuesto.

e) Determinar los factores que influyen en este presupuesto y sus efectos en cada grupo o línea de productos, clientes, zona-distrito, etc.

f) Debe analizarse por línea de producto, grupo homogéneo de artículos, clientes, período, zona y distrito de ventas, según el caso, posiblemente no será necesario aplicar simultáneamente en todos los casos estas clasificaciones, sin embargo, es deseable lograr este análisis básicamente para facilitar la elaboración de presupuesto de producción y de la investigación y justificación de variaciones.

g) Con Objeto de darle flexibilidad, será necesario que:

- Se formule a diferentes niveles de acuerdo a las diversas alternativas o factores que puedan estar influyéndolo.

- Se establezca límites mínimo y máximo, el primero de los cuales podría fijarse a través de la fórmula de punto de equilibrio.

-Tendrá por objeto determinar hasta donde es costeable vender un producto, en una zona o distrito y establecimiento el límite máximo por medio de cualesquiera método.

h) Que la base de la valuación del presupuesto de ventas en unidades, sea precisamente una lista de precios revisada y autorizada; para el caso, que se haya formulado globalmente, dicha lista auxiliaría para obtener el detalle de unidades.

i) Establecer el sistema de medidores.- Consiste básicamente en comparar metódicamente las cifras presupuestadas con las reales a través de un reporte diseñado y formal, cuya preparación sea periódica, esté basado en un instructivo y designadas específicamente a un departamento o persona.

j) Para lograr objetividad, es conveniente presentar gráficamente la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales y completar esto, con comentarios sobre la justificación de las variaciones, dicha comparación debe tomar parte de la información mensual a la gerencia y, probablemente en algunos casos al Consejo de Administración.

Una vez que el vez que el análisis de mercado se ha completado, la división de ventas está en posición de estimarse en cada distrito o zona.

-Análisi de Producto.

Para poder llevar a cabo dicho estudio, es necesario contestar a las siguientes preguntas.

- 1.- Hay demanda por cada uno de nuestros productos?
- 2.-¿Se obtiene esta demanda mediante un costo elevado?
- 3.-¿Se están vendiendo estos productos con un margen de utilidad razonable?
- 4.-¿Debe descontinuarse algún producto?
- 5.-¿Nuestros productos son superiores o inferiores a los de los competidores?
- 6.-¿Deben hacerse promociones especiales para otros productos?

Después de haberse contestado todas las preguntas anteriores es necesario hacer una distribución o prorrateo de los costos, para descubrir si los productos se están vendiendo con una pérdida de operación.

-Estimación de las Ventas.

Es necesario, hacer partícipes a los vendedores en la estimación, en virtud de que ellos están en posibilidades de hacer pronósticos más aceptados ya que están familiarizados con las condiciones de cada distrito.

El Procedimiento a seguir sería el siguiente:

- Cada vendedor prepara la estimación de los pedidos que espera conseguir.
- Las estimaciones son revisadas por las personas autorizadas.
- Las estimaciones de los gerentes de distrito son revisadas por el gerente de ventas.

Para poder elaborar un pronóstico de ventas, será necesario concretarse a los siguientes pasos:

- 1.- Análisis de resultados pasados.
- 2.- Análisis de mercado, y
- 3.- Análisis de la situación de cada producto con respecto a su mercado y utilidades.

-Análisis de resultados pasados.

El pronóstico de ventas, se basa en las experiencias del pasado, el conocimiento del presente y de las predicciones del futuro. La mejor evidencia de un programa de ventas realizable, es de hecho de que una gran proporción ha sido preparada atendiendo a las experiencias anteriores, por lo que las posibilidades de que se repitan sean mayores.

-Análisis de Mercado.

Estos análisis, revelan los aumentos y disminuciones que el mercado sufre como consecuencia de las fuerzas económicas generales, el análisis de mercado, significa la recolección de toda la información pertinente y disponibilidad conforme a su territorio determinado, toda esta información debe ser analizada en una forma que la empresa pueda determinar cuál es la posición de ese territorio y cuál debería ser. También se toma en cuenta no solo la demanda pasada y presente y la competencia de negocios similares, sino también, la relación que existe entre otros tipos de productos que el probable crecimiento o declinación de tales productos en el mercado.

El presupuesto de ventas en las empresas privadas, es de primordial importancia, ya que nos permite conocer parte de los ingresos que deseamos obtener para poder llevar a cabo todas las operaciones de los organismos.

Puede definirse el presupuesto de ventas como, el documento que nos muestra la proyección de las ventas en un futuro determinado.

A) Factores Externos e Internos.

La situación económica y política que se ha presentado en estos últimos años, tanto a nivel nacional como internacional, ha venido a repercutir en tantas empresas industriales y comerciales. La estabilidad política de los gobiernos, los controles gubernamentales en los precios, producción, importación, exportación de los productos, las guerras abundancia o escasez de las cosechas y las tendencias de los ciclos económicos, son algunos de los factores que afectan de manera directa las posibilidades de ventas de las empresas.

A estos factores, los podemos clasificar de la siguiente manera:

FACTORES ESPECIFICOS DE VENTAS.

Son aquellos que por sus causas fortuitas o fuerza mayor, o accidentes que influyen en la determinación de las ventas.

Estos factores a su vez se subdividen en:

- De efecto perjudicial.- Afectan en decremento a las ventas del período anterior, por lo que se debe tomar en cuenta para el presupuesto del período siguiente, por ejemplo: huelgas, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc.

- De efecto saludable.- Son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del año anterior, que probablemente no volverían a ocurrir, por ejemplo: Productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de ventas, etc.

- De cambio.- Son aquellas modificaciones que van a efectuarse y que afectarán las ventas, como el cambio de material, de productos, de producción, de mercado, de métodos de ventas etc.

- Corrientes de crecimiento.- se refiere a la superación de las ventas, tomando en cuenta el desarrollo de la empresa.

FUERZAS ECONOMICAS GENERALES.

Para determinar estos factores, se debe obtener datos de instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y Organismos particulares, dichos datos pueden ser: precios, producción, aceptación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas, informes sobre la banca de crédito, ingreso y producto nacional, ingreso per cápita, por ocupación, clases, etc.

FACTORES INTERNOS Y SU EFECTO EN LAS INFLUENCIAS ADMINISTRATIVAS.

Este factor es de carácter interno de la empresa, refiriéndose a las decisiones que deben tenerse a cargo de los directivos- los cuales pueden ser: Cambiar la naturaleza o tipo de producto- estudiar una nueva política de producción, etc.

B) Preparación del Presupuesto de Ventas.

Las ventas pueden ser hechas directamente a los consumidores- a través de los vendedores, agentes, sucursales, bajo una dirección central, etc.

C) Presupuesto de Inversiones.

Se refleja principalmente en aquellas empresas industriales-comerciales y de servicios, en las cuales las inversiones en fábricas, maquinaria y equipo representan una gran parte de la inversión total.

La función primaria del presupuesto de inversiones, es principalmente analizar las inversiones de edificios, terrenos, maquinaria y equipo; su objeto es someter a tales inversiones a las pruebas más cuidadosas y los estudios más detallados en -- cuanto a posibilidades presentes y futuras.

El objeto básico de este presupuesto, es la planeación concienzuda de todos los factores que intervienen en dichas inversiones tales como: la vigencia y necesidad, la época en que deben ser hechas, la disponibilidad de fondos y fuentes de financiamiento.

La característica principal de este presupuesto, es que cada inversión se considera un proyecto que habrá de formularse en forma individual, tomando en cuenta los siguientes elementos: costo total, estimación de ingresos y utilidad a generar, fecha de pedidos, instalación, construcción e inicio de operaciones, tipo y cantidades de materias primas a utilizar, personal requerido para su operación, fuente de financiamiento interno o externo para cubrir el proyecto, política de depreciación y su efecto de resultados, etc.

El presupuesto de inversiones promueve invariablemente un estudio cuidadoso del equivo y de las instalaciones que mejor convienen a la empresa, para lo cual se requiere que todos los funcionarios en los planes de mayor anticipación de la que haría sino se creara el presupuesto, se que se origina una investigación y opiniones sobre el problema y un examen cuidadoso de los efectos en costo de operación.

Este Presupuesto, es parte importante de los planes financieros, se aplica a los planes a corto y a largo plazo, entendiéndose que dicho presupuesto se debe indicar las cantidades que se necesitan y las fechas en que deberá de estar disponible el dinero.

Si los fondos van a ser obtenidos de la acumulación de ingresos, los dividendos deben ser registrados, durante un periodo de tiempo largo.

3.- PRESUPUESTO DE PRODUCCION.

Las bases de este presupuesto debe ser el presupuesto de ventas, siendo necesario formularlo en unidades, determinando el inventario base, para que de esta forma, se proceda a cuantificar la producción misma de cada uno de los meses, semanas, quincenas, o periodos que se requiera presupuestar.

Para mantener el equilibrio de estos objetivos, se deben considerar los siguientes factores.

- Estabilizar la Producción.

Implica la uniforme graduación del proceso de producción en el punto más alto y el más bajo, se trabaja en el punto medio de estos dos extremos.

- Duración del proceso de producción.

Si el tiempo de elaboración de un artículo es corto, la producción puede ser aumentada para satisfacer rápidamente los pedidos no provistos. Si por el contrario, el tiempo de producción requiere un periodo más largo, entonces la flexibilidad del presupuesto, será menor y por ende difícil de mantener una producción uniforme, que nos permita enfrentarnos a bruscas fluctuaciones en la demanda y al mismo tiempo mantener inventarios bajos.

- Suficiente maquinaria y equipo.

Debido a las necesidades de producción normal, y tomando en cuenta los requerimientos estacionales e imprevistos incrementos de demanda, deben ser suficientes para la producción; la administración debe considerar la importancia de aumentarlas, teniendo en cuenta el tiempo que debe transcurrir antes de que los equipos puedan ser utilizados.

C) Inventarios.

Los inventarios, no pueden mantener un nivel constante, es necesario controlar la fluctuación estableciendo límites permisibles dentro de los cuales se mantengan sus altas y bajas.

Los límites se denominan como mínimos y máximos de inventarios, se determinan de acuerdo a las características de cada empresa.

Los mínimos son la cantidad de inventarios, que no pueden disminuirse sin poner en peligro la entrega oportuna de los pedidos.

Los máximos, es la cantidad que debe rebasarse sin constituir una disminución en las utilidades planeadas.

La determinación de los máximos y mínimos, de fluctuación de inventarios, depende de las funciones de ventas, producción y finanzas.

El Gerente de Ventas tomará en consideración las fechas de entrega, planeadas en el presupuesto, los hábitos de sus clientes, el volumen de los pedidos, entregas de mercancías, etc.

El Gerente de Producción, atenderá los factores como: El tiempo requerido para la fabricación de cada artículo, montaje y desmontaje de las máquinas, Disponibilidad de mano de obra, Existencia de materia prima y materias auxiliares, etc.

- Disponibilidad de Materia Prima.

Al planearse la producción, deberá saberse si habrá materias-primas en cantidad suficiente y a precios razonables en el momento que se necesiten, y conocer si las áreas de almacenamiento son adecuadas, es importante preveer si habrá lanzamiento de nuevos- productos al mercado, o aumento en el volumen de la producción.

- Disponibilidad de Mano de Obra.

Si las operaciones de manufactura requieren de mano de obra-especializada, deberá atenderse al requerimiento de los trabajadores mediante el entrenamiento y capacitación.

Una vez valorizado el presupuesto de producción, se procede a formular el calendario de elaboración, que es el de la determinación de las cantidades a producir mensualmente, para cubrir el programa de ventas considerando el inventario base.

D) Costos Fijos y Costos Variables.

- Costos fijos.- Son aquellas erogaciones que permanecen constantes, invariablemente a los volúmenes de producción y de servicios como son: Sueldos, rentas, depreciaciones, amortizaciones, etc.

Costos Variables.- Son aquellas erogaciones que aumentan o disminuyen en proporsión directa a los volúmenes de producción, y de servicios como son: Materia prima, Horas extras, Gastos indirectos, etc.

Los costos variables de distribución y eventualmente los financieros, no se incorporan al costo al costo de la unidad producida pero si son tomados en cuenta para efectos de la valuación de alternativas, y de la toma de decisiones especializadas así como para planeación de las utilidades.

- El volúmen preliminar de ventas determinado por el gerente de ventas es revisado y aprobado por el Gerente General.
- El volúmen de las ventas se convierte en embarques dentro del período presupuestado.

4.- PRESUPUESTO DE RECURSOS HUMANOS.

Este departamento debe lograr principalmente, la integración de los elementos humanos y materiales necesarios para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Los hombres que han desempeñado cualquier función dentro de la compañía, deben reunir ciertos requisitos mínimos físicos, intelectuales, o morales de manera que el hombre se adapte a la función, y no viceversa, de modo que de acuerdo al axioma aceptado se debe buscar el hombre adecuado para el puesto en el que es requerido.

Además, debe proveerse a cada miembro de la empresa de los elementos administrativos necesarios para cumplir eficientemente con las obligaciones de su puesto, y finalmente se tiene que dar una introducción a los elementos humanos para lograr una correcta articulación social de los hombres que forman la empresa.

Entre los pasos requeridos para lograr la integración de personas extrañas a la empresa, se tienen los siguientes:

Reclutamiento.- Que tiene por objeto allegar a la empresa candidatos para ocupar un puesto en ella, quienes puedan provenir de las escuelas técnicas, los sindicatos, por recomendaciones de actuales trabajadores, de agencias de colocaciones, de la calle a través de los medios de comunicación, etc.

Selección.- Tiene como fin, escoger entre los candidatos, al elemento más apto para el puesto requerido. Para esto se utilizan diferentes medios como son:

Hoja de Solicitud.-Es en donde se anotan los datos generales del solicitante, la escolaridad, experiencia laboral, etc.

-La Entrevista.- Que permite completar y aclarar los datos proporcionados por el solicitante.

-Las pruebas Psicotécnicas.- Son para tener un conocimiento más amplio de las aptitudes, capacidades, temperamento y personalidad del individuo.

-Examen médico.-este se deja hasta el final, una vez que el candidato ha demostrado ser idóneo para el puesto que se pretende ocupar.

Introducción.- con la que se pretende la familiarización del nuevo elemento con todo el personal de la empresa.

-Desarrollo.-para buscar el mejoramiento y progreso de los elementos humanos dentro de la empresa, a través de cursos de capacitación teóricos, adiestramiento práctico, entrenamiento y formación a todos los niveles.

-Compensación.- Estableciendo un adecuado sistema de incentivos que contenga valores motivacionales, con ciertas condiciones básicas como son: que el objetivo de la alta compensación debe de ser mutuo y colocarse tan alto, para que tanto la compañía como para el individuo, deban estar convencidos de que la energía y habilidad del individuo lo llevará al logro del objetivo y que es capaz de mejorar los actuales resultados.

Con esto se pretende demostrar, que si la ejecución del trabajo se hace con base a la motivación, se obtiene gran satisfacción individual espontaneidad en el trabajo, eficiente observancia de los presupuestos, reducción de costos y gastos, relaciones humanas virtuosas, y humanización del trabajo.

A) PRORRATEO DE GASTOS DE SERVICIO.

Cualquiera que sea el sistema de costos que se utilice en una empresa, este requiere de una adecuada división departamental, para obtener los mejores beneficios de contabilidad de costos de operación de cada departamento.

El departamento de Recursos Humanos, es una entidad que presta servicio a los departamentos productivos, y por lo tanto sus gastos son erogados en beneficio de los mismos, quienes deben absorber el porcentaje que le corresponde por el servicio recibido.

En consecuencia, es necesario establecer los métodos para conocer el total de los gastos de la Gerencia de Recursos Humanos, que se considera un departamento de servicios, y así poder elegir las bases equitativas, de acuerdo a las circunstancias para que los costos indirectos, pueden ser prorrateos entre los centros productivos, de administración o de ventas que lo originan.

Para ilustrar un ejemplo, se muestra el siguiente cuadro, en que el prorrateo se limita a una asignación global, a gastos indirectos de producción, y otra a los gastos de administración.

Presupuesto de los Gastos del Departamento de Servicio de Recursos Humanos para el año que termina al 31 de Diciembre del año presupuestado.

| <u>CONCEPTO</u> | <u>IMPORTE</u> (miles de pesos) |
|---------------------|------------------------------------|
| Gastos de: | |
| Contratación | 15,000 |
| Capacitación | 20,000 |
| Seguridad e Higiene | <u>25,000</u> |
| Total | <u>90,000</u> |

Para ser prorrateado a ...

| <u>Concepto</u> | <u>Importe</u> |
|--------------------------|----------------|
| Gastos de Producción | 35,000 |
| Gastos de Administración | 30,000 |
| Gastos de venta | <u>25,000</u> |
| Total | <u>90,000</u> |

DIRECTOR DEL PRESUPUESTO

GERENTE GENERAL

Los conceptos anotados anteriormente, incluyen gastos de la Gerencia de Recursos Humanos, que han sido considerados también como Departamento de Servicios Generales, por lo tanto se han reunido todos los gastos de operación y se prorratea entre los demás departamentos.

El ejemplo expuesto anteriormente, refleja de una manera breve lo que es un prorrato de gastos de servicios aunado al concepto y procedimiento.

D) Otros Departamentos.

Existen dentro de una organización otros departamentos, que apoyan de alguna forma a los departamentos antes citados, los cuales se pueden mencionar entre otros:

a) Presupuesto de Compras.

Este presupuesto, está relacionado con la producción de inventarios, sus principales objetivos generales son: Garantizar - el abastecimiento oportuno de demanda interna de materia prima - obtener adecuados precios de adquisición, aprovechando los descuentos por pronto pago y bonificaciones, así como las rebajas sobre las compras, y evitar una posible sobreinversión en inventarios.

Para poder formular este presupuesto es necesario:

-Que esté perfectamente coordinado con el de producción y detallar cada una de las materias primas y materiales, así como los períodos de compras.

-Estimar el inventario de materias primas y demás materiales al inicio del período a presupuestar.

-Investigar los actuales y posibles vendedores, seleccionarlos y determinar con cuales se trabajará durante el período a presupuestar, obtener sus cotizaciones, definir sus condiciones de pago, plazos de entrega, descuentos, bonificaciones, etc.

b) Departamento de crédito y Cobranzas.

Este departamento, apoya gradualmente a los demás, puesto que lleva una cartera en la cuál nos indica la cobranza de la mercancía y los plazos en que se vencen estos mismos, así como la disponibilidad de efectivo en el momento en que es requerido, etc.

c) Departamento de Contabilidad.

Este departamento, es de gradual importancia en la formulación de los presupuestos, ya que con la preparación de los estados financieros de la entidad, ayuda al otorgamiento de préstamos a la empresa por medio de instituciones bancarias y otros entes económicos.

d) Nivel Gerencial.

Es de gran apoyo al realizar los presupuestos, que al análisis de los mismos, estos son elaborados en los diferentes departamentos de la entidad, y son reunidos todos los informes para la toma de decisiones.

o-----

C A P I T U L O I I I

CLASIFICACION DE LAS DIFERENTES EMPRESAS Y SU MANEJO- DE PRESUPUESTOS, PRONOSTICOS, GASTOS, VENTAS, ETC.

En el presente capítulo, se expondrá la forma del manejo de los presupuestos de una empresa industrial y de una empresa de servicios, poniendo como ejemplo, una empresa editora de periódico y una empresa productora de alimentos, en el manejo de sus gastos, ventas, producción, etc.

Siendo una casa editora una empresa de carácter meramente de servicios, a continuación se ejemplificará brevemente, desde que se edita un periódico, hasta la circulación, distribución y venta del mismo, así como los gastos que intervienen para que este proceso se lleve a cabo.

Por otra parte, se mostrará en un conciso bosquejo, el proceso de una empresa productora de alimentos, en el análisis de la organización de sus presupuestos, y de su discrepancia con la empresa productora de periódico.

Una vez dados los pormenores del tratado del presente capítulo, se dará inicio a su contenido.

1.- Breve descripción de los pasos para elaborar un periódico-

Con el objeto del trabajo que desarrollan los departamentos de redacción y anuncios, de donde proviene el material que habrá de publicarse, a continuación, se mencionará en forma resumida, los pasos y elementos que intervienen:

a) Redacción.

Este departamento, proporciona el material informativo, editorial, noticias y fotografías que contiene cada periódico en sus diversas secciones.

-Primera Sección, continuación de la primera, segunda sección-sociales, deportes y espectáculos, finanzas, clasificado y suplementos.

Las noticias pueden clasificarse en:

-Internacionales.-Enviadas por agencias noticiosas United-Press-Inter(UPI)France Pres(FP)corresponsales exclusivos o enviados especiales, por informes directos.

-Locales.- Enviados por reporteros encargados de la "Fuente" a quienes se les asigna columnas de política, deportes, etc, por informe directo o por oficinas de prensa.

Esta información de noticias, se turna a una jefatura de redacción en cuartillas, en donde pasan los correctores de estilo, posteriormente se desenvuelven a la jefatura, en donde de acuerdo con la importancia de las noticias o reportaje, se decide la plana, tipo de letra que habrá de utilizarse.

Al Departamento de información, le son entregadas las fotografías, telex, o dibujos para la sección y envío al Departamento de Redacción para finalmente determinar cuales han de publicarse y--redactar el pie que debe llevar cada una de ellas.

DEPARTAMENTO DE ANUNCIOS.

Este departamento, recibe los anuncios que han de publicarse al siguiente día provenientes de :Almacenes, comercios, dependencias de gobierno, Instituciones Financieras, Sociales, Clasificados, Cines, espectáculos, televisión, publicidad de casa, corte--sía, etc, y que son llevadas por los distintos conductos como ejecutivos de ventas, agentes, redactores y directores.

Una vez recibida la publicidad, el Departamento de anuncios ela--

bora un "Dommy" o esquema de escala de cada plana con sus columnas, en los que se colocan los anuncios en posición solicitada por los clientes, y los demás anuncios se colocarán en las diferentes secciones, respetando las políticas de no incluir publicidad en las planas destinadas a los artículos periodísticos de fondo (editoriales).

Toda la publicidad está respaldada por un orden de anuncios con todas las especificaciones del cliente, días de aparición, líneas, precio, conducto, sección, plana, publicidad, comisión, etc.

Terminando el día de labores, el departamento de anuncios envía los esquemas a redacción, donde se terminará de forma todas las planas del periódico, para posteriormente enviarlas a los departamentos productivos.

A continuación, se hará una breve descripción en las funciones principales de los departamentos productivos que intervienen en el proceso de impresión para elaborar un periódico.

1.- Composición Fría.- Elabora los textos que le turna la redacción en forma electrónica.

2.- Cabeceadora.- Se elaboran las cabezas de los textos que por su tamaño no pueden elaborarse en máquinas de composición fría por no tener el alcance suficiente.

3.- Corrección.- Revisa los textos de las "cabezas" que no están correctos o en todo caso se corrijan.

4.- Formación.- Prepara las planas de los textos, que envía al Departamento de Corrección, colocando "mascarillas negras" en donde van las fotografías, para que cuando sean fotografuados -- los espacios salgan en blanco.

5.- Cámaras.- En este departamento, se fotografían en formatos de las planas que envía formación de donde se obtienen los negativos, así mismo, se obtienen los negativos de las fotografías que habrán de imprimirse.

6.- Fotomecánica de Color.- En este departamento, se elaboran las secciones de color de los originales opacos o transparentes, los colores básicos, amarillo, rojo, azul y negro, por medio de equipo fotomecánico de donde se obtienen los negativos finales.

7.- Injerto.- A los negativos de las planas que envía cámaras se les injerta fotografías a color y blanco y negro que van a publicarse.

En caso de selecciones de color, transparencias o de originales opacos, los negativos de cada color se montan en un solo negativo final.

8.- Fotolito.- En este departamento, se elaboran las láminas que han de montarse en los cilindros de la rotativa para la impresión en láminas.

Para transportar los negativos a las láminas, se realiza el siguiente proceso.

- a) Se coloca el negativo final sobre la lámina.
- b) Se expone durante unos minutos a la luz especial.
- c) La lámina que viene preparada con ciertos químicos, queda lista para revelar las imágenes a las que se les aplica fijador quedando listas para ser montadas en los cilindros de la rotativa.

Rotativas.- En este departamento, se les imprimen las planas que han de formarse con tantas láminas con espacios que tiene el cilindro, la impresión en blanco y negro, se logra pasando un rodillo entintador, el cuál impregna de tinta a las imágenes expuestas a la acción de la luz.

Empaque.- En este departamento, se desarrollan diversos trabajos como el intercalado de secciones, atado, enfajillado, en-
 víado finalmente los ejemplares terminados al Departamento de--
 Circulación.

SECCIONES QUE INTEGRAN LA
ESTRUCTURA DE UN PERIODICO.

| <u>SECCIONES</u> | <u>PLANAS</u> <u>TOTALES</u> | <u>PLANAS</u> <u>EDITORIALES</u> | <u>PLANAS.</u> <u>PUBLICIDAD.</u> |
|--------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|--------------------------------------|
| <u>PRIMERA.</u> | | | |
| -Portada | 1 | 1 | - |
| -Internacional. | 4 | 4 | - |
| -Nacional. | 3 | 2 | 1 |
| -Estados. | 1 | 2 | 1 |
| •Policiaea. | 1 | 2 | - |
| - Gacetas-Edictos-Ecn | 1 | - | 1 |
| -Avisos-Balances-Convoc. | 1 | - | 1 |
| -Editoriales. | 2 | 2 | - |
| -Contraportada. | <u>1</u> | <u>-</u> | <u>1</u> |
| Total. | <u>18</u> | <u>13</u> | <u>5</u> |

| <u>SECCIONES</u> | <u>PIANAS</u> <u>TOTALES</u> | <u>PIANAS</u> <u>EDITORIALES</u> | <u>PIANAS</u> <u>PUBLICIDAD</u> |
|----------------------|---------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------|
| <u>Deportes.</u> | | | |
| -Portada. | 1 | 1 | - |
| -Estados. | 3 | 2 | 1 |
| -D.F. | 2 | 2 | 1 |
| -Cartelera Teatral. | 2 | 2 | - |
| -Cartelera cines. | 2 | 2 | - |
| -Radio T.V. | 2 | 2 | - |
| -Contraportada(espt) | <u>1</u> | <u>1</u> | <u>-</u> |
| Total | <u>14</u> | <u>12</u> | <u>2</u> |
| <u>SOCIALES.</u> | | | |
| -Portada . | 1 | 1 | - |
| -Interiores. | 6 | 4 | 2 |
| -Contraportada. | <u>1</u> | <u>-</u> | <u>1</u> |
| Total | <u>8</u> | <u>5</u> | <u>3</u> |
| <u>FINANZAS.</u> | | | |
| -Portada. | 1 | - | 1 |
| -Financieras. | 3 | 2 | 1 |
| -Avisos-Balances. | 1 | - | 1 |
| -Interiores. | 2 | 2 | - |
| -Contraportada. | <u>1</u> | <u>-</u> | <u>1</u> |
| Total | <u>8</u> | <u>5</u> | <u>3</u> |
| <u>CLASIFICADO.</u> | | | |
| -Portada. | 1 | - | 1 |
| -Interiores. | 3 | 1 | 2 |
| -Televisa. | 1 | 1 | - |
| -Contraportada. | 1 | 1 | - |

| <u>SECCIONES.</u> | <u>PLANAS</u> | <u>PLANAS</u> | <u>PLANAS</u> |
|-------------------------------|----------------|--------------------|-------------------|
| <u>SUPLEMENTOS EDITADOS.</u> | <u>TOTALES</u> | <u>EDITORIALES</u> | <u>PUBLICIDAD</u> |
| Lunes- Suplemento TV. | 4 | 2 | 2 |
| Lunes-Suplemento Financiero | 4 | 3 | 1 |
| Jueves-Suplemento Sociales | 4 | 3 | 1 |
| Domingo- Cómicos | 2 | 2 | - |
| Domingo- Suplemento Cultural | 4 | 3 | 1 |
| Domingo- Suplemento Turístico | 4 | 3 | 1 |
| PROMEDIO DIARIO | <u>4</u> | <u>3</u> | <u>1</u> |

CONSIDERACIONES Y ESTRUCTURA, PARA LA FORMULACION
DEL PRESUPUESTO DE OPERACION POR LA DISTRIBU-
CION Y VENTA DE UN PERIODICO.

Una vez que se ha descrito las partes que conforman un periódico, se procederá a establecer un presupuesto en lo concirniende a la distribución y venta de dicho producto.

Como primer paso se establecerá una serie de "supuestos, considerados para la formulación del Presupuesto de circulación.

1) CALENDARIO.

- a) período contable.
- b) días festivos.

a) Período Contable.

Contemplando que los periódicos aumentan su circulación y publicidad en determinados días fijos de la semana, y con objeto de estandarizar los mismos períodos, para efectos de comparación, el ejercicio contable quedará dividido en 13 períodos de 28 días cada uno (4 semanas por período), con lo que tiene un ejercicio de 364 días al año.

b) DIAS FESTIVOS.

El período se publicará todo el año natural, excepto los siguientes días:

- 10 enero.
- 10 mayo.
- 16 septiembre.
- 20 noviembre.
- 25 diciembre.

a - Diversos Distribución en el D.F. através de:

Locales cerrados, tiendas, autoservicio, farmacias, puntos de venta.

EJEMPLARES NETOS A VENDER POR CANAL.

Estimación en base a la estadística diaria promedio por canal del último período del ejercicio anterior.

EJEMPLARES PROMEDIO DIARIOS VENDIDOS POR CANAL DE DISTRIBUCION

| <u>DI</u> | <u>TOTAL</u> | <u>UNION</u> | <u>FORANEO</u> | <u>SUSCRIP.</u> | <u>OTROS.</u> |
|-----------|----------------|----------------|----------------|-----------------|---------------|
| - LUN | 55,000 | 10,000 | 25,000 | 15,000 | 5,000 |
| - MAR | 50,000 | 8,000 | 23,000 | 15,000 | 4,000 |
| - MIE | 50,000 | 8,000 | 23,000 | 15,000 | 4,000 |
| - JUE | 50,000 | 8,000 | 23,000 | 15,000 | 4,000 |
| - VIE | 50,000 | 8,000 | 23,000 | 15,000 | 4,000 |
| - SAB | 50,000 | 8,000 | 23,000 | 15,000 | 4,000 |
| - DOM | <u>52,000</u> | <u>9,000</u> * | <u>24,000</u> | <u>15,000</u> | <u>4,000</u> |
| SEMANA | <u>357,000</u> | <u>59,000</u> | <u>164,000</u> | <u>105,000</u> | <u>29,000</u> |
| PROM. | <u>51,000</u> | <u>8,430</u> | <u>23,430</u> | <u>15,000</u> | <u>4,140</u> |

EJEMPLARES A VENDER DURANTE EL EJERCICIO.

a) En base a la estadística cíclica de Ejemplares Netos Vendidos por canal durante los trece períodos del año anterior.

b) Sobre estimación directa de incrementos sostenidos por período.

c) CALENDARIO.

| <u>PERIODO</u> | <u>FECHA</u> | | <u>DIAS</u> | <u>DIAS</u> |
|----------------|----------------|---------------|-----------------|-----------------|
| | <u>DEL MES</u> | <u>AL MES</u> | <u>PESTIVOS</u> | <u>EDITADOS</u> |
| I | 1o | En 28 En | (1) | 27 |
| II | 29 | En 25 FEB | | 28 |
| III | 26 | Feb 25 MAR | | 28 |
| IV | 26 | Mar 22 Abr | | 28 |
| V | 23 | Abr 20 May | (1) | 27 |
| VI | 21 | May 17 Jun | | 28 |
| VII | 18 | Jun 15 Jul | | 28 |
| VIII | 16 | Jul 12 Ago | | 28 |
| IX | 13 | Ago 09 Sep | | 28 |
| X | 10 | Sep 07 Oct | (1) | 27 |
| XI | 08 | Oct 04 Nov | | 28 |
| XII | 05 | Nov 02 Dic | (1) | 27 |
| XIII | 03 | Dic 30 Dic | (1) | 27 |
| | | | <u>(5)</u> | <u>359</u> |

CANALES DE DISTRIBUCION.

Los canales por los que se distribuirá la circulación de los periódicos será la siguiente:

- Unión de Voceadores.- Distribución local en los puestos del D.F.
- Suscripciones.- Distribución a domicilio dentro del D.F. y zona metropolitana a través de :
- Suscripción semanal.
- Suscripción semestral.

EN BASE A ESTADISTICA CICLICA

Mediante este método se calculan los ejemplares netos a vender conforme a los aumentos cíclicos de temporada ajustándose automáticamente a los incrementos durante el año.

Bajo este método los ejemplares vendidos en el primer período se toman como base al 100% de acuerdo con la siguiente tabla:

| <u>PERIODO</u> | <u>UNION</u> | <u>FORANEA</u> | <u>SUSCRIP.</u> | <u>OTROS.</u> |
|----------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| I (BASE) | 100% | 100% | 100% | 100% |
| II | 102% | 101 | 101 | 101 |
| III | 103 | 102 | 102 | 101 |
| IV | 103 | 102 | 102 | 102 |
| V | 106 | 103 | 102 | 101 |
| VI | 102 | 103 | 103 | 100 |
| VII | 101 | 100 | 105 | 100 |
| VIII | 102 | 102 | 106 | 102 |
| IX | 104 | 105 | 105 | 103 |
| X | 107 | 103 | 104 | 101 |
| XI | 109 | 105 | 103 | 102 |
| XII | 110 | 106 | 104 | 103 |
| XIII | 108 | 107 | 105 | 104 |
| | <u>1,357</u> | <u>1,339</u> | <u>1,342</u> | <u>1,320</u> |
| INCREMENTO | | | | |
| PROMEDIO: | <u>4.75%</u> | <u>1.25%</u> | <u>3.50%</u> | <u>1.75%</u> |

PRESUPUESTOS DE INGRESOS NETOS DE CIRCULACION
CORRESPONDIENTES A LOS 13 PERIODOS DE 19

EJEMPLARES NETOS VENDIDOS

| <u>PERIODO</u> | <u>TOTAL</u> | <u>UNION</u> | <u>FORANEO</u> | <u>SUSCRIP.</u> | <u>OTROS.</u> |
|----------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| I (27) | 1 377 000 | 227 610 | 632 610 | 405 000 | 117 780 |
| II (28) | 1 456 000 | 240 240 | 668 240 | 428 400 | 118 720 |
| III(28) | 1 456 000 | 240 240 | 668 240 | 428 400 | 118 720 |
| IV(28) | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| XIII | = | = | = | = | = |
| SUMA: | = | = | = | = | = |

VIGENCIA.

PRECIOS NETOS SOBRE CANAL DE DISTRIBUCION

| | <u>UNION</u> | <u>FORANEO</u> | <u>SUSCRIP.</u> | <u>OTROS.</u> |
|-------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| I AL VI | 630 | 788 | 838 | 525 |
| VII AL XIII | 693 | 866 | 924 | 578 |

INGRESOS NETOS DE CIRCULACION.

(miles de pesos.)

| <u>PERIODO</u> | <u>TOTAL</u> | <u>UNION</u> | <u>FORANEO</u> | <u>SUSCRIP.</u> | <u>OTROS.</u> |
|----------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| I | 1 039' 965 | 143'394. | 498' 497 | 339'390 | 58'684 |
| II | 1 099' 251 | 151'351 | 526'573 | 358'999 | 62'328 |
| III | 1 099' 251 | 151'351 | 526'573 | 358'999 | 62'328 |
| = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| XIII | = | = | = | = | = |
| SUMA: | = | = | = | = | = |

ESTRUCTURAS Y BASES OPERATIVAS PARA LA FORMULACION
DEL PRESUPUESTO DE VENTA DE ANUNCIOS DE PUBLICIDAD.

Se requiere formular el Presupuesto de Ventas Espacio (Publicidad) en base a los siguientes "supuestos" y considerados:

1) DIAS EDITADOS.-Se consideran los mismos que se utilizaron para formular el presupuesto de circulación.

2) LINEAS DE ÁGATA POR PLANA EDITADA.- La plana está integrada - con 2240 líneas ágata distribuidas en 8 columnas de 280 líneas ágata cada una.

3) INTEGRACION PLANAS NOTICIA POR EJEMPLAR EDITADO:

- Información 80%
- Anuncios no cobrados 20%

4) COBRO DE PUBLICIDAD POR PLANA VENDIDA:

- Efectivo 92%
- Intercambio 8%

5) CONDUCTOS DE VENTA.

- Agencias (Ejecutivos de Ventas)
- Agentes Internos.
- Agentes Externos.
- Redactores.
- Directos.

6) LA PUBLICIDAD DIRECTA ESTA INTEGRADA POR EL SIGUIENTE GRUPO DE ANUNCIANTES.

- Publicidad de almacenes.
- Publicidad de Gobierno.

Los precios por plana tienen un descuento del 12% en relación - al precio por línea de ágata.

7) RECARGOS A TARIFA.

- Página Impar 18%
- Ultima Plana 20%
- Primera Plana(sec) 35%
- Color Adicional 15%
- Posición Especial 25%

8) La publicidad vendida por los conductos, se clasifican de acuerdo a los siguientes grupos de anuncios:

| | <u>T A R I F A S.</u> | |
|---|-----------------------|------------------|
| | <u>PLANA.</u> | <u>L. AGATA.</u> |
| | <u>\$</u> | <u>\$</u> |
| 1) <u>PUBLICIDAD ALMACENES.</u> | | |
| - Tiendas Comerciales. | 1'053 000 | 470 |
| - Tiendas Autoservicio. | 1'176 000 | 525 |
| - Otras. | | 500 |
| II) <u>PUBLICIDAD COMERCIAL.</u> | | |
| - Desplegado Comercial. | 1'557 000 | 790 |
| - Eventuales Comerciales | | 710 |
| - Suplementos Especiales. | 1'745 000 | 885 |
| - Suplementos Institucionales. | 2'070 000 | 1 050 |
| - Espectáculos. (cines, teatros). | | 740 |
| - Otros. | | 840 |
| III) <u>PUBLICIDAD GOBIERNO.</u> | | |
| - Desplegado Gobierno. | 1'745 000 | 885 |
| - Empresas Paraestatales. | 1'675 000 | 850 |
| - Instituciones Financieras. | 1'775 000 | 900 |
| - Otros. | | 880 |
| IV) <u>PUBLICIDAD REDACCIONAL.</u> | | |
| -Desplegado Policiaco. | 2'070 000 | 1 050 |
| - Sociales. | | 1 050 |
| V) <u>CLASIFICADOS.</u> | | |
| - Primera. | | 1 050 |
| - Interiores | | 1 050 |
| 9) <u>AUMENTOS ESPERADOS EN TARIFAS.</u> | | |

| <u>PERIODO</u> | <u>\$</u> |
|----------------|-----------|
| III | 10 |
| X | 12 |

ESTIMACION DE EJEMPLARES NETOS VENDIDOS POR PERIODO(S/INGRE-
MENTO SOSTENIDO.

| <u>PERIODO.</u> | <u>TOTAL.</u> | <u>UNION.</u> | <u>FORANEO.</u> | <u>SUSCRIP.</u> | <u>OTROS.</u> |
|-----------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|---------------|
| I (27) | 1'377 000 | 227 610 | 632 610 | 405 000 | 111 780 |
| II (28) | 1'456 000 | 240 240(2) | 668 640 | 428 400 | 118 720 |
| III (28) | 1'456 000 | 240 240 | 668 640 | 428 400 | 118 720 |
| IV | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| XIII | = | = | = | = | = |
| SUMA: | = | = | = | = | = |

PRESUPUESTO DE INGRESOS POR VENTA DE ANUNCIOS.
CORRESPONDIENTES A LOS TRECE PERIODOS DE 19 .

PLANAS VENDIDAS.

| <u>PERIODO</u> | <u>TOTAL</u> | <u>ALMACENES</u> | <u>COMERCIAL</u> | <u>GOBIERNO</u> | <u>REDAD.</u> | <u>CLAS.</u> |
|----------------|--------------|------------------|------------------|-----------------|---------------|--------------|
| I | 513 | 251 | 154 | 68 | 15 | 25 |
| II | 644 | 315 | 193 | 85 | 19 | 32 |
| III | 728 | 357 | 218 | 95 | 22 | 36 |
| IV | = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = | = |
| XIII | = | = | = | = | = | = |
| SUMA: | = | = | = | = | = | = |

| <u>VIGENCIA</u> | <u>TARIFA(PRECIOS PROMEDIO)</u> | | | | | |
|-----------------|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|--|
| I AL II | 1'078 000 | 1'729 000 | 1'860 000 | 2'295 000 | 1'736 000 | |
| III | 1'132 000 | 1'815 000 | 1'953 000 | 2'410 000 | 1'823 000 | |
| IV | 1'185 000 | 1'902 000 | 1'046 000 | 2'525 000 | 1'910 000 | |
| V AL XIII | = | = | = | = | = | |

INGRESOS DE ANUNCIOS DE PUBLICIDAD .

| <u>PERIODO</u> | <u>TOTAL</u> | <u>ALMACENES</u> | <u>COMERCIAL</u> | <u>GOBIERNO</u> | <u>REDACCION</u> | <u>CLAS.</u> |
|----------------|--------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|--------------|
| I | 741'149 | 270'578 | 266'266 | 126'480 | 34'425 | 43'400 |
| II | 930'524 | 339'570 | 158'000 | 43'605 | 43'605 | 55'552 |
| III | 1'103'977 | 404'124 | 395'670 | 185'535 | 53'020 | 65'628 |
| IV | = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = | = |
| XIII | = | = | = | = | = | = |
| SUMA: | = | = | = | = | = | = |

ESTRUCTURAS Y BASES PARA LA FORMULACION/
DEL PRESUPUESTO DE CARGOS DIRECTOS Y LA DISTRIBUCION DE-
CIRCULACION.

Este renglón, está formado por todas las erogaciones necesarias para hacer llegar : todos los periódicos a los conductos de distribución o puntos de venta.

Los gastos que conforman este grupo son:

- Material de empaque.
- Fletes y portes.
- Repartidores.
- Comisión por venta de suscripciones.
- Comisión a cobradores de publicaciones.
- Estimación de ceuntas incobrables periódicas.

Estos gastos se calculan, tomando como base la dotación de ejemplares que se distribuyen en cada canal.

Para determinar los ejemplares de dotación, se toman como base, los ejemplares netos vendidos agregándoles los ejemplares de devolución.

Para presentar un ejemplo de como se integran los ejemplares distribuidos, se tomará como base los ejemplares vendidos estimados para el presupuesto de circulación.

| PERIODO | EJEMPLARES NETOS POR PERIODO | DEVOLUCION EJEMPLARES % | EJEMPLARES DISTRIBUIDOS POR PERIODO |
|-------------|------------------------------------|----------------------------|---|
| <u>- I</u> | | | |
| UNION | 227,610 | 97 550 30 | 325 160 |
| FORANEO | 632,610 | 210 670 25 | 843 480 |
| SUSCRIPCION | 405,000 | - - - | 405 000 |
| OTROS | <u>111,780</u> | <u>5 880 5</u> | <u>117 660</u> |
| SUMA: | <u>1,377,780</u> | <u>314 300 18.5</u> | <u>1,691 300</u> |

PRESUPUESTO DE CARGOS DIRECTOS POR DISTRIBUCION
CORRESPONDIENTE A LOS TRECE PERIODOS DE 19 .

| <u>PERIODO</u> | <u>TOTAL</u> | <u>UNION</u> | <u>FORANEO</u> | <u>SUSCRIP.</u> | <u>OTROS.</u> |
|----------------|--------------|--------------|----------------|-----------------|---------------|
| I | 280'956 | 8'237 | 184'314 | 87'788 | 618 |
| II | 296'903 | 8'694 | 194'693 | 92'860 | 656 |
| III | 296'903 | 8'694 | 194'693 | 92'860 | 656 |
| IV | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = |
| XIII | = | = | = | = | = |
| SUMA: | = | = | = | = | = |

ESTRUCTURAS Y BASES PARA LA FORMULACION DEL PRESUPUESTO-
DE CARGOS DIRECTOS A LA VENTA DE ANUNCIOS DE PUBLICIDAD.

Este renglón, está formado por todas las erogaciones necesarias para colocar la venta de anuncios a través de los diferentes conductos.

Los principales renglones que integran este grupo son:

- Comisión a Agentes vendedores de anuncios.
- Comisión a Agentes cobradores de anuncios.
- Estimación de cuentas incobrables.
- S/Cartera vencida. (2%)

-S/Facturación intercambio(50%)

Las comisiones que pagan a los siguientes conductos son las siguientes:

| <u>CONDUCTOS.</u> | <u>COMISION(%)</u> |
|-----------------------|--------------------|
| -Agencias(Ejecutivos) | 18(15+3%) |
| -Agentes Internos | 15 |
| -Agentes Externos | 10 |
| -Redactores | <u>12</u> |
| | 54% |

CONDUCTOS DE VENTA.

Por la importancia que representa la participación de los conductos en los volúmenes de ventas, se considera necesario -- hacer algunos comentarios.

La realización del presupuesto de ventas, depende en gran parte de los medios de que se disponga para contratar la venta de los servicios, así como el nivel de capacitación y profesionalismo de su equipo.

Del grupo de anunciantes, se excluye por ser directos gran parte de los almacenes (40%) y los de gobierno (10%), que conjuntamente representan aproximadamente el 50% del total derramándose la diferencia restante (50%) entre los siguientes conductos--

- A) Ejecutivos de Ventas (25%).
- B) Agentes Internos-Externos (20%).
- C) Redactores (5%).

A) Los ejecutivos de ventas, atienden a las agencias publicitarias que abarcan principalmente al despliegue comercial.

B) Los agentes internos y externos atienden principalmente los anuncios eventuales, clasificados y espectáculos.

C) Los redactores atienden la publicidad redaccional (política y sociales)

INTERCAMBIO COMERCIAL.

El cobro de la venta de publicidad, pueden pactarse de dos formas:

- a) En efectivo.
- b) En intercambio comercial.

En ocasiones, el sector comercial o gubernamental acuerda anunciarse pagando en mercancías, servicios u otros valores en especie. Al celebrarse el contrato de intercambio se establecen las condiciones de pago que pueden ser:

- Pago 100% con mercancía o servicios.
- Pago con mercancías 50% en efectivo.
- Pago en otras proporciones.

BASES Y SUPUESTOS PARA LA FORMACION DEL
PRESUPUESTO DE OPERACION POR CONCEPTO.

1) SUELDOS Y SALARIOS Y OTROS PAGOS.

Para la formulación del Presupuesto de Gastos de Operación, se tomará en cuenta, el punto de partida de las nóminas del último período del año anterior por representar junto con las operaciones y prestaciones, más del 60% del costo total de operación.

Los gastos que integran este grupo son:

- NOMINAS.

- Confidencial.
- Confianza.
- Sindicalizados.

- OTROS PAGOS.

- Tiempo Extra.
- Suplencias.
- Subsidios.
- Premios.
- Primas Dom.
- Vacaciones pagadas.
- Aumentos retroactivos.
- Comisiones fóranas.
- Otros pagos provisionales.

A) NOMINAS

El renglón más importante para la formulación de un presupuesto de gastos de operación lo representa las nóminas.

En base al organigrama de la empresa y clasificando los gastos de acuerdo con las áreas de responsabilidad, los pagos por concepto quedan interredos en formatos especiales para de ahí efectuar las aplicaciones correspondientes.

Una vez obtenido el total de sueldos y salarios, se podrá calcular las gratificaciones, el seguro social, el 1% sobre-- remuneraciones pagadas, el 5% de Infonavit, y los demás beneficios a que el personal tiene derecho.

b) Proveedores.- Este concepto está ligado con los niveles de inventarios que deben mantenerse, y los ciclos económicos y de compras que hayan negociado los proveedores.

c) Impuesto sobre la Renta.- Los pagos se realizarán por los tres anticipos que deben de hacerse durante el año, a cuenta del impuesto anual que debe cubrirse durante los tres meses siguientes al término del ejercicio. Para d terminar este impuesto será necesario el presupuesto de ventas.

d) I.V.A.- También para poder determinar este impuesto será necesario conocer las ventas que se esperan realizar en forma mensual, así como determinar el impuesto que la empresa paga por adquisición de bienes y servicios para acreditar el IVA que tiene que pagar.

e) Gastos de Operación.- Son todos aquellos gastos que tiene que realizar la empresa, para el desarrollo de sus funciones como son: Energía eléctrica, servicio telefónico, comora de papelería, mantenimiento de maquinaria, mobiliario y equipo de los vehículos, así como el mantenimiento de oficinas, etc.

f) Dividendos.- Para determinar este concepto, será necesario, elaborar un estado de resultados con información real a la fecha y estimándose por los meses restantes.

g) Reparto de utilidades.- También será necesario elaborar un Estado de Resultados para determinar este renglón.

PRESUPUESTO DE SUELDOS Y SALARIOS.
(millones)

| NOMINAS. | PERIODO | | | | | |
|---------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | I | ADMON. | REDAC. | PRODUCC. | DISTR. | COMERC. |
| Confidencial | 52 | 26.0 | 7.0 | 8.0 | 4.0 | 7.0 |
| Confianza. | 70 | 35.0 | 13.0 | 13.0 | 5.0 | 4.0 |
| Sindicaliz. | 163.0 | 34.0 | 48.0 | 57.0 | 22.0 | 2.0 |
| SUMA: | <u>285.0</u> | <u>95.0</u> | <u>68.0</u> | <u>78.0</u> | <u>31.0</u> | <u>13.0</u> |
| Tiempo Extra. | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | - | - |
| Suplencias. | 1.0 | - | - | 1.0 | - | - |
| Subsidios. | 2.0 | - | - | - | - | 2.0 |
| Premios. | 5.0 | - | - | - | - | 7.0 |
| Primas. | 1.0 | - | - | 1.0 | - | - |
| Otras Compen. | 1.0 | - | 1.0 | - | - | - |
| SUMA: | <u>13.0</u> | <u>1.0</u> | <u>2.0</u> | <u>3.0</u> | <u>-</u> | <u>9.0</u> |
| TOTAL: | <u>298.0</u> | <u>96.0</u> | <u>70.0</u> | <u>81.0</u> | <u>-</u> | <u>22.0</u> |

a) Sueldos y Salarios.

La revisión de sueldos y salarios, se hará el mes de abril y se estima un incremento del 12%.

En este concepto debe considerarse las posibles bajas de personal por jubilación, renuncia o retiro, así como prever las nuevas contrataciones que han de hacerse por suplencia, vacaciones, vacantes, así como el personal eventual para promociones.

Aún cuando la revisión contractual es extensiva al personal de confianza, algunos de ellos reciben aumentos superiores a los acordados en virtud de sus méritos o por promoción.

b) Otros Pagos.

El pago por este concepto es muy variable y se eleva principalmente en los meses de mayor actividad comercial, cuando existen ciertos eventos, como el mes de mayo, agosto, octubre, noviembre y diciembre de cada año. El Departamento de Personal debe considerar estas variaciones

Ayudas al personal.

- Renta
- Comida o Servicio de Comedor.
- Transportes o Servicio de Transporte
- Gastos médicos o serviciomédico y hospital
- Gastos funerarios o Gastos de Marcha
- Gastos automovil o arrendamiento financiero

Descuentos al personal.

- Despensa
- Ropa
- Muebles
- Lentes

Ropa y Equipo

- De seguridad
- De Trabajo
- De Deportes

Otros Gastos de Previsión Social.

- Festejos y comida: fin de año-aniversario, etc.
- Obsequios y regalos al personal
- Arcones
- Pavos
- Cupones de tiendas comerciales
- Pases para diversiones y Espectáculos
- Viajes a centros vacacionales.
- Regalos por maternidad
- Regalos por onomástico
- Premios por antigüedad
- Premios en eventos
- Premios por puntualidad
- Premios por asistencia

Gastos de Viaje(Viáticos)
Combustibles y Lubricantes.
Transportes Locales.(pasajes)
Otros fletes y acarreos.
Otros.

Gastos de Viaje.

Dentro de este renglón, se registran los gastos de viáticos como transportes, avión, hotel, comidas, y otros gastos de pasajes en la localidad o fuera del Distrito Federal que la empresa cubre a los agentes o funcionarios para realizar actividades específicas que requiere la empresa.

COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES.

En este renglón, se registran principalmente, el pago de gasolina, aceite y aditivos que consumen los vehículos propiedad de la empresa que utiliza para el desarrollo de sus actividades.

TRANSPORTES LOCALES.

En este renglón, se registran los gastos de pasajes en la empresa para cubrir los pasajes del personal en taxis, peserosmetro, camiones urbanos y pensiones de automóviles.

Gastos de Oficina.

Dentro de este concepto se encuentran los siguientes tipos de gastos:

- Teléfono.
- Energía eléctrica.
- Papelería e impresiones.
- Accesorios de oficina.
- Correos y telégrafos.
- Suscripciones y otras ediciones.
- Gastos de cafetería y restaurant.
- Materiales y utensilios de aseo.
- Diversos gastos.

Con estos últimos conceptos, de lo que es un gasto en la empresa.

de acuerdo con su estadística para omitir estos gastos.

SUBSIDIOS.

Este pago, se hace principalmente, a los agentes vendedores de publicidad para cubrir pasajes y otros gastos menores para -- realizar su gestión de ventas.

Para efecto del presupuesto anual se estiman que estos pagos-- representan el 3 y 5% del pago total de las nóminas normales.

En el caso de revisión contractual, estos conceptos aumentarán automáticamente a la misma proporción de revisión.

APORTACIONES Y PRESTACIONES.

En base a los sueldos y salarios que paga la empresa, existen una serie de cuotas y aportaciones que debe cubrir, estimándose los siguientes porcentajes.

a) APORTACIONES MENSUALES.

| | |
|----------------------------|------------|
| -Cuotas IMSS. | 13% |
| -Impuestos e/nóminas. | 1% |
| -Aportaciones INFONAVIT. | 2% |
| (% c/salario Integrado) | |
| -Impuesto sobre Remunerac. | 1% |
| | <u>22%</u> |

Sobre la misma base se calcula el pago de:

| b) PRESTACIONES ANUALES: | DIAS | % |
|--------------------------|----------------|----------------|
| | <u>ANUALES</u> | <u>MENSUAL</u> |
| Vacaciones(Prom). | 20 | 5.4 |
| Prima Vacacional(100%). | 10 | 2.6 |
| Gratificación Semestral | 15 | 4.0 |
| Gratificación Anual | <u>30</u> | <u>8.0</u> |
| | <u>75</u> | <u>20.0</u> |

| <u>CALCULO (Millones).</u> | SUELDOS Y | | PORCENTAJES | | IMPORTE | |
|----------------------------|-----------------|--|---------------|---------------|-----------------|-----------------|
| | <u>SALARIOS</u> | | <u>CUOTAS</u> | <u>PREST.</u> | <u>APORTAC.</u> | <u>PRESTAC.</u> |
| Administración | 95.0 | | 22% | 20% | 21.0 | 19.0 |
| Redacción | 68.0 | | 22% | 20% | 15.0 | 14.0 |
| Producción | 78.0 | | 22% | 20% | 17.0 | 16.0 |
| Distribución | 31.0 | | 22% | 20% | 7.0 | 6.0 |
| Comercialización | 13.0 | | 22% | 20% | 3.0 | 2.0 |
| SUMA: | 285.0 | | 22% | 20% | 63.0 | 57.0 |

PRESUPUESTO DE AFORTACIONES Y PRESTACIONES.

(Millones de pesos)

| <u>CONCEPTO</u> | <u>PERIODO</u> | | | | | |
|---------------------|----------------|--------------|----------------|----------------|---------------|----------------|
| | <u>I</u> | <u>ADMON</u> | <u>REDACC.</u> | <u>PRODUC.</u> | <u>DISTR.</u> | <u>COMERC.</u> |
| <u>APORTACIONES</u> | 37.0 | 12.0 | 9.0 | 10.0 | 4.0 | 2.0 |
| Cuota IMSS | 37.0 | 12.0 | 9.0 | 10.0 | 4.0 | 2.0 |
| Impuesto 1% | 3.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | | |
| Impuesto 2% | 6.0 | 2.0 | 1.0 | 2.0 | 1.0 | |
| Infonavit 6% | 17.0 | 6.0 | 4.0 | 4.0 | 1.0 | 2.0 |
| SUMA: | 63.0 | 21.0 | 15.0 | 17.0 | 6.0 | 4.0 |

PRESTACIONES.

| | | | | | | |
|-------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|
| Vacaciones | 15.0 | 6.0 | 4.0 | 4.0 | 1.0 | |
| Prima Vacacional | 17.0 | 2.0 | 1.0 | 2.0 | 2.0 | |
| Gratíf. semestral | 11.0 | 4.0 | 3.0 | 3.0 | 1.0 | |
| Gratíf. anual | 24.0 | 8.0 | 5.0 | 6.0 | 3.0 | 2.0 |
| SUMA: | 57.0 | 20.0 | 13.0 | 15.0 | 7.0 | 2.0 |
| TOTAL: | 120.0 | 41.0 | 28.0 | 32.0 | 13.0 | 6.0 |

3) GASTOS DE PREVISION SOCIAL Y OTROS.

Los conceptos que integran este renglón son los siguientes:

Pago cuotas y otros.

- Seguro de vida.
- Becas de Estudio (hijos trabajadores)
- Fondo de ahorro
- Bonos (semestrales-anuales)

Con objeto de no entrar en detalle de cada una de las posibles prestaciones de previsión social, para efectos de cálculo sólo se manejarán los grupos sobre la base de cuota anual:

| | DIAS | | |
|---------------------------|-----------------|----------------------------|----------------|
| | <u>ANUALES</u> | <u>%</u> <u>MENSUAL</u> | |
| Pago de cuotas. | 9 | 2.4 | |
| Ayudas al personal. | 7 | 1.8 | |
| Ropa y equipo. | 3 | 0.8 | |
| Otros gastos. | 8 | 2.2 | |
| Décuentos al personal. | <u>3</u> | <u>0.8</u> | |
| | <u>30</u> | <u>8</u> | |
| | SUELDOS Y | | |
| <u>CALCULO (millones)</u> | <u>SALARIOS</u> | <u>CUOTA</u> | <u>IMPORTE</u> |
| Administración | 128.0 | 8% | 10.0 |
| Redacción. | 92.0 | 8% | 7.0 |
| Producción. | 106.0 | 8% | 9.0 |
| Distribución. | 42.0 | 8% | 4.0 |
| Amortización. | <u>17.0</u> | <u>8%</u> | <u>1.0</u> |
| SUMA: | <u>385.0</u> | <u>8%</u> | <u>31.0</u> |

PRESUPUESTO DE GASTOS DE PREVISION SOCIAL.
(millones)

| <u>CONCEPTO.</u> | <u>PERIODO</u> | <u>32%</u> | <u>22%</u> | <u>30%</u> | <u>13%</u> | <u>3%</u> |
|------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|--------------|----------------|
| | <u>1</u> | <u>ADMON.</u> | <u>REDAC.</u> | <u>PRODUC.</u> | <u>DIST.</u> | <u>COMERC.</u> |
| Pago Cuotas. | 10.0 | 3.0 | 2.0 | 3.0 | 1.0 | 1.0 |
| Ayudas Pers. | 7.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 1.0 | - |
| Décstos. Pers. | 3.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | - | - |
| Ropa-Equipo. | 3.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | - | - |
| Otros gastos. | <u>8.0</u> | <u>3.0</u> | <u>1.0</u> | <u>2.0</u> | <u>2.0</u> | <u>-</u> |
| SUMA: | <u>31.0</u> | <u>10.0</u> | <u>7.0</u> | <u>9.0</u> | <u>4.0</u> | <u>1.0</u> |

PPRESUPUESTO DE GASTOS PROMOCIONALES DE VENTA.

PERIODO :

| <u>GASTOS PROMOC.</u> | <u>I</u> | <u>ADMON.</u> | <u>REDACC.</u> | <u>PRODUC.</u> | <u>DIST.</u> | <u>COMERC.</u> |
|-----------------------------|-------------|---------------|----------------|----------------|--------------|----------------|
| <u>Promoción en medios.</u> | | | | | | |
| Promed. en TV. | - | - | - | - | - | - |
| Prom.en radio. | 7.0 | - | - | - | 5.0 | 2.0 |
| Prom. otros medios. | 2.0 | - | - | - | 1.0 | 1.0 |
| SUMA: | <u>9.0</u> | | | | <u>6.0</u> | <u>3.0</u> |
| <u>Campañas Promoc.</u> | | | | | | |
| Suscrip Semest. | 1.0 | - | - | - | 3.0 | - |
| concursos. | 1.0 | - | - | - | - | 1.0 |
| Eventos Premiac. | 1.0 | - | - | - | 1.0 | - |
| Eventos Especiales | 1.0 | - | - | - | - | 1.0 |
| SUMA: | <u>4.0</u> | | | | <u>4.0</u> | <u>2.0</u> |
| <u>Otros Gastos Promoc.</u> | | | | | | |
| Regalos promoc. | 1.0 | - | - | - | 1.0 | - |
| Regalos por suscrip | 2.0 | - | - | - | 2.0 | - |
| Regalos Agen. Pub. | 1.0 | - | - | - | - | - |
| Obsequios. | 3.0 | - | - | - | - | 1.0 |
| Donativos. | 1.0 | 1.0 | - | - | - | 3.0 |
| Otros. | 1.0 | 1.0 | - | - | - | - |
| SUMA: | <u>9.0</u> | <u>2.0</u> | | | <u>3.0</u> | <u>4.0</u> |
| TOTAL: | <u>22.0</u> | <u>2.0</u> | | | <u>13.0</u> | <u>9.0</u> |

Transportes y Viáticos.

Dentro de este concepto, se encuentran los siguientes tipos de gastos:

De acuerdo con las estadísticas, la forma de pago de los anuncian-
tes guardando las siguientes proporciones:

| | <u>EFFECTIVO</u> | <u>INTERCAMBIO</u> |
|-------------|------------------|--------------------|
| ALMACENES | 90% | 10% |
| COMERCIAL | 90% | 10% |
| GOBIERNO | 95% | 5% |
| CLASIFICADO | 97% | 3% |

Una vez establecidas las bases y estructura operativas del presupuesto de cargos directos a la venta de anuncios de publicidad, se dará un ejemplo.

PRESUPUESTO DE CARGOS DIRECTOS A LA VENTA DE ANUNCIOS
CORRESPONDIENTES A LOS TRECE PERIODOS DE 19 .

| <u>PERIODO</u> | <u>TOTAL</u> | <u>COMISION</u> <u>AGENTES VEND.</u> | <u>COMISION</u> <u>AGENTES COBR</u> | <u>ESTIMACION</u> <u>CUENTAS INCOB.</u> |
|----------------|--------------|---|--|--|
| I | 99'747 | 48'627 | 6'798 | 44'253 |
| II | 125'261 | 61'203 | 8'536 | 55'522 |
| III | = | = | = | = |
| IV | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = |
| XIII | = | = | = | = |
| SUMA: | = | = | = | = |

PRESUPUESTO DE CARGOS DIRECTOS A LA VENTA DE PUBLICIDAD
ANALIZADO POR GRUPO DE ANUNCIANTE
CORRESPONDIENTE A LOS TRECE PERIODOS DE 19 .

| <u>PERIODO</u> | <u>TOTAL</u> | <u>ALMACENES</u> | <u>COMERCIAL</u> | <u>GOBIERNO</u> | <u>REDACC.</u> | <u>CLASIF.</u> |
|----------------|--------------|------------------|------------------|-----------------|----------------|----------------|
| I | 99'747 | 23'269 | 57'646 | 7'905 | 4'130 | 6'797 |
| II | 125'261 | 29'202 | 72'245 | 9'882 | 5'233 | 8'699 |
| III | = | = | = | = | = | = |
| IV | = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = | = |
| = | = | = | = | = | = | = |
| XIII | = | = | = | = | = | = |
| SUMA: | = | = | = | = | = | = |

Una vez concluido este breve análisis de la organización de una empresa de Servicios, dará inicio como se señaló al principio de este capítulo; al análisis de la estructura de una empresa Productora de Alimentos, en el sentido de el manejo de sus -- ventas producción y gastos.

Como es sabido, para que el presupuesto tenga los resultados-- que se desean lograr, es necesario que esté respaldado por el-- Director General, para que se le dé la importancia que su naturaleza reviste.

El trabajo de coordinación e implementación, se le asigna -- comunmente al Contralor o Ejecutivo que depende del Contralor. Esta responsabilidad incluye las funciones asesoras de diseño, análisis, consejo y ayuda para ninguna autoridad, respecto a las decisiones que se efectúen en la planeación y en el control.

La implementación de un programa presupuestal, implica relaciones humanas, compatibilidad de toda organización emanada del presupuesto y el establecimiento de una red de comunicación. La importancia de los factores humanos y psicológicos para el éxito de un sistema presupuestal, no puede subestimarse.

Además de la compatibilidad del factor humano, es necesario, -- que se maneje este presupuesto, mediante el manual de control --- presupuestal, el cuál nos orientará al tiempo requerido, para la consecución de nuestros objetivos plasmados en el proyecto presupuestal por el departamento organizacional. Además también se debe tomar en cuenta la candelarización de los presupuestos, es decir, el tiempo requerido para llevarlo a cabo y que estén estos objetivos al alcance del material y tiempo que proporcione la organización sujeta a estudio.

Ya establecidas las condiciones para llevar a cabo este presupuesto, se analizará una Empresa Productora de Alimentos por Departamento Organizacional por etapa de presupuesto que son -- las siguientes:

PRESUPUESTO DE VENTAS.

El presupuesto de ventas, es la base de la planeación de la Compañía--

Las ventas, constituyen una fuente primaria de fondos, requisitos de mano de obra, las adiciones de capital necesarias, la cantidad de gastos a planear, el nivel de producción, y otros importantes aspectos operacionales.

De acuerdo con el plan total de utilidades, hay que desarrollar planes de ventas tanto a largo como a corto plazo. Así uno observa comúnmente un plan de ventas estratégico a cinco años, y un plan de ventas táctico a un año. De este modo, el plan de ventas a corto plazo se ensambla con el plan de ventas estratégico a largo plazo en todos los aspectos principales.

Para los pronósticos de planeación y control, es útil considerar, que el presupuesto de ventas, comprende una serie de partes que pueden generalizarse como sigue:

- 1.- Los objetivos de la empresa.
- 2.- Las estrategias de la empresa.
- 3.- Los pronósticos de ventas.

Además se debe tomar en cuenta:

- a) Políticas de precios.
- b) Consideraciones de líneas de productos y...
- c) Administración de ventas.

Una vez establecidas las condiciones que deberán de tomarse en cuenta en la formulación de un presupuesto de ventas, se analizará la función de dicho presupuesto al análisis en la industria.

EL METODO DE ANALISIS EN LA INDUSTRIA.

El primer caso de este método, es analizar las estadísticas en la industria, para determinar las tasas de crecimiento históricas. Luego se identificarán, se evalúen y se proyectan causales fundamentales de las ventas de la industria, se desarrolla una producción del volumen de la industria. Se analiza los patrones de crecimiento de la compañía y se comparan los patrones de la industria. De estos análisis se puede determinar si la participación de la compañía en el mercado ha estado aumentando, disminuyendo o manteniéndose más o menos al mismo nivel. El paso final y el más

decisivo, es desarrollar una proyección de la porción del mercado que la Compañía debe adoptar como su objetivo para el período.

En ese paso final, hay que analizar todos los factores identificables que afectan las ventas de la compañía. El método es particularmente bueno suponiendo que: 1) Se dispone de las estadísticas de la industria, 2) se usan enfoques estadísticos apropiados en los análisis, 3) Se pueden proyectar las ventas de la industria en forma realista y 4) se aplican juicios administrativos sensatos a lo largo del desarrollo de la proyección de ventas.

EL METODO DE LINEAS DE PRODUCTOS.

Este enfoque, requiere de un análisis separado y una proyección de ventas para cada producto. La suma de las proyecciones de líneas de productos constituye la proyección de ventas de la Compañía en general. Este enfoque, es empleado por empresas que distribuyen líneas de artículos importantes y usan un canal diferente para distribuir cada artículo.

LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA.

Otro factor importante que hay que considerar, antes de la aprobación del presupuesto de ventas, es el de las capacidades internas de la Compañía durante el período cubierto por el plan de ventas. Hay cuatro factores principales respecto a las capacidades internas que pueden limitar el plan de ventas.

- 1.-La capacidad de la planta.
- 2.-La disponibilidad del personal.
- 3.-Lo adecuado de las materias primas y suministros.
- 4.-La disponibilidad del capital.

Estos cuatro factores, sugieren la importancia de la coordinación entre los jefes de las diferentes áreas funcionales en el desarrollo de un plan de ventas realista.

La disponibilidad de personal puede ser un factor muy crítico al determinar la cantidad de bienes, que pueden ser producidos y de ahí venderlos.

Esta situación plantea el problema para el director de personal, en cuanto a los programas de contratación y entrenamiento, especialmente si va haber aumento notable de ventas y en la producción. El costo de entrenamiento de personal es un factor decisivo.

La suficiencia de fondos para adiciones de capital de trabajo tiene también grandes consecuencias en la planeación de ventas, porque comprende el problema de financiar la producción, las adiciones de capital y el esfuerzo de ventas implícitos en el plan de ventas, además existen también el problema de liquidez.

Se requiere efectivo para las adiciones de capital, las nóminas, las materias primas, los inventarios, los gastos, las deudas y los dividendos, pero puede ocurrir que las ventas no proporcionen suficiente efectivo disponible, si las ventas a crédito son altas y las cobranzas bajas.

CONTROL DE VENTAS Y COSTOS RELACIONADOS.

El desarrollo de un plan de ventas realista, proporciona la base del control eficaz de las ventas y los costos de distribución.

El control eficaz requiere que el volumen de ventas y los costos de distribución se consideren como un solo problema en lugar de preocupaciones separadas distintas.

Las metas de ventas y las actividades de distribución representan objetivos básicos. Estas metas son relativamente generales que surge la necesidad de numerosos estándares específicos a corto plazo, como parte del esfuerzo total de control por parte de la administración. Ejemplos de los estándares específicos que pueden usarse para los propósitos de control son:

- 1.- El número de visitas por período por vendedor.
- 2.- El número de nuevos clientes a obtener.
- 3.- El valor de los gastos de ventas directos a cada vendedor.
- 4.- Los costos de venta como porcentaje del valor de ventas.
- 5.- El tamaño promedio de pedido a obtener.
- 6.- El número de pedidos a obtener por visitas hechas.
- 7.- Las cuotas de ventas en valor monetario por vendedor por período.

Como se podrá observar, al realizar el presupuesto de ventas, se debe tomar en cuenta factores más importantes para desarrollar un presupuesto que sea más confiable, realista, y útil a la administración. Si el presupuesto de ventas, es la base de la planeación total de la Compañía, y es llevado a cabo tomando en cuenta los elementos mencionados, va a ser más probable que la empresa obtenga resultados favorables en sus operaciones y en su situación financiera.

2.- Presupuesto de Producción.

Este presupuesto, comprende los planes parciales para lo siguiente: Producción, inventarios de productos terminados y del trabajo en proceso, necesidades de materiales directos, compras, necesidad de mano de obra directa y gastos indirectos generales de fabricación.

El presupuesto de producción, es estimado de la cantidad de bienes a ser fabricados durante el período presupuestado, en el desarrollo del presupuesto de producción, el primer paso es el establecer las políticas relativas a los niveles de inventarios, el paso siguiente, es determinar la cantidad total de cada producto que se producirá durante el período presupuestario, el tercer paso, es programar o prorratear esta producción en períodos intermedios.

El presupuesto de producción, es el paso inicial en la presupuestación de operaciones manufactureras, además el presupuesto de producción

hay otros tres presupuestos principales pertinentes a la fabricación 1)El presupuesto de materiales que especifica estimados de necesidades de materias primas,2)El presupuesto de mano de obra, que indica la cantidad y el costo de mano de obra directa, y el presupuesto de gastos indirectos o de gastos generales de fabricación, que incluyen estimados de todos los costos de fábrica excepto material directo y mano de obra directa.

CONSIDERACIONES GENERALES EN EL PLAN DE PRODUCCION.

El Presupuesto de producción, debe ser desarrollado en términos de cantidades de unidades físicas de productos terminados. Por lo tanto, cuando es posible planificar el volumen de ventas por unidades y también por valores, la presupuestación de la producción se simplifica.

Las Decisiones necesarias en el desarrollo del plan de producción incluyen lo siguiente:

- 1.-Las necesidades totales de producción para el período presupuestado.
- 2.-Las políticas de inventarios relativas a los niveles de productos terminados y trabajo en proceso.
- 3.-Las políticas de capacidad de planta, tales como los límites de las desviaciones con respecto a un nivel de producción estable o a lo largo del año.
- 4.-La suficiencia de las instalaciones manufactureras (Expansión o contracción de la capacidad de la planta)
- 5.- La disponibilidad de materias primas, componentes comprobados y mano de obra.
- 6.-EL efecto de la duración del tiempo de procedimiento.
- 7.- Los lotes o tandas económicas.
- 8.- La programación de la producción a través del período presupuestado.

Los ejecutivos de producción, tienen que traducir las cantidades solicitadas en el presupuesto de ventas a las necesidades de producción de unidades para el período presupuestado por producto, teniendo

en cuenta las políticas de administración de inventarios.

FIJACION DE LA POLITICA DE INVENTARIOS.

En la mayoría de los negocios, los inventarios representan una inversión relativamente alta y puede ejercer influencia importante sobre las funciones principales de una empresa. Cada función tiende a generar demandas de inventarios diferentes y frecuentemente incongruentes, por ejemplo:

Ventas.- Se necesitan grandes inventarios de productos terminados, para satisfacer las necesidades de mercado rápidamente.

Producción.- Se necesitan grandes inventarios de materias primas para asegurar disponibilidad, para las actividades manufactureras y además se necesita una política flexible de inventarios con respecto a productos terminados, para facilitar el logro de niveles estables de producción.

Compras.- Grandes compras minimizan el costo unitario y los gastos de compra en general. Por lo tanto es deseable una política flexible de inventarios de materia prima.

Finanzas.- Niveles bajos de inventarios deben incluir: 1) el establecimiento de estándares de inventarios, tales como niveles máximos y mínimos o rotaciones, 2) la aplicación de técnicas y métodos que se generarán en conformidad de estándares de inventarios escogidos.

Al determinar las políticas de inventarios, en cuanto a productos terminados, la administración debe considerar estos factores importantes.

- 1.- Las cantidades necesarias para satisfacer las exigencias de ventas.
- 2.- La naturaleza perecedera de los artículos.
- 3.- Las instalaciones de almacenamiento.
- 4.- La suficiencia de capital para financiar la producción del inventario.

- 6.- El costo de mantener el inventario.
- 7.- La protección contra la escasez de materia prima.
- 8.- La protección contra la escasez de mano de obra.
- 9.- La protección contra aumento de precio.
- 10.- Los riesgos incluidos en inventarios.
 - a) Obsolescencia de las existencias
 - b) Pérdidas por accidentes o robos.
 - c) Falta de demanda.

Algunos de estos factores se naturalizan entre sí, el punto es que buena política de inventarios tiene que reflejar un equilibrio óptimo de costos entre estos factores.

Los inventarios comprenden dos tipos de costos asociados, aquellos de mantener y aquellos de no mantener suficiente. La solución óptima minimiza en total estas dos clases de costos:

| <u>Costos de Mantener.</u> | <u>Más</u> | <u>Costo de no Mantener suf.</u> |
|---|------------|---|
| - Riesgos de obsolescencia | | - Descuentos por cantidad no aprovechados. |
| - Tasa de retorno deseada sobre inversión | | - Incrementos por producción con costos adicionales de aceleración, tiempo extra, araración, contracción y entrenamiento. |
| - Manipulación y Traslado | | - Márgenes de contribución en ventas perdidas |
| - Espacio de Almacenamiento | | - Costos de corridas de producción antieconómica |

Es conveniente expresar las políticas de inventarios relacionadas con productos de inventarios relacionados con productos terminados de la manera más parecida como sea posible. Los estándares de inventarios deben expresarse por producto o por líneas en términos tales como los siguientes:

Método.

Abastecimiento mensual.

Ejemplo de la expresión de la política.

Para el producto X abastecimiento para 3 meses. Basado en el promedio móvil de 3 meses de necesidades presupuestadas.

Para el producto Y-abastecimiento de 2 meses. Basado en el promedio anual presupuestado para el año.

Límites máximos y mínimos

Para el producto X máximo de 5000 unidades mínimo 3000 unidades.

Tasas de Rotación.

Para el producto X, rotaciones al año. Para el producto quincenal.

El método para desarrollar una política específica de inventarios que varían según las características de cada Compañía y de la naturaleza del inventario.

FIJACION DE POLITICAS DE PRODUCCION.

Las ventas estacionales son en la mayoría de las compañías a un que la eficiencia de producción generalmente aumenta con niveles de producción relativamente estables, la estabilización de la producción es deseable, por varias razones poderosas y generalmente resulta en reducciones importantes de costos y mejoras en las operaciones. Las ventajas relativamente estables pueden buscarse como sigue:

- 1.- Estabilidad de empleo, que resulta en:
 - a) Una moral mejorada y por ello eficiencia.
 - b) Menos rotación de mano de obra.
 - c) Atracciones de mejores trabajadores.
 - d) Reducción de gastos de entrenar nuevos trabajadores.

2.- Economías en la compra de la materia prima con resultado de :

- a) Disponibilidad.
- b) Descuentos en volúmen.
- c) Problemas de almacenamiento simplificado.
- d) Menores necesidades de capital.
- e) Reducción de riesgos de inventario.

3.- Mejor utilización de las instalaciones de la fábrica, que-
tienda a:

- a) Reducir la capacidad necesaria para satisfacer las esta-
ciones pico.
- b) Evitar la capacidad ociosa.

Suficiencia de las instalaciones Productivas.

Planear el programa de producción requiere de la considera-
ción de la suficiencia de las instalaciones manufactureras. Debe ha-
ber capacidad suficiente para producir el volúmen total de mercen-
cía planeado, y para satisfacer las cargas máximas, pérdidas en el
presupuesto de producción detallado. En este presupuesto hay que
evaluar, planear y coordinar cuidadosamente las capacidades de de-
partamentos individuales, de procesos de máquinas para evitar embo-
tellamientos y capacidad ociosa.

Disponibilidad de Materia Prima y Mano de Obra.

En algunos casos, el programa de producción puede ser influen-
ciado por la disponibilidad de materia prima y mano de obra nece-
sarias, esta situación es especialmente prevalecte durante pe-
ríodos de escasez. La disponibilidad de materia prima, puede ser-
afectada además por factores tales como precios, naturaleza perece-
dora, economías de compra, consideraciones de calidad y cantidad-
disponibles.

DURACION DEL PERIODO DE PRODUCCION.

El presupuesto de producción, indica las unidades a completar para satisfacer las necesidades de plan de ventas y del inventario. En situaciones en que la producción necesita varias semanas o meses, es necesario preparar planes adicionales que indiquen la programación de las unidades a comenzar.

EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION COMO INSTRUMENTO DE PLANEACION-COORDINACION Y CONTROL.

El presupuesto de producción contribuye a la planeación, coordinación y control, el hecho de que se desarrolle un plan de producción detallado, basado en un plan de ventas realista, significa que varios ejecutivos han dedicado consideración y esfuerzo a la función de planeación de producción y otros problemas relacionados.

El plan de producción cuando se aprueba finalmente, debe considerarse como un plan de producción maestro a ser ejecutado por el Departamento de producción.

3.- PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.

En el desarrollo de un plan de utilidades, hay que planificar los gastos cuidadosamente. La planificación de gastos debe concentrarse en 1) proyectar la salida de caja, 2) controlar eficazmente los costos.

La planificación y control de gastos debe concentrarse en la relación entre gastos y beneficios esenciales tiene que ser desarrollados como metas planeadas, y hay que planificar recursos suficientes para apoyar los programas esenciales para su logro.

Puesto que el control se ejerce mediante responsabilidades, es necesario que se planifique los costos según las responsabilidades, esto es, por separado para cada centro de costos. El catálogo de cuentas usado por el departamento de contabilidad y el diseño de los presupuestos de gastos deben estar hechos a la medida de las responsabilidades.

PLANEACION DE LOS GASTOS DE VENTA(DISTRIBUCION).

Dentro del presupuesto de ventas, se deben desarrollar los siguientes pasos. 1) el desarrollo de un plan de promoción y-- publicidad;2) El desarrollo de un plan de gastos de venta.

Los gastos de distribución incluyen todos los costos relacionados con las ventas, la distribución y la entrada de los productos a los clientes.

Hay dos aspectos principales de la presupuestación de los -- gastos de distribución.

1.-Planeación y Coordinación.--Es esencial lograr un equilibrio entre el esfuerzo de ventas(gastos) y los resultados de ventas(ingresos).

2.- Control de Cqstos de Distribución.-- Esto es importante-- porque:

a) Los costos de distribución son frecuentemente una porción significativa del costo total y...

b) Tanto la administración como el personal de ventas tienden a considerar estos costos ligeramente.

PLAN DE PROMOCION Y PUBLICIDAD.

Los planes de promoción y publicidad expresan los compromisos planeados de recursos necesarios para alcanzar el volumen de ventas que han de generarse.

El presupuesto de promoción y publicidad, debe ser responsabilidad directa de los ejecutivos de mercadeo, porque es inconcebible que se pueda desarrollar un presupuesto exacto sin desarrollar al mismo tiempo planes detallados de promoción.

PLAN DE GASTOS DE VENTA.

Los gastos de venta incluyen ciertos elementos de costo, como-- sueltos, comisiones, entrenamientos, y gastos de personal de ventas.

Con frecuencia estos costos, se asocian con diferentes equipos de ventas, por regiones, clases de clientes o grupos de productos.

Otros elementos a considerar son los siguientes:

-Costos de desarrollo de productos para obtener nuevos estilos de empaques, nuevas características y otros factores similares.

-Gastos de servicio a clientes.

-Distribución física.

4.- Presupuesto de Gastos de Administración

Los gastos de administración, incluyen otros costos operacionales, que no son de fabricación ni de distribución. En general son ocasionados en la supervisión, y en el servicio a todas las funciones principales del negocio, en vez de la ejecución de alguna función particular, debido a que una gran porción de los gastos administrativos son fijos y no variables, persiste la noción de ser controlados.

Así, el presupuesto general de gastos de administración, comprende varios presupuestos departamentales. Al Gerente de cada uno de estos departamentos, debe asignársele la responsabilidad principal de planificar y controlar sus operaciones, incluyendo los gastos que están sujetos a su control. Después que el Gerente de cada centro de responsabilidad prepare sus respectivos presupuestos, deben de estar sujetos a la aprobación de la administración superior, de la misma manera que otros presupuestos.

5.- Presupuesto de Efectivo.

Este presupuesto se conoce también por Presupuesto Financiero, presupuesto de tesorería, presupuesto de movimiento de fondos, etc.

Este presupuesto, está constituido por los saldos disponibles en caja, en bancos y por los valores de estado y títulos de crédito convertibles en dinero, o cuyo descuento bancario procura una liquidez inmediata.

El financiamiento, comprende los problemas relativos a la ob-

tención de fondos y su inversión. Estos problemas están generalmente a cargo de las tesorerías de las empresas y pueda decirse que los movimientos de la tesorería, son parecidos por el juego de los ingresos y los desembolsos.

Los ingresos y desembolsos, pueden ser clasificados de la siguiente manera:

a) Ingresos por:

- Venta de productos.
- Anticipos de clientes.
- Venta de desperdicios de producción.
- Venta de activo fijo.
- Aumentos de capital.
- Emisiones de títulos de crédito.

b) Desembolsos por:

- Compra de materiales.
- Mano de obra.
- Pago de gastos de producción, de venta y de administración.
- Impuestos.
- Inversiones capitalizables.
- Compras de valores.
- Dividendos.

CAPITULO IV LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA COMERCIAL.

Dentro de una Empresa Fabril, y de servicios se tiene un sistema presupuestario, el cual les permite por medio de sus pronósticos implantados por departamento funcional, llegar al logro de sus objetivos planteados con anterioridad.

De igual modo, una Empresa Comercial, está constituida por sus diferentes Departamentos organizacionales, que mediante la planeación organizada y anticipada de sus presupuestos, llegan a la obtención de las utilidades deseadas.

Para la confección de sus presupuestos de efectivo, y para el control eficaz de las entidades no fabriles, es tan esencial una estructura de organización definida y clara como en aquellas entidades fabriles y de servicios.

Las actividades planeadas que conlleva al presupuesto, deben iniciarse aproximadamente tres meses antes del comienzo del período que se va a presupuestar. En las empresas comerciales es conveniente que el período presupuestario se corresponda con el ciclo estacional. Casi todas las empresas minoristas organizan sus presupuestos a base de semestres, con fraccionamientos mensuales dentro de estos períodos. De ordinario estos corresponden desde febrero hasta junio y desde agosto hasta enero, porque así delimitan las dos temporadas comerciales importantes: Primavera-Verano Otoño- Invierno. Cuando es practicable conviene que el presupuesto cubra un período de doce meses, con un desglose por meses.

Dando un breve bosquejo de lo que en sí es una empresa comercial, y cuales son las bases de la formación de sus presupuestos, se analizará, por Departamento organizacional, la forma del manejo de sus presupuestos por período.

1.-PRESUPUESTO DE MERCANCIAS.

El término "presupuesto de mercancías", se usa con frecuencia en cuanto a la confección del presupuesto de una empresa comercial, de hecho, se considera que el término presupuesto de mercancías, abarca la planeación de ventas, existencias (inventarios), rebajas, castigos, descuentos a empleados, faltas en existencias, compras y márgenes brutos.

A) PRESUPUESTO DE VENTAS.

Para la realización de un presupuesto en el Departamento de Ventas, en la que la primera partida a presupuestar es el volumen de ventas previsto, un enfoque apropiado para realizarlo es, estimar el importe de las ventas respecto las clasificaciones que se adecúan a ello.

A menudo se desarrollan con independencia dos proyecciones de ventas a saber...

- a) A base Departamental.
- b) A base de ventas totales.

Si las proyecciones son aproximadamente iguales, por lo general se usan los estimados de ventas departamentales. Si hay diferencias significativas, ambos estimados deben estudiarse con cuidado para conciliar la discrepancia. Es conveniente desglosar las ventas en: Ventas al contado y Ventas en Pago contra Entrega.

Al presupuestar las ventas, debe darse consideración a numerosos factores, los principales son los siguientes:

1.- Consideraciones Externas.

- a) Las condiciones generales que se espera que prevalezcan durante el período entrante.
- b) Las condiciones económicas locales que se prevé prevalezcan.
- c) Las tendencias de población en el área de mercado.
- d) Los cambios probables del poder adquisitivo.
- e) Los cambios previstos en la situación de la competencia.
- f) Los movimientos previstos de la moda.

2.- Condiciones internas.

- a) Los cambios en la política de promoción.
- b) Los cambios en la ubicación y el espacio.
- c) Los cambios en las políticas relativas al personal.
- d) Los cambios en la distribución física del espacio y la colocación de la mercancía.
- e) Los cambios en la política de precios.
- f) Los cambios en la política de crédito.

Con objeto de ilustrar la confección de presupuestos de ventas se va a suponer que la proyección total de éstas correspondientes al período-- de seis meses que comienza el 1 de febrero es de \$590,000 de ventas netas-- (después de descuentos y otras deducciones). Cuando se usa el "enfoque del total de ventas", por lo regular se desglosa el importe del global por espacios de tiempo y por departamento a base de los "porcentajes proyectados de experiencia". Por ejemplo: el total puede proyectarse en meses.

DISTRIBUCION DE VENTAS NETAS PLANEADAS

Por meses

| Mes | Porcentajes proyectados de experiencia por meses | Ventas netas planeadas por meses (cifras redondeadas) |
|---------|--|---|
| Febrero | 15.25 | \$ 90,000 |
| Marzo | 16.10 | 95,000 |
| Abril | 17.29 | 102,000 |
| Mayo | 18.98 | 112,000 |
| Junio | 18.65 | 110,000 |
| Julio | <u>13.73</u> | <u>81,000</u> |
| Totales | <u>100.00%</u> | <u>590,000</u> |

De modo análogo, las ventas proyectadas pueden distribuirse adicionalmente por departamentos en cada mes. Los tantos por ciento de experiencia proyectados deben desarrollarse con gran cuidado teniendo en cuenta las condiciones locales y la experiencia, y luego ajustarse en función de las perspectivas futuras. En la ilustración anterior se muestra la distribución de las ventas netas por departamentos y por meses. Se puede observar en este ejemplo que: 1) El estimado general de ventas (\$590,000), y 2) los tantos por ciento de experiencia por espacios de tiempo y por departamentos proyectados.

B) DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Para la realización de este presupuesto en el Departamento, es necesario tomar en cuenta los siguientes puntos:

- a) La planeación de los inventarios.
- b) y la planeación de las compras.

Después de planear las ventas netas, hacen falta tres proyecciones a saber:

1) La cuantía de las existencias (inventarios) de que se puede disponer al comienzo del mes (IDM); 2) Las mercancías que han de comprarse durante el período, y 3) Los estimados de inventarios deseados al finalizar el mes (FDM). Como el inventario deseado al iniciar el mes siguiente, la consideración se centra en los niveles de existencia mensuales IDM y las necesidades de compra.

Debido a que el inventario de mercancías, es uno de los problemas más críticos con que se encuentra el mayorista y el detallista, debe prestarse atención primordial a este factor. Cuando las ventas y las necesidades de inventarios se han proyectado, las necesidades de compra pueden calcularse con una cantidad residual.

Los factores principales que han de considerarse para determinar los niveles de inventarios al principio del mes (IDM) se han especificado como sigue:

- a) Las necesidades de existencias básicas; es decir la inversión necesaria para mantener surtidos adecuados de artículos cuya demanda es relativamente estable.
- b) Las mercancías promocionales necesarias para obtener el volumen planificado correspondiente al mes.
- c) La política en relación con el departamento: ¿ha de ser esta política dominante en lo que concierne a la competencia?

d) ¿Cuál es la relación de las existencias con las ventas?
¿Asegura esta relación la rotación máxima y al mismo tiempo proporciona existencia?

e) Perspectivas en cuanto a precios.

Planeación de los niveles de Inventarios. El detallista y el mayorista, tienen que determinar la cantidad de existencias que debe haber disponible al comienzo del mes con las ventas planificadas. Las existencias IDM más la entrada planificada de mercancías durante el mes, tienen que ser adecuadas para respaldar las ventas planificadas. Por otro lado, hay que mantener niveles de inventarios razonables para minimizar las pérdidas posibles, por cada cambio de estilo, antiguamiento y exceso de capital inmovilizados de inventarios, el delicado desequilibrio de los niveles de existencia exige ejercitar un criterio sensato, además el uso de enfoques reflejados analíticos y basados en los órdenes electrónicos., las empresas comerciales dependen en grado considerable de las "razones de existencias a ventas", para determinar niveles de inventarios satisfactorios.

Existen dos métodos para calcular la razón de existencias (inventarios) a ventas:

Al precio de menudeo:

1) $\frac{\text{Inventario medio menudeo}}{\text{Ventas Netas}} = \text{Razón de existencia a ventas}$

Al costo:

2) $\frac{\text{Inventario medio del costo}}{\text{Costo de Ventas}} = \text{Razón de existencia de ventas.}$

Los dos métodos darán el mismo valor, solo si los sobreprecios marcados, en las ventas y los inventarios son iguales, la práctica en las empresas detallistas, es basar el cálculo de las cifras de precios al menudeo en vez de sobre las cifras del costo.

Las publicaciones comerciales especializadas, proporcionan información sobre las experiencias con la razón de existencias a ventas que pueden tener valor considerable en la preparación de presupuestos de niveles de inventarios.

Para ilustrar la aplicación de la razón de existencias IDM a ventas, supongamos que en febrero se proyecta una razón de 2 en cuanto al Departamento de Abrigos y Trajes para señora. Debido a que las ventas planificadas correspondientes a febrero ascienden a 8,100, las existencias planificadas al comienzo de febrero serían de 16,200 al precio de menudeo. Los niveles de existencia IDM planificadas para febrero en los distintos departamentos pueden calcularse como se ilustra en la figura 1.

Es importante que los niveles de inventarios y las razones de existencia a ventas se desarrollan separadamente para cada departamento o clase de mercancías en particular. Por ejemplo; puede ser necesaria una rotación de 5 para la tienda en conjunto, no obstante la cuál puede ser realista una rotación de 2 para un artículo específico.

Planificación de Compras.

Regularmente se utiliza la fórmula siguiente para calcular las compras necesarias al valor menudeo:

$$\text{Ventas Planeadas} = \text{VENTAS netas Planeadas} + \text{Reducciones Planeadas} + \text{Existencias Planeadas} - \text{Existencias IDM Planeada}$$

La lógica de la fórmula es que, las compras tienen que ser equivalentes a las ventas más o menos a los cambios en el inventario de mercancías disponibles, suponiendo que todas están valoradas al precio al menudeo; además hay que comprar mercancías suficientes (al precio al menudeo) para cubrir todas las reducciones en las mercancías al precio al menudeo.

CALCULO DE NIVELES DE EXISTENCIA

| DEPARTAMENTO | RAZON DE EXISTENCIAS IDM A VENTAS PROYECTADA DESEADA | VENTAS NETAS PLANIFICADAS (FEBRERO) | EXISTENCIAS IDM PLANIFICADAS (PRECIO AL MENUDEO) |
|------------------------------|--|-------------------------------------|--|
| Abrigos y Trajes para señora | 2 | \$ 8,100 | \$ 16,200 |
| Vestidos para señora | 3 | 29,700 | 89,100 |
| Articulos para caballero | 2.5 | 16,200 | 40,500 |
| Tapicería, cortinas, etc. | 1.5 | 10,800 | 16,200 |
| Otros | <u>3.5</u> | <u>25,200</u> | <u>88,200</u> |
| Totales | <u>2.78 (prom)</u> | <u>90,000</u> | <u>250,000</u> |

Las reducciones incluyen: 1) los castigos de precios; 2) los descuentos que se conceden a los empleados, 3) los descuentos que se conceden a ciertas clases de clientes, tales como sacerdotes, y 4) faltas y mermas debidas a robos y otras causas esto es:

| | caso A | Caso B | Caso C |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Ventas planificadas | \$10,000 | \$10,000 | \$10,000 |
| Más reducciones planificadas | — | 1,000 | 1,000 |
| Total | 10,000 | 11,000 | 11,000 |
| Más inventario final planificado (existencias FDM) | — | — | 5,000 |
| Total | 10,000 | 11,000 | 16,000 |
| Menos inventario inicial planificado (existencias IDM) | — | — | 4,000 |
| Compras necesarias valoradas al menudeo | <u>\$10,000</u> | <u>\$11,000</u> | <u>\$12,000</u> |

La fórmula puede aplicarse a la clasificación de las existencias, a los departamentos, a los espacios de tiempo o a la tienda en conjunto.

C) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

La función de este Departamento, en una Empresa Comercial-
es de gran apoyo, ya que registra al día los movimientos gene-
rados por concepto de:

- a) Las ventas efectuadas diariamente.
- b) Las compras hechas durante el día.
- c) Las erogaciones hechas por diversos conceptos como son: gastos de operación, gastos financieros, y los impuestos correspondientes al giro de la empresa.
- d) Las notas de devolución de mercancía y su respectiva nota de crédito.
- e) Al cierre de mes, hace un conteo de la mercancía existente, para verificar si las cantidades reflejadas en el inventario son correctas.

Este Departamento obtiene dicha información, para que una vez reunida pueda acumularla mensualmente para su cierre de ejercicio anual, y así poder apoyar a los demás departamentos en la elaboración del presupuesto.

También el Departamento de Contabilidad, registra los ingresos diarios de la mercancía vendida ya sea el mismo día en que se registra, o de aquellos clientes que se les ha otorgado crédito.

Una vez recopilada la información, se procede a capturar la información en naquetes de computadora y de esta forma se almacena mensualmente hasta terminar el año.

D) DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Este Departamento tiene la función, de llevar el control de las personas que laboran en la Organización, así como el puesto que ocupa cada una de ellas, sueldos, antigüedad y prestaciones en general entre otras cosas.

El presupuesto en este departamento se elabora por periodos de un mes, en función de:

- a) Sueldos y Salarios pagados.
- b) Cuotas al I.M.S.S.
- C) Impuestos sobre productos del trabajo (I.S.P.T.)
- d) Incentivos como son:
 - Gratificaciones.
 - Premios de Puntualidad y Asistencia.
 - Premios por colaboración de entregas de pedidos diarios, o por alguna tarea que se le encomienda al personal y que urge que se termine.
- e) Comisiones a los Agentes de ventas.
- f) La contratación de nuevo personal en aquellas temporadas en que exista gran demanda de mercancía.
- g) Los gastos de papelería requerida en las oficinas, etc.

La persona encargada de este Departamento, debe tomar en cuenta los aumentos de salarios a determinado tiempo y plasmarlos en el presupuesto a elaborar.

E).- DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZAS.

Organización del área de Crédito y Cobranza.

1.- PLANES.

... "Dirigir es la actividad de planear y proyectar la forma como se va a desarrollar una Empresa o Grupo de Personas".

Los negocios modernos, no importando el tipo de actividad o desempeño de los mismos, se puede con mucha facilidad organizar una forma adecuada y con ello poder obtener la mayor eficiencia y el mayor resultado para lo que se haya establecido.

Dentro de las características más importantes para que un sistema funcione con eficiencia, se puede señalar lo siguiente: La división de trabajo entre los empleados del área, tomando en cuenta para llevar a cabo esta división, la experiencia, habilidad, capacidad, y los estudios de cada empleado, o sea, a la persona, las actividades para que se encuentre más apto para desarrollarse.

Dentro de esta área, un ejemplo de la división de trabajo es: Personas encargadas únicamente de investigaciones externas, analistas de estudios y de los candidatos. Así mismo puede hacerse una división de trabajo adecuada a las necesidades de la empresa. Ejemplos: dividir a los clientes foráneos, locales, mayoristas por orden alfabético, orden numérico, y en esta forma poder identificar las actividades que realiza cada persona.

Dentro de esta área, es importante que se establezcan los registros, archivos analíticos e históricos de cada cliente con los que se han obtenido operaciones, sería imposible el desempeño del área si no se contara con lo anterior para tener un control adecuado de los clientes.

Entre los principales controles que se deberá llevar en el área, están - los registros contables de todas las operaciones, archivo permanente, analítico por fechas y por conceptos, tarjetas estadísticas sobre el conocimiento de los clientes.

2.- OBJETIVOS.

Se anota a nivel panorama, la ubicación propia del área dentro de la estructura organizacional de la Empresa, Ejemplo:

| | |
|-------------------------|-------------------------------|
| - Autoridad máxima | Director de Finanzas |
| - Responsables del área | Gerente de Crédito y Cobranza |
| - Organización Propia | Jefe |
| | Ayudante |
| | Analista |
| | Cobradores |

a) PROCEDIMIENTO POR ESCRITO.

En esta parte se anotarán los diversos pasos en que se realizarán las funciones aclarando, de ser posible con flujos que son una representación gráfica de los distintos pasos.

b) FUNCIONES.

Para el Director de finanzas.

- Señalar las normas y políticas.
- Coordinar y vigilar las actividades del gerente.

Para el gerente del área.

- Mantener estrechas relaciones con las personas del área.
- Vigilar el cumplimiento de las políticas.

Lo anterior, es con el fin de que la organización conozca las funciones de una manera general de cada una de las personas.

3.- Localización del área dentro del organigrama. (ver anexo)

a) GERENTE DE CREDITO Y COBRANZA.

Esta persona será la encargada y responsable de toda la operación de crédito y cobranza, se requiere que sea una persona con experiencia dentro de ese ramo o del que se trate, debe ser un profesional con criterio amplio y suficiente para tomar decisiones al nivel que se le otorgue dentro de la empresa (puede ser un Contador Público, un Licenciado en Administración de Empresas o una persona con experiencia.

b) JEFE DE CREDITO.

Dentro de el organigrama, existe un jefe de crédito que se encargará de otras funciones relacionadas con el otorgamiento de crédito, a través de la opinión interna y externa que se tenga de los clientes, se encargará asimismo, de vigilar los límites de crédito y los aumentos y disminuciones que se tenga que hacer en alguno de ellos.

La persona encargada de este puesto, se considera que deberá ser un Contador Público o Licenciado en Administración de Empresas, que tenga criterio amplio y suficiente para tomar decisiones. Debe ser una persona con mente analítica y con mucha experiencia y capacidad, además de tener técnica para la investigación así mismo deberá conocer el ramo en donde se está desarrollando la Empresa en la que prestará sus servicios.

c) JEFE DE COBRANZA.

Esta persona se encargará, de controlar todas las actividades con la cobranza local y foranea, así como de supervisar los clientes difíciles de la compañía.

Se piensa, que la persona debe tener conocimientos contables y administrativos y legales, así como también se recomienda que sea un tipo de persona tenaz, que sepa seguir asuntos hasta finalizarlos, en este tipo de puestos, se recomienda que la persona tenga amplia experiencia en la actividad y el tipo de ramo que está manejando la empresa. El Profesional adecuado puede ser un Contador Público O Licenciado en Administración de Empresas o una persona con amplia experiencia dentro de la Organización.

d) CONTROL DE REGISTRO DE CLIENTES.

La persona encargada de este puesto, es la que controla en forma analítica, sistemática y metodológica, la estadística de todos nuestros candidatos a clientes que no lo fueron, a todos nuestros clientes vigentes, así como todos los que hayan sido.

La persona que se ocupe de este puesto, requiere tener amplios conocimientos de archivonomía y controles estadísticos de operaciones.

e) COBRANZA LOCAL.

Esta persona, que maneja el presupuesto, se encargará de administrar vigilar y controlar, todo lo relacionado con los clientes de la localidad en donde se encuentra la Compañía.

Además hará reportes mensuales, semanales, así mismo se recomienda que esta persona elabore un presupuesto de su cobranza a corto y a largo plazo, es necesario que tenga conocimientos contables, administrativos, que tenga experiencia en el puesto a desempeñar en el ramo comercial.

f) COBRANZA AL GOBIERNO.

En este puesto, se deberá tener mayor conocimiento para resolver y cumplir con todos los requisitos que las Leyes Fiscales piden para la gestión de cobro.

g) COBRANZA FORANEA.

Igual a la cobranza local, en cuanto a las finalidades y objetivos, teniendo además conocimientos de todas las zonas del país, en el aspecto económico según las épocas.

h) ASESORAMIENTO LEGAL.

Es conveniente que la Empresa Comercial exista este tipo de áreas que proporcionen asesoría con todo lo concerniente o relacionado con aspectos legales del área, tanto en otorgamiento de crédito, como en la recuperación de la cobranza.

i) ANALISTA DE CUENTAS.

Esta persona será la encargada de analizar, investigar y aclarar todas las diferencias a favor o a cargo que se tenga con todos los clientes, deberá tener todas las características especiales de poseer una mente analítica y conocer procedimientos para el seguimiento de problemas específicos.

4.- POLÍTICAS.

El área de crédito, tiene la función de la protección de la inversión en cuentas por cobrar de la Compañía, y en el fomento de que las ventas produzcan utilidades.

El área de crédito, tendrá toda la responsabilidad de crédito, sujeto a inversión por los gerentes de las áreas. Todas las cuentas, deberán clasificarse, en cuanto al riesgo y a las aprobaciones de crédito, estarán basadas en la productividad del artículo o producto de ese riesgo. La situación financiera de los clientes, será la base principal para la elaboración.

Se concederá el crédito, por los plazos temporales a clientes con limitaciones financieras, dichos otorgamientos, son los beneficios de ambas Compañías. Se puede establecer plazos más amplios de ventas por periodos temporales, si existen circunstancias extraordinarias que las justifiquen, y que deberán de ser aprobados, tanto por el área de ventas como por el de crédito. No deberá intentarse el financiamiento permanente de los clientes mediante plazos extensos.

Con el asesoramiento del Contralor, en lo que concierne a las consideraciones contables y fiscales, el Gerente de crédito y cobranza, tiene la autoridad total para determinar los importes y las fechas de las cancelaciones, de acuerdo con esto, evalúa la situación de las cuentas por cobrar y dirigir la disposición oportuna de las partidas en litigio no resueltas y las cuentas de cobro dudoso.

Los gerentes de los grupos, divisiones y subsidiarias, son responsables de la implantación de esta política y de las políticas complementarias, incluyendo previsión para toda la información que necesite el Gerente de Crédito y Cobranzas, relativa al cumplimiento de sus responsabilidades en los términos de esta política.

El Departamento de Crédito y Cobranza, se va a encarar también entre otras cosas, de cobrar a todos aquellos clientes morosos que quedan a deber mercancía, y de no cubrir con el monto de la mercancía que han adquirido, tener una plática con el Gerente General para que proceda por la vía legal.

El Departamento de Personal, hará saber cuando tenga que efectuarse un aumento de sueldo, o la contratación de una nueva persona, presentarla a sus compañeros con los que va a laborar y hacerles saber cuales son las políticas de la empresa, para que se sienta familiarizado con la comunicación existente.

Esta es la forma de comunicación en una Empresa Comercializadora que entre otras cosas, busca que se encuentren acorde tanto el factor humano, como el factor utilidad.

5.- PROCEDIMIENTOS.

Dentro de las políticas de crédito y cobranza, se debe tomar en cuenta las áreas de ventas, mercadotecnia y finanzas.

La idea que se debe tener para el establecimiento de las políticas de crédito, es recuperar en forma rápida nuestra cartera de acuerdo a los precios y negociaciones que tenga con cada cliente. También es conveniente que nuestras políticas protejan hasta donde sea posible, el no tomar cuentas incobrables y cobrar en forma oportuna pero sin ningún tipo de presión para poder seguir conservando al cliente.

Referente a la recuperación de la cartera en forma específica, es indispensable que se utilice una política adecuada que vigile la cobranza.

F) NIVEL GERENCIAL.

Los Gerentes de cada departamento funcional, deberán asesorar y revisar a sus colaboradores en el tiempo que dure la realización del presupuesto, tomando en consideración lo siguiente.

a) Que los planes trazados, para fines del presupuesto, puedan ser alcanzadas, es decir, que se tengan todos los elementos necesarios (información) para que surta efecto.

b) Que dichos planes, vayan acorde con las políticas de la empresa.

c) Que la persona o personas que colaboran en la elaboración del presupuesto, tengan los conocimientos que requiere para poder efectuarlo.

d) Vigilar que se esté cumpliendo con las actividades que se le han asignado a cada persona.

e) Que el tiempo que se le ha asignado a cada una de las actividades se vaya cumpliendo, en caso de no ser así, ver el porque se está retrasando con la actividad o actividades.

f) Tener el informe final, en el tiempo o fechas pactadas, etc.

De este departamento va a depender que se cumplan los planes que se han trazado en la empresa; para la elaboración del presupuesto organizacional.

g) IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION.

La información, es un elemento esencial en las empresas en general.

En las Empresas Comercializadoras, se tiene información de la forma continua y exacta por parte de los diferentes departamentos de los que se encuentra formada y del exterior.

De este factor, va a depender que funcione de una forma exitosa, pues cada uno de los elementos por los que se encuentra conformada es importante, por sus opiniones y sugerencias.

En lo que se refiere a ventas, se realizan investigaciones en los diferentes mercados que participan en la competencia de los productos que se venden, para saber si están al nivel de precios generales o más alto o más bajo.

Por otra parte, al hacer las compras con los respectivos proveedores, se busca negociar un precio más o menos considerable para poder vende a un precio razonable, en el cuál se llegue entre otras cosas a tener un porcentaje considerable de utilidades.

Estas compras se efectúan, por medio de un mutuo acuerdo de los contos efectuados por el Departamento de Compras que sean los correctos y en el caso de estar mal, se les hace saber a dicho Departamento.

Una vez que se verifica que las compras y las ventas se han hecho correctamente, es decir que sus respectivos precios, rebajas y bonificaciones en caso de que estas se den esten en orden, el Departamento de Contabilidad, procede a su registro en sus respectivas polizas.

H) PUNTO DE APOYO.

El principal punto de apoyo, del que se basa una Empresa-Comercializadora para realizar su presupuesto, son las tendencias de comportamiento de las compras, ventas, gastos, índice inflacionario que se tiene a determinado tiempo en estadísticas y gráficas por los Distintos Departamentos Organizacionales que la conforman.

Dada la situación de que toda empresa su mejor logro es la obtención de utilidades, existen empresas que en lugar de que su negocio le reditue ganancias, se dá el caso de que obtiene pérdidas al cierre de su ejercicio, y lo preferible para este tipo de situaciones es lograr al menos un punto de equilibrio donde no se obtienen ganancias pero tampoco pérdidas.

I) DIFERENTES FORMAS DE MANEJAR EL PRESUPUESTO.

El presupuesto, es la información en forma de reporte de la que se vale una empresa independientemente del giro que esta tenga, para hacer un pronóstico a determinado tiempo que le permite planear sus gastos, ventas, compras inversiones y utilidades.

Las empresas comercializadoras, manejan el presupuesto, para poder contraer obligaciones con los proveedores, o bien para obtener créditos financieros, con las diferentes instituciones bancarias, para tener un inventario que le permita abastecer a sus clientes existentes - y a los que están en posibilidad de serlo, también es utilizado para la adquisición de equipo de transporte y de oficina o para agrandar su bodega.

El presupuesto en este tipo de empresas, es manejado para que en los periodos que las ventas tienden a disminuir, se tenga el efectivo suficiente para el pago que se les hace a los empleados y para el pago que les hace a sus proveedores, además de los gastos que se le puedan presentar.

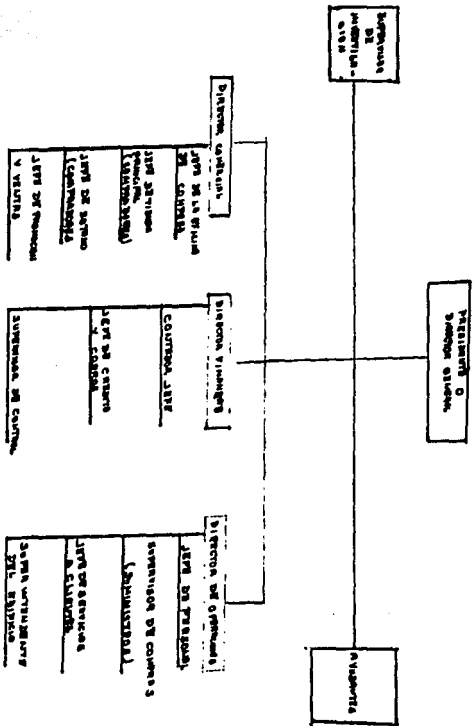
Otra forma de manejar el presupuesto, es para saber la utilidad que las ventas efectuadas le van a repercutir, en determinado tiempo considerando los siguientes factores:

- a) El índice inflacionario a determinada fecha.
- b) La cantidad de mercancía vendida.
- c) La cantidad de efectivo que recuperará por concepto de dichas ventas.
- d) El requerimiento de mercancía con la que debe disponer como reserva en caso de algún imprevisto. y...
- e) El porcentaje de utilidades que pretende recibir a determinado tiempo, tomando en cuenta también los castigos por concepto de precios competencia. - 113 -

Los factores antes mencionados, son las diferentes razones de las cuales se basa una empresa comercial en el manejo de sus presupuestos.

-----C-----

ORGANIGRAM DE VUE ENTREGA CAMBODIAYR2004



C A S O P R A C T I C O .

A N T E C E D E N T E S

La Empresa "REDICOM S.A. DE C.V." (Representación, Distribución y Comercialización S.A. DE C.V.), es una Organización cuyo giro es la Compra, Venta y Distribución de Vino a pequeños establecimientos del área metropolitana y en algunos Estados de la República Mexicana.

Dicha organización, fué creada en el año de 1987, y operaba con bases provisionales, es decir, que efectuaba sus operaciones normales sin un previo presupuesto que le indicara, el importe exacto de sus ventas, así como de sus posibles utilidades.

Como consecuencia lógica de tal actitud, se registraban pérdidas en lugar de utilidades, lo cuál conllevó a sus dirigentes a formular un presupuesto el cuál les permitiera visualizar a grandes rasgos sus posibles ventas y utilidades.

Para llevarlo a cabo, se recopiló información de las ventas efectuadas dos años anteriores a la formulación del presupuesto (de los productos líderes de la organización por proveedor).

Los datos tomados como referencia para realizar el presupuesto son los siguientes:

-Se extrajo la información del año 1991, tomando como variable para hacer referencia a XI, además que se maneja también el código del producto como orden administrativo interno y el nombre de cada producto, se tiene además la cantidad vendida por cada mes del año, el porcentaje vendido en relación a la cantidad total de productos vendidos mensualmente, así como el importe en términos monetarios que incurre por producto vendido y en relación al total del importe del producto vendido también se tiene porcentaje.

El parámetro de comparación es 1991(X1) contra 1992(X2), es decir, se comparan los importes de mercancía vendida en ambos años para inmediatamente tomar en cuenta para cifras reales, el término "Inflación", retomado del Diario Oficial de la Federación determinado por el Banco de México y por INPC (Índice Nacional de Precios al Consumidor) del año 1992(X2) por mes.

Inmediatamente después, se efectúa el cálculo de las ventas reales, esto es, que para poder establecer un equilibrio entre ambos años que se comparan, se suman las ventas que se efectuaron en 1991(X1) más la inflación determinada por mes, así como su respectivo porcentaje por producto.

Una vez efectuada la comparación entre ambos años antes mencionados(X1, X2); se procede a efectuar el presupuesto para el primer trimestre de 1993(X3).

Haciéndolo de la siguiente manera:

Retomando el nombre y el código de cada uno de los productos líderes de la Compañía se maneja un 10% adicional como ganancia esperada por mes, tanto en cantidad de unidades vendidas como en términos monetarios valuados en "Nuevos Pesos", así como la inflación que se piensa se detecte cada mes, (el índice del 02 de enero de 1993 emitido por el Banco de México) para cada mes que se presupuesta.

También se realizó un Presupuesto de compras, siguiendo con la misma idea que se realizó para las ventas, así como también un presupuesto del Departamento de Crédito y Cobranzas.

Con ello se pretende entre otras cosas, que se conozcan las utilidades de la Compañía, así como sus posibles ventas, para que con ello pueda hacer frente a sus obligaciones contraídas con los proveedores, además de poder hacer alguna inversión que sea de provecho para dicha organización.

| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES |
|-------------|------------------|-------------------|
| 0,475,493 | 73,872,814 | 37.87815 |
| 1,377,167 | 12,003,436 | 0 |
| 6,469,324 | 56,386,949 | 24.31839 |
| 8,488,435 | 73,985,622 | 27.48322 |
| 17,001,644 | 148,187,167 | 3.488845 |
| 42,008,490 | 366,148,076 | 31.60189 |
| 3,137,220 | 27,344,166 | 85.99735 |
| 8,127,475 | 79,555,525 | 36.91877 |
| 9,799,481 | 05,334,313 | 34.15145 |
| 12,518,311 | 107,367,005 | 27.89931 |
| 31,837,045 | 277,493,428 | 32.75455 |
| 5,699,738 | 49,679,197 | 49.45420 |
| 1,227,461 | 10,698,613 | 34.36428 |
| 1,421,154 | 12,386,848 | 12.39826 |
| 0 | 0 | 0 |
| 53,617 | 467,329 | 0 |
| 0 | 0 | 0 |
| 300,624 | 2,620,250 | 97.76492 |
| 312,477 | 2,723,563 | 408.5814 |
| 405,163 | 3,531,422 | 29.48398 |
| 189,547 | 1,652,098 | 534.9950 |
| 310,478 | 2,706,145 | 326.1462 |
| 0 | 0 | 0 |
| 575,759 | 5,018,345 | 112.2332 |
| 0 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 |
| 201,921 | 1,759,953 | 0 |
| 3,361,232 | 29,296,661 | 68.14826 |
| 712,692 | 6,211,862 | 228.6649 |
| 164,802,968 | 1,436,430,807 | 2,245 |

D I C I E N B R E 9 2

| INFLACION | VENTAS REALES | VENTAS REALES | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 1911 | 1912 |
|------------|------------------|------------------|----------|----------|---------------|----------|---------------|---------------|
| 3,772,622 | 32,882,359 | 129.1300 | 104 | 0.019284 | 27,981,661 | 0.016003 | 65,397,321 | 27,981,661 |
| 714,537 | 6,227,942 | 84.12719 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 10,626,289 | 0 |
| 3,397,040 | 29,408,767 | 111.4005 | 125 | 0.02318 | 13,712,399 | 0.00784 | 49,917,625 | 13,712,399 |
| 4,305,372 | 37,525,837 | 207.3956 | 132 | 0.02448 | 20,333,638 | 0.01163 | 65,497,187 | 20,333,638 |
| 7,002,187 | 61,031,411 | 235.9719 | 24 | 0.00445 | 5,170,822 | 0.00296 | 131,185,523 | 5,170,822 |
| 15,866,429 | 138,792,579 | 205.3747 | 674 | 0.12498 | 115,709,727 | 0.06618 | 324,139,586 | 115,709,727 |
| 871,437 | 7,595,485 | 220.8782 | 146 | 0.02707 | 23,515,260 | 0.01345 | 24,206,946 | 23,515,260 |
| 6,379,510 | 55,604,128 | 134.6191 | 387 | 0.07176 | 29,370,929 | 0.01680 | 70,428,050 | 29,370,929 |
| 6,026,229 | 52,524,912 | 156.7046 | 261 | 0.04840 | 29,142,906 | 0.01667 | 75,543,832 | 29,142,906 |
| 6,729,868 | 58,457,862 | 149.3761 | 271 | 0.05025 | 29,954,664 | 0.01717 | 95,048,694 | 29,954,664 |
| 23,977,706 | 208,990,867 | 92.59899 | 699 | 0.12961 | 90,891,733 | 0.05198 | 245,656,363 | 90,891,733 |
| 0 | 0 | 0 | 204 | 0.03783 | 24,568,452 | 0.01405 | 43,979,459 | 24,568,452 |
| 347,005 | 3,024,509 | 215.4174 | 79 | 0.01465 | 3,676,502 | 0.00210 | 9,471,152 | 3,676,502 |
| 0 | 0 | 0 | 33 | 0.00612 | 1,535,754 | 0.00088 | 10,965,694 | 1,535,754 |
| 2,091,066 | 18,225,834 | 140.9481 | 638 | 0.11830 | 29,568,676 | 0.01691 | 0 | 29,568,676 |
| 119,149 | 1,038,509 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 413,712 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 110,757 | 965,366 | 106.1435 | 15 | 0.00278 | 2,561,685 | 0.00147 | 2,319,626 | 2,561,685 |
| 86,658 | 755,318 | 356.1117 | 13 | 0.00241 | 11,127,971 | 0.00636 | 2,411,086 | 11,127,971 |
| 249,749 | 2,176,824 | 123.5642 | 12 | 0.00223 | 1,041,204 | 0.00060 | 3,126,259 | 1,041,204 |
| 30,845 | 268,845 | 0 | 136 | 0.02522 | 8,838,640 | 0.00506 | 1,462,551 | 8,838,640 |
| 74,720 | 651,260 | 229.1914 | 134 | 0.02522 | 8,625,992 | 0.00505 | 2,395,667 | 8,625,992 |
| 27,216 | 237,216 | 817.4229 | 38 | 0.00705 | 1,842,126 | 0.00105 | 0 | 1,842,126 |
| 123,706 | 1,078,228 | 159.9095 | 98 | 0.01817 | 5,632,354 | 0.00322 | 4,442,586 | 5,632,354 |
| 33,488 | 291,884 | 132.8644 | 25 | 0.00464 | 1,211,925 | 0.00269 | 0 | 1,211,925 |
| 105,874 | 922,802 | 205.3272 | 83 | 0.01539 | 4,770,259 | 0.00273 | 0 | 4,770,259 |
| 179,290 | 1,562,701 | 197.4081 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 1,558,032 | 0 |
| 1,247,645 | 10,876,276 | 114.6758 | 104 | 0.01928 | 16,965,167 | 0.01142 | 25,935,429 | 16,965,167 |
| 507,547 | 4,423,803 | 0 | 983 | 0.16227 | 14,204,350 | 0.00812 | 5,499,170 | 14,204,350 |
| 94,377,852 | 735,441,524 | 4,307 | 5,393 | 1.00506 | 1,748,450,096 | 0.300354 | 3,623,930,803 | 1,748,450,096 |

N O V I E M B R E 9 2

| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 1911 | 1912 |
|------------|------------------|-------------------|----------|----------|---------------|----------|---------------|---------------|
| 3,596,402 | 27,863,620 | 156.3395 | 157 | 0.017224 | 42,461,009 | 0.037953 | 29,109,737 | 42,461,009 |
| 745,877 | 5,778,787 | 174.2749 | 43 | 0.00472 | 3,993,805 | 0.00357 | 5,313,405 | 3,993,805 |
| 3,821,057 | 29,604,165 | 130.7311 | 298 | 0.03249 | 32,984,343 | 0.02948 | 26,211,727 | 32,984,343 |
| 4,898,296 | 37,950,224 | 140.6945 | 505 | 0.05540 | 77,826,962 | 0.06957 | 33,220,465 | 77,826,962 |
| 7,200,497 | 55,786,846 | 10.14260 | 1,059 | 0.11618 | 144,017,028 | 0.12873 | 54,029,224 | 144,017,028 |
| 21,576,735 | 167,168,740 | 125.1111 | 1,651 | 0.18113 | 284,017,981 | 0.25387 | 122,426,150 | 284,017,981 |
| 879,610 | 6,814,900 | 311.1903 | 101 | 0.01108 | 16,776,772 | 0.01500 | 6,724,048 | 16,776,772 |
| 7,316,134 | 56,682,760 | 122.5726 | 987 | 0.10828 | 74,853,821 | 0.06691 | 49,224,618 | 74,853,821 |
| 7,115,612 | 55,129,188 | 144.9373 | 737 | 0.08086 | 82,308,974 | 0.07357 | 46,498,683 | 82,308,974 |
| 6,144,555 | 47,760,745 | 165.8413 | 850 | 0.09325 | 87,620,827 | 0.07832 | 51,927,994 | 87,620,827 |
| 20,983,804 | 162,574,923 | 118.2760 | 1,472 | 0.16149 | 193,523,436 | 0.17298 | 185,013,161 | 193,523,436 |
| 937,554 | 7,263,830 | 291.0698 | 142 | 0.01538 | 17,719,325 | 0.01584 | 0 | 17,719,325 |
| 528,069 | 4,091,289 | 156.6199 | 140 | 0.01536 | 6,515,320 | 0.00582 | 2,677,504 | 6,515,320 |
| 749,370 | 5,805,850 | 46.36648 | 17 | 0.00187 | 791,146 | 0.00071 | 0 | 791,146 |
| 1,812,114 | 14,039,602 | 273.0390 | 532 | 0.06056 | 25,688,976 | 0.02296 | 16,134,768 | 25,688,976 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 919,360 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 53,737 | 416,335 | 1775.675 | 6 | 0.00066 | 1,024,674 | 0.00092 | 854,609 | 1,024,674 |
| 72,182 | 539,242 | 77.57549 | 31 | 0.00340 | 2,689,777 | 0.00240 | 668,660 | 2,689,777 |
| 22,847 | 177,013 | 490.1719 | 31 | 0.00340 | 2,689,777 | 0.00240 | 1,927,075 | 2,689,777 |
| 63,963 | 495,563 | 157.3724 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 238,000 | 0 |
| 722,294 | 5,596,070 | 19.71471 | 23 | 0.00252 | 1,492,631 | 0.00133 | 576,540 | 1,492,631 |
| 18,673 | 144,673 | 268.0634 | 4 | 0.00044 | 1,939,058 | 0.00173 | 210,000 | 1,939,058 |
| 135,929 | 1,053,131 | 191.0070 | 30 | 0.00329 | 1,724,190 | 0.00154 | 954,522 | 1,724,190 |
| 0 | 0 | 0 | 8 | 0.00088 | 387,816 | 0.00035 | 258,396 | 387,816 |
| 98,368 | 762,122 | 271.4823 | 33 | 0.00342 | 1,896,609 | 0.00170 | 816,928 | 1,896,609 |
| 38,744 | 300,176 | 2103.647 | 173 | 0.01898 | 3,084,900 | 0.00276 | 1,382,411 | 3,084,900 |
| 2,743,806 | 21,258,015 | 76.72466 | 65 | 0.00713 | 12,472,460 | 0.01115 | 9,628,431 | 12,472,460 |
| 352,049 | 2,727,706 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 3,916,256 | 0 |
| 92,648,300 | 717,805,517 | 7,799 | 9,115 | 1 | 1,118,756,467 | 1.001559 | 1,305,994,447 | 1,118,756,467 |

| INFLACION | VENTAS REALES | ZVENTAS REALES | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 1911 | 1912 | |
|-------------|---------------|----------------|----------|------|-------------|-------------|---------------|-------------|-------------|
| 6,444,116 | 48,507,533 | 55.42341 | 1 | 163 | 0.021097 | 43,561,855 | 0.047919 | 24,267,218 | 43,561,855 |
| 871,051 | 871,051 | 601.17756 | 1 | 109 | 0.01411 | 10,070,980 | 0.01108 | 5,032,910 | 10,070,980 |
| 3,620,584 | 3,620,584 | 708.52234 | 1 | 355 | 0.04595 | 38,701,872 | 0.04257 | 25,783,108 | 38,701,872 |
| 5,967,299 | 5,967,200 | 804.89043 | 1 | 348 | 0.04504 | 53,394,666 | 0.05674 | 33,031,928 | 53,394,666 |
| 11,055,423 | 11,055,423 | 446.35832 | 1 | 45 | 0.00582 | 5,658,239 | 0.00622 | 48,586,349 | 5,658,239 |
| 31,642,624 | 31,642,624 | 797.16314 | 1 | 1210 | 0.15461 | 209,146,656 | 0.23007 | 145,592,005 | 209,146,656 |
| 1,270,892 | 1,270,892 | 408.36749 | 1 | 128 | 0.01657 | 21,207,511 | 0.02333 | 5,935,290 | 21,207,311 |
| 6,941,919 | 6,941,919 | 893.34298 | 1 | 919 | 0.11895 | 69,427,582 | 0.07643 | 49,346,626 | 69,427,582 |
| 7,288,285 | 7,288,285 | 940.72076 | 1 | 718 | 0.09293 | 79,902,774 | 0.08790 | 48,013,576 | 79,902,774 |
| 8,355,920 | 8,355,920 | 776.61531 | 1 | 773 | 0.10065 | 79,207,078 | 0.08713 | 41,596,199 | 79,207,078 |
| 29,047,290 | 29,047,290 | 673.62354 | 1 | 1472 | 0.19053 | 192,787,183 | 0.21152 | 141,591,119 | 192,787,183 |
| 1,575,816 | 1,575,816 | 537.90473 | 1 | 170 | 0.02200 | 21,142,822 | 0.02326 | 6,326,276 | 21,142,822 |
| 8,302,267 | 8,302,267 | 51.98444 | 1 | 139 | 0.01796 | 6,407,774 | 0.00705 | 3,563,220 | 6,407,774 |
| 0 | 0 | 0.00000 | 1 | 58 | 0.00751 | 2,691,969 | 0.00296 | 5,056,480 | 2,691,969 |
| 3,618,690 | 3,618,690 | 743.64609 | 1 | 827 | 0.10704 | 38,333,598 | 0.04217 | 12,227,488 | 38,333,598 |
| 159,253 | 159,253 | 0.00000 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0.00000 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 37,407 | 37,407 | 2,153.18562 | 1 | 45 | 0.00582 | 7,392,759 | 0.00813 | 362,598 | 7,392,759 |
| 239,024 | 239,024 | 145.20224 | 1 | 5 | 0.00065 | 433,835 | 0.00048 | 487,060 | 433,835 |
| 46,809 | 46,809 | 1,112.17544 | 1 | 10 | 0.00129 | 867,670 | 0.00095 | 154,166 | 867,670 |
| 164,077 | 164,077 | 783.57260 | 1 | 12 | 0.00155 | 779,380 | 0.00066 | 431,600 | 779,380 |
| 225,623 | 225,623 | 805.37874 | 1 | 17 | 0.00220 | 1,103,249 | 0.00121 | 4,813,776 | 1,103,249 |
| 51,475 | 51,475 | 470.87724 | 1 | 8 | 0.00104 | 387,816 | 0.00043 | 126,900 | 387,816 |
| 182,002 | 182,002 | 410.51782 | 1 | 35 | 0.00433 | 2,011,555 | 0.00221 | 917,202 | 2,011,555 |
| 39,158 | 39,158 | 247.59548 | 1 | 4 | 0.00052 | 193,908 | 0.00021 | 0 | 193,908 |
| 0 | 0 | 0.00000 | 1 | 36 | 0.00466 | 2,069,028 | 0.00220 | 663,754 | 2,069,028 |
| 32,265 | 32,265 | 11,061.93532 | 1 | 36 | 0.00466 | 4,316,650 | 0.03695 | 261,432 | 4,316,650 |
| 1,534,957 | 1,534,957 | 0.00000 | 1 | 85 | 0.01100 | 16,310,140 | 0.01794 | 18,514,209 | 16,310,140 |
| 308,162 | 308,162 | 0.00000 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 2,375,637 | 0 |
| 129,022,388 | 171,085,808 | 25,630 | 7,726 | 1 | 969,056,849 | 1 | 1,580,604,149 | 909,056,849 | |

S E P T I E N B R E

| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | CANTIDAD | % | INPORTE | % | 1911 | 1912 |
|-------------|------------------|-------------------|----------|----------|-------------|----------|---------------|-------------|
| 4,160,563 | 31,072,355 | 57.21929 | 97 | 0.014368 | 26,884,529 | 0.031451 | 42,063,419 | 26,884,529 |
| 1,122,640 | 8,384,216 | 35.71165 | 54 | 0.008000 | 5,236,561 | 0.00613 | 5,685,711 | 5,236,561 |
| 4,577,110 | 34,183,258 | 73.23462 | 228 | 0.03377 | 25,652,647 | 0.03001 | 23,633,055 | 25,652,647 |
| 6,875,517 | 51,348,459 | 61.67886 | 302 | 0.04473 | 48,030,223 | 0.05619 | 38,951,041 | 48,030,223 |
| 13,169,931 | 98,357,065 | 45.68340 | 345 | 0.05110 | 49,346,802 | 0.05773 | 72,161,337 | 49,346,802 |
| 24,760,463 | 184,918,700 | 55.14350 | 1,417 | 0.20989 | 252,243,335 | 0.29509 | 206,544,540 | 252,243,335 |
| 2,360,310 | 17,627,514 | 38.19007 | 30 | 0.00444 | 5,189,910 | 0.00607 | 8,295,840 | 5,189,910 |
| 10,323,574 | 77,099,605 | 63.58381 | 795 | 0.11776 | 62,015,145 | 0.07255 | 45,312,786 | 62,015,145 |
| 8,690,166 | 64,900,813 | 70.75061 | 596 | 0.08828 | 68,562,414 | 0.08021 | 47,573,664 | 68,562,414 |
| 8,909,651 | 66,539,991 | 58.59307 | 611 | 0.09051 | 64,893,356 | 0.07592 | 54,542,664 | 64,893,356 |
| 28,812,123 | 215,177,734 | 46.72794 | 1,452 | 0.21508 | 195,669,382 | 0.22891 | 189,605,718 | 195,669,382 |
| 1,779,326 | 13,288,547 | 55.63540 | 66 | 0.00978 | 8,476,387 | 0.00992 | 10,286,003 | 8,476,387 |
| 1,224,404 | 9,144,224 | 60.51751 | 86 | 0.01274 | 4,315,887 | 0.00505 | 54,192,344 | 4,315,887 |
| 0 | 0 | 0 | 18 | 0.00267 | 901,480 | 0.00105 | 0 | 901,480 |
| 4,205,116 | 31,405,091 | 147.1880 | 532 | 0.07880 | 26,910,247 | 0.03148 | 23,620,692 | 26,910,247 |
| 284,406 | 2,124,032 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 1,039,512 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 89,175 | 685,985 | 60.47074 | 6 | 0.00089 | 805,452 | 0.00094 | 244,174 | 805,452 |
| 22,972 | 171,562 | 354.0230 | 4 | 0.00059 | 347,068 | 0.00041 | 1,560,208 | 347,068 |
| 126,346 | 943,591 | 27.58620 | 6 | 0.00089 | 520,602 | 0.00061 | 305,544 | 520,602 |
| 82,788 | 618,288 | 19.87939 | 20 | 0.00296 | 1,285,664 | 0.00150 | 1,071,000 | 1,285,664 |
| 165,577 | 1,236,577 | 26.24059 | 28 | 0.00415 | 1,817,116 | 0.00213 | 1,472,732 | 1,817,116 |
| 38,959 | 290,959 | 16.66109 | 5 | 0.00074 | 242,385 | 0.00028 | 336,000 | 242,385 |
| 213,812 | 1,576,812 | 43.19081 | 13 | 0.00193 | 747,149 | 0.00087 | 1,188,000 | 747,149 |
| 64,420 | 481,110 | 50.38034 | 2 | 0.00030 | 96,954 | 0.00011 | 255,602 | 96,954 |
| 214,276 | 1,600,276 | 71.82887 | 18 | 0.00267 | 1,034,514 | 0.00121 | 0 | 1,034,514 |
| 79,074 | 590,552 | 412.3450 | 220 | 0.03259 | 3,569,150 | 0.00418 | 210,608 | 3,569,150 |
| 1,786,428 | 13,341,587 | 141.5977 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 10,019,301 | 0 |
| 338,110 | 2,525,110 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 2,011,500 | 0 |
| 124,477,238 | 929,634,014 | 2,094 | 6,751 | 1.029625 | 854,793,359 | 1.000001 | 1,916,604,442 | 854,793,359 |

I O 9 2

A G O S T O 9 2

| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | CANTIDAD | I | IMPORTE | I | 19 11 | 19 12 |
|-------------|------------------|-------------------|----------|----------|-------------|----------|---------------|-------------|
| 3,936,406 | 29,250,913 | 77.05150 | 63 | 0.012369 | 17,779,071 | 0.032386 | 26,911,792 | 17,779,071 |
| 7,432,896 | 55,232,873 | 7.119763 | 31 | 0.00609 | 2,994,142 | 0.00545 | 7,261,576 | 2,994,142 |
| 4,757,470 | 35,352,134 | 74.27388 | 215 | 0.04221 | 25,033,981 | 0.04560 | 29,606,148 | 25,033,981 |
| 6,528,556 | 48,512,842 | 60.85549 | 197 | 0.03868 | 31,671,148 | 0.05769 | 44,472,542 | 31,671,148 |
| 10,854,590 | 80,659,028 | 57.53904 | 313 | 0.06146 | 44,933,052 | 0.08185 | 85,187,134 | 44,933,052 |
| 22,215,779 | 165,082,523 | 78.10881 | 566 | 0.11113 | 101,970,444 | 0.18575 | 160,158,237 | 101,970,444 |
| 899,738 | 6,683,817 | 0 | 39 | 0.00766 | 6,731,961 | 0.01226 | 15,267,704 | 6,731,961 |
| 8,306,802 | 61,726,753 | 80.13135 | 620 | 0.12174 | 49,022,870 | 0.08930 | 66,776,031 | 49,022,870 |
| 8,281,683 | 61,540,097 | 75.26425 | 394 | 0.07736 | 45,917,724 | 0.08364 | 56,210,647 | 45,917,724 |
| 8,137,193 | 60,466,410 | 60.23548 | 344 | 0.06754 | 38,987,828 | 0.07102 | 57,630,340 | 38,987,828 |
| 23,873,585 | 177,401,460 | 65.26015 | 740 | 0.14330 | 100,548,135 | 0.18316 | 186,365,611 | 100,548,135 |
| 881,245 | 6,548,418 | 0 | 57 | 0.01119 | 7,393,137 | 0.01347 | 11,509,221 | 7,393,137 |
| 862,128 | 6,406,358 | 99.88566 | 117 | 0.02297 | 5,533,857 | 0.01008 | 7,919,820 | 5,533,857 |
| 0 | 0 | 0 | 22 | 0.00432 | 1,052,678 | 0.00192 | 0 | 1,052,678 |
| 2,433,941 | 18,086,293 | 233.5502 | 1,010 | 0.19831 | 46,224,548 | 0.08420 | 27,199,975 | 46,224,548 |
| 151,119 | 1,122,945 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 1,839,626 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 107,633 | 799,805 | 67.13738 | 3 | 0.00059 | 402,726 | 0.00073 | 576,810 | 402,726 |
| 57,765 | 429,243 | 80.85584 | 7 | 0.00137 | 607,369 | 0.00111 | 148,590 | 607,369 |
| 80,870 | 600,935 | 101.9706 | 3 | 0.00059 | 260,301 | 0.00047 | 817,245 | 260,301 |
| 64,766 | 481,266 | 12.76966 | 2 | 0.00039 | 122,912 | 0.00022 | 535,500 | 122,912 |
| 18,505 | 137,505 | 141.5888 | 5 | 0.00098 | 324,485 | 0.00059 | 1,071,000 | 324,485 |
| 19,593 | 145,593 | 199.7774 | 0 | 0.00000 | 48,477 | 0.00009 | 252,000 | 48,477 |
| 130,853 | 972,353 | 70.92854 | 12 | 0.00236 | 689,676 | 0.00126 | 1,383,000 | 689,676 |
| 45,357 | 337,040 | 43.14951 | 5 | 0.00098 | 242,385 | 0.00044 | 416,690 | 242,385 |
| 292,496 | 2,173,496 | 23.79839 | 20 | 0.00393 | 1,149,460 | 0.00209 | 1,386,000 | 1,149,460 |
| 202,736 | 1,506,504 | 0 | 14 | 0.00275 | 2,435,114 | 0.00444 | 511,478 | 2,435,114 |
| 1,906,475 | 14,166,764 | 44.83253 | 294 | 0.05773 | 18,891,388 | 0.03441 | 11,555,159 | 18,891,388 |
| 377,865 | 2,807,865 | 170.2334 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 2,187,000 | 0 |
| 112,858,042 | 838,633,234 | 1,925 | 5,093 | 1 | 548,969,069 | 1.003643 | 2,017,303,303 | 548,969,069 |

| INFLACION | VENTAS REALES | VENTAS REALES | CANTIDAD | I | INPORTE | I | 1911 | 1912 | |
|-------------|------------------|------------------|----------|--------|----------|---------------|----------|---------------|---------------|
| 3,429,758 | 25,082,273 | 138.4557 | 1 | 82 | 0.004019 | 22,538,269 | 0.013990 | 25,314,507 | 22,538,269 |
| 604,121 | 4,418,015 | 56.18188 | 1 | 41 | 0.00201 | 3,932,450 | 0.00244 | 47,799,977 | 3,932,450 |
| 3,568,751 | 26,098,747 | 0 | 1 | 230 | 0.01127 | 26,257,403 | 0.01630 | 30,594,664 | 26,257,403 |
| 4,437,263 | 32,450,289 | 132.1420 | 1 | 187 | 0.00917 | 29,522,731 | 0.01833 | 41,984,286 | 29,522,731 |
| 9,259,183 | 67,713,622 | 89.58791 | 1 | 331 | 0.01622 | 46,410,433 | 0.02881 | 69,804,438 | 46,410,433 |
| 20,424,703 | 149,368,536 | 158.0885 | 1 | 730 | 0.03578 | 128,943,994 | 0.08004 | 142,866,744 | 128,943,994 |
| 873,795 | 6,390,185 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 5,786,081 | 0 |
| 7,154,597 | 52,322,506 | 104.0418 | 1 | 634 | 0.03108 | 49,462,481 | 0.03070 | 53,419,951 | 49,462,481 |
| 7,908,170 | 57,833,484 | 120.3795 | 1 | 404 | 0.01980 | 46,317,695 | 0.02875 | 53,258,414 | 46,317,695 |
| 6,909,409 | 50,529,415 | 107.7753 | 1 | 344 | 0.01686 | 36,422,236 | 0.02261 | 52,329,217 | 36,422,236 |
| 22,184,541 | 162,238,461 | 136.1368 | 1 | 868 | 0.04254 | 115,772,476 | 0.07187 | 153,527,875 | 115,772,476 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 5,667,173 | 0 |
| 981,782 | 7,179,902 | 131.5072 | 1 | 142 | 0.00696 | 6,399,033 | 0.00357 | 5,544,230 | 6,399,033 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 34 | 0.00167 | 1,526,259 | 0.00095 | 0 | 1,526,259 |
| 19,031,811 | 139,182,133 | 28.77138 | 1 | 1,013 | 0.04965 | 42,240,588 | 0.02622 | 15,652,334 | 42,240,588 |
| 182,970 | 1,338,084 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 971,826 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 127,913 | 935,447 | 229.6090 | 1 | 4 | 0.00020 | 536,948 | 0.00033 | 692,172 | 536,948 |
| 58,842 | 430,320 | 60.49008 | 1 | 4 | 0.00020 | 347,068 | 0.00022 | 371,478 | 347,068 |
| 117,483 | 860,633 | 80.65409 | 1 | 7 | 0.00034 | 607,369 | 0.00038 | 520,065 | 607,369 |
| 337,432 | 2,467,682 | 39.84695 | 1 | 1 | 0.00003 | 61,456 | 0.00004 | 416,500 | 61,456 |
| 64,755 | 473,559 | 232.9699 | 1 | 3 | 0.00015 | 194,691 | 0.00012 | 119,000 | 194,691 |
| 6,453 | 48,653 | 398.5546 | 1 | 4 | 0.00020 | 290,862 | 0.00018 | 126,000 | 290,862 |
| 86,249 | 630,749 | 400.9222 | 1 | 12 | 0.00059 | 689,676 | 0.00043 | 841,500 | 689,676 |
| 39,602 | 289,616 | 150.6452 | 1 | 3 | 0.00015 | 145,431 | 0.00009 | 291,683 | 145,431 |
| 156,816 | 1,146,816 | 160.3688 | 1 | 9 | 0.00044 | 517,257 | 0.00032 | 1,881,000 | 517,257 |
| 360,610 | 2,637,190 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 1,303,768 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 377 | 0.01848 | 6,351,319 | 0.00394 | 12,260,289 | 6,351,319 |
| 607,069 | 4,439,576 | 111.007.7 | 1 | 31 | 0.00152 | 4,779,926 | 0.00297 | 2,430,000 | 4,779,926 |
| 108,914,480 | 796,505,894 | 113,963 | | 20,402 | 0.269336 | 1,610,948,248 | 0.353995 | 1,967,571,858 | 1,610,948,248 |

| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 1911 | 1912 |
|------------|------------------|-------------------|----------|----------|---------------|----------|---------------|---------------|
| 2,843,844 | 20,322,912 | 94.28661 | 130 | 0.005459 | 34,727,859 | 0.017153 | 21,652,515 | 34,727,859 |
| 734,246 | 5,247,129 | 70.26667 | 27 | 0.00113 | 2,482,124 | 0.00123 | 3,813,894 | 2,482,124 |
| 4,116,198 | 29,415,510 | 72.11930 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 22,529,996 | 0 |
| 4,156,813 | 29,705,754 | 90.22185 | 281 | 0.01180 | 42,880,462 | 0.02118 | 28,013,026 | 42,880,462 |
| 9,864,666 | 70,495,682 | 61.29710 | 447 | 0.01877 | 60,663,219 | 0.02997 | 58,454,439 | 60,663,219 |
| 20,653,957 | 147,598,991 | 104.9543 | 1,400 | 0.05879 | 236,134,490 | 0.11665 | 128,943,833 | 236,134,490 |
| 773,582 | 5,526,232 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 5,514,389 | 0 |
| 7,271,448 | 51,963,813 | 78.76917 | 722 | 0.03032 | 54,437,318 | 0.02689 | 45,167,909 | 54,437,318 |
| 6,979,827 | 49,879,811 | 75.09114 | 411 | 0.02566 | 69,619,696 | 0.03439 | 49,925,314 | 69,619,696 |
| 7,969,039 | 56,948,999 | 54.52070 | 533 | 0.02238 | 54,458,236 | 0.02690 | 43,620,066 | 54,458,236 |
| 20,687,206 | 147,836,596 | 83.02560 | 1,740 | 0.07307 | 220,866,270 | 0.10911 | 140,053,920 | 220,866,270 |
| 772,741 | 5,522,223 | 56.07910 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 938,772 | 6,708,728 | 105.46558 | 205 | 0.00861 | 9,442,095 | 0.04466 | 6,198,120 | 9,442,095 |
| 0 | 0 | 0 | 206 | 0.00865 | 9,990,224 | 0.00494 | 0 | 9,990,224 |
| 4,098,608 | 29,289,808 | 126.4065 | 678 | 0.03687 | 40,044,629 | 0.01978 | 120,150,322 | 40,044,629 |
| 249,055 | 1,779,818 | 42.50040 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 1,155,114 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 75,070 | 536,526 | 100.0824 | 16 | 0.00067 | 2,147,872 | 0.00106 | 807,534 | 2,147,872 |
| 24,176 | 172,747 | 251.1102 | 3 | 0.00013 | 260,301 | 0.00013 | 371,478 | 260,301 |
| 84,615 | 604,680 | 114.7990 | 8 | 0.00034 | 694,136 | 0.00034 | 742,950 | 694,136 |
| 18,106 | 129,350 | 237.5563 | 16 | 0.00067 | 983,296 | 0.00049 | 2,130,250 | 983,296 |
| 72,437 | 517,633 | 137.9046 | 17 | 0.00071 | 1,103,249 | 0.00055 | 408,804 | 1,103,249 |
| 40,677 | 290,691 | 66.70581 | 4 | 0.00017 | 193,908 | 0.00010 | 42,000 | 193,908 |
| 152,682 | 1,091,111 | 136.9519 | 44 | 0.00185 | 2,528,812 | 0.00125 | 544,500 | 2,528,812 |
| 4,780 | 48,449 | 1200.704 | 9 | 0.00038 | 436,293 | 0.00022 | 250,014 | 436,293 |
| 200,898 | 1,433,673 | 0 | 22 | 0.00134 | 1,839,136 | 0.00091 | 990,900 | 1,839,136 |
| 70,164 | 501,410 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 2,278,580 | 0 |
| 1,934,995 | 13,828,016 | 56.30632 | 40 | 0.00168 | 8,120,254 | 0.00401 | 0 | 8,120,254 |
| 406,726 | 2,906,580 | 355.4019 | 33 | 0.00139 | 4,928,272,373 | 0.47459 | 3,832,507 | 4,928,272,373 |
| 95,197,329 | 680,306,911 | 3,773 | 23,812 | 0.310851 | 2,024,272,273 | 2.856496 | 2,024,272,373 | 2,024,272,273 |

M A Y O

| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 1911 | 1912 |
|------------|------------------|-------------------|----------|----------|---------------|----------|---------------|---------------|
| 3,534,286 | 24,773,983 | 0.161883 | 71 | 0.003947 | 19,161,786 | 0.011821 | 17,479,068 | 19,161,786 |
| 912,437 | 6,395,835 | 0.630175 | 40 | 0.00222 | 3,686,983 | 0.00227 | 4,512,883 | 3,686,983 |
| 3,161,154 | 22,158,475 | 0.182332 | 195 | 0.01084 | 21,214,262 | 0.01309 | 25,299,312 | 21,214,262 |
| 3,489,848 | 24,462,490 | 0.165167 | 175 | 0.00973 | 26,801,081 | 0.01653 | 25,548,941 | 26,801,081 |
| 8,994,709 | 62,418,583 | 0.064732 | 317 | 0.01763 | 43,211,811 | 0.02666 | 66,431,016 | 43,211,811 |
| 15,727,417 | 110,241,143 | 0.036651 | 901 | 0.05010 | 154,911,578 | 0.09537 | 126,945,034 | 154,911,578 |
| 1,038,832 | 7,281,812 | 0.554903 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 4,734,650 | 0 |
| 6,141,986 | 43,052,957 | 0.094771 | 541 | 0.03098 | 40,931,467 | 0.02525 | 44,692,365 | 40,931,467 |
| 5,646,634 | 39,580,731 | 0.103090 | 338 | 0.01879 | 37,455,320 | 0.02311 | 42,899,984 | 37,455,320 |
| 6,761,502 | 47,395,527 | 0.086094 | 303 | 0.01685 | 31,048,996 | 0.01915 | 48,979,960 | 31,048,996 |
| 16,727,486 | 117,253,281 | 0.034801 | 945 | 0.05254 | 122,741,335 | 0.07572 | 127,149,390 | 122,741,335 |
| 483,403 | 4,790,370 | 0.851851 | 25 | 0.00139 | 3,096,813 | 0.00191 | 4,749,482 | 3,096,813 |
| 1,152,330 | 8,077,390 | 0.745327 | 154 | 0.00856 | 7,075,420 | 0.00436 | 5,769,956 | 7,075,420 |
| 0 | 0 | 0 | 71 | 0.00395 | 3,287,431 | 0.00203 | 0 | 3,287,431 |
| 3,920,967 | 27,484,472 | 0.219189 | 808 | 0.04493 | 37,024,222 | 0.02284 | 25,191,200 | 37,024,222 |
| 156,616 | 1,097,820 | 5.488420 | 16 | 0.00089 | 756,430 | 0.00047 | 1,530,763 | 756,430 |
| 13,408 | 93,987 | 117.4253 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 13,408 | 93,987 | 120.6183 | 4 | 0.00022 | 536,968 | 0.00033 | 461,448 | 536,968 |
| 49,451 | 346,633 | 54.87214 | 5 | 0.00028 | 433,835 | 0.00027 | 148,591 | 433,835 |
| 114,592 | 803,247 | 23.68075 | 8 | 0.00044 | 694,136 | 0.00043 | 520,065 | 694,136 |
| 27,768 | 194,643 | 97.97680 | 5 | 0.00028 | 307,280 | 0.00019 | 111,250 | 307,280 |
| 74,084 | 519,300 | 36.72540 | 11 | 0.00061 | 713,867 | 0.00044 | 445,216 | 713,867 |
| 20,801 | 145,808 | 130.8596 | 4 | 0.00022 | 193,908 | 0.00012 | 250,014 | 193,908 |
| 197,248 | 1,382,632 | 13.80020 | 26 | 0.00145 | 1,494,298 | 0.00092 | 938,429 | 1,494,298 |
| 48,536 | 340,219 | 56.08563 | 12 | 0.00067 | 581,724 | 0.00036 | 41,669 | 581,724 |
| 189,029 | 1,325,022 | 14.40096 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 1,234,775 | 0 |
| 110,142 | 772,055 | 25.95746 | 9 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 431,246 | 0 |
| 986,461 | 6,914,712 | 3.190371 | 37 | 0.00206 | 7,786,047 | 0.00480 | 11,893,021 | 7,786,047 |
| 355,792 | 2,493,965 | 8.905698 | 876 | 0.04871 | 10,330,044 | 0.00637 | 2,499,854 | 10,330,044 |
| 80,160,327 | 561,893,059 | 714 | 17,985 | 0.327583 | 1,620,994,395 | 0.355014 | 1,869,374,076 | 1,620,994,395 |

A B R I L 9 2

| INFLACION | VENTAS REALES | VENTAS REALES | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 1991 | 1992 |
|------------|------------------|------------------|----------|----------|---------------|----------|---------------|---------------|
| 3,159,644 | 21,944,686 | 57.93577 | 153 | 0.008254 | 35,907,786 | 0.019726 | 21,239,697 | 35,907,786 |
| 61,054 | 424,036 | 686.7159 | 3 | 0.00016 | 253,449 | 0.00014 | 5,483,398 | 253,449 |
| 2,355,431 | 16,359,185 | 120.8173 | 298 | 0.01608 | 29,869,690 | 0.01641 | 18,997,321 | 29,869,690 |
| 4,279,415 | 29,721,834 | 82.38728 | 269 | 0.01451 | 37,897,968 | 0.02082 | 20,972,642 | 37,897,968 |
| 7,094,744 | 49,275,151 | 63.34733 | 522 | 0.02816 | 65,201,588 | 0.03582 | 53,513,874 | 65,201,588 |
| 17,516,891 | 121,660,119 | 64.33749 | 1,134 | 0.06118 | 178,000,491 | 0.09779 | 94,515,726 | 178,000,491 |
| 736,272 | 5,113,635 | 38.41052 | 14 | 0.00076 | 2,089,852 | 0.00115 | 6,242,580 | 2,089,852 |
| 5,566,147 | 38,658,576 | 73.24621 | 834 | 0.04500 | 56,456,639 | 0.03102 | 36,910,971 | 56,456,639 |
| 5,513,802 | 38,295,027 | 82.64383 | 505 | 0.02725 | 49,920,104 | 0.02743 | 33,934,097 | 49,920,104 |
| 7,762,452 | 53,912,581 | 42.97191 | 449 | 0.02422 | 41,057,353 | 0.02256 | 40,634,025 | 41,057,353 |
| 18,351,001 | 127,453,269 | 63.42631 | 1,485 | 0.08012 | 170,279,422 | 0.09355 | 100,525,755 | 170,279,422 |
| 861,667 | 5,984,540 | 27.41191 | 92 | 0.00496 | 10,127,789 | 0.00556 | 4,106,987 | 10,127,789 |
| 120,984 | 840,273 | 670.0616 | 77 | 0.00415 | 3,559,594 | 0.00196 | 6,925,060 | 3,559,594 |
| 0 | 0 | 0 | 18 | 0.00097 | 840,595 | 0.00046 | 0 | 840,595 |
| 3,899,077 | 27,073,324 | 69.21780 | 503 | 0.02714 | 23,303,346 | 0.01280 | 23,563,505 | 23,303,346 |
| 0 | 0 | 0 | 19 | 0.00103 | 884,888 | 0.00049 | 941,204 | 884,888 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 80,379 | 0 |
| 970,194 | 6,738,294 | 3.984450 | 10 | 0.00054 | 1,342,420 | 0.00074 | 80,379 | 1,342,420 |
| 124,965 | 867,921 | 39.93654 | 2 | 0.00011 | 173,534 | 0.00010 | 297,182 | 173,534 |
| 149,957 | 1,041,497 | 74.97889 | 9 | 0.00049 | 780,903 | 0.00043 | 688,655 | 780,903 |
| 60,452 | 421,248 | 14.58902 | 9 | 0.00049 | 584,073 | 0.00032 | 166,875 | 584,073 |
| 54,198 | 376,422 | 34.48097 | 1 | 0.00005 | 61,456 | 0.00003 | 443,216 | 61,456 |
| 24,358 | 169,176 | 57.30941 | 5 | 0.00027 | 242,385 | 0.00013 | 125,907 | 242,385 |
| 115,908 | 805,017 | 92.81156 | 6 | 0.00032 | 344,838 | 0.00019 | 1,185,384 | 344,838 |
| 16,308 | 113,262 | 11225.17 | 3 | 0.00016 | 145,431 | 0.00008 | 291,483 | 145,431 |
| 196,082 | 1,361,849 | 29.54152 | 14 | 0.00076 | 804,622 | 0.00044 | 1,135,993 | 804,622 |
| 141,664 | 983,899 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 661,913 | 0 |
| 972,562 | 6,754,737 | 752.3463 | 36 | 0.00194 | 6,457,986 | 0.00355 | 5,928,251 | 6,457,986 |
| 443,736 | 3,081,880 | 474.8252 | 41 | 0.00221 | 6,279,282 | 0.00345 | 2,138,173 | 6,279,282 |
| 80,546,167 | 539,431,440 | 14,963 | 18,535 | 0.351281 | 1,820,238,226 | 0.397127 | 1,362,956,845 | 1,820,238,226 |

M A R Z O 9 2

| INFLACION | VENTAS REALES | VENTAS REALES | CANTIDAD | INPORTE | % | 1911 | 1912 | |
|-------------|------------------|------------------|----------|----------|---------------|----------|---------------|---------------|
| 21,115,191 | 143,238,911 | 13.11054 | 54 | 0.003538 | 12,713,824 | 0.010484 | 18,785,042 | 12,713,824 |
| 562,660 | 3,922,582 | 59.47085 | 35 | 0.00231 | 2,911,920 | 0.00240 | 362,982 | 2,911,920 |
| 2,751,059 | 18,667,330 | 126.6235 | 198 | 0.01305 | 19,764,736 | 0.01630 | 14,003,754 | 19,764,736 |
| 6,213,517 | 42,150,574 | 77.76349 | 175 | 0.01153 | 24,487,012 | 0.02019 | 25,442,419 | 24,487,012 |
| 6,990,766 | 47,423,191 | 110.5327 | 250 | 0.01647 | 31,214,493 | 0.02574 | 42,180,407 | 31,214,493 |
| 18,475,399 | 125,332,736 | 71.19503 | 497 | 0.03275 | 78,273,078 | 0.06455 | 104,143,228 | 78,273,078 |
| 1,047,637 | 7,106,844 | 46.83035 | 13 | 0.00086 | 1,944,174 | 0.00162 | 4,377,363 | 1,944,174 |
| 4,874,022 | 33,065,852 | 126.6813 | 425 | 0.02800 | 28,315,942 | 0.02335 | 33,092,429 | 28,315,942 |
| 5,543,722 | 37,606,890 | 104.4666 | 323 | 0.02128 | 31,648,480 | 0.02610 | 32,781,225 | 31,648,480 |
| 5,722,911 | 38,822,452 | 80.40466 | 256 | 0.01687 | 23,167,266 | 0.01911 | 46,150,129 | 23,167,266 |
| 17,670,917 | 119,874,025 | 67.22128 | 706 | 0.04632 | 90,838,911 | 0.06667 | 109,102,268 | 90,838,911 |
| 1,263,903 | 8,573,929 | 33.36354 | 15 | 0.00099 | 1,640,477 | 0.00135 | 5,122,873 | 1,640,477 |
| 974,852 | 6,613,094 | 36.77930 | 116 | 0.00764 | 5,630,350 | 0.00464 | 719,289 | 5,630,350 |
| 0 | 0 | 0 | 34 | 0.00224 | 1,600,751 | 0.00132 | 0 | 1,600,751 |
| 2,965,393 | 20,116,307 | 52.71648 | 386 | 0.02543 | 18,739,560 | 0.01545 | 23,175,247 | 18,739,560 |
| 0 | 0 | 0 | 10 | 0.00066 | 476,474 | 0.00039 | 0 | 476,474 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 1,954,321 | 13,257,509 | 3.957100 | 2 | 0.00013 | 268,484 | 0.00022 | 3,768,100 | 268,484 |
| 236,765 | 1,606,142 | 37.81539 | 6 | 0.00040 | 520,202 | 0.00043 | 742,956 | 520,202 |
| 206,830 | 1,403,070 | 37.10449 | 9 | 0.00059 | 780,903 | 0.00064 | 891,540 | 780,903 |
| 34,436 | 233,603 | 52.40130 | 1 | 0.00007 | 61,456 | 0.00005 | 360,596 | 61,456 |
| 138,203 | 937,525 | 34.61081 | 2 | 0.00013 | 129,794 | 0.00011 | 322,224 | 129,794 |
| 90,461 | 613,661 | 0 | 2 | 0.00013 | 96,954 | 0.00008 | 144,818 | 96,954 |
| 162,776 | 1,104,222 | 0 | 13 | 0.00086 | 747,149 | 0.00062 | 689,109 | 747,149 |
| 52,471 | 355,949 | 0 | 2 | 0.00013 | 96,954 | 0.00006 | 96,954 | 12,713,824 |
| 225,083 | 1,526,891 | 56.46082 | 7 | 0.00046 | 402,311 | 0.00033 | 1,165,767 | 402,311 |
| 119,647 | 811,647 | 1.970191 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 842,235 | 0 |
| 1,250,883 | 8,485,604 | 284.8628 | 323 | 0.02128 | 50,819,018 | 0.04191 | 5,782,175 | 50,819,018 |
| 297,959 | 2,021,263 | 327.4286 | 103 | 0.00679 | 14,633,544 | 0.01207 | 2,639,144 | 14,633,544 |
| 100,961,984 | 684,894,803 | 1,844 | 13,176 | 0.261136 | 1,212,603,216 | 0.356212 | 1,504,671,648 | 1,212,603,216 |

| 9 2 | | F E B R E R O 9 2 | | | | | | | |
|------------|------------------|-------------------|---|----------|----------|---------------|----------|---------------|---------------|
| INFLACION | VENTAS REALES | YVENTAS REALES | % | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 19 21 | 19 22 |
| 3,346,864 | 22,002,871 | 61.87378 | % | 80 | 0.00414 | 18,779,402 | 0.015676 | 122,123,720 | 18,779,402 |
| 486,944 | 3,049,753 | 86.22342 | % | 28 | 0.00144 | 2,350,434 | 0.00171 | 3,349,922 | 2,350,434 |
| 2,396,577 | 15,753,421 | 88.96034 | % | 236 | 0.01214 | 23,630,910 | 0.01721 | 15,911,271 | 23,630,910 |
| 2,620,479 | 17,227,388 | 101.5337 | % | 234 | 0.01203 | 32,777,758 | 0.02387 | 35,937,057 | 32,777,758 |
| 3,662,071 | 24,074,955 | 107.82229 | % | 419 | 0.02155 | 52,418,174 | 0.03817 | 40,432,425 | 52,418,174 |
| 13,870,883 | 91,189,073 | 72.04933 | % | 565 | 0.02906 | 89,230,689 | 0.06498 | 104,857,137 | 89,230,689 |
| 633,782 | 4,168,570 | 18.52166 | % | 22 | 0.00113 | 3,328,160 | 0.00242 | 6,059,207 | 3,328,160 |
| 5,356,066 | 35,211,504 | 101.0284 | % | 627 | 0.03224 | 41,885,727 | 0.03050 | 28,189,830 | 41,885,727 |
| 3,835,012 | 25,211,890 | 111.8548 | % | 400 | 0.02057 | 39,286,672 | 0.02861 | 32,063,168 | 39,286,672 |
| 2,637,958 | 17,342,293 | 97.31358 | % | 344 | 0.01769 | 31,215,064 | 0.02273 | 33,099,541 | 31,215,064 |
| 13,832,430 | 90,936,277 | 82.88352 | % | 700 | 0.03600 | 80,580,864 | 0.05868 | 102,203,108 | 80,580,864 |
| 759,675 | 4,994,205 | 35.47796 | % | 26 | 0.00134 | 2,860,567 | 0.00208 | 7,310,026 | 2,860,567 |
| 1,010,860 | 6,645,662 | 32.53344 | % | 50 | 0.00257 | 2,432,250 | 0.00177 | 5,638,242 | 2,432,250 |
| 0 | 0 | 0 | % | 6 | 0.00031 | 791,870 | 0.00021 | 0 | 791,870 |
| 3,256,157 | 21,406,419 | 62.56559 | % | 218 | 0.01121 | 10,604,610 | 0.00772 | 17,150,914 | 10,604,610 |
| 0 | 0 | 0 | % | 3 | 0.00015 | 145,935 | 0.00011 | 0 | 145,935 |
| 0 | 0 | 0 | % | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 17,992 | 118,281 | 680.9657 | % | 4 | 0.00021 | 524,613 | 0.00038 | 11,303,188 | 524,613 |
| 54,253 | 356,666 | 194.6179 | % | 7 | 0.00036 | 607,369 | 0.00044 | 1,369,377 | 607,369 |
| 135,632 | 891,666 | 29.19264 | % | 6 | 0.00031 | 520,602 | 0.00038 | 1,196,240 | 520,602 |
| 0 | 0 | 0 | % | 2 | 0.00010 | 122,411 | 0.00009 | 199,167 | 122,411 |
| 0 | 0 | 0 | % | 3 | 0.00026 | 324,485 | 0.00024 | 799,322 | 324,485 |
| 55,411 | 344,280 | 26.61523 | % | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 523,200 | 0 |
| 114,434 | 752,305 | 137.5125 | % | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 941,446 | 0 |
| 34,632 | 227,675 | 42.58440 | % | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 303,478 | 0 |
| 114,434 | 752,305 | 22.91876 | % | 15 | 0.00077 | 862,995 | 0.00063 | 1,301,808 | 862,995 |
| 80,944 | 532,268 | 94.52344 | % | 0 | 0.00000 | 15,991 | 0.00001 | 692,000 | 15,991 |
| 676,676 | 4,448,539 | 152.6775 | % | 153 | 0.00787 | 24,172,330 | 0.01760 | 7,234,721 | 24,172,330 |
| 179,389 | 1,179,350 | 252.8121 | % | 556 | 0.02859 | 6,618,196 | 0.00482 | 1,723,304 | 6,618,196 |
| 59,149,615 | 388,857,616 | 2,675 | % | 19,445 | 0.242015 | 1,373,161,255 | 0.339062 | 1,376,440,086 | 1,373,161,255 |

REPRESENTACION DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION

E N E R O

| CODIGO | PRODUCTO | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 1981 | 1982 |
|--------|----------------------------------|----------|---------|------------|----------|------------|------------|
| 40105 | BRANDY AZTECA DE ORO | 58 | 0.00407 | 13,614,010 | 0.012870 | 18,655,987 | 13,614,010 |
| 40305 | BRANDY DECANO | 32 | 0.00225 | 2,646,846 | 0.002502 | 2,602,809 | 2,646,846 |
| 40402 | BRANDY DON PEDRO | 140 | 0.00983 | 14,016,076 | 0.013250 | 13,358,844 | 14,016,076 |
| 40404 | BRANDY DON PEDRO | 124 | 0.00870 | 17,491,606 | 0.016536 | 14,606,909 | 17,491,606 |
| 40405 | BRANDY DON PEDRO | 207 | 0.01453 | 25,958,334 | 0.024540 | 20,412,884 | 25,958,334 |
| 40406 | BRANDY DON PEDRO | 416 | 0.02920 | 65,701,123 | 0.062113 | 77,318,190 | 65,701,123 |
| 40407 | BRANDY DON PEDRO | 5 | 0.00035 | 771,718 | 0.000729 | 3,532,788 | 771,718 |
| 40802 | BRANDY PRESIDENTE | 499 | 0.03502 | 35,573,646 | 0.033630 | 29,855,439 | 35,573,646 |
| 40804 | BRANDY PRESIDENTE | 287 | 0.02014 | 28,200,711 | 0.026660 | 21,376,878 | 28,200,711 |
| 40805 | BRANDY PRESIDENTE | 185 | 0.01298 | 16,876,406 | 0.015954 | 14,704,335 | 16,876,406 |
| 40806 | BRANDY PRESIDENTE | 497 | 0.03488 | 57,183,936 | 0.054061 | 77,103,847 | 57,183,936 |
| 40807 | BRANDY PRESIDENTE | 16 | 0.00112 | 1,771,842 | 0.001675 | 4,234,530 | 1,771,842 |
| 60200 | COCKTAIL CARIBE COOLER LIMON | 44 | 0.00309 | 2,163,392 | 0.002045 | 5,634,782 | 2,163,392 |
| 60223 | COCKTAIL CARIBE COOLER MANDARINA | 11 | 0.00077 | 507,195 | 0.000479 | 0 | 507,195 |
| 60243 | COCKTAIL CARIBE COOLER DURAZNO | 273 | 0.01916 | 13,393,053 | 0.012661 | 18,150,262 | 13,393,053 |
| 60253 | COCKTAIL CARIBE COOLER TORONJA | 3 | 0.00021 | 146,981 | 0.000138 | 0 | 146,981 |
| 110345 | LICOR DE CAFE KAHLUA | 0 | 0.00000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 113366 | LICOR DE CAFE KAHLUA | 6 | 0.00042 | 805,452 | 0.000761 | 100,289 | 805,452 |
| 190205 | VINO BLANCO CALAFIA | 8 | 0.00056 | 694,136 | 0.000656 | 302,413 | 694,136 |
| 190215 | VINO TINTO CALAFIA | 3 | 0.00021 | 260,301 | 0.000246 | 756,034 | 260,301 |
| 190705 | VINO BLANCO LOS REYES | 2 | 0.00014 | 121,910 | 0.000115 | 0 | 121,910 |
| 190715 | VINO TINTO LOS REYES | 4 | 0.00028 | 259,588 | 0.000245 | 0 | 259,588 |
| 190804 | VINO BLANCO PADRE KING | 2 | 0.00014 | 96,954 | 0.000091 | 308,869 | 96,954 |
| 190806 | VINO BLANCO PADRE KING | 18 | 0.00126 | 1,034,514 | 0.000978 | 637,871 | 1,034,514 |
| 190814 | VINO TINTO PADRE KING | 2 | 0.00014 | 96,954 | 0.000091 | 183,043 | 96,954 |
| 190816 | VINO TINTO PADRE KING | 3 | 0.00021 | 172,419 | 0.000163 | 637,871 | 172,419 |
| 200406 | VODKA WIBOROWA | 42 | 0.00295 | 503,118 | 0.000475 | 451,394 | 503,118 |
| 220405 | BRANDY FUNDADOR | 515 | 0.03614 | 6,791,950 | 0.006421 | 3,771,883 | 6,791,950 |
| 221005 | VODKA WIBOROWA | 246 | 0.01726 | 2,981,490 | 0.002818 | 999,941 | 2,981,490 |

SUMAS:

14,249 0.256017 1,057,763,708 0.292915 1,272,307,659 1,057,763,708

| VENTAS REALES | IVENTAS REALES |
|----------------------|-------------------|
| 1,010,018 | 0 |
| 2,950,267 | 16.13460 |
| 9,300,654 | 0 |
| 3,444,232 | 15.67448 |
| 533,036 | 0 |
| 48,597,848 | 25.94333 |
| 74,808,354 | 28.41092 |
| 880,852,649 | 3.660999 |
| 157,561,734 | 55.61148 |
| 37,004,930 | 31.68813 |
| 157,588,822 | 64.13701 |
| 0 | 0 |
| 307,417 | 1195.932 |
| 447,907 | 342.8736 |
| 720,459 | 0 |
| 2,093,496 | 84.04541 |
| 297,627,109 | 0 |
| 1,670,888,931 | 1,861 |

D I C I E M B R E 9 2

| VENTAS REALES | IVENTAS REALES | | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 1911 | 1912 | INFLACION |
|------------------|-------------------|---|----------|----------|---------------|----------|---------------|---------------|-------------|
| 454,517 | 19.05428 | % | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 894,138 | 0 | 115,880 |
| 2,206,154 | 80.14182 | % | 7 | 0.00130 | 476,014 | 0.00027 | 2,611,780 | 476,014 | 338,487 |
| 2,424,534 | 134.3949 | % | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 8,233,582 | 0 | 1,067,072 |
| 1,615,390 | 33.61850 | % | 5 | 0.00093 | 543,070 | 0.00031 | 3,066,778 | 543,070 | 397,454 |
| 272,710 | 0 | % | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 489,586 | 0 | 63,450 |
| 23,022,889 | 167.3780 | % | 204 | 0.03783 | 12,607,998 | 0.00721 | 43,022,174 | 12,607,998 | 5,575,674 |
| 37,287,984 | 141.5942 | % | 228 | 0.04228 | 21,253,742 | 0.01216 | 66,225,326 | 21,253,742 | 8,582,828 |
| 39,029,078 | 824.9417 | % | 424 | 0.07862 | 32,248,009 | 0.01844 | 779,791,651 | 32,248,009 | 101,060,998 |
| 90,833,856 | 141.5168 | % | 876 | 0.162433 | 87,622,422 | 0.050114 | 139,484,338 | 87,622,422 | 18,077,196 |
| 10,582,405 | 89.22448 | % | 124 | 0.02299 | 10,458,648 | 0.00598 | 29,218,245 | 10,458,648 | 3,786,685 |
| 78,220,650 | 124.0187 | % | 964 | 0.17875 | 101,072,768 | 0.05781 | 139,508,518 | 101,072,768 | 18,080,304 |
| 0 | 0 | % | 202 | 0.03746 | 216,780,130 | 0.12198 | 0 | 216,780,130 | 0 |
| 117,133 | 55.63602 | % | 79 | 0.00000 | 3,676,502 | 0.00000 | 272,147 | 3,676,502 | 35,270 |
| 261,060 | 0 | % | 33 | 0.00612 | 1,535,754 | 0.00088 | 396,518 | 1,535,754 | 51,389 |
| 301,400 | 238.5064 | % | 18 | 0.00334 | 1,445,040 | 0.00083 | 637,800 | 1,445,040 | 82,659 |
| 2,074,246 | 89.12674 | % | 2 | 0.00037 | 1,759,487 | 0.00101 | 1,853,307 | 1,759,487 | 240,189 |
| 113,683,437 | 0 | % | 615 | 0.11404 | 119,914,629 | 0.06858 | 263,480,089 | 119,914,629 | 34,147,020 |
| 402,387,443 | 2,139 | % | 5,393 | 0.68645 | 1,748,450,096 | 0.34758 | 1,023,930,803 | 1,748,450,096 | 191,702,554 |

M D V I E H B R E 9 2

| VENTAS REALES | VENTAS REALES | | CANTIDAD | X | IMPORTE | X | 1991 | 1992 | INFLACION |
|------------------|------------------|--------|----------|-------------|----------|---------------|-------------|------------|-----------|
| 232,403 | 0 | 1 | 0.00004 | 86,505 | 0.00011 | 402,370 | 86,605 | 52,147 | |
| 1,578,812 | 60.30028 | 26 | 0.00093 | 1,788,052 | 0.00234 | 1,953,040 | 1,769,052 | 253,114 | |
| 2,660,839 | 110.2135 | 30 | 0.00107 | 3,258,450 | 0.00431 | 2,146,365 | 3,258,450 | 278,169 | |
| 1,651,941 | 46.02453 | 5 | 0.00018 | 543,070 | 0.00072 | 1,430,055 | 543,070 | 185,335 | |
| 140,002 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 241,422 | 0 | 31,288 | |
| 21,499,190 | 183.3404 | 624 | 0.02235 | 38,535,270 | 0.05094 | 20,381,453 | 38,535,270 | 2,641,436 | |
| 34,646,383 | 202.1888 | 566 | 0.02027 | 52,797,627 | 0.06979 | 33,009,901 | 52,797,627 | 4,278,083 | |
| 25,658,311 | 182.8474 | 433 | 0.01551 | 321,967,172 | 0.42558 | 34,551,259 | 321,967,172 | 4,477,840 | |
| 89,662,202 | 144.0930 | 1,287 | 0.046088 | 128,545,222 | 0.169912 | 80,412,408 | 128,545,222 | 10,421,448 | |
| 7,986,992 | 212.3590 | 112 | 0.00401 | 9,442,096 | 0.01246 | 9,368,276 | 9,442,096 | 1,214,129 | |
| 69,074,183 | 161.1646 | 926 | 0.03316 | 97,008,254 | 0.12823 | 59,246,326 | 97,008,254 | 8,974,324 | |
| 172,106,238 | 168.4489 | 2,008 | 0.07191 | 262,889,688 | 0.34749 | 0 | 262,889,688 | 0 | |
| 62,768 | 607.6615 | 1 | 0.00000 | 65,168 | 0.00000 | 103,694 | 65,168 | 13,439 | |
| 732,594 | 91.63819 | 7 | 0.00025 | 688,912 | 0.00091 | 231,108 | 688,912 | 29,952 | |
| 466,395 | 184.3405 | 9 | 0.00032 | 718,858 | 0.00095 | 266,820 | 718,856 | 34,580 | |
| 1,219,223 | 0 | 18 | 0.00064 | 1,846,708 | 0.00244 | 1,836,266 | 1,846,709 | 237,980 | |
| 101,822,142 | 0 | 643 | 0.02303 | 125,384,631 | 0.16573 | 100,640,436 | 125,384,631 | 13,043,901 | |
| 531,202,615 | 2,355 | 27,925 | 0.23975 | 756,539,783 | 1.38193 | 1,305,994,447 | 756,539,783 | 46,166,265 | |

O C T U B R E 9 2

| VENTAS REALES | IVENTAS REALES | | CANTIDAD | I | IMPORTE | I | 19 11 | 19 12 | INFLACION |
|------------------|-------------------|---|----------|----------|-------------|----------|---------------|-------------|------------|
| 233,163 | 0.00000 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 202,406 | 0 | 29,997 |
| 345,195 | 164.73791 | 1 | 14 | 0.00056 | 952,028 | 0.00113 | 1,375,032 | 952,028 | 203,780 |
| 619,177 | 350.85670 | 1 | 27 | 0.00109 | 2,932,605 | 0.00347 | 2,317,400 | 2,932,605 | 343,439 |
| 162,373 | 468.24118 | 1 | 7 | 0.00028 | 760,298 | 0.00090 | 1,438,722 | 760,298 | 213,219 |
| 36,975 | 0.00000 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 121,932 | 0 | 18,070 |
| 3,542,078 | 620.13426 | 1 | 635 | 0.02542 | 39,416,703 | 0.04660 | 18,724,255 | 39,416,703 | 2,774,935 |
| 5,660,912 | 580.24602 | 1 | 746 | 0.03010 | 70,051,119 | 0.08282 | 30,174,519 | 70,051,119 | 4,471,864 |
| 5,740,543 | 363.64107 | 1 | 613 | 0.02473 | 46,915,569 | 0.05546 | 22,346,552 | 46,915,569 | 3,311,759 |
| 19,795,639 | 438.77671 | 1 | 1292 | 0.052124 | 129,196,991 | 0.152740 | 78,089,359 | 129,196,991 | 11,572,843 |
| 1,687,914 | 428.13693 | 1 | 201 | 0.00811 | 16,981,325 | 0.02008 | 6,957,840 | 16,981,325 | 1,031,152 |
| 11,476,154 | 444.79895 | 1 | 1064 | 0.04293 | 111,323,188 | 0.13161 | 60,158,668 | 111,323,188 | 8,915,515 |
| 28,968,136 | 449.85188 | 1 | 2,202 | 0.08684 | 289,911,204 | 0.34274 | 149,892,212 | 289,911,204 | 22,214,026 |
| 8,375 | 3,112.56423 | 1 | 6 | 0.00000 | 381,414 | 0.00000 | 54,666 | 381,414 | 8,102 |
| 44,388 | 0.00000 | 1 | 7 | 0.00028 | 671,336 | 0.00079 | 638,037 | 671,336 | 94,557 |
| 38,548 | 564.24593 | 1 | 11 | 0.00044 | 859,756 | 0.00102 | 406,197 | 859,756 | 60,198 |
| 101,638 | 0.00000 | 1 | 14 | 0.00056 | 1,427,096 | 0.00169 | 1,061,856 | 1,427,096 | 157,367 |
| 21,044,697 | 0.00000 | 1 | 685 | 0.02764 | 133,780,441 | 0.15816 | 88,679,796 | 133,780,441 | 13,142,346 |
| 99,507,907 | 7,988 | 1 | 24,787 | 0.30330 | 845,861,073 | 0.99919 | 1,580,604,149 | 845,861,073 | 68,563,166 |

S E P T I E M B R E 9 2

| VENTAS REALES | IVENTAS REALES | | CANTIDAD | I | IMPORTE | I | 1911 | 1912 | INFLACION |
|------------------|-------------------|---|----------|---------|-------------|----------|---------------|-------------|------------|
| 813,958 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 202,188 | 0 | 30,975 |
| 2,536,776 | 17.05562 | 1 | 9 | 0.00040 | 568,667 | 0.00160 | 2,253,271 | 568,667 | 345,195 |
| 4,097,401 | 42.41323 | 1 | 20 | 0.00088 | 2,172,300 | 0.00689 | 4,041,625 | 2,172,300 | 619,177 |
| 1,709,196 | 44.48278 | 1 | 7 | 0.00031 | 769,298 | 0.00213 | 1,059,877 | 769,298 | 162,373 |
| 586,704 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 241,353 | 0 | 36,975 |
| 22,283,792 | 78.43412 | 1 | 342 | 0.01505 | 21,965,638 | 0.06163 | 23,120,612 | 21,965,638 | 3,542,078 |
| 34,383,359 | 69.94835 | 1 | 339 | 0.01492 | 32,847,219 | 0.09216 | 36,951,125 | 32,847,219 | 5,660,912 |
| 37,971,473 | 526.5565 | 1 | 263 | 0.01157 | 20,874,971 | 0.05857 | 37,470,905 | 20,874,971 | 5,740,543 |
| 142,110,187 | 41.16386 | 1 | 834 | 0.03670 | 86,858,656 | 0.243689 | 129,214,355 | 86,858,656 | 19,795,639 |
| 12,023,089 | 35.66772 | 1 | 83 | 0.00365 | 7,226,583 | 0.02027 | 11,017,715 | 7,226,583 | 1,687,914 |
| 64,888,694 | 85.96512 | 1 | 471 | 0.02073 | 51,275,337 | 0.14386 | 74,909,622 | 51,275,337 | 11,476,154 |
| 212,812,805 | 62.09736 | 1 | 961 | 0.04229 | 130,313,707 | 0.36561 | 189,087,050 | 130,313,707 | 28,968,156 |
| 49,449 | 527.1510 | 1 | 4 | 0.00000 | 260,672 | 0.00000 | 54,666 | 260,672 | 8,375 |
| 247,118 | 0 | 1 | 6 | 0.00026 | 590,496 | 0.00166 | 302,796 | 590,496 | 46,388 |
| 141,309 | 284.0579 | 1 | 3 | 0.00013 | 217,516 | 0.00061 | 251,622 | 217,516 | 38,548 |
| 1,102,791 | 120.9468 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 663,434 | 0 | 101,638 |
| 158,247,517 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 137,367,474 | 0 | 21,044,697 |
| 696,005,619 | 1,936 | 1 | 22,725 | 0.14689 | 356,432,060 | 0.99787 | 1,916,604,442 | 356,422,060 | 99,305,718 |

| | | A 6 0 5 T D 9 2 | | | | | | | |
|------------------|-------------------|-----------------|--------|---------|-------------|---------|---------------|-------------|------------|
| VENTAS REALES | ZVENTAS REALES | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 1971 | 1972 | INFLACION | |
| 452,552 | 213.1010 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 704,970 | 0 | 108,998 |
| 1,798,284 | 54.99376 | 1 | 7 | 0.00024 | 432,663 | 0.00077 | 2,197,104 | 432,663 | 339,472 |
| 2,408,871 | 313.8894 | 1 | 18 | 0.00055 | 1,737,840 | 0.00311 | 3,548,762 | 1,737,840 | 548,639 |
| 427,632 | 609.5744 | 1 | 7 | 0.00024 | 760,298 | 0.00136 | 1,480,336 | 760,298 | 228,860 |
| 271,531 | 516.6085 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 508,145 | 0 | 78,539 |
| 27,300,156 | 49.72786 | 1 | 272 | 0.00932 | 17,478,098 | 0.03127 | 19,300,010 | 17,478,098 | 2,983,782 |
| 39,848,011 | 82.78148 | 1 | 249 | 0.00854 | 24,050,594 | 0.04303 | 29,779,455 | 24,050,594 | 4,603,904 |
| 39,158,389 | 57.84778 | 1 | 252 | 0.00864 | 199,941,280 | 0.35776 | 32,887,124 | 199,941,280 | 5,081,349 |
| 142,214,999 | 43.67367 | 1 | 565 | 0.01937 | 38,498,039 | 0.10467 | 123,081,749 | 38,498,039 | 19,028,438 |
| 13,129,239 | 42.69517 | 1 | 49 | 0.00168 | 4,288,362 | 0.00767 | 10,413,207 | 4,288,362 | 1,609,882 |
| 73,768,849 | 84.10304 | 1 | 513 | 0.01759 | 55,781,645 | 0.09981 | 56,200,151 | 55,781,645 | 8,888,543 |
| 182,987,994 | 16.18631 | 1 | 977 | 0.03349 | 132,151,155 | 0.23846 | 184,317,344 | 132,151,155 | 28,495,461 |
| 145,789 | 77.71452 | 1 | 4 | 0.00000 | 260,672 | 0.00000 | 42,828 | 260,672 | 4,421 |
| 654,739 | 0 | 1 | 7 | 0.00024 | 686,397 | 0.00123 | 214,029 | 686,397 | 33,889 |
| 424,258 | 89.11484 | 1 | 5 | 0.00017 | 401,400 | 0.00072 | 122,388 | 401,400 | 18,921 |
| 531,825 | 115.0601 | 1 | 14 | 0.00048 | 1,333,791 | 0.00239 | 953,128 | 1,333,791 | 147,663 |
| 130,451,630 | 0 | 1 | 301 | 0.01032 | 41,071,299 | 0.10928 | 137,058,303 | 41,071,299 | 21,189,214 |
| 656,012,746 | 2,389 | 1 | 29,172 | 0.11086 | 558,873,533 | 0.99953 | 2,017,301,303 | 558,873,533 | 93,194,588 |

J U L I O 9 2

| VENTAS REALES | VENTAS REALES | | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 19 11 | 19 12 | INFLACION |
|------------------|------------------|---|----------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|------------|
| 136,106 | 257,6376 | 1 | 22 | 0.00100 | 964,392 | 0.00060 | 391,650 | 964,392 | 60,902 |
| 0 | 0 | 1 | 16 | 0.00078 | 988,944 | 0.00061 | 1,556,282 | 988,944 | 242,002 |
| 2,502,278 | 73.79095 | 1 | 70 | 0.00343 | 7,603,050 | 0.00472 | 2,082,969 | 7,603,050 | 323,902 |
| 428,705 | 152.0121 | 1 | 24 | 0.00118 | 2,606,736 | 0.00162 | 370,084 | 2,606,736 | 57,548 |
| 362,950 | 96.62160 | 1 | 32 | 0.00157 | 1,402,752 | 0.00087 | 234,990 | 1,402,752 | 36,541 |
| 21,874,778 | 89.63494 | 1 | 304 | 0.01490 | 19,035,816 | 0.01182 | 23,626,271 | 19,035,816 | 3,673,885 |
| 35,328,253 | 71.83383 | 1 | 353 | 0.01730 | 32,986,777 | 0.02048 | 34,485,514 | 32,986,777 | 5,362,497 |
| 31,966,009 | 67.31384 | 1 | 287 | 0.01407 | 22,652,260 | 0.01406 | 33,888,697 | 22,652,260 | 5,269,692 |
| 114,256,639 | 58.82913 | 1 | 601 | 0.02946 | 62,110,521 | 0.03856 | 123,076,589 | 62,110,521 | 19,138,410 |
| 9,527,210 | 45.99226 | 1 | 76 | 0.00373 | 5,605,552 | 0.00348 | 11,362,388 | 5,605,552 | 1,766,851 |
| 60,373,489 | 112.6225 | 1 | 583 | 0.02858 | 62,041,847 | 0.03851 | 63,841,496 | 62,041,847 | 9,927,353 |
| 144,240,946 | 0 | 1 | 264 | 0.01294 | 29,619,012 | 0.01839 | 158,362,408 | 29,619,012 | 24,625,386 |
| 110,803 | 226.2369 | 1 | 2 | 0.00000 | 128,842 | 0.00000 | 143,478 | 128,842 | 22,311 |
| 350,575 | 0 | 1 | 4 | 0.00020 | 358,512 | 0.00022 | 566,628 | 358,512 | 88,111 |
| 212,661 | 0 | 1 | 5 | 0.00025 | 378,076 | 0.00023 | 367,164 | 378,076 | 57,094 |
| 553,210 | 86.48955 | 1 | 11 | 0.00054 | 634,931 | 0.00039 | 477,564 | 634,931 | 74,261 |
| 106,941,965 | 0 | 1 | 361 | 0.01769 | 73,274,567 | 0.04549 | 112,896,261 | 73,274,567 | 17,555,369 |
| 529,146,558 | 1,339 | 1 | 20,402 | 0.14768 | 1,610,948,248 | 0.20005 | 1,967,571,858 | 1,610,948,248 | 89,282,113 |

J U N I O 9 2

| VENTAS REALES | VENTAS REALES | | CANTIDAD | I | IMPORTE | I | 1981 | 1982 | INFLACION |
|------------------|------------------|---|----------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|------------|
| 728,594 | 0 | 1 | 8 | 0.00039 | 350,688 | 0.00017 | 117,495 | 350,688 | 18,611 |
| 1,862,709 | 69.68290 | 1 | 21 | 0.00103 | 1,297,989 | 0.00064 | 0 | 1,297,989 | 0 |
| 4,036,447 | 88.25393 | 1 | 17 | 0.00093 | 1,846,455 | 0.00091 | 2,160,116 | 1,846,455 | 342,162 |
| 1,613,613 | 6.731107 | 1 | 6 | 0.00029 | 651,684 | 0.00032 | 370,084 | 651,684 | 58,621 |
| 409,634 | 0 | 1 | 8 | 0.00039 | 350,688 | 0.00017 | 313,320 | 350,688 | 49,630 |
| 18,844,695 | 92.25362 | 1 | 305 | 0.01495 | 19,607,445 | 0.00969 | 18,883,614 | 19,607,445 | 2,991,164 |
| 15,974,120 | 170.5025 | 1 | 262 | 0.01284 | 25,377,624 | 0.01254 | 30,497,439 | 25,377,624 | 4,830,794 |
| 27,881,772 | 73.70254 | 1 | 272 | 0.01333 | 21,517,550 | 0.01063 | 27,594,966 | 21,517,550 | 4,371,943 |
| 141,684,701 | 68.23930 | 1 | 648 | 0.03176 | 67,216,196 | 0.03321 | 98,633,148 | 67,216,196 | 15,623,491 |
| 8,225,665 | 68.04219 | 1 | 50 | 0.00245 | 4,381,780 | 0.00216 | 8,224,456 | 4,381,780 | 1,302,754 |
| 48,050,509 | 115.5875 | 1 | 623 | 0.03054 | 67,994,185 | 0.03359 | 52,117,998 | 67,994,185 | 8,255,491 |
| 131,318,658 | 130.8246 | 1 | 1234 | 0.06048 | 168,059,344 | 0.08302 | 124,517,391 | 168,059,344 | 19,723,555 |
| 0 | 0 | 1 | 4 | 0.00000 | 250,678 | 0.00000 | 95,652 | 250,678 | 15,151 |
| 497,703 | 0 | 1 | 1 | 0.00005 | 98,416 | 0.00005 | 285,372 | 98,416 | 45,203 |
| 213,451 | 67.92806 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 183,582 | 0 | 29,079 |
| 932,895 | 67.54304 | 1 | 5 | 0.00025 | 478,469 | 0.00024 | 477,564 | 478,469 | 75,646 |
| 77,509,406 | 0 | 1 | 556 | 0.02725 | 106,630,748 | 0.05268 | 92,318,685 | 106,630,748 | 14,623,280 |
| 479,684,772 | 1,019 | 1 | 20,402 | 0.19684 | 2,024,272,273 | 0.24002 | 1,723,336,179 | 2,024,272,273 | 72,355,676 |

R A Y O

| INFLACION | VENTAS REALES | VENTAS REALES | CANTIDAD | 1 | IMPORTE | 1 | 1911 | 1912 | |
|------------|------------------|------------------|----------|--------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|
| 84,722 | 593,867 | 10.12213 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 626,640 | 0 |
| 403,681 | 2,829,650 | 2.124714 | 1 | 22 | 0.00122 | 1,297,990 | 0.00086 | 1,602,055 | 1,297,990 |
| 680,375 | 4,769,166 | 1.260702 | 1 | 33 | 0.00183 | 3,562,323 | 0.00220 | 3,471,615 | 3,562,323 |
| 213,337 | 1,510,831 | 3.980260 | 1 | 1 | 0.00068 | 108,614 | 0.00007 | 1,387,815 | 108,614 |
| 85,171 | 456,821 | 13.16753 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 355,485 | 0 |
| 2,849,100 | 19,971,097 | 0.702024 | 1 | 273 | 0.01518 | 17,384,914 | 0.01072 | 16,207,702 | 17,384,914 |
| 3,121,847 | 21,882,945 | 0.640695 | 1 | 283 | 0.01574 | 27,236,286 | 0.01680 | 13,738,815 | 27,236,286 |
| 3,513,366 | 24,627,343 | 0.569306 | 1 | 262 | 0.01457 | 20,549,575 | 0.01268 | 23,980,194 | 20,549,575 |
| 10,453,952 | 73,292,201 | 0.191297 | 1 | 942 | 0.05238 | 96,684,638 | 0.05965 | 121,858,348 | 96,684,638 |
| 1,255,162 | 8,798,204 | 1.593586 | 1 | 65 | 0.00361 | 5,596,923 | 0.00345 | 7,074,624 | 5,596,923 |
| 6,664,543 | 46,715,884 | 0.300144 | 1 | 515 | 0.02863 | 55,540,418 | 0.03426 | 41,326,661 | 55,540,418 |
| 16,063,876 | 112,601,590 | 0.124523 | 1 | 1,278 | 0.07106 | 171,797,161 | 0.10598 | 112,942,855 | 171,797,161 |
| 39,791 | 278,921 | 50.27297 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 106,843 | 748,930 | 0 | 1 | 3 | 0.00017 | 277,672 | 0.00017 | 428,058 | 277,672 |
| 50,715 | 355,492 | 39.44534 | 1 | 2 | 0.00011 | 144,993 | 0.00009 | 183,582 | 144,993 |
| 145,438 | 1,019,465 | 13.75486 | 1 | 6 | 0.00033 | 562,563 | 0.00033 | 716,346 | 562,563 |
| 11,021,889 | 77,259,205 | 0.181525 | 1 | 287 | 0.01396 | 56,839,289 | 0.03506 | 66,663,289 | 56,839,289 |
| 56,738,008 | 397,711,612 | 138 | 1 | 17,985 | 0.22085 | 1,620,994,395 | 0.28229 | 1,869,374,076 | 1,620,994,395 |

A B R I L 9 2

| INFLACION | VENTAS REALES | VENTAS REALES | | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 1911 | 1912 |
|------------|------------------|------------------|---|----------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|
| 39,525 | 274,515 | 63.87403 | 0 | 3 | 0.00016 | 131,508 | 0.00007 | 509,145 | 131,508 |
| 323,359 | 2,245,825 | 63.29999 | 0 | 18 | 0.00097 | 1,112,562 | 0.00061 | 2,425,969 | 1,112,562 |
| 454,164 | 3,154,309 | 37.38409 | 0 | 18 | 0.00097 | 1,889,154 | 0.00104 | 4,088,791 | 1,889,154 |
| 77,810 | 540,415 | 38.61253 | 0 | 3 | 0.00016 | 314,859 | 0.00017 | 1,295,294 | 314,859 |
| 39,525 | 274,515 | 15.96850 | 0 | 2 | 0.00011 | 87,672 | 0.00005 | 391,450 | 87,672 |
| 2,367,735 | 16,444,637 | 75.44659 | 0 | 403 | 0.02174 | 22,502,001 | 0.01236 | 17,121,997 | 22,502,001 |
| 3,433,880 | 23,849,336 | 82.31360 | 0 | 387 | 0.02088 | 31,749,019 | 0.01744 | 18,761,098 | 31,749,019 |
| 2,873,507 | 19,957,378 | 72.07692 | 0 | 436 | 0.02352 | 31,192,694 | 0.01714 | 21,113,977 | 31,192,694 |
| 11,163,980 | 77,537,225 | 56.31157 | 0 | 966 | 0.05212 | 88,157,856 | 0.04843 | 62,836,249 | 88,157,856 |
| 976,425 | 6,781,569 | 53.07245 | 0 | 127 | 0.00685 | 9,563,468 | 0.00525 | 7,543,042 | 9,563,468 |
| 5,238,321 | 36,381,728 | 107.5293 | 0 | 673 | 0.03631 | 62,749,115 | 0.03447 | 40,051,341 | 62,749,115 |
| 14,023,178 | 97,395,223 | 109.0651 | 0 | 1,295 | 0.06987 | 149,006,701 | 0.08186 | 96,537,714 | 149,006,701 |
| 8,044 | 55,670 | 0 | 0 | 5 | 0.00000 | 298,922 | 0.00000 | 239,130 | 298,922 |
| 24,000 | 166,686 | 52.41598 | 0 | 3 | 0.00016 | 280,881 | 0.00015 | 642,087 | 280,881 |
| 10,461 | 72,655 | 1933.030 | 0 | 5 | 0.00027 | 358,604 | 0.00020 | 304,777 | 358,604 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 8 | 0.00043 | 762,160 | 0.00042 | 874,027 | 762,160 |
| 11,358,923 | 78,891,164 | 86.02410 | 0 | 972 | 0.05244 | 162,586,394 | 0.08932 | 66,237,316 | 162,586,394 |
| 52,412,838 | 364,023,051 | 2,846 | 0 | 18,535 | 0.28697 | 1,820,234,226 | 0.30899 | 1,562,956,845 | 1,820,234,226 |

M A R I O 9 2

| INFLACION | VENTAS REALES | VENTAS REALES | | CANTIDAD | | IMPORTE | | 1981 | 1982 |
|------------|------------------|------------------|---|----------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|
| 45,321 | 507,442 | 57.03324 | # | 4 | 0.00076 | 175,344 | 0.00014 | 234,990 | 175,344 |
| 230,861 | 1,568,089 | 0 | # | 23 | 0.00152 | 1,421,607 | 0.00117 | 1,922,466 | 1,421,607 |
| 446,224 | 3,027,047 | 40.03095 | # | 12 | 0.00079 | 1,179,210 | 0.00097 | 2,700,145 | 1,179,210 |
| 60,259 | 408,780 | 76.11546 | # | 2 | 0.00013 | 208,668 | 0.00017 | 462,605 | 208,668 |
| 31,657 | 214,752 | 0 | # | 1 | 0.00007 | 43,836 | 0.00004 | 234,990 | 43,836 |
| 2,342,739 | 15,889,025 | 88.63449 | # | 222 | 0.01466 | 12,406,918 | 0.01023 | 14,076,902 | 12,406,918 |
| 3,809,552 | 25,842,817 | 81.63608 | # | 240 | 0.01585 | 19,631,724 | 0.01619 | 20,415,456 | 19,631,724 |
| 5,482,424 | 23,625,684 | 49.43635 | # | 207 | 0.01367 | 14,384,665 | 0.01186 | 17,083,871 | 14,384,665 |
| 12,102,842 | 82,101,927 | 54.70761 | # | 483 | 0.03189 | 43,662,434 | 0.03601 | 66,373,245 | 43,662,434 |
| 991,140 | 6,723,384 | 31.19024 | # | 48 | 0.00317 | 3,599,145 | 0.00297 | 5,805,144 | 3,599,145 |
| 5,950,406 | 40,365,711 | 104.9040 | # | 423 | 0.02793 | 39,121,019 | 0.03226 | 31,143,407 | 39,121,019 |
| 21,141,417 | 142,416,821 | 67.69782 | # | 921 | 0.06081 | 106,224,231 | 0.06760 | 93,372,045 | 106,224,231 |
| 21,755 | 147,581 | 38.25280 | # | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 47,826 | 0 |
| 44,810 | 305,977 | 0 | # | 1 | 0.00007 | 87,370 | 0.00007 | 142,686 | 87,370 |
| 0 | 0 | 0 | # | 2 | 0.00013 | 1,404,444 | 0.00116 | 62,194 | 1,404,444 |
| 84,937 | 576,185 | 0 | # | 3 | 0.00020 | 273,921 | 0.00023 | 0 | 273,921 |
| 7,107,340 | 48,213,991 | 0 | # | 411 | 0.02714 | 67,865,415 | 0.02597 | 67,532,241 | 67,865,415 |
| 57,893,184 | 392,729,413 | 692 | # | 15,146 | 0.19827 | 1,212,603,216 | 0.25704 | 1,504,671,648 | 1,212,603,216 |

N S. A. DE C. V.

| 9 2 | | F E B R E R O 9 2 | | | | | | | |
|------------|------------------|-------------------|---|----------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|
| INFLACION | VENTAS REALES | VENTAS REALES | | CANTIDAD | INPORTE | | 19 11 | 19 12 | |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 175,344 | 0.00013 | 262,121 | 175,344 |
| 324,667 | 2,134,406 | 89.77105 | 1 | 31 | 0.00218 | 0 | 0.00000 | 1,335,228 | 0 |
| 320,736 | 2,108,562 | 73.88789 | 1 | 18 | 0.00126 | 1,211,756 | 0.00088 | 2,580,823 | 1,211,756 |
| 46,238 | 303,977 | 102.3579 | 1 | 3 | 0.00021 | 311,145 | 0.00023 | 348,521 | 311,145 |
| 58,406 | 383,971 | 79.91533 | 1 | 7 | 0.00049 | 0 | 0.00000 | 183,095 | 0 |
| 1,500,329 | 9,843,368 | 103.8042 | 1 | 182 | 0.01277 | 14,083,158 | 0.01026 | 15,546,786 | 14,083,158 |
| 1,806,332 | 11,875,074 | 170.0526 | 1 | 245 | 0.01719 | 21,613,920 | 0.01574 | 22,033,265 | 21,613,920 |
| 1,736,414 | 11,415,421 | 57.25511 | 1 | 93 | 0.00653 | 11,683,412 | 0.00851 | 20,141,260 | 11,683,412 |
| 6,899,589 | 45,358,839 | 54.68122 | 1 | 271 | 0.01902 | 44,916,010 | 0.03271 | 69,999,085 | 44,916,010 |
| 369,360 | 2,428,224 | 37.91029 | 1 | 12 | 0.00084 | 2,097,102 | 0.00153 | 5,732,444 | 2,097,102 |
| 4,125,767 | 27,123,354 | 93.71739 | 1 | 273 | 0.01916 | 42,345,283 | 0.03084 | 34,415,305 | 42,345,283 |
| 9,545,846 | 62,755,688 | 114.3154 | 1 | 618 | 0.04337 | 97,090,074 | 0.07071 | 122,275,404 | 97,090,074 |
| 7,384 | 48,543 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 56,454 | 0.00000 | 125,826 | 56,454 |
| 44,698 | 293,848 | 0 | 1 | 2 | 0.00014 | 350,970 | 0.00026 | 259,167 | 350,970 |
| 9,443 | 62,080 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 277,480 | 0.00020 | 0 | 277,680 |
| 12,308 | 80,917 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 728,370 | 0.00053 | 491,248 | 728,370 |
| 211,760 | 1,392,140 | 0 | 1 | 382 | 0.02681 | 78,316,927 | 0.05703 | 41,106,651 | 78,316,927 |
| 27,019,279 | 177,620,414 | 978 | 1 | 14,249 | 0.14998 | 1,373,161,225 | 0.22954 | 1,676,440,086 | 1,373,161,225 |

REPRESENTACION DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION

E N E R O

| CODIGO | PRODUCTO | CANTIDAD | I | IMPORTE | I | 1951 | 1952 |
|-------------|----------------------------------|----------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|
| 60112 | COCKTAIL BACARDI SAIKIRI | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 13,614,010 |
| 60122 | COCKTAIL BACARDI PIRA COLADA | 31 | 0.00217 | 1,916,079 | 0.00181 | 1,809,739 | 1,916,079 |
| 60125 | COCKTAIL BACARDI PIRA COLADA | 18 | 0.00126 | 1,357,972 | 0.00147 | 1,787,826 | 1,357,972 |
| 60135 | COCKTAIL BACARDI FRESA COLADA | 3 | 0.00021 | 311,145 | 0.00029 | 257,759 | 311,145 |
| 60152 | COCKTAIL BACARDI PLANTER'S PUNCH | 7 | 0.00049 | 306,852 | 0.00029 | 325,565 | 306,852 |
| 140202 | RON BACARDI CARTA BLANCA | 3 | 0.00021 | 10,238,596 | 0.00968 | 8,363,039 | 10,238,596 |
| 140203 | RON BACARDI CARTA BLANCA | 182 | 0.01275 | 20,193,878 | 0.01909 | 10,068,742 | 20,193,878 |
| 140205 | RON BACARDI CARTA BLANCA | 245 | 0.01716 | 6,535,912 | 0.00618 | 9,679,007 | 6,535,912 |
| 140206 | RON BACARDI CARTA BLANCA | 93 | 0.00651 | 24,862,769 | 0.02343 | 38,459,250 | 24,862,769 |
| 140207 | RON BACARDI CARTA BLANCA | 271 | 0.01898 | 920,547 | 0.00087 | 2,058,864 | 920,547 |
| 140215 | RON BACARDI AGEJO | 12 | 0.00084 | 25,419,302 | 0.02403 | 22,997,587 | 25,419,302 |
| 140216 | RON BACARDI AGEJO | 273 | 0.01912 | 71,739,421 | 0.06782 | 53,209,842 | 71,739,421 |
| 140222 | RON BACARDI CARTA DE ORO | 618 | 0.04337 | 0 | 0.00000 | 61,159 | 0 |
| 140223 | RON BACARDI CARTA DE ORO | 2 | 0.00014 | 175,460 | 0.00017 | 219,150 | 175,460 |
| 140225 | RON BACARDI CARTA DE ORO | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 52,657 | 0 |
| 140226 | RON BACARDI CARTA DE ORO | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 68,609 | 0 |
| 140245 | RON BACARDI SOLEXA | 382 | 0.02675 | 63,492,237 | 0.06602 | 1,180,580 | 63,492,237 |
| S U M A S : | | 14,279 | 0.14996 | 1,057,763,708 | 0.21516 | 1,272,307,659 | 1,057,763,708 |

| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES |
|-------------|------------------|-------------------|
| 115,880 | 1,010,018 | 217.7889 |
| 338,487 | 2,950,267 | 798.7564 |
| 1,067,072 | 9,300,454 | 581.3493 |
| 397,454 | 3,464,232 | 100.5304 |
| 63,450 | 553,038 | 1803.205 |
| 5,575,674 | 48,597,848 | 41.83905 |
| 8,582,828 | 74,808,354 | 2.697741 |
| 101,060,998 | 880,852,449 | 3.660999 |
| 18,077,196 | 157,561,734 | 55.41148 |
| 3,786,685 | 33,004,930 | 31.68813 |
| 18,080,304 | 157,588,822 | 64.13701 |
| 157,146,028 | 1,369,692,544 | 3,701 |

D I C I E N B R E 9 2

| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | CANTIDAD | I | IMPORTE | I | 1911 | 1912 | |
|------------|------------------|-------------------|----------|---------|---------------|-------------|-----------|---------------|-------------|
| 329,452 | 2,871,518 | 180.6163 | 1 | 61 | 0.01131 | 2,199,708 | 0.00126 | 894,138 | 2,199,708 |
| 829,919 | 7,232,744 | 398.9069 | 1 | 645 | 0.11960 | 23,565,446 | 0.01348 | 2,611,780 | 23,565,446 |
| 7,127,145 | 62,120,545 | 117.3250 | 1 | 1,489 | 0.27610 | 54,049,296 | 0.03092 | 8,213,582 | 54,049,296 |
| 1,812,510 | 15,747,926 | 50.84902 | 1 | 95 | 0.01780 | 3,482,607 | 0.00199 | 3,066,778 | 3,482,607 |
| 72,659 | 633,303 | 1316.389 | 1 | 234 | 0.04339 | 9,972,382 | 0.00570 | 489,586 | 9,972,382 |
| 22,609,729 | 197,067,511 | 6.677520 | 1 | 470 | 0.08715 | 20,332,881 | 0.01163 | 43,022,174 | 20,332,881 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 47 | 0.00872 | 2,018,136 | 0.00115 | 66,225,526 | 2,018,136 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 9 | 0.00000 | 32,248,009 | 0.01844 | 779,791,651 | 32,248,009 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 87,622,422 | 0.05011 | 139,484,330 | 87,622,422 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 10,458,648 | 0.00598 | 29,218,245 | 10,458,648 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 101,072,768 | 0.05761 | 139,508,318 | 101,072,768 |
| 32,781,313 | 285,723,546 | 1930.75920 | 5,393 | 0.56406 | 1,748,450,096 | 0.19849 | 1,345,272 | 1,748,450,096 | |

9 2

O C T U B R E 9 2

| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | CANTIDAD | I | IMPORTE | I | 19 11 | 19 12 | |
|------------|------------------|-------------------|----------|--------|---------|-------------|---------|---------------|-------------|
| 1,536,628 | 11,566,839 | 73.48089 | 1 | 168 | 0.00781 | 6,250,139 | 0.03008 | 7,439,624 | 6,250,139 |
| 9,226,550 | 9,226,551 | 436.48393 | 1 | 1292 | 0.06004 | 48,624,816 | 0.23398 | 41,788,710 | 48,624,816 |
| 10,854,511 | 10,854,511 | 892.50328 | 1 | 2977 | 0.13834 | 111,149,458 | 0.53485 | 78,751,731 | 111,149,458 |
| 2,713,226 | 2,713,226 | 353.79525 | 1 | 354 | 0.01645 | 13,327,197 | 0.06413 | 12,092,815 | 13,327,197 |
| 0 | 0 | 0.00000 | 1 | 141 | 0.00455 | 4,189,219 | 0.02978 | 0 | 4,189,219 |
| 0 | 0 | 0.00000 | 1 | 461 | 0.02142 | 19,773,248 | 0.09515 | 0 | 19,773,248 |
| 0 | 0 | 0.00000 | 1 | 44 | 0.00204 | 1,921,637 | 0.00925 | 0 | 1,921,637 |
| 0 | 0 | 0.00000 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 24,000 | 0 |
| 18,767 | 18,767 | 0.00000 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 98,000 | 0 |
| 11,122 | 11,122 | 0.00000 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 217,800 | 0 |
| 0 | 0 | 0.00000 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 24,500 | 0 |
| 24,360,805 | 34,391,016 | 1,756 | | 21,520 | 0.25265 | 207,812,790 | 0.99722 | 1,580,604,149 | 207,812,790 |

S E P T I E N B R E

| INFLACION | VENTAS | | CANTIDAD | I M P O R T E | | 1 9 7 1 | | | 1 9 7 2 | | |
|------------|-------------|------------------|----------|---------------|---------|-------------|---------|---------------|-------------|---|---|
| | REALES | VENTAS REALES | | I | I | I | I | I | I | I | I |
| 1,285,949 | 9,805,861 | 111.3524 | ‡ | 232 | 0.01119 | 8,499,416 | 0.02385 | 10,030,211 | 8,499,416 | | |
| 9,323,717 | 69,632,364 | 71.33048 | ‡ | 1090 | 0.05256 | 40,272,410 | 0.11299 | 60,225,525 | 40,272,410 | | |
| 17,575,662 | 131,260,411 | 107.3553 | ‡ | 2619 | 0.12629 | 96,876,867 | 0.27180 | 70,851,898 | 96,876,867 | | |
| 3,716,467 | 27,755,710 | 55.30519 | ‡ | 261 | 0.01259 | 9,599,265 | 0.02693 | 17,710,353 | 9,599,265 | | |
| 0 | 0 | 0 | ‡ | 99 | 0.00477 | 4,120,717 | 0.01156 | 0 | 4,120,717 | | |
| 0 | 0 | 0 | ‡ | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 | | |
| 0 | 0 | 0 | ‡ | 42 | 0.00203 | 1,770,888 | 0.00497 | 0 | 1,770,888 | | |
| 3,710 | 27,710 | 0 | ‡ | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 | | |
| 87,117 | 650,617 | 54.82794 | ‡ | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 122,500 | 0 | | |
| 67,344 | 502,944 | 0 | ‡ | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 72,600 | 0 | | |
| 22,726 | 169,726 | 0 | ‡ | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 | | |
| 32,082,693 | 239,683,344 | 400 | | 20,738 | 0.20942 | 356,432,060 | 0.45209 | 1,916,604,442 | 356,432,060 | | |

| I D 9 2 | | | A G D S T O 9 2 | | | | | | |
|------------|------------------|-------------------|-----------------|--------|---------|-------------|---------|---------------|-------------|
| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | 19 11 | 19 12 | |
| 2,060,054 | 15,307,991 | 36.32093 | 1 | 278 | 0.01704 | 10,713,346 | 0.04326 | 8,317,912 | 10,713,346 |
| 22,337,096 | 165,984,017 | 28.64729 | 1 | 1,248 | 0.07648 | 49,669,105 | 0.20058 | 60,308,647 | 49,669,105 |
| 17,158,083 | 127,499,453 | 125.7280 | 1 | 3,673 | 0.22508 | 140,915,026 | 0.56905 | 113,684,749 | 140,915,026 |
| 3,411,653 | 29,351,546 | 47.89563 | 1 | 398 | 0.02439 | 15,350,350 | 0.06199 | 24,039,243 | 15,350,350 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 186 | 0.01140 | 8,138,424 | 0.03286 | 0 | 8,138,424 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 454 | 0.02782 | 19,532,551 | 0.07888 | 0 | 19,532,551 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 114 | 0.00699 | 4,957,700 | 0.02002 | 0 | 4,957,700 |
| 55,980 | 415,980 | 12.00057 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 24,000 | 0 |
| 87,547 | 650,547 | 7.833413 | 1 | 14 | 0.00086 | 356,720 | 0.00144 | 563,500 | 356,720 |
| 97,841 | 727,041 | 51.92557 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 435,600 | 0 |
| 60,956 | 452,956 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 147,000 | 0 |
| 45,269,210 | 336,389,531 | 310 | | 16,319 | 0.39004 | 247,631,222 | 1.00808 | 2,017,301,301 | 247,633,222 |

J U L

| INFLACION | VENTAS | | CANTIDAD | I M P O R T E | | 1911 | | 1912 | |
|------------|-------------|------------------|----------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|
| | REALES | VENTAS REALES | | | | | | | |
| 2,389,513 | 17,474,824 | 67.97704 | 1 | 156 | 0.00765 | 5,560,005 | 0.00345 | 13,247,937 | 5,560,005 |
| 17,864,504 | 130,845,463 | 0 | 1 | 1,334 | 0.06539 | 47,549,938 | 0.02952 | 143,646,921 | 47,549,938 |
| 28,017,093 | 204,892,681 | 59.33875 | 1 | 2,894 | 0.14185 | 160,302,550 | 0.09951 | 110,341,370 | 160,302,550 |
| 4,014,478 | 29,358,404 | 53.11380 | 1 | 339 | 0.01662 | 12,142,284 | 0.00754 | 21,939,893 | 12,142,284 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 94 | 0.00461 | 4,013,290 | 0.00249 | 0 | 4,013,290 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 294 | 0.01441 | 12,478,357 | 0.00775 | 0 | 12,478,357 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 62 | 0.00304 | 2,638,244 | 0.00164 | 0 | 2,638,244 |
| 29,641 | 216,771 | 0 | 1 | 2 | 0.00010 | 49,920 | 0.00003 | 340,000 | 49,920 |
| 36,984 | 270,324 | 47.12859 | 1 | 2 | 0.00010 | 50,960 | 0.00003 | 563,000 | 50,960 |
| 87,902 | 642,837 | 0 | 1 | 15 | 0.00074 | 377,520 | 0.00023 | 629,200 | 377,520 |
| 30,117 | 220,247 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 392,000 | 0 |
| 52,470,212 | 383,721,551 | 228 | | 20,402 | 0.25448 | 1,610,948,248 | 0.15219 | 1,967,571,858 | 1,610,948,248 |

9 2

J U N I O 9 2

| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | CANTIDAD | X | IMPORTE | X | 19 11 | 19 12 | |
|------------|------------------|-------------------|----------|--------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|
| 2,911,953 | 20,809,637 | 25.97277 | 1 | 326 | 0.01369 | 11,878,870 | 0.00587 | 15,085,311 | 11,878,870 |
| 23,164,320 | 165,538,754 | 20.93180 | 1 | 1,131 | 0.04750 | 40,473,115 | 0.01999 | 112,720,959 | 40,473,115 |
| 39,177,245 | 279,971,620 | 27.53028 | 1 | 3,388 | 0.14228 | 121,580,756 | 0.06006 | 176,975,588 | 121,580,756 |
| 10,190,741 | 72,825,904 | 10.45064 | 1 | 432 | 0.01814 | 15,593,364 | 0.00770 | 25,343,926 | 15,593,364 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 79 | 0.00332 | 3,367,179 | 0.00166 | 0 | 3,367,179 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 243 | 0.01020 | 10,232,899 | 0.00506 | 0 | 10,232,899 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 43 | 0.00181 | 1,798,030 | 0.00089 | 0 | 1,798,030 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 187,130 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 5 | 0.00021 | 127,400 | 0.00004 | 233,360 | 127,400 |
| 70,173 | 501,473 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 554,935 | 0 |
| 41,989 | 300,065 | 441.5577 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 190,130 | 0 |
| 75,556,421 | 539,947,453 | 526 | | 23,812 | 0.23715 | 2,024,272,373 | 0.10130 | 1,723,334,179 | 2,024,272,373 |

| | | | | | | | | | | M A Y O | |
|------------|------------------|------------------|----|----------|---------|---------------|---------|---------------|--|---------------|--|
| INFLACION | VENTAS REALES | VENTAS REALES | | CANTIDAD | X | IMPORTE | X | 1911 | | 1912 | |
| 3,474,129 | 24,352,308 | 0.785153 | 8 | 151 | 0.00667 | 5,404,841 | 0.00333 | 17,897,684 | | 5,404,841 | |
| 21,518,200 | 150,834,307 | 0.126770 | 8 | 968 | 0.04275 | 34,650,246 | 0.02138 | 142,374,434 | | 34,650,246 | |
| 35,785,137 | 250,840,048 | 0.078237 | 8 | 2,159 | 0.09535 | 77,076,985 | 0.04755 | 240,794,375 | | 77,076,985 | |
| 6,749,016 | 47,308,009 | 0.404250 | 8 | 212 | 0.00936 | 7,610,777 | 0.00470 | 62,635,163 | | 7,610,777 | |
| 0 | 0 | 0 | 8 | 92 | 0.00406 | 3,823,408 | 0.00236 | 0 | | 3,823,408 | |
| 0 | 0 | 0 | 8 | 188 | 0.00830 | 7,840,357 | 0.00484 | 0 | | 7,840,357 | |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 38 | 0.00168 | 1,607,119 | 0.00099 | 0 | | 1,607,119 | |
| 0 | 0 | 0 | 8 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | | 0 | |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | | 0 | |
| 89,710 | 628,835 | 30.44246 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 431,300 | | 0 | |
| 7,177 | 50,307 | 380.3506 | 1. | 52 | 0.00230 | 1,324,960 | 0.00082 | 258,076 | | 1,324,960 | |
| 67,623,370 | 474,013,815 | 412 | | 22,644 | 0.17046 | 1,620,994,395 | 0.08596 | 1,869,374,076 | | 1,620,994,395 | |

| INFLACION | | | CANTIDAD | % | IMPORTE | % | A B R I L 9 2 | |
|------------|------------------|-------------------|----------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|
| | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | | | | | 1911 | 1912 |
| 4,465,254 | 31,012,540 | 8.330962 | 8 | 0.01299 | 9,500,482 | 0.00522 | 20,878,179 | 9,500,682 |
| 21,257,921 | 147,642,707 | 15.17032 | 15 | 0.02435 | 39,693,624 | 0.02181 | 129,316,107 | 39,693,624 |
| 28,684,372 | 199,221,662 | 20.10800 | 20 | 0.03247 | 83,082,631 | 0.04564 | 215,054,911 | 83,082,631 |
| 7,088,953 | 49,234,931 | 4.251987 | 4 | 0.00649 | 10,151,149 | 0.00558 | 40,558,993 | 10,151,149 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 3,307,158 | 0.00182 | 0 | 3,307,158 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 12,038,475 | 0.00661 | 0 | 12,038,475 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 2,227,609 | 0.00122 | 0 | 2,227,609 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 1,804 | 12,532 | 568.3326 | 368 | 0.92208 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 214,007 | 1,486,342 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 539,125 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 43,130 | 0 |
| 61,712,311 | 428,610,714 | 616 | 616 | 0.99838 | 1,820,234,226 | 0.08790 | 1,562,956,845 | 1,820,234,226 |

M A R Z O 9 2

| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | I | CANTIDAD | I | IMPORTE | I | 19 11 | 19 12 |
|------------|------------------|-------------------|---|----------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|
| 2,713,291 | 18,406,124 | 34,78692 | I | 85 | 0.00560 | 2,583,443 | 0.00213 | 26,547,286 | 2,583,643 |
| 18,045,778 | 122,552,640 | 44.87328 | I | 496 | 0.04586 | 22,397,876 | 0.01847 | 126,384,786 | 22,397,876 |
| 51,622,872 | 350,193,560 | 38.81948 | I | 1,248 | 0.08224 | 40,059,496 | 0.03304 | 170,537,290 | 40,059,496 |
| 10,357,472 | 70,261,877 | 19.90470 | I | 89 | 0.00455 | 2,093,463 | 0.00173 | 42,145,978 | 2,093,463 |
| 0 | 0 | 0 | I | 292 | 0.01924 | 11,000,846 | 0.00907 | 0 | 11,000,846 |
| 0 | 0 | 0 | I | 725 | 0.04777 | 27,368,465 | 0.02257 | 0 | 27,368,465 |
| 0 | 0 | 0 | I | 139 | 0.01048 | 6,156,063 | 0.00508 | 0 | 6,156,063 |
| 0 | 0 | 0 | I | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 44,743 | 303,523 | 0 | I | 3 | 0.00020 | 71,226 | 0.00006 | 10,728 | 71,226 |
| 171,515 | 1,163,505 | 0 | I | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 1,272,335 | 0 |
| 18,643 | 126,468 | 0 | I | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 82,994,314 | 563,007,697 | 138 | | 15,176 | 0.21593 | 1,212,603,216 | 0.09214 | 1,504,671,648 | 1,212,603,216 |

S. A. D E C. V.

| 9 2 | | | F E B R E R O 9 2 | | | | | | |
|------------|------------------|-------------------|-------------------|----------|---------|---------------|---------|---------------|---------------|
| INFLACION | VENTAS REALES | IVENTAS REALES | 1 | CANTIDAD | 2 | IMPORTE | 1 | 19 81 | 19 82 |
| 13,917,757 | 91,497,227 | 0 | 1 | 212 | 0.01090 | 6,402,925 | 0.00466 | 15,692,833 | 6,402,925 |
| 14,577,849 | 95,968,245 | 32.38786 | 1 | 1,819 | 0.09335 | 54,993,400 | 0.04005 | 104,486,862 | 54,993,400 |
| 55,753,761 | 366,332,809 | 25.73769 | 1 | 4,513 | 0.23209 | 135,943,339 | 0.09900 | 298,570,688 | 135,943,339 |
| 8,522,658 | 56,029,111 | 21.29085 | 1 | 463 | 0.02381 | 13,985,416 | 0.01018 | 59,904,405 | 13,985,416 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 148 | 0.00761 | 5,600,644 | 0.00468 | 0 | 5,600,644 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 464 | 0.02386 | 17,445,782 | 0.01270 | 0 | 17,445,782 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 67 | 0.00345 | 2,542,066 | 0.00185 | 0 | 2,542,066 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 0 | 0 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 258,780 | 0 |
| 27,081 | 178,036 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 991,990 | 0 |
| 27,081 | 178,036 | 0 | 1 | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 107,825 | 0 |
| 92,846,187 | 610,383,464 | 99 | | 19,445 | 0.39527 | 1,373,161,255 | 0.17253 | 1,676,440,086 | 1,373,161,255 |

REPRESENTACION DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION

E N E R O

-C00160

PRODUCTO

CANTIDAD

% IMPORTE

%

1971

1972

| | | | | | | | |
|--------|--------------------------------|-------|---------|------------|---------|-------------|------------|
| 191203 | VINO SANGRIA VIRA REAL LIMON | 235 | 0.01649 | 7,263,958 | 0.00687 | 77,579,470 | 7,263,958 |
| 191213 | VINO SANGRIA VIRA REAL TINTA | 1,627 | 0.11418 | 50,275,717 | 0.04753 | 81,370,396 | 50,275,717 |
| 191233 | VINO SANGRIA VIRA REAL DURAZNO | 3,053 | 0.21426 | 94,337,113 | 0.08919 | 310,779,048 | 94,337,113 |
| 191243 | VINO SANGRIA VIRA REAL MANGO | 386 | 0.02709 | 11,929,076 | 0.01128 | 47,506,453 | 11,929,076 |
| 191253 | VINO SANGRIA VIRA REAL TINTA | 155 | 0.01088 | 5,566,446 | 0.00526 | 0 | 5,566,446 |
| 191263 | VINO SANGRIA VIRA REAL DURAZNO | 573 | 0.04021 | 20,964,322 | 0.01982 | 0 | 20,964,322 |
| 191273 | VINO SANGRIA VIRA REAL MANGO | 191 | 0.01340 | 6,956,038 | 0.00658 | 0 | 6,956,038 |
| 191413 | VINO CALIFORNIA COOLER BLANCO | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 191423 | VINO CALIFORNIA COOLER TINTO | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 0 | 0 |
| 191433 | VINO CALIFORNIA COOLER DURAZNO | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 150,955 | 0 |
| 191443 | VINO CALIFORNIA COOLER CEREZA | 0 | 0.00000 | 0 | 0.00000 | 150,955 | 0 |

SUMAS:

14,249 0.43652 1,057,763,708 0.18652 1,272,307,659 1,057,763,708

| REDICOM S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | | REDICOM S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | | NUEVOS PESOS | | | |
|--|-----------------------------|--|-----------------------------|--------------|-------------------|-----------------|------------------|
| COD160 | PRODUCTO | COD160 | PRODUCTO | E N E R O 93 | | | |
| | | | | CANT 12 | CAK.PRES. 13 | IMPORTE 12 | IMP.PRES 13 |
| REDICOM S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | | REDICOM S.A. DE C.V. PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | | NUEVOS PESOS | | | |
| COD160 | PRODUCTO | COD160 | PRODUCTO | E N E R O 93 | | | |
| | | | | CANT 1112 | CAK.PRES. 1913 | IMPORTE 1912 | IMP.PRES 1913 |
| 40105 | BRANDY AZTECA DE GRD | 40105 | BRANDY AZTECA DE GRD | 58.00 | 0.00 | 13,614 | 14,975 |
| 40305 | BRANDY DECANO | 40305 | BRANDY DECANO | 32.00 | 35.20 | 2,647 | 2,912 |
| 40402 | BRANDY DON PEDRO | 40402 | BRANDY DON PEDRO | 140.00 | 154.00 | 14,016 | 15,418 |
| 40404 | BRANDY DON PEDRO | 40404 | BRANDY DON PEDRO | 124.00 | 136.40 | 17,492 | 19,241 |
| 40405 | BRANDY DON PEDRO | 40405 | BRANDY DON PEDRO | 207.00 | 227.70 | 25,958 | 28,554 |
| 40406 | BRANDY DON PEDRO | 40406 | BRANDY DON PEDRO | 416.00 | 457.60 | 65,701 | 72,271 |
| 40407 | BRANDY DON PEDRO | 40407 | BRANDY DON PEDRO | 5.00 | 5.50 | 772 | 849 |
| 40802 | BRANDY PRESIDENTE | 40802 | BRANDY PRESIDENTE | 499.00 | 548.90 | 35,574 | 39,131 |
| 40804 | BRANDY PRESIDENTE | 40804 | BRANDY PRESIDENTE | 287.00 | 315.70 | 28,201 | 31,021 |
| 40805 | BRANDY PRESIDENTE | 40805 | BRANDY PRESIDENTE | 185.00 | 203.50 | 16,876 | 18,564 |
| 40806 | BRANDY PRESIDENTE | 40806 | BRANDY PRESIDENTE | 497.00 | 546.70 | 571,839 | 629,023 |
| 40807 | BRANDY PRESIDENTE | 40807 | BRANDY PRESIDENTE | 16.00 | 17.60 | 1,772 | 1,949 |
| 60203 | COCKTAIL CARIBE COOLER LIMO | 60203 | COCKTAIL CARIBE COOLER LIMO | 44.00 | 48.40 | 2,163 | 2,379 |
| 60223 | COCKTAIL CARIBE COOLER HANO | 60223 | COCKTAIL CARIBE COOLER HANO | 11.00 | 12.10 | 507 | 558 |
| 60243 | COCKTAIL CARIBE COOLER DURA | 60243 | COCKTAIL CARIBE COOLER DURA | 273.00 | 300.30 | 15,393 | 14,732 |
| 60253 | COCKTAIL CARIBE COOLER TORO | 60253 | COCKTAIL CARIBE COOLER TORO | 3.00 | 3.30 | 147 | 162 |
| 110365 | LICOR DE CAFE KAHUA | 110365 | LICOR DE CAFE KAHUA | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0 |
| 110366 | LICOR DE CAFE KAHUA | 110366 | LICOR DE CAFE KAHUA | 6.00 | 6.60 | 805 | 886 |
| 19205 | VINO BLANCO CALAFIA | 19205 | VINO BLANCO CALAFIA | 8.00 | 8.80 | 694 | 763 |
| 190215 | VINO TINTO CALAFIA | 190215 | VINO TINTO CALAFIA | 3.00 | 3.30 | 260 | 286 |
| 190705 | VINO BLANCO LOS REYES | 190705 | VINO BLANCO LOS REYES | 2.00 | 2.20 | 122 | 134 |
| 190715 | VINO TINTO LOS REYES | 190715 | VINO TINTO LOS REYES | 4.00 | 4.40 | 259 | 285 |
| 190804 | VINO BLANCO PADRE KING | 190804 | VINO BLANCO PADRE KING | 2.00 | 2.20 | 97 | 107 |
| 190806 | VINO BLANCO PADRE KING | 190806 | VINO BLANCO PADRE KING | 18.00 | 19.80 | 1,034 | 1,137 |
| 190814 | VINO TINTO PADRE KING | 190814 | VINO TINTO PADRE KING | 2.00 | 2.20 | 97 | 107 |
| 190816 | VINO TINTO PADRE KING | 190816 | VINO TINTO PADRE KING | 3.00 | 3.30 | 172 | 189 |
| 200406 | VODKA WIDROWA | 200406 | VODKA WIDROWA | 42.00 | 46.20 | 503 | 92 |
| 220605 | BRANDY FUNDADOR | 220605 | BRANDY FUNDADOR | 515.00 | 566.50 | 6,782 | 7,438 |
| 222105 | VODKA WIDROWA | 222105 | VODKA WIDROWA | 246.00 | 270.60 | 2,982 | 3,280 |
| SUMAS: | | | | 3,648 | 3,949 | 824,458 | 906,444 |

REDICION S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93

NUEVOS PESOS

NUEVOS PESOS

| CODIGO | PRODUCTO | IMP.PRES. C/INFL. 93 | FEBRERO 93 | | | |
|--------|----------|-------------------------|------------|---------------|------------|--------------|
| | | | CANT. 12 | CANT.PRES. 13 | IMPORTE 12 | IMP.PRES. 13 |

REDICION S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93

NUEVOS PESOS

NUEVOS PESOS

| CODIGO | PRODUCTO | IMP.PRES. C/INFL. 93 | FEBRERO 93 | | | |
|--------|----------|-------------------------|------------|---------------|------------|--------------|
| | | | CANT. 12 | CANT.PRES. 13 | IMPORTE 12 | IMP.PRES. 13 |

| | | | | | | | | | | |
|---------|-----------------------------|-----------|-----------|--------|---------|-----------|-----------|-----------|--------|-------|
| 10105 | BRANDY AITECA DE ORD | 14987.88 | 80.00 | 88.00 | 18,779 | 20,457 | 20,675 | 54.00 | 59.40 | |
| 40102 | BRANDY DON PEDRO | 16950.36 | 236.00 | 259.60 | 26,631 | 29,909 | 29,935 | 198.00 | 217.80 | |
| 40104 | BRANDY DON PEDRO | 19260.12 | 234.00 | 257.40 | 32,777 | 38,019 | 38,052 | 250.00 | 271.30 | |
| 40405 | BRANDY DON PEDRO | 28582.38 | 419.00 | 440.90 | 52,418 | 57,640 | 57,710 | 497.00 | 546.70 | |
| 40406 | BRANDY DON PEDRO | 144512.11 | 563.00 | 621.50 | 89,230 | 98,153 | 98,238 | 13.00 | 14.30 | |
| 40407 | BRANDY DON PEDRO | 1698.17 | 22.00 | 24.20 | 3,328 | 7,517 | 7,521 | 425.00 | 467.50 | |
| 40602 | BRANDY PRESIDENTE | 39169.89 | 627.00 | 689.70 | 41,885 | 46,074 | 46,114 | 323.00 | 355.30 | |
| 40804 | BRANDY PRESIDENTE | 62042.11 | 406.00 | 440.00 | 39,289 | 43,218 | 43,255 | 256.00 | 281.60 | |
| 40805 | BRANDY PRESIDENTE | 18582.45 | 344.00 | 378.40 | 31,215 | 31,217 | 31,244 | 706.00 | 776.60 | |
| 40806 | BRANDY PRESIDENTE | 629648.19 | 700.00 | 770.00 | 80,580 | 85,638 | 88,715 | 15.00 | 16.50 | |
| 40907 | BRANDY PRESIDENTE | 1950.94 | 26.00 | 28.60 | 2,860 | 3,103 | 3,106 | 116.00 | 127.60 | |
| 60203 | COCKTAIL CARIBE COOLER LIND | 2381.36 | 50.00 | 55.00 | 2,432 | 2,675 | 2,677 | 34.00 | 37.40 | |
| 60223 | COCKTAIL CARIBE COOLER MAND | 558.55 | 6.00 | 6.60 | 292 | 321 | 321 | 386.00 | 424.60 | |
| 60243 | COCKTAIL CARIBE COOLER DURA | 14746.64 | 218.00 | 239.90 | 10,604 | 11,664 | 11,674 | 10.00 | 11.00 | |
| 60253 | COCKTAIL CARIBE COOLER TORO | 142.16 | 3.00 | 3.30 | 145,935 | 160,529 | 20,935 | 0.00 | 0.00 | |
| 110365 | LICOR DE CAFE YANLUA | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 2.00 | 2.20 | |
| 110366 | LICOR DE CAFE YANLUA | 886.88 | 4.00 | 4.40 | 524 | 41,261 | 41,314 | 1.00 | 1.10 | |
| 19205 | VINO BLANCO CALAFIA | 1526.40 | 7.00 | 7.70 | 407,369 | 448,105 | 468,484 | 2.00 | 2.20 | |
| 190219 | VINO TINTO CALAFIA | 286.28 | 8.00 | 8.60 | 329,402 | 372,662 | 373,157 | 2.00 | 2.20 | |
| 190705 | VINO BLANCO LOS REYES | 134.13 | 2.00 | 2.20 | 122 | 134 | 134 | 13.00 | 14.20 | |
| 190713 | VINO TINTO LOS REYES | 285.28 | 9.00 | 9.90 | 324 | 356 | 356 | 2.00 | 2.20 | |
| 190924 | VINO BLANCO PADRE KING | 107.11 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 7.00 | 7.70 | |
| 19.504 | VINO BLANCO PADRE KING | 1138.13 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 57.00 | 62.70 | |
| 190811 | VINO TINTO PADRE KING | 107.11 | 0.00 | 0.00 | 0 | 0 | 0 | 2.00 | 2.20 | |
| 190816 | VINO TINTO PADRE KING | 378.20 | 15.00 | 16.50 | 862 | 948 | 949 | 288.00 | 316.80 | |
| 220406 | VODKA MIBORONA | 92.09 | 0.00 | 0.00 | 16 | 18 | 19 | 331.00 | 364.10 | |
| 220405 | BRANDY FUNDADOR | 7441.26 | 153.00 | 166.30 | 24,172 | 28,589 | 28,612 | 0.00 | 0.00 | |
| 220406 | VODKA MIBORONA | 3283.26 | 556.00 | 611.60 | 6,618 | 7,280 | 7,286 | 0.00 | 0.00 | |
| SURTOS: | | | | | | | | | | |
| | | | 1,013,846 | 4,706 | 5,177 | 1,741,214 | 1,981,720 | 1,863,703 | 4,025 | 4,428 |

REDICOM S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93

| CODIGO | PRODUCTO | MARZO 93 | | |
|--------|----------|----------|----------|----------------------------|
| | | IMPORTE | IMP.PRES | IMP.PRES. A C/INFL. 13* |

REDICOM S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93

| CODIGO | PRODUCTO | MARZO 93 | | |
|--------|-----------------------------|----------|----------|----------------------------|
| | | IMPORTE | IMP.PRES | IMP.PRES. A C/INFL. 13* |
| 40105 | BRANDY AZTECA DE DRO | 12,714 | 13,985 | 13,996 ^ |
| 40305 | BRANDY DECANO | 2,912 | 3,203 | 3,206 ^ |
| 40402 | BRANDY DON PEDRO | 19,765 | 21,742 | 21,758 ^ |
| 40404 | BRANDY DON PEDRO | 24,487 | 26,936 | 26,956 ^ |
| 40405 | BRANDY DON PEDRO | 31,214 | 34,335 | 34,361 ^ |
| 40406 | BRANDY DON PEDRO | 78,273 | 86,100 | 86,185 ^ |
| 40407 | BRANDY DON PEDRO | 1,764 | 2,160 | 2,162 ^ |
| 40802 | BRANDY PRESIDENTE | 28,316 | 31,148 | 31,171 ^ |
| 40804 | BRANDY PRESIDENTE | 31,648 | 34,813 | 34,839 ^ |
| 40805 | BRANDY PRESIDENTE | 23,167 | 25,484 | 25,503 ^ |
| 40806 | BRANDY PRESIDENTE | 80,839 | 88,923 | 88,990 ^ |
| 40807 | BRANDY PRESIDENTE | 1,640 | 1,804 | 1,805 ^ |
| 60203 | COCKTAIL CARIBE COOLER LIMO | 5,630 | 6,193 | 6,198 ^ |
| 60223 | COCKTAIL CARIBE COOLER MAID | 1,601 | 1,761 | 1,762 ^ |
| 60243 | COCKTAIL CARIBE COOLER DURA | 18,739 | 20,613 | 20,628 ^ |
| 60253 | COCKTAIL CARIBE COOLER TORO | 476 | 524 | 524 ^ |
| 110345 | LICOR DE CAFE KAHUA | 0 | 0 | 0 ^ |
| 110366 | LICOR DE CAFE KAHUA | 268 | 295 | 295 ^ |
| 19205 | VINO BLANCO CALAFIA | 520 | 572 | 572 ^ |
| 190215 | VINO TINTO CALAFIA | 781 | 859 | 860 ^ |
| 190705 | VINO BLANCO LOS REYES | 61 | 67 | 67 ^ |
| 190715 | VINO TINTO LOS REYES | 130 | 144 | 145 ^ |
| 190804 | VINO BLANCO PADRE KING | 97 | 107 | 107 ^ |
| 190806 | VINO BLANCO PADRE KING | 747 | 822 | 822 ^ |
| 190814 | VINO TINTO PADRE KING | 97 | 107 | 107 ^ |
| 190816 | VINO TINTO PADRE KING | 402 | 442 | 443 ^ |
| 200406 | VODKA WIBRONA | 0 | 0 | 0 ^ |
| 220605 | BRANDY FUNDADOR | 50,819 | 55,901 | 55,943 ^ |
| 222105 | VODKA WIBRONA | 14,633 | 16,096 | 16,108 ^ |
| SUMAS: | | 431,940 | 475,135 | 475,495 ^ |

| | | |
|--|--|------------------------------------|
| REPRESENTACION PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | REPRESENTACION PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | DISTRIBUCION Y CON NUEVOS PESOS |
|--|--|------------------------------------|

| COD160 | PRODUCTO | COD160 | PRODUCTO | E M E R O | | 93 | |
|--------|----------|--------|----------|------------|-----------------|---------------|----------------------|
| | | | | CANT X2 | CANT PRES X3 | IMPORTE X2 | IMPORTE PRESUP.13 |

| | | |
|--|--|------------------------------------|
| REPRESENTACION PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | REPRESENTACION PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | DISTRIBUCION Y CON NUEVOS PESOS |
|--|--|------------------------------------|

| COD160 | PRODUCTO | COD160 | PRODUCTO | E M E R O | | 93 | |
|--------|----------|--------|----------|--------------|-------------------|-----------------|----------------------|
| | | | | CANT 1912 | CANT PRES 1913 | IMPORTE 1912 | IMPORTE PRESUP.13 |

| | | | | | | | |
|--------|------------------------------|--------|------------------------------|-----|-----|--------|--------|
| 60112 | COCKTAIL BACARDI DAIKIRI | 60112 | COCKTAIL BACARDI DAIKIRI | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 60122 | COCKTAIL BACARDI PISA COLAD | 60122 | COCKTAIL BACARDI PISA COLAD | 31 | 34 | 1,920 | 2,112 |
| 60125 | COCKTAIL BACARDI PISA COLAD | 60125 | COCKTAIL BACARDI PISA COLAD | 18 | 20 | 1,560 | 1,716 |
| 60135 | COCKTAIL BACARDI FRESA COLA | 60135 | COCKTAIL BACARDI FRESA COLA | 3 | 3 | 310 | 341 |
| 60152 | COCKTAIL BACARDI PLANTERS PU | 60152 | COCKTAIL BACARDI PLANTERS PU | 7 | 8 | 305 | 336 |
| 140202 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 140202 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 182 | 200 | 10,240 | 11,264 |
| 140203 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 140203 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 245 | 270 | 20,195 | 22,215 |
| 140205 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 140205 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 93 | 102 | 6,535 | 7,189 |
| 140206 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 140206 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 271 | 298 | 24,805 | 27,286 |
| 140207 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 140207 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 12 | 13 | 920 | 1,012 |
| 140215 | ROM BACARDI AREJO | 140215 | ROM BACARDI AREJO | 273 | 300 | 25,420 | 27,962 |
| 140216 | ROM BACARDI AREJO | 140216 | ROM BACARDI AREJO | 618 | 680 | 71,740 | 78,914 |
| 140222 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 140222 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 140223 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 140223 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 2 | 2 | 175 | 193 |
| 140225 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 140225 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 140226 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 140226 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 140245 | ROM BACARDI SOLERA | 140245 | ROM BACARDI SOLERA | 382 | 420 | 63,495 | 69,845 |

| | | | | |
|--------|-------|-------|---------|---------|
| SUMAS: | 2,137 | 2,351 | 227,620 | 250,382 |
|--------|-------|-------|---------|---------|

REPRESENTACIONERIALIZACION S. A. DE C. V.
 PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 NUEVOS PESOSO

NUEVOS PESOSO

| CODIGO | PRODUCTO | FEBRERO 93 | | | | | | MARZO 93 | | |
|--------|----------|----------------------|------------|-----------------|---------------|----------------------|-----------------|-------------|-----------------|---------------|
| | | IMP.PRES. C/INFL. | CANT 12 | CANT PRES 13 | IMPORTE 12 | IMP.PRES. C/INFL. | IMP.PRES. 13 | CANT. 12 | CANT.PRES 13 | IMPORTE 12 |

REPRESENTACIONERIALIZACION S. A. DE C. V.
 PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 NUEVOS PESOSO

NUEVOS PESOSO

| CODIGO | PRODUCTO | FEBRERO 93 | | | | | | MARZO 93 | | |
|--------|------------------------------|----------------------|------------|-----------------|---------------|----------------------|-----------------|-------------|-----------------|---------------|
| | | IMP.PRES. C/INFL. | CANT 12 | CANT PRES 13 | IMPORTE 12 | IMP.PRES. C/INFL. | IMP.PRES. 13 | CANT. 12 | CANT.PRES 13 | IMPORTE 12 |
| 60112 | COCKTAIL BACARDI DAIKIRI | 0 | 4 | 4.4 | 175 | 193 | 192.6685 | 4 | 4 | 175 |
| 60122 | COCKTAIL BACARDI PIRA COLAD | 2,114 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 23 | 25 | 1,425 |
| 60125 | COCKTAIL BACARDI PIRA COLAD | 1,719 | 14 | 15.4 | 1,215 | 1,337 | 1337.656 | 12 | 13 | 1,180 |
| 60135 | COCKTAIL BACARDI FRESA COLA | 341 | 3 | 3.3 | 315 | 347 | 346.7997 | 2 | 2 | 210 |
| 60152 | COCKTAIL BACARDI PLANTERS PU | 336 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 44 |
| 140202 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 11,275 | 252 | 277.2 | 14,085 | 15,494 | 15504.90 | 222 | 244 | 12,405 |
| 140203 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 22,237 | 264 | 290.4 | 21,620 | 23,782 | 23802.57 | 240 | 264 | 19,635 |
| 140205 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 7,196 | 168 | 184.8 | 11,485 | 12,854 | 12864.62 | 207 | 228 | 14,385 |
| 140206 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 27,313 | 498 | 547.8 | 44,920 | 49,412 | 49454.75 | 483 | 531 | 43,665 |
| 140207 | ROM BACARDI CARTA BLANCA | 1,013 | 28 | 30.8 | 2,100 | 2,310 | 2311.998 | 48 | 53 | 3,560 |
| 140215 | ROM BACARDI AÑEJO | 27,990 | 458 | 503.8 | 42,350 | 46,585 | 46625.30 | 423 | 465 | 39,125 |
| 140216 | ROM BACARDI AÑEJO | 78,992 | 851 | 936.1 | 97,100 | 106,910 | 106902.4 | 921 | 1,013 | 106,225 |
| 140222 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 0 | 2 | 2.2 | 57 | 63 | 62.75424 | 0 | 0 | 0 |
| 140223 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 193 | 4 | 4.4 | 350 | 385 | 385.3331 | 1 | 1 | 88 |
| 140225 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 0 | 4 | 4.4 | 280 | 308 | 308.2664 | 2 | 2 | 140 |
| 140226 | ROM BACARDI CARTA DE ORO | 0 | 8 | 8.8 | 730 | 803 | 803.6947 | 3 | 3 | 275 |
| 140245 | ROM BACARDI SOLERA | 69,914 | 474 | 521.4 | 78,315 | 86,147 | 86221.03 | 411 | 452 | 67,865 |
| SUMAS: | | 250,631 | 3,032 | 3,335 | 315,297 | 346,827 | 347,127 | 3,003 | 3,303 | 310,402 |

R E P R E S E N T A C I O N
RESUPUESTO DE VENTAS DEL 93

| CODIGO | P R O D U C T O | IMP. PRES. | IMP. PRES |
|--------|-----------------|------------|-----------|
| | | 13 | C/1MFL |

R E P R E S E N T A C I O N
RESUPUESTO DE VENTAS DEL 93

| CODIGO | P R O D U C T O | IMP. PRES. | IMP. PRES |
|--------|-----------------|------------|-----------|
| | | 13 | C/1MFL |

| | | | |
|--------|------------------------------|---------|----------|
| 60112 | COCKTAIL BACARDI DAIKIRI | 193 | 192.65 |
| 60122 | COCKTAIL BACARDI PIRA COLAD | 1,568 | 1568.684 |
| 60125 | COCKTAIL BACARDI PIRA COLAD | 1,298 | 1298.980 |
| 60135 | COCKTAIL BACARDI FRESA COLA | 231 | 231.1745 |
| 60152 | COCKTAIL BACARDI PLANTERS PU | 48 | 48.43657 |
| 140202 | RON BACARDI CARTA BLANCA | 13,616 | 13655.81 |
| 140203 | RON BACARDI CARTA BLANCA | 21,599 | 21614.82 |
| 140205 | RON BACARDI CARTA BLANCA | 15,824 | 15835.45 |
| 140206 | RON BACARDI CARTA BLANCA | 48,032 | 48067.79 |
| 140207 | RON BACARDI CARTA BLANCA | 3,916 | 3918.959 |
| 140215 | RON BACARDI ASEJO | 43,038 | 43070.02 |
| 140216 | RON BACARDI ASEJO | 116,848 | 116935.8 |
| 140222 | RON BACARDI CARTA DE ORO | 0 | 0 |
| 140223 | RON BACARDI CARTA DE ORO | 97 | 96.87315 |
| 140225 | RON BACARDI CARTA DE ORO | 154 | 154.1163 |
| 140226 | RON BACARDI CARTA DE ORO | 303 | 302.7285 |
| 140245 | RON BACARDI SOLERA | 74,652 | 74707.91 |

SUMAS: 341,442 341,700

| REPRESENTACION | | REPRESENTACION | | DISTRIBUCION Y COM | | | |
|------------------------------|--|------------------------------|--|--------------------|--|--|--|
| PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | | PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | | NUEVOS PESOS | | | |

| CODIGO | PRODUCTO | CODIGO | PRODUCTO | ENERO 93 | | | |
|--------|----------|--------|----------|----------|----------|---------|----------|
| | | | | CANT | CAM.PRES | IMPORTE | IMP.PRES |
| | | | | 12 | 13 | 12 | 13 |

| REPRESENTACION | | REPRESENTACION | | DISTRIBUCION Y COM | | | |
|------------------------------|--|------------------------------|--|--------------------|--|--|--|
| PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | | PRESUPUESTO DE VENTAS DEL 93 | | NUEVOS PESOS | | | |

| CODIGO | PRODUCTO | CODIGO | PRODUCTO | ENERO 93 | | | |
|--------|----------|--------|----------|----------|----------|---------|----------|
| | | | | CANT | CAM.PRES | IMPORTE | IMP.PRES |
| | | | | 12 | 13 | 12 | 13 |

| | | | | | | | |
|--------|-----------------------------|--------|-----------------------------|-------|-------|--------|---------|
| 191203 | VINO SANGRIA VIRA REAL LIMO | 191203 | VINO SANGRIA VIRA REAL LIMO | 235 | 259 | 7,264 | 7,990 |
| 191213 | VINO SANGRIA VIRA REAL TINT | 191213 | VINO SANGRIA VIRA REAL TINT | 1,627 | 1,790 | 50,275 | 55,303 |
| 191233 | VINO SANGRIA VIRA REAL DURA | 191233 | VINO SANGRIA VIRA REAL DURA | 3,053 | 3,358 | 94,340 | 103,774 |
| 191243 | VINO SANGRIA VIRA REAL MANG | 191243 | VINO SANGRIA VIRA REAL MANG | 386 | 425 | 11,929 | 13,122 |
| 191253 | VINO SANGRIA VIRA REAL TINT | 191253 | VINO SANGRIA VIRA REAL TINT | 155 | 171 | 5,566 | 6,123 |
| 191263 | VINO SANGRIA VIRA REAL DURA | 191263 | VINO SANGRIA VIRA REAL DURA | 573 | 630 | 20,964 | 23,060 |
| 191273 | VINO SANGRIA VIRA REAL MANG | 191273 | VINO SANGRIA VIRA REAL MANG | 191 | 210 | 6,956 | 7,652 |
| 191413 | VINO CALIFORNIA COOLER BALN | 191413 | VINO CALIFORNIA COOLER BALN | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 191423 | VINO CALIFORNIA COOLER TINT | 191423 | VINO CALIFORNIA COOLER TINT | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 191433 | VINO CALIFORNIA COOLER DURA | 191433 | VINO CALIFORNIA COOLER DURA | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 191443 | VINO CALIFORNIA COOLER CERE | 191443 | VINO CALIFORNIA COOLER CERE | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|--------|-------|-------|---------|---------|
| SUMAS: | 6,220 | 6,842 | 197,294 | 217,023 |
|--------|-------|-------|---------|---------|

REPRESENTACIONERCOMERCIALIZACION S.A. DE C.V.

RESUMESTO DE VENTAS DEL 93

NUEVOS PESOS

NUEVOS PESOS

| CODIGO | PRODUCTO | FEBRERO 93 | | | | | | MARZO | | |
|--------|----------|------------|------|-----------|---------|-----------|-----------|-------|-----------|---------|
| | | IMP.PRES | CANT | CANT.PRES | IMPORTE | IMP.PRES. | IMP.PRES. | CANT | CANT.PRES | IMPORTE |
| | | C/INFL. | 12 | 13 | 12 | 13 | C/INFL. | 12 | 13 | 12 |

REPRESENTACIONERCOMERCIALIZACION S.A. DE C.V.

RESUMESTO DE VENTAS DEL 93

NUEVOS PESOS

NUEVOS PESOS

| CODIGO | PRODUCTO | FEBRERO 93 | | | | | | MARZO | | |
|--------|-------------------------------------|------------|-------|-----------|---------|-----------|-----------|-------|-----------|---------|
| | | IMP.PRES | CANT | CANT.PRES | IMPORTE | IMP.PRES. | IMP.PRES. | CANT | CANT.PRES | IMPORTE |
| | | C/INFL. | 12 | 13 | 12 | 13 | C/INFL. | 12 | 13 | 12 |
| 191203 | VINO SANGRIA VIRA REAL LINO7998.341 | | 212 | 233.2 | 6,403 | 7,043 | 7049.393 | 85 | 93.5 | 2,584 |
| 191213 | VINO SANGRIA VIRA REAL TINT55357.46 | | 1,819 | 2000.9 | 54,993 | 60,492 | 60544.63 | 676 | 763.6 | 22,398 |
| 191233 | VINO SANGRIA VIRA REAL DURA103877.1 | | 4,513 | 4964.3 | 135,943 | 149,337 | 149666.6 | 1248 | 1372.8 | 40,059 |
| 191243 | VINO SANGRIA VIRA REAL HANG13134.94 | | 463 | 509.3 | 13,985 | 15,384 | 15396.80 | 69 | 75.9 | 2,093 |
| 191253 | VINO SANGRIA VIRA REAL TINT6128.885 | | 148 | 162.8 | 5,601 | 6,161 | 6166.430 | 292 | 321.2 | 11,001 |
| 191263 | VINO SANGRIA VIRA REAL DURA21083.31 | | 464 | 510.4 | 17,446 | 19,191 | 19207.20 | 725 | 797.5 | 27,369 |
| 191273 | VINO SANGRIA VIRA REAL HANG7859.204 | | 67 | 75.7 | 2,342 | 2,796 | 2798.619 | 159 | 174.9 | 6,156 |
| 191413 | VINO CALIFORNIA COOLER BALM | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 191423 | VINO CALIFORNIA COOLER TINT | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 3.3 | 71 |
| 191433 | VINO CALIFORNIA COOLER DURA | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 191443 | VINO CALIFORNIA COOLER CERE | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

SUMAS: 217,239 7,686 8,455 236,913 260,604 260,630 3,277 3,603 111,731

REPRESENTACION
RESUPUESTO DE VENTAS DEL 93

| CODIGO | PRODUCTO | 93 | |
|--------|----------|----------|----------------------|
| | | IMP.PRES | IMP.PRES. C/INFL. |

REPRESENTACION
RESUPUESTO DE VENTAS DEL 93

| CODIGO | PRODUCTO | 93 | |
|--------|----------|----------|----------------------|
| | | IMP.PRES | IMP.PRES. C/INFL. |

| | | | |
|--------|-----------------------------|--------|--------|
| 191203 | VINO SANGRIA VIGA REAL LIMO | 2,842 | 2,845 |
| 191213 | VINO SANGRIA VIGA REAL TINT | 24,638 | 24,662 |
| 191233 | VINO SANGRIA VIGA REAL DURA | 44,065 | 44,109 |
| 191243 | VINO SANGRIA VIGA REAL MANG | 2,302 | 2,305 |
| 191253 | VINO SANGRIA VIGA REAL TINT | 12,101 | 12,113 |
| 191263 | VINO SANGRIA VIGA REAL DURA | 30,106 | 30,134 |
| 191273 | VINO SANGRIA VIGA REAL MANG | 6,772 | 6,778 |
| 191413 | VINO CALIFORNIA COOLER BALN | 0 | 0 |
| 191423 | VINO CALIFORNIA COOLER TINT | 78 | 78 |
| 191433 | VINO CALIFORNIA COOLER DURA | 0 | 0 |
| 191443 | VINO CALIFORNIA COOLER CERE | 0 | 0 |

SUMAS: 122,904 123,026

REPRESENTACION REPRESENTACION DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION S. A. D

| PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL 93 | | PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL 93 | | | NUEVOS PESOS | | | NUEVOS PESOS | | |
|-------------------------------|----------|-------------------------------|----------|---------|--------------|-----------------------|----------|--------------|------------|--|
| PRODUCTO | PRODUCTO | ENERO 93 | | | | | | FEBRER | | |
| | | CANT. 92 | CANT. 93 | PRES 92 | IMP. 93 | IMP. PRES. C/INFL. 93 | CANT. 92 | CANT. 93 | IMPORTE 92 | |

REPRESENTACION REPRESENTACION DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION S. A. D

| PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL 93 | | PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL 93 | | | NUEVOS PESOS | | | NUEVOS PESOS | | |
|-------------------------------|----------|-------------------------------|----------|---------|--------------|-----------------------|----------|--------------|------------|--|
| PRODUCTO | PRODUCTO | ENERO 93 | | | | | | FEBRER | | |
| | | CANT. 92 | CANT. 93 | PRES 92 | IMP. 93 | IMP. PRES. C/INFL. 93 | CANT. 92 | CANT. 93 | IMPORTE 92 | |
| VINO 1 | VINO 1 | 750 | 825 | 773,490 | 850,839 | 851,575 | 300 | 330 | 1,091,942 | |
| | SUMA: | 750 | 825 | 773,490 | 850,839 | 851,575 | 300 | 330 | 1,091,942 | |

REPRESENTACION E C. V.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL 93

NUEVOS PESOS

| PRODUCTO | D 93 | | CANT. | CANT. PRES | MARZO 93 | | IMPORTE |
|----------|------------------|-----------------------|-------|------------|----------|--------------------|---------|
| | IMP. PRES. 93 | IMP. PRES. C/INFL. | | | IMPORTE | IMPORTE C/INFL. | |

REPRESENTACION E C. V.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DEL 93

NUEVOS PESOS

| PRODUCTO | D 93 | | CANT. | CANT. PRES | MARZO 93 | | IMPORTE |
|----------|--------------------|-----------------------|-------|------------|-----------------|--------------------|-----------|
| | IMP. PRES. 1993 | IMP. PRES. C/INFL. | | | IMPORTE 1993 | IMPORTE C/INFL. | |
| VINO : | 1,201,136 | 1,202,175 | 291 | 320.1 | 1,197,617 | 1,317,379 | 1,318,518 |
| SUMA: | 1,201,136 | 1,202,175 | 291 | 320 | 1,197,617 | 1,317,379 | 1,318,518 |

REPRESENTACION REPRESENTACION DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION S. A.
 PRESUPUEST DE PRESUPUEST DE CREDITO Y COBRANZAS

1911 1911
 ENERO FEBRERO MARZO

REPRESENTACION REPRESENTACION DISTRIBUCION Y COMERCIALIZACION S. A.
 PRESUPUEST DE PRESUPUEST DE CREDITO Y COBRANZAS

1911 1911
 ENERO FEBRERO MARZO

| | | ENERO | FEBRERO | MARZO |
|---------------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| SALDO INICIAL | SALDO INICIAL | 4,067,668 | 1,578,333 | 2,065,821 |
| VENTAS NETAS | VENTAS NETAS | 2,148,081 | 2,348,952 | 2,293,335 |
| SUB-TOTAL | SUB-TOTAL | 6,235,749 | 3,927,284 | 4,359,156 |
| SALDO FINAL | SALDO FINAL | 1,578,333 | 2,065,822 | 1,920,510 |
| PAGOS | PAGOS | 4,657,416 | 1,861,463 | 2,438,647 |

| | | ENERO | FEBRERO | MARZO |
|---------------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| SALDO INICIAL | SALDO INICIAL | 5,952,119 | 3,638,114 | 3,800,283 |
| VENTAS NETAS | VENTAS NETAS | 1,537,685 | 1,998,483 | 1,794,808 |
| SUB-TOTAL | SUB-TOTAL | 7,489,804 | 5,636,597 | 5,595,093 |
| SALDO FINAL | SALDO FINAL | 3,638,113 | 3,800,285 | 3,491,576 |
| PAGOS | PAGOS | 3,851,690 | 1,836,312 | 2,103,516 |

| | | ENERO | FEBRERO | MARZO |
|--------------------|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| SALDO INICIAL | SALDO INICIAL | 8,767,992 | 6,856,310 | 7,016,292 |
| ESTIMADO DE VENTAS | ESTIMADO DE VENTAS | 1,271,666 | 1,971,503 | 1,548,201 |
| ESTIMADO DE PAGOS | ESTIMADO DE PAGOS | 3,185,348 | 1,811,872 | 1,814,493 |
| SALDO ESTIMADO | SALDO ESTIMADO | 6,856,310 | 7,016,292 | 6,750,000 |
| PAGOS | PAGOS | 3,851,690 | 1,836,312 | 2,103,516 |

CONCLUSIONES.

Siendo el presupuesto una herramienta necesaria para la planeación de objetivos que la empresa desea alcanzar, los dirigentes de la organización cualquiera que sea su giro, debe proyectar a futuro todos sus gastos y los conceptos en los que se habrá de distribuir dicho presupuesto.

En una empresa Comercializadora, se efectúa este tipo de proyecciones a futuro mediante un sistema presupuestario mensual, el cual incluye en el concepto de ventas el porcentaje de inflación para cada mes que involucra todos los conceptos que se manejan en dicha organización y un porcentaje adicional pronosticado para cada periodo presupuestal.

En lo concerniente al renglón de Sueldos y Salarios, se prevé los aumentos que se esperan para cada puesto, además de la contratación de nuevo personal.

En lo que se refiere a Gastos de operación, se diagnostican las erogaciones que por este concepto se tienen que efectuar por periodo procurando tener un fondo adicional en caso de algún gasto no previsto.

Una Empresa Comercializadora, marchará a la perfección siempre y cuando sepa planear de una manera lo más acertada posible a los presupuestos proyectados, y esto lo logrará si los dirigentes---lleven un control y verificación de que cada departamento funcional cumple con su tarea del presupuesto que se le ha encomendado y que se revise la esencia del trabajo para que sea lo mas real posible.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades
Glenn a. Welsch Ph D, C.P.A.
Editorial: Unión Topográfica Editorial Hispanoamericana.
- 2.- Planificación y Control de Utilidades.
Glenn a. Welsch Ph D, C.P.A.
Editorial: Unión Topográfica Editorial Hispanoamericana.
Pags. 567-580
- 3.- Sistema de Control Presupuestario.
C.P. Victor Paniagua Bravo.
Editorial: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
Pags. 47-93
- 4.- El Presupuesto y el Control Presupuestario.
Alba Martínez.
Tesis de la pag 55-88
- 5.- Los Presupuestos.
Armando Reyes Hernandez
Tesis Consultada de la Paz 33-116
- 6.- Presupuestos.
Cristobal del Rio
Pags 1-69-1-023
Edit.
- 7.- La Importancia de un Control Presupuestario en la Administración de una Empresa.
Arteaga Figueroa Rebeca
Tesis Consultada de la Paz 55-77
- 8.- Implantación de un Sistema Presupuestal en una Empresa -
Productora de Alimentos.
Marisela Pérez Hernández.
Tesis Consultada de la Paz 35-89
- 9.- Presupuestos, Aspectos Generales.

Islas Naverrete Carlos.

Tesis Consultada del 1a Pag 12-27

10-Presunuestos en la Toma de Decisiones

Flores Cervantes Amalia.

Tesis Consultada de la Pag 7-29