



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

"EL PAPEL DEL PRESUPUESTO EN EL CASO DE LA  
QUIEBRA DE UNA EMPRESA PRODUCTORA  
DE ALFOMBRAS".

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**NOLBERTO SANCHEZ SANCHEZ**

ASESOR: LIC. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

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:

"El papel del Presupuesto en el caso de la quiebra de una empresa productora de alfombras".

que presenta el pasante: Nolberto Sánchez Sánchez  
con número de cuentas: 7714772-3 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Contaduría.

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 27 de marzo de 1996

PRESIDENTE C.P. José Luis Covarrubias Guerrero

VOCAL C.P. Arturo León León

SECRETARIO L.C. Alejandro Amador Zavala

PRIMER SUPLENTE C.P. Rafael Delgado Colón

SEGUNDO SUPLENTE C.P. Juan Manuel Cano Guarneros









\*\*\*\*\*  
\* M \*\* U \*\* C \*\* H \*\* A \*\* S \*\*\*\* G \*\* R \*\* A \*\* C \*\* I \*\* A \*\* S \*  
\*\*\*\*\*

APROVECHANDO ESTE ESPACIO, QUIERO EXPRESAR QUE ME SIENTO MUY AGRADECIDO Y DESDE LUEGO FELIZ POR EL APOYO QUE ME HAN BRINDADO MI ESPOSA MA. CECILIA RAMIREZ Y MI HIJA LUCERO STEPHANY PARA QUE INICIARA, DESARROLLARA Y FINALMENTE TERMINARA ESTE TRABAJO. USTEDES SOPORTARON MUCHAS HORAS DE AUSENCIA E INDIFERENCIA DE PARTE MIA, NOCHES COMPLETAS DE DESVELO Y UN SINNUMERO DE CARENCIAS AL DEDICARME DE TIEMPO COMPLETO A LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

A TI ESPOSA MIA POR EJEMPLAR, VIRTUOSA Y FIEL COMPANERA EN LA PROSPERIDAD Y EN LA POBREZA MIL GRACIAS POR TU COMPRESION Y CARINO QUE ME HAS BRINDADO EN ESTOS PRIMEROS DOS ANOS DE VIDA MATRIMONIAL.

Y A TI HIJA LUCERO POR HABER LLEGADO A FORMAR PARTE DE UN MOTIVO MAS DE SUPERACION PERSONAL Y A QUIEN QUIERO MUCHISIMO, QUIERO EXPRESARTE QUE LA VIDA ES UNA RUEDA DE LA FORTUNA, DONDE A VECES NOS TOCA ESTAR ARRIBA Y OTRAS MAS ESTAR ABAJO, POR ELLO DEBEMOS APROVECHAR TODAS LAS OPORTUNIDADES PARA PREPARARNOS MAS Y MAS Y ASI PODER AFRONTAR SATISFACTORIAMENTE CUALQUIER PROBLEMA, REALIZARNOS Y SER MUY FELICES.

LAS QUIERE MUCHO.... NOLBERTO SANCHEZ.

\*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\* M \*\*\* I \*\*\* S \*\*\*\*\* A \*\*\* M \*\*\* O \*\*\* R \*\*\* E \*\*\* S \*\*\*\*\*  
\*\*\*\*\*







=====

\*\*\*\*\*        \*\*\*\*\*        \*\*\*\*\*        \*\*\*\*\*        \*\*\*\*\*

=====

TAMBIEN QUIERO EXPRESAR MI MAS SINCERA GRATITUD  
AL C.P. J.GUILLERMO VELAZQUEZ GALINDO,QUIEN DE UNA MANERA  
DESINTERESADA DEDICO PARTE DE SU VALIOSO TIEMPO PARA LA REVISION  
DE ESTE TRABAJO. POR TU GRAN CAPACIDAD PROFESIONAL Y HUMANA Y  
POR HABERME PRESIONADO A REALIZAR ESTA TESIS, MUCHAS GRACIAS  
AMIGO,ESTOY EN DEUDA CONTIGO.  
SINCERAMENTE: NOLBERTO SANCHEZ S.

=====



<<<<<I N D I C E.>>>>>  
<<<<<I N D I C E.>>>>>

PAG.

INTRODUCCION. ....	I
I.-) ANTECEDENTES DE LAS COMPANIAS PRODUCTORAS DE ALFOMBRAS EN MEXICO.....	1
A.-) ANTECEDENTES GENERALES:	
1.-) PERFIL HISTORICO DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEX.	2
2.-) CONCEPTO DE ALFOMBRA.....	3
3.-) CONCEPTO DE TAPETE.....	4
4.-) ORIGENES DE LAS ALFOMBRAS.....	4
5.-) ANTECEDENTES DE LAS ALFOMBRAS EN MEXICO.....	4
6.-) CLASIFICACION DE LAS ALFOMBRAS DE ACUERDO AL TIPO DE TEJIDO O TENIDO.....	5
7.-) IDENTIFICACION Y CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO.	8
B.-) POSICION DE LAS COMPANIAS PRODUCTORAS DE ALFOMBRAS DENTRO DEL ENTORNO ECONOMICO NACIONAL.	
1.-) UBICACION DENTRO DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL PAIS.	9
CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS.....	10
CLASIFICACION DE LA INDUSTRIA.....	11
2.-) NUMERO DE EMPRESAS PRODUCTORAS DE ALFOMBRA....	13
3.-) DISTRIBUCION GEOGRAFICA.....	14
4.-) PORCENTAJE CON EL QUE CONTRIBUYEN AL P.I.B. DEL PAIS.....	14
5.-) PORCENTAJE DE COMPANIAS EXPORTADORAS.....	16
6.-) REPERCUSIONES DEL CONTRATO LEY.....	17
7.-) EL IMPACTO DEL T.L.C. EN LAS CIAS. PRODUCTORAS DE ALFOMBRAS.....	19
II.-) FACTORES QUE INTEGRAN EL COSTO DE PRODUCCION DE UNA ALFOMBRA Y/O TAPETE.....	22
NOTAS PRELIMINARES :	
CONCEPTO DE COSTO,GASTO Y DESEMBOLSO.....	23
CLASIFICACION DE LOS COSTOS.....	24
SISTEMAS FUNDAMENTALES DE COSTOS.....	24
A.-) COSTOS VARIABLES.	
1.-) MATERIA PRIMA.....	26
a) SU IMPORTANCIA Y CONTROL.....	26
CONTROL DE INVENTARIOS.....	29

	PAG.
OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS.....	31
PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS.....	31
b) PROVEEDORES NACIONALES V.S. PROVEEDORES EXTRANJEROS.....	33
2.-) MANO DE OBRA DIRECTA.....	34
a) SU IMPORTANCIA Y CONTROL.....	34
b) VENTAJAS DE LA AUTOMATIZACION.....	36
B.-) COSTOS FIJOS. ....	36
1.-) MANO DE OBRA INDIRECTA.....	37
2.-) GASTOS DE FABRICACION.....	37
a) ENERGETICOS,REFACCIONES,DEPECIACION,ETC....	38
b) IMPORTANCIA DE CONOCER OPORTUNAMENTE CUALQUIER VARIACION.....	38
III.-) EL PAPEL DEL PRESUPUESTO COMO UNA OPCION VIABLE PARA MANTENERSE EN EL MERCADO.....	40
A.-) EL PRESUPUESTO.	
1.-) DEFINICION .....	41
2.-) IMPORTANCIA.....	42
3.-) OBJETIVO DEL PRESUPUESTO.....	43
4.-) BASES DEL PRESUPUESTO.....	43
5.-) CARACTERISTICAS.....	44
6.-) CLASIFICACION DEL PRESUPUESTO.....	44
7.-) ETAPAS DEL PRESUPUESTO.....	46
8.-) PERIODO DEL PRESUPUESTO.....	46
B.-) EL CONTROL PRESUPUESTAL.	
1.-) DEFINICION DE CONTROL PRESUPUESTAL.....	48
2.-) IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	49
3.-) ETAPAS O FASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	49
4.-) OBJETIVO DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	50
5.-) MECANISMOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	50
6.-) EL MANUAL DEL CONTROL PRESUPUESTAL.....	50
IV.-) OTRAS OPCIONES DE PAGO VIABLES PARA MANTENERSE EN EL MERCADO.....	52
A.-) EL CONTROL INTERNO	
1.-) DEFINICION.....	53
2.-) IMPORTANCIA.....	53
3.-) OBJETIVOS.....	54

	PAG.
4.-) ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.....	54
5.-) VIGILANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	55
B.-) EL CONTROL DE PROYECTOS DE INVERSION.	
1.-) DEFINICION DE PROYECTO DE INVERSION.....	56
2.-) IMPORTANCIA DE UN PROYECTO DE INVERSION....	57
3.-) CARACTERISTICAS DE UN PROYECTO DE INVERSION	58
4.-) ETAPAS DE UN PROYECTO DE INVERSION.....	58
5.-) MECANISMOS DE CONTROL DE LOS PROYECTOS DE INVERSION.....	59
6.-) CLASIFICACION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION	59
V.-) FACTORES PARALELOS CAUSALES DE LA PROSPERIDAD O DECADENCIA DE UN NEGOCIO.....	61
A.-) COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS INFLUIDO POR:	
1.-) LA CALIDAD DEL PRODUCTO.....	62
2.-) PRECIOS COMPETITIVOS.....	62
3.-) EL SERVICIO AL CLIENTE.....	63
4.-) LA COMPETENCIA INTERNA Y EXTRANJERA.....	63
5.-) EL CONTROL DE LOS DESEMBOLSOS VIA GASTOS....	64
6.-) LA ACTUALIZACION DEL EQUIPO.....	64
7.-) LA INFLACION.....	65
8.-) LA DEVALUACION.....	65
9.-) EL DESEMPLEO.....	65
10.-) LA COMERCIALIZACION.....	66
B.-) LOS NIVELES DE INVENTARIOS REPERCUTIDOS POR:	
1.-) CALCULO INADECUADO DEL LOTE ECONOMICO O DEL PUNTO DE REORDEN Y PUNTO DE EQUILIBRIO.....	67
2.-) PRODUCCION DE ESTILOS NO COMPETITIVOS.....	68
3.-) DESCONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL MERCADO.	68
C.-) EXCESO DE PASIVOS.....	68
D.-) PROYECCIONES FINANCIERAS.....	69
VI.-) DETERMINACION CORRECTA DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPANIA Y LA DIRECCION ADECUADA DE TODOS LOS RECURSOS DEL ENTE ECONOMICO PARA LOGRAR LA PROSPERIDAD. ....	70
A.-) DISMINUIR LOS COSTOS DE PRODUCCION.	
1.-) PROMOVRIENDO LA PRODUCTIVIDAD Y EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD EN CADA CENTRO DE COSTOS.....	71
2.-) MEJORAR LA CALIDAD Y PRESENTACION DEL PRODUCTO	71
3.-) CAPACITANDO AL PERSONAL.....	72
4.-) MOTIVANDO AL PERSONAL.....	72





\*\*\*\*\*  
<<<<<< INTRODUCCION.>>>>>>  
\*\*\*\*\*

El presente trabajo tiene como finalidad responder a las constantes interrogantes del porque? compañías de abolengo, con una gran trayectoria comercial de muchos años, acreditadas a nivel nacional e internacional e incluso dueñas de más del 75% de la producción de alfombras en el país se han venido abajo quebrando irremediabilmente. Además dentro de este contexto de análisis de las causales de mayor peso que motivaron la quiebra de este tipo de empresas, se hará incapie en la importancia del presupuesto y control presupuestal y el papel que juega en la decadencia o prosperidad de las mismas, tratando de responder la hipótesis planteada de que el descuido del control interno, del control presupuestal, y del control de proyectos de inversión son los determinantes de mayor peso que traen como consecuencia que el Presupuesto se transforme en un plan metódico para llevar a la quiebra a una compañía productora de alfombras.

Bueno para empezar, es evidente que a todos los sectores del país nos ha afectado la crisis económica por la que atravieza la economía nacional, pero en particular más a las compañías productoras de alfombras cuyos productos son artículos de lujo. El haber firmado el tratado de libre comercio con los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá en condiciones desiguales de avance tecnológico, calidad del producto y precios competitivos, les marco en sí una oportunidad de ingresar a dos de los mercados más grandes del orbe, pero a la vez les marco más una desventaja, ya que les ha repercutido el no haber contado con un eficiente y estricto control interno que abarcara el ámbito presupuestal y de control de proyectos de inversión que les ayudara a ser más eficientes para abatir sus costos de producción y con ello poder fijar precios de venta más competitivos; ya que como veremos en el desarrollo del presente trabajo, el descuido de estos aspectos son los elementos de mayor peso que pueden transformar la herramienta principal para lograr la prosperidad (como lo es el presupuesto) en un arma mortal para una compañía, a tal grado de llevarla a la quiebra.

De esto el Licenciado en Contaduría es el profesional que mejor capacitado esta para asesorar a la dirección de la compañía, por lo que es imprescindible su asistencia en cualquier junta directiva relacionada con la implantación de un correcto control interno, planeación de o la integración de un presupuesto o proyecto de inversión cuya repercusión podría ser mayúscula sino se toman en cuenta todas las posibles variables relacionadas al mismo y de las cuales el contador tiene los parmenores registrados.

Claro esta que no todas las compañías productoras de alfombra han quebrado, cierto es que quebro el grupo LUXOR-MOHAWK, la empresa número uno en nuestro país, y bueno para explicarnos las razones en primer lugar definiremos algunos





## A.-) ANTECEDENTES GENERALES:

### 1.-) PERFIL HISTORICO DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO:

Indudablemente que la industria textil es una ocupación tan necesaria y humana, pues la historia nos muestra que en el pasado como en el presente, ha dado ocupación igualmente tanto al hombre como a la mujer. Esta actividad es tan antigua como el ser humano mismo, quien despues de satisfacer la necesidad fisiologica de alimentarse, por razones climaticas ,fisiologicas y de comodidad, tuvo que cubrir su cuerpo desnudo, vistiendose; dando con ello el primer paso en lo que en nuestros días conocemos como la "industria textil y del vestido". Ahora bien :

Irma Portus, en su libro: Presente y pasado de la industria textil en México, nos comenta que La industria textil en México se caracteriza por tener varias etapas a saber :

La primera que se ubica en la época prehispánica, nos legó una rica tradición indígena, vasta y bella en texturas, pues, es de todos conocido que nuestros antepasados antes de la conquista española ya usaban las fibras de algodón, henequén y maquey a las cuales teñían con muy diversos materiales, todos de origen natural como la cochinilla de grana. Durante este periodo se observo un amplio desarrollo de la creatividad indígena la cual fue violentamente detenida con la conquista española.

La segunda etapa la ubicamos inmediatamente después de la conquista española y se caracterizó más que nada por presentar numerosos obstáculos y trabas que limitaban su desarrollo; lo que nos da a entender que los preludios de la industria textil en nuestro país fueron muy difíciles. Tal es así que entre los obstáculos más importantes al desarrollo de la industria textil en México tenemos: escasez de capital y materias primas; insuficientes medios de transporte y vías de comunicación; múltiples prohibiciones a la producción textil con el objeto de proteger las importaciones provenientes de la metrópoli Española; fuerte rezago tecnológico con respecto a los países capitalistas pioneros; etc. Descansando así la actividad textil en la producción propiamente artesanal y en empresas familiares.

La tercer etapa la ubicamos a partir de la tercera década del siglo XIX cuando con los gobiernos de Guerrero y Bustamante se impulsó el desarrollo industrial y básicamente el ramo textil, protegiendo la producción interna, creando instituciones de crédito como el Banco de Avío en 1830, importando máquinas extranjeras, etc. Y así a finales del siglo XIX con la consolidación del capitalismo en México, la industria textil vive una expansión sin precedente en su historia; ya que por ejemplo el uso tradicional de la energía hidráulica y el vapor fueron sustituidos por la electricidad lo cual impulsó cambios cualitativos y cuantitativos en esta rama, como es el caso de la introducción de maquinaria moderna movida por energía eléctrica lo que favoreció la reducción de los costos de producción, la prolongación de la jornada laboral con luz artificial, etc. 1905 fue el año en que la industria textil alcanzó su máximo

desarrollo, posteriormente sobrevino una crisis en la economía nacional que aceleró la agudización de las contradicciones sociales y políticas elevando a tal grado la lucha de clases hasta desembocar en la Revolución Mexicana.

Una cuarta etapa la ubicamos en el periodo que duró la Revolución Mexicana, desde 1910 hasta los últimos meses de 1920, fecha en que la paz pudo consolidarse en todo el país. Durante esta época la industria textil sufre un relativo estancamiento y una situación irregular y contradictoria, derivada básicamente de una serie de factores como son:

- la anomalía de las vías de comunicación que impedían el traslado de las materias primas hacia las zonas fabriles;
- el bajo e insuficiente nivel de consumo de la población mexicana de productos textiles nacionales por los bajos ingresos de los trabajadores del campo y por la preferencia de las clases burguesas por la compra de artículos procedentes del exterior;
- el excesivo contrabando de productos textiles, que significó una competencia desfavorable para la producción nacional;
- una inadecuada política arancelaria que la protegiera;
- poca competitividad de los productos nacionales dentro y fuera del país, como consecuencia de las malas instalaciones y poca calidad de las materias primas.
- numerosas movilizaciones, paros, protestas y huelgas de los trabajadores textiles.

Todo lo anterior impidió que nuestra industria aprovechara la coyuntura de la primera guerra mundial (1914-1918) para la colocación de nuestros productos en el extranjero.

La época actual enmarca la quinta etapa del desarrollo de la industria textil en nuestro país, que se caracteriza por el surgimiento de un sinnúmero de negocios dedicados a la producción de fibras, hilos, telas, ropa, alfombras, etc. donde sin embargo se sigue observando cierto retraso tecnológico, competencia desleal del extranjero, poca productividad y bajo nivel de eficiencias y últimamente desaprovechamiento de la capacidad productiva instalada derivada de la creciente recesión económica por la que atraviesa la economía nacional; caracterizada por el gran número de desempleados, bajos niveles de adquisición, inseguridad pública, fugas de capital, etc.

Ahora bien, antes de iniciar con el estudio de las compañías productoras de alfombras, es oportuno señalar la diferencia entre el concepto de alfombra y tapete:

#### 2.-) CONCEPTO DE ALFOMBRA.

ALFOMBRA. - Según el Diccionario de Tejidos de F. Castany, es un vocablo de todos conocido, que se asigna a todo aquél tejido de "Buclé" o "Rizo", o bien, de "Pelo" o "Rasurados". Elaboradas en lana u otras fibras textiles o mezcla de ellas, las alfombras están destinadas a cubrir el suelo o piso de las habitaciones, oficinas y escaleras, con fines decorativos, funcionales y/o de comodidad. Las alfombras normalmente se

instalan de pared a pared.

### 3.-) CONCEPTO DE TAPETE.

TAPETE.- Según el Diccionario de la lengua Española, es el nombre genérico que se le da a aquél tipo de alfombra pequeña que para ornato o resguardo se suele poner en el piso, las mesas u otros muebles; y que a diferencia de la alfombra no está sujeto al piso.

Tal como sucede en todo el universo: todo tiene un principio y las Alfombras no son la excepción, su pasado no se remonta a los cuentos como el de las Mil y una Noches pero sí a una época bastante lejana.

### 4.-) ORIGENES DE LAS ALFOMBRAS :

El origen de las alfombras es asiático, Persa (hoy Irán) para ser más exactos. Se sabe que Mileto (Grecia), en Asia menor fue durante siglos el centro de manufactura más importante. Durante la edad media, su fabricación cobró gran auge y esplendor entre los pueblos islámicos considerándose como elemento esencial de bienestar y ornato en las viviendas y con fines litúrgicos para la pureza de la oración.

Bien, ya vimos el origen de las alfombras a nivel mundial, ahora bien, en virtud de que el análisis que se desarrolla en el presente trabajo está enfocado a compañías que se desarrollaron en el seno mismo de nuestro país es necesario hacer un poquito de historia en cuanto a :

### 5.-) ANTECEDENTES DE LAS ALFOMBRAS EN MEXICO :

La Enciclopedia de México de José Rogelio Álvarez, nos ilustra la historia de las alfombras en México. Según este autor, los tapetes para cubrir el suelo eran ya usados en el México prehispánico. Los "PETATES", generalmente de palma tejida constituyen el antecedente más remoto de las alfombras en nuestro país. Entre los Aztecas como entre los Mayas el "petate" constituyó un símbolo de autoridad; posteriormente y hasta nuestros días el "petate" se transformó en un artefacto indispensable en toda choza indígena aunque más que como alfombra sirve de cama, de asiento, de mesa, etc.

Después de la 2ª guerra mundial (1939-1945) surgió en México la industria de las alfombras propiamente dicha, de tal suerte que la primera compañía productora de alfombras en México fue "EL BORDADOR", fundada en el año de 1941 en la ciudad de Texcoco, Edo de México por el Frances Don Mauricio Salle. Esta compañía no fabricaba el hilo, lo compraba a Gomez y Valverdi, S.A. únicamente elaboraba la tela base y tejía las alfombras en forma manual para posteriormente enviarlas a Laredo Texas donde en otra compañía se engomaban y se

comercializaban. posteriormente "el Bordador" cambia su razón social por la de "EL TEJEDOR DE MILAGROS" y más tarde en el año de 1949 vuelve a cambiar de razón social ahora por la de "TAPETES LUXOR,S.A.DE C.V." que es el nombre de la compañía que llegó a tener en sus manos más del 74% de la producción nacional en lo que alfombras se refiere;para entonces sus dimensiones y su prestigio habian crecido enormemente,contaba ya con todo el equipo necesario para elaborar una alfombra desde el hilo hasta el engomado de la misma. Casi simultaneamente a estos sucesos Mohasco Corporation, funda en México en el año de 1946 la compañía "ALFOMBRAS MOHAWK DE MEXICO,S.A." la cual solo comercializaba alfombras de importación. En el año de 1949 esta compañía comienza la fabricación de alfombras en telares tal como lo venia haciendo Tapetes Luxor;pero la excelente calidad,la gran variedad de estilos,la oportunidad de entrega,asi como los bajos costos de Tapetes Luxor dieron al traste con las aspiraciones de la empresa norteamericana (Alfombras Mohawk),es entonces cuando los accionistas de Mohasco Corporation al darse cuenta de que no podian sacar del mercado a Tapetes Luxor,deciden comprarla,y es asi como en el año de 1965 Tapetes Luxor,S.A.de C.V. se incorpora a Mohasco Corporation,formando desde entonces el "Grupo Luxor-Mohawk" y así continuar con el monopolio de las alfombras por muchos años más,pero más tarde todo hiba a cambiar. En el año de 1987 Mohasco Corporation decide retirarse del mercado y vende el 100% de sus acciones al "GRUPO PULSAR INTERNATIONAL" de Monterrey,y es entonces cuando el grupo Luxor-Mohawk empieza a perder mercado paulatinamente hasta desaparecer. Como historia la podemos visualizar desde diferentes puntos de vista, a saber: la podemos entender como el proceso evolutivo de cualquier ente económico,como un efecto de tantas agravantes que se acumulan en una organizacion hasta desembocar en la quiebra,como un resultado de malas decisiones politicas que afectaron a toda la nación,como resultado de una mala administración,etc. y de todo ello podemos sacar un provecho para no caer en la misma situación. Es por ello que a lo largo de este trabajo se analizarán las razones de mayor peso que pueden dar al traste con una sociedad mercantil.

#### 6.-) CLASIFICACION DE LAS ALFOMBRAS DE ACUERDO AL TIPO DE TEJIDO Y TENIDO :

Existe una gran variedad de alfombras en el mercado,pero a grandes rasgos podemos decir que dependiendo de las especificaciones de la construcción del tejido,las alfombras se clasifican en :

- a) ALFOMBRAS DE RIZO.--Son aquellas cuyo pelo esta tejido en forma de nudo o rizo. Son duras al tacto (no mullidas). Para tráfico pesado. Son las más recomendables para áreas públicas, pasillos,cines,etc.
- b) ALFOMBRAS RASURADAS.-- Son aquellas de pelo cortado bien sea alto,medio o bajo. Para tráfico pesado,medio o bajo. son más mullidas y confortables. Son muy propias para oficinas

- corporativas, suites, habitaciones de hotel y de residencias.
- c) ALFOMBRAS DE RIZO Y CORTE.- Fabricadas mediante una combinación de tejidos rasurado y rizo. Son para todo tipo de tráfico. mezclan textura y funcionalidad.
- d) ALFOMBRAS SEMIRRASURADAS.-Son aquellas que presentan un dibujo ocasionado por una combinación de texturas rasuradas y de rizo en bajorrelieve. Son recomendables para tráfico medio y bajo.
- e) ALFOMBRAS TIPO SHAG.- Son aquellas tejidas con pelo alto y abierto con textura rasurada o de rizo. Son propias para tráfico bajo como son habitaciones y tapetes de área.

Ahora bien dependiendo del tipo de tejido aplicado al filamento tenemos la siguiente clasificación :

- a) ALFOMBRAS DE FILAMENTO TENIDO EN GRENA.- Son aquellas en las que se utiliza filamento teñido previamente.
- Ventajas :
- Se obtienen metrajés bastante grandes de un solo lote.
  - Durante la colocación se desperdicia menos alfombra debido a los altos metrajés de un solo lote.
  - La fijación del color es muy firme, y
  - Los colores son muy sólidos a la luz.
- Desventajas :
- No se pueden fabricar lotes pequeños.
  - Durante el proceso de tejido, se filtran a la base de la alfombra algunos filamentos, lo cual provoca que con el uso salgan a la superficie dando origen a lo que se conoce como "pelusa".
- b) ALFOMBRAS DE TENIDO EN PIEZA.- Son aquellas que se tejen con filamento en crudo y que una vez tejidas se tiñen .
- Ventajas :
- El tiempo de entrega es muy rápido en virtud de tenerla en stock ya tejida lista para teñir
  - Durante el proceso de tejido, los filamentos que se quedan en el fondo de la base son arrasados por la acción de las tina de teñido, por lo que no suelta pelusa.
  - Se pueden fabricar lotes pequeños.
  - Se pueden fabricar colores especiales.
  - Los colores son más limpios.
- Desventajas :
- Como máximo se fabrican lotes de 6 a 8 rollos por lo que no es recomendable instalarlos en



áreas que requieran metrajes mayores ya que existen variaciones de lote a lote.  
-los colores son menos sólidos a la luz.

c) ALFOMBRAS DE TENIDO ESPACIADO.- Son aquellas que utilizan hilo BCF (Bulk Continuos Filament) blanco, el cual se teje en forma de un largo calcetín continuo el cual posteriormente se estampa en un tono base y mediante un rodillo angosto se estampan tiras a lo largo del calcetín. Después de estampado y secado el calcetín se desteje y se enrolla en una bobina para después tejerse la alfombra en forma de rizo.

d) ALFOMBRAS DE TENIDO CONTINUO.- Son aquellas que se tiñen mediante la utilización de un aparato que aplica el color de manera uniforme a la superficie de la alfombra ya tejida. Posteriormente la alfombra pasa por una cámara de vaporización donde los colores se fijan sólidamente en la fibra; para después ser lavada y por último secada mediante calor. Cabe señalar que para uso institucional no es muy recomendable ya que el estampado varía de rollo a rollo provocando pequeñas desviaciones de tejido especialmente evidentes en las costuras de instalación.

e) ALFOMBRAS O TAPETES DE LANA.- Son aquellas que utilizan fibras naturales como la lana y el algodón y tienen requerimientos mínimos de colores específicos, esto debido a la gran cantidad de dibujos, motivos y colores que lleva la misma. De tal suerte que para ello se utiliza un sistema conocido como "tejido en madeja", que consiste en recibir madejas de hilo no tejido para posteriormente devanarlo y colgarlo en postes que son sumergidos en colorantes que están en constante circulación para facilitar su penetración en la fibra.

f) ALFOMBRAS TEJIDAS CON HILO TENIDO EN SOLUCIÓN.- Estas son un tipo especial de alfombras que utilizan hilo de polipropileno o nylon BCF que ha sido teñido previamente mediante una técnica especial que consiste en la aplicación del color mientras la fibra todavía está en solución.

Finalmente dependiendo del tipo de método de tejido utilizado las alfombras se clasifican en :

- a) ALFOMBRAS DE TELAR.- que son las que se elaboran en telares del tipo "Jacquard" el cual tiene como base el uso de tarjetas o cartones perforados. O bien en telares del tipo "Face to face" donde se elaboran tapetes con diseño tipo persa.
- b) ALFOMBRAS DE TUFTED.- Son aquellas alfombras lisas o moteadas que conforman el grueso de los estilos que existen en el mercado.
- c) ALFOMBRAS HAND TUFTING.-Son aquellas alfombras o tapetes con diseños únicos tejidos a mano con pistola.

#### 7.-) IDENTIFICACION Y CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO.

Finalmente a continuación delinearemos las características que sirven de identificación internacional al producto generado por las empresas que estamos estudiando, publicadas por el BanCoMext en su revista 160 polonia mercado de alfombras :

- Nombre del producto : Alfombras.
- Sector al que pertenece el producto : Textil y Confección.
- Descripción del producto según su fracción arancelaria: Alfombras y revestimientos para el suelo, de materias textiles, incluso confeccionados.
- Clasificación arancelaria : 57.05.00
- Variedades y usos : pueden ser de materias textiles sintéticas o artificiales, para uso doméstico e industrial (incluye la ind. automotriz).
- Impuestos a la importación : 30% más 6% para todo tipo de prod. importados.
- Requisitos de importación: certificado de origen que se tramita ante la SECOFI.
- Barreras no arancelarias : ninguna.

B.-) POSICION DE LAS COMPANIAS PRODUCTORAS DE ALFOMBRAS DENTRO DEL ENTORNO ECONOMICO NACIONAL ;

1.-) UBICACION DENTRO DEL SECTOR INDUSTRIAL DEL PAIS.

Sabemos que el sector industrial de nuestro país es demasiado amplio, pues, tiene que dar cabida a un sinnúmero de actividades; es por esta razón que no se abarcará la totalidad de giros que se integran en cada clasificación, sólo se verá en forma genérica. Pero antes de entrar en detalle en la clasificación de la industria es necesario hacer una breve reflexión en algunos conceptos como son : la empresa y su clasificación.

Que es una empresa?

Esta es una interrogante que para muchos debería pasar desapercibida pero, es necesario especificar su concepto e importancia, en virtud de que esta es la primera célula del mundo económico que en cierto momento va a determinar la imagen de una sociedad o de un país.

Según Fernando Arangoren, en su libro "Pensamiento Empresarial Mexicano", comenta que para muchos una empresa se limita única y exclusivamente a una unidad económica orientada solamente a la producción de bienes y servicios y a la satisfacción de las necesidades del mercado, representando así sólo un conjunto de máquinas, instalaciones y equipo, coordinados por un común denominador : el capital, que convalidado con el trabajo da como resultado la generación de utilidades.

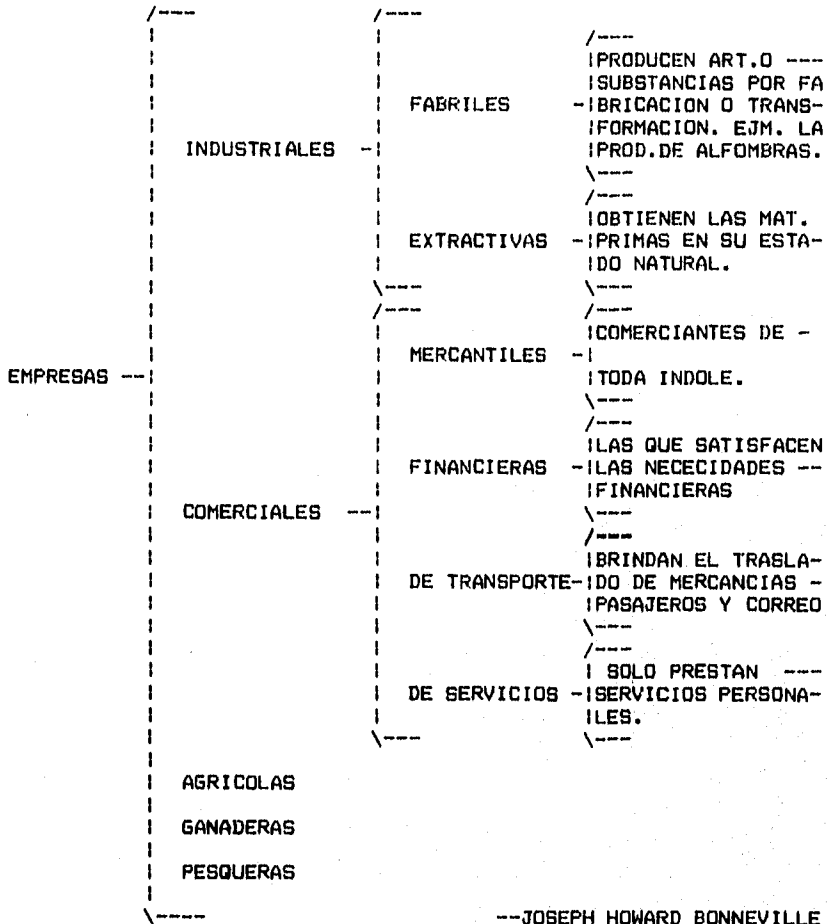
Para otros es una invención humana, un valioso instrumento, diseñado por el hombre para servir a la sociedad y servirse así mismo.

En este sentido una empresa se puede considerar como una comunidad de personas que aportan lo que son y lo que poseen a un fin de complementación y de servicio, es un escenario de autorrealización, una fuente de plenitud humana, una institución de enseñanza y de capacitación; porque la empresa es vida, con todas las tensiones, las contradicciones y las aspiraciones de la vida humana. A la empresa acuden: el consumidor para obtener bienes y servicios; el inversionista para obtener un rendimiento de su capital; el trabajador, el técnico y el directivo para emplear su trabajo y ganarse la vida; lo que significa que para que quede legitimada ante la sociedad, una empresa debe servir tanto a los que están dentro de ella como a los que están fuera.

una empresa privada a diferencia de una estatal debe tener rentabilidad, debe ser productiva; para ella la ineficiencia, el derroche y el desperdicio son inadmisibles, o más bien deberían ser inadmisibles, pero la realidad en nuestro país como en muchos otros es en muchos casos todo lo contrario y de ahí el retraso económico que nos ha caracterizado.

CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS :

Las empresas en términos generales se pueden clasificar en :



--JOSEPH HOWARD BONNEVILLE



Por otro lado desde el punto de vista de la apreciación del gobierno (particularmente del I.N.E.G.I., en su compendio "clasificación de actividades económicas"), la industria en nuestro país se clasifica dentro de las siguientes divisiones:

- I.-) Productos alimenticios, bebidas y tabaco (2012-2202)
- II.-) Textiles, prendas de vestir e industria del cuero :
  - 2312.-) Preparación de fibras blandas para hilar y tejer.
  - 2314.-) Fabricación de estambres.
  - 2315.-) Fabricación de casimires, paños, cobijas y productos similares.
  - 2316.-) Hilado, tejido y acabado de algodón.
  - 2317.-) Hilado, tejido y acabado de fibras artificiales.
  - 2318.-) Fabricación de encajes y tejidos angostos incluso pasameria.
  - 2321.-) Fabricación de medias y calcetines.
  - 2322.-) Fabricación de sueteres.
  - 2332.-) Hilado, tejido y torcido de henequen.
  - 2391.-) Fabricación de telas impermeabilizadas e impregnadas
- \*\*\*\* 2392.-) FABRICACION DE ALFOMBRAS, TAPETES Y TAPICES DE FIBRAS BLANDAS \*\*\*\*
  - 2411.-) Confección de ropa exterior de mujer; excepto uniformes.
  - 2412.-) Confección de ropa exterior para caballero; excepto camisas y uniformes.
  - 2413.-) Confección de uniformes de todo tipo.
  - 2414.-) Confección de camisas.
  - 2415.-) Confección de ropa exterior para niños y niñas.
  - 2433.-) Fabricación de algodón absorbente, vendas, telas adhesivas y productos similares.
  - 2511.-) Fabricación de calzado de tela con suela de hule o plastico.
  - 2519.-) Fabricación de calzado de piel.
- III.-) Industria de la madera y productos de la madera.
- IV.- ) Papel, productos de papel, imprentas y editoriales.
- V.- ) Substancias químicas, derivados del petróleo, productos del caucho y plastico.
- VI.- ) Productos minerales no metálicos, exceptuando derivados del petróleo y carbón.
- VII.-) Industrias metálicas básicas.
- VIII.) Productos metálicos, maquinaria y equipo.
- IX.- ) Otras industrias manufactureras.

Obviamente cada división abarca un número muy nutrido de giros, pero como no es tema de este trabajo el especificar cada uno, sólo se pormenorizarán los que corresponden a la división de textiles con el objeto de visualizar de una manera más completa lo complejo de esta rama industrial al momento de analizar cualquier cifra que se refiera a esta división.

## 2.-NUMERO DE EMPRESA PRODUCTORAS DE ALFOMBRA.

Sabemos de antemano y la historia lo ha demostrado que el empresario o capitalista ha tenido y tiene en sus manos la responsabilidad de la superación social. El mundo ha visto un progreso en todos los ámbitos gracias a la fuerza del capital y a costa de un progreso equilibrado y general de la población; lo que significa que en los países capitalistas, el capitalismo ha permitido el desarrollo económico, pero ha dado origen al crecimiento de grupos sociales marginados, desempleados o subempleados y justificadamente descontentos.

En términos generales los obstáculos que se visualizan para el desarrollo y supervivencia de una empresa en cualquier país son :

- Limitaciones de recursos naturales,
- tradiciones culturales, políticas y forma de ser de todos los políticos, y
- limitaciones de tipo económico.

Pero, particularizando en nuestro país, cabe señalar que nuestro desarrollo económico se ha visto entorpecido porque pesan sobre nosotros las deficiencias de nuestro sistema educativo, la mala distribución de la población sobre el territorio nacional, la falta de irrigación en gran parte del territorio cultivable, la escasez de los capitales para la inversión en la industria y el campo, el endeudamiento exterior cada vez más grande, el elevado número y porcentaje de impuestos, etc., etc. De esto derivamos que es indispensable la estabilidad de precios para que el crecimiento sea permanente y equitativo, lo que exige finanzas públicas sanas para así ofrecer empleos permanentes productivos y bien remunerados que aseguren un mayor bienestar social; es necesario aumentar el gasto social para satisfacer las demandas prioritarias de la población, aumentar la inversión pública en infraestructura básica, impulsar el crecimiento y la generación de empleos, alentar mediante medidas fiscales a la pequeña y mediana empresa, brindar mayor seguridad jurídica al contribuyente y proporcionar incentivos a los trabajadores y causantes que perciben menores ingresos. Actualmente, en 1975 estamos viviendo una de las etapas de mayor crisis económica por las que haya atravesado nuestro país; vivimos inmersos en un ambiente donde prevalecen tasas elevadísimas de intereses, desempleo y subempleo mayúsculos, inestabilidad social y política, corrupción en todos los sectores, impuestos elevados, quiebra de compañías, continua alza de precios, devaluación de nuestra moneda, globalización de la economía, etc.

Bajo estas circunstancias el número de empresas de todo tipo se ha visto limitado e incluso reducido pues continúan experimentando falta de liquidez; pruebas de ello son el cierre y despido masivo en la industria o en algunos casos la reducción de la jornada de trabajo. La rama de la industria productora de alfombras no ha sido la excepción y así tenemos que el número de compañías productoras de alfombra en nuestro país (según el directorio 1974 de la CANAITEX), era de 19 a saber:

- 1.-) Alfombras Imperial de México, S.A. de C.V.
- 2.-) Alfombras Mohawk de México, S.A. de C.V.   \*\*\*

- 3.-) Carter de México,S.A. de C.V.
- 4.-) Corporación Santa Rosa,S.A.de C.V. \*\*\*
- 5.-) Corporación Textil Mexicana,S.A.de C.V.
- 6.-) Fielros y Cobertores,S.A.de C.V.
- 7.-) San Marcos Textil, Tapetes y Alfombras,S.A.de C.V.
- 8.-) Tamacani,S.A. de C.V.
- 9.-) Tapetes y Alfombras Modernas,S.A.de C.V.
- 10.-) Tapetes Luxor,S.A. de C.V. \*\*\*
- 11.-) Tejidos Hermes,S.A.de C.V.
- 12.-) Terza,S.A. de C.V.
- 13.-) Textil Técnica,S.A.de C.V.
- 14.-) Textiles Morelos,S.A.de C.V.
- 15.-) Textiles No Tejidos Nacionales,S.A.de C.V.
- 16.-) Tapetes Automotrices Mexicanos,S.A.de C.V. \*\*\*
- 17.-) Tapetes Mexicanos,S.A.
- 18.-) Tapetes Rustik,S.A.de C.V.
- 19.-) Nobilis Lees,S.A.de C.V.

De las cuales la número uno en cuanto a capacidad de producción,variedad de estilos,etc. fué el "Grupo Luxor - Mohawk" (\*\*\*) y digo fué porque desafortunadamente ya quebró,dejando el terreno libre para la acción renovada de "Terza,S.A. de C.V." que al asociarse con "Shaw Industries" adquiere todos los activos fijos de "Corporación Santa Rosa,S.A.de C.V.", que erán propiedad del grupo "Luxor Mohawk",combiéndose así en la empresa productora de alfombras más fuerte del país. Por otro lado "Tapetes Automotrices Mexicanos,S.A.de C.V." propiedad también del "Grupo Luxor-Mohawk",se declara en suspensión de actividades y sus activos fijos son absorbidos por la empresa norteamericana "Collins and Aikman "

### 3.-) DISTRIBUCION GEOGRAFICA.

Las empresas productoras de alfombras se ubican en un reducido número de estados como son :

- Aguas calientes,
- Distrito Federal,
- Estado de México,
- Nuevo León,
- Puebla,
- Tlaxcala,y
- Morelos.

### 4.-) PORCENTAJE CON EL QUE CONTRIBUYEN AL PRODUCTO INTERNO BRUTO DEL PAIS.

Antes de comentar este punto es necesario hacer un parentesis para comentar lo siguiente :  
La estabilidad económica de cualquier país



depende no del todo pero si en mucho del esfuerzo que el sector empresarial realice para mantenerse dentro del mercado nacional e internacional no obstante los drásticos cambios que sufra la economía, como actualmente (1995) sucede en nuestro país. Pero muchas veces este esfuerzo resulta infructuoso cuando se encuentran ante problemas o trabas no controlables como las barreras arancelarias que impiden la exportación de nuestros productos y la mano suave de nuestro gobierno al facilitar las importaciones; por ejemplo los productos textiles enfrentan un arancel máximo de 57% para entrar a Estados Unidos y de 30% para entrar a Canadá, mientras que México apenas impone un arancel máximo de 20% a las importaciones de textiles de cualquier país, y lo que es más en Estados Unidos la protección arancelaria es mayor justamente en aquellos productos en los que México es más competitivo; éste país impone un arancel ponderado a los productos textiles mexicanos del orden del 6.8% en fibras, 9% en textiles y 18.5% en confección, mientras que a los productos textiles canadienses les impone aranceles de 6.8%, 6.2% y 15.3% para fibras, textiles y confección respectivamente, lo que deja a las compañías mexicanas del ramo en una situación desventajosa, aunque cabe señalar que con la firma del T.L.C., se pretende acabar con esa desigualdad.

Ahora bien antes de comentar el porcentaje con el que contribuyen las compañías productoras de alfombras al P.I.B., cabe señalar (según lo comentado en la publicación de la SECOFI "T.L.C. de América del Norte La industria Textil"), que de acuerdo a los procesos de producción que la industria textil desarrolla pueden identificarse tres sectores:

- 1.- El sector Fibras.- productor de fibras sintéticas (a partir de productos derivados del petróleo) y de fibras artificiales (a partir, entre otras materias primas, de celulosa).
- 2.- El sector Textil.- que abarca la fabricación de fibras naturales y todo tipo de hilados, tejidos, telas y sus acabados, así como de productos terminados procesados directamente através del tejido (INCLUYE ALFOMBRAS), y finalmente
- 3.- El sector de la Confección.- abocado a la fabricación de ropa y de otras prendas.

Ahora que si particularizamos en el Sector Textil antes descrito podemos argumentar que no es tan intensivo en capital como el de fibras ni tan intensivo en mano de obra como el de la confección. El sector está constituido por 2249 empresas que generan 250 mil empleos, esto es, cerca del 28% del total de la industria textil. El 86% de los establecimientos son pequeños o micros. En lo referente a la fabricación de alfombras, también se cuenta con tecnología y maquinaria equivalentes a la utilizada en el resto del mundo; sin embargo, parte de la capacidad instalada se encuentra ociosa, esto debido indudablemente a que se trata de un artículo de lujo, inaccesible en esta coyuntura al grueso de las masas populares.

En términos generales podemos aseverar que la industria textil compuesta por la producción de fibras duras, blandas, hilados, prendas de vestir, y otras industrias textiles dentro de las que encontramos la producción de alfombras se caracteriza por ser de las de menor dinamismo dentro de las manufactureras tal es así que por ejemplo durante el periodo

1987-1991 la economía creció a una tasa media anual de 3.2% y las manufactureras de 5.0%, pero la industria textil sólo alcanzó un crecimiento de 1.5%. La industria textil cayo en su aportación al producto interno bruto (P.I.B.) tal como se puede apreciar en el siguiente resumen con cifras en millones de pesos, tomado de la memoria estadística 1994, publicada por la CANAITEX :

ANO	P.I.B. TOTAL	P.I.B. MANUFACTURERO	P.I.B. TEXTIL	PARTICIP. DEL PIB. EN EL TOTAL	TEXTIL EN EL MANUF.
1988	4,887,841	1,058,959	59,307	1.21%	5.60%
1989	5,048,950	1,135,087	60,767	1.20%	5.35%
1990	5,276,684	1,203,924	60,535	1.15%	5.03%
1991	5,468,560	1,252,246	58,295	1.07%	4.66%
1992	5,619,836	1,280,655	56,138	1.00%	4.38%
1993	5,644,659	1,261,748	51,984	0.92%	4.12%

#### 5.-) PORCENTAJE DE COMPANIAS EXPORTADORAS.

Con respecto a la comercialización en la industria textil cabe señalar que con excepción de las fibras sintéticas y artificiales y algunos de sus hilados, así como de ciertos hilados de algodón la comercialización de los productos mexicanos es débil en el exterior. Esta debilidad se explica, en gran parte, por el efecto nocivo que tienen los aranceles altos y las cuotas que Estados Unidos impone a los productos textiles mexicanos, al inhibir la inversión en canales de comercialización ante la incertidumbre de lograr un mayor acceso que justifique estas inversiones. Esto repercute mucho en nuestro comercio exterior ya que más del 50% de nuestras exportaciones están dirigidas hacia los Estados Unidos país en el que el consumo de todo tipo de fibras es de 20.2 kilogramos al año, mientras que en México sólo asciende a 3.5 kilogramos.

Por lo que toca al panorama de las exportaciones podemos asegurar que este se ve bastante alentador como una alternativa de escape a la recesión que priva en nuestro país, pues basta recordar que nuestros productos son relativamente baratos en el extranjero como resultado de la devaluación de nuestra moneda sucedida en el mes de diciembre de 1994 y más si consideramos que el consumo percapita de alfombras en México es de 0.27 M2 y de 4.5 M2 y 6.2 M2 en Estados Unidos y Canadá respectivamente.

La industria textil y del vestido y no se diga en especial uno de sus sectores ("las compañías productoras de alfombras") se han visto inmersas en gravísimo problema ya que la apertura comercial para el sector textil (1987) llegó en un momento en que este mostraba un gran rezago tecnológico, al tiempo que enfrentaba un mercado externo protegido, especialmente el norteamericano su principal mercado. Ello ha impedido en lo general integrarse plenamente al nuevo esquema de crecimiento y si a esto le agregamos el programa de estabilización económica (Dic.1987) vemos que los precios al consumidor se rezagaron más que los precios al productor originando con ello una mayor

descapitalización de la industria.

Por lo tanto, el rezago tecnológico, la apertura comercial, el proteccionismo norteamericano y el rezago de los precios desembocó en:

- Bajos niveles de producción.-motivados por el restringido mercado de consumidores.
- Baja productividad de las empresas.-sobre todo en compañías grandes donde se desperdiciaba más de la mitad de su capacidad instalada.
- Caída de las exportaciones.-derivada de la fuerte carga arancelaria y el aumento de los costos de producción.
- Aumento de las importaciones.-en virtud de que resultaba más remunerativo ser distribuidor de productos del exterior que ser productor por el peso de las cargas impositivas de nuestro gobierno, el peso del sindicalismo, las elevadas tasas de interés, etc. que desalentaron la inversión
- Reducción de la capacidad instalada.-para reducir costos fijos y así poder tener una alternativa más de sobrevivir.

En este sentido podemos concluir que el número de las compañías productoras de alfombras consideradas altamente exportadoras es muy reducido, es decir de las 19 compañías ya mencionadas sólo cuatro ( Corporación Santa Rosa, S.A. de C.V., Tapetes Luxor, S.A. de C.V., Terza S.A. de C.V., y Nobilis Lees, S.A. de C.V.) son consideradas altamente exportadoras lo cual apenas representa un 21% del total.

#### 6.-) REPERCUSIONES DEL CONTRATO LEY.

En el Diario Oficial de la Federación del 12 de julio de 1993, se establece que: todas las compañías textiles en toda la República Mexicana, en las que se lleven a cabo labores de preparación de hilados, hilados, preparación de tejidos tejidos, tintorería y acabados de lana cardada, lana peinada, otras fibras animales, fibras sintéticas o artificiales, borras de algodón, desperdicios, regenerados y demás fibras que se trabajan en maquinaria para fibras largas (más de 50 mm.) tales como: poliéster, acrílico, rayón, etc. (como es el caso de las compañías productoras de alfombras) están sujetas al CONTRATO LEY DE LA INDUSTRIA TEXTIL DEL RAMO DE LA LANA, el cual se reviza cada dos años.

El contrato ley es un elemento que en momentos de crisis económica como la que estamos viviendo en todo nuestro país pesa y pesa en serio por la gran cantidad de conquistas laborales logradas durante tanto tiempo y a las que deben ajustarse los patrones del ramo, he aquí un comparativo de dichas conquistas contra lo que marca la ley federal del trabajo:

DE ACUERDO AL CONTRATO LEY	DE ACUERDO A LA LEY FED. DEL TRAB.
-Jornada diaria para el 2º-- turno 7 hrs.	-jornada diaria para el 2º turno 7.5 hrs.
-Compensación de 2 días de -	-parte proporcional de aguinaldo

DE ACUERDO AL CONTRATO LEY salario por cada mes de --- servicio a los trabajadores del 3º y 4º turno.

-A los que trabajen en 2º -- turno a destajo se les ---- pagara un 15% adicional del importe de su raya y a los del 3er.turno un 22.5%.

-A los que trabajen 2º turno a base de salario por día,- se les pagará salario de 8 horas por trabajo de 7, más un 5% de aumento. mientras que a los del 3er.turno se les pagará salario de 8 hrs por trabajo de 7, más 17.5% de aumento

-Los días de descanso obli-- gatorio con goce de salario son :

1º de Enero,  
7 de Enero,  
5 de Febrero,  
21 de Marzo,  
1º de Mayo,  
10 de Mayo,  
16 de Septiembre,  
2 de noviembre,  
20 de Noviembre,  
12 de Diciembre,  
25 de Diciembre, y el -

día de toma de posesión del poder ejecutivo federal --- cada 6 años.

-Las compañías comprendidas dentro de este contrato pa-- garan a sus trabajadores un aguinaldo anual de 23 días

-Por concepto de vacaciones las compañías sujetas al -- contrato ley darán a sus -- trabajadores que tengan de 1 a 9 años de servicios, 12 días laborables con goce de 18 de salarios por concepto de vacaciones anuales más -- proporción del séptimo día -- y serán aumentadas en dos -- días más por cinco de ser-- vicio.

-Una aportación del 13% del importe de la raya de los -- trabajadores sindicalizados para la constitución de la caja de ahorro.

DE ACUERDO A LA LEY FED.DEL TRAB. parte proporcional de vacaciones y prima vacacional.

-Sólo el importe de su salario -- pactado de acuerdo a lo que haya terminado.

-Sólo se les pagará el importe -- del salario pactado.

-Los días de descanso obligatorio con goce de salario integro son:

1º de enero,  
5 de febrero,  
21 de marzo,  
1º de mayo  
16 de septiembre,  
20 de noviembre,  
25 de diciembre, y el día de toma posesión del poder ejecutivo --- federal cada 6 años.

-De acuerdo al art.87 L.F.T., los trabajadores tendrán derecho a -- un aguinaldo anual de 15 días de salario.

-Según el art.76 L.F.T. los tra-- bajadores que tengan más de un -- año de servicios, disfrutarán de un periodo anual de vacaciones -- pagadas nunca menor a seis días laborables y aumentaran en dos -- días hasta llegar a doce por --- cada año subsecuente.

-En el art.110 L.F.T. no se espe-- cifica el monto de aportación -- para el fondo de ahorro.

-etc.

En este sentido para evitar ese lastre lo más aconsejable sería el arrancar o continuar con personal nuevo, pero nuevo en el sentido de que no pertenecieran a ese sindicato que por su antigüedad ya había realizado varias conquistas laborales, es decir pactar con el sindicato anterior o con un sindicato nuevo en el sentido de recontractar a sus agraviados pero bajo un régimen de austeridad absoluta, es decir ateniéndose solamente a las prestaciones que marca la ley federal del trabajo.

#### 7.-) EL IMPACTO DEL T.L.C. EN LAS COMPAÑIAS PRODUCTORAS DE ALFOMBRAS.

Hasta antes de la firma del tratado de libre comercio de América del Norte (T.L.C.), los productos textiles nacionales (tal como lo vimos en el inciso número 4) enfrentaban un arancel mucho muy desproporcionado en detrimento de nuestras exportaciones, pero esto no iba a durar toda una eternidad y así:

El 1º de enero de 1994 entro en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte entre el Canadá, los Estados Unidos y México. En él se prevé la eliminación gradual simultánea e idéntica a lo largo de un periodo de diez años de los obstáculos arancelarios, aunque hay algunos aranceles aplicables al sector agropecuario que se han de suprimir a lo largo de 15 años. (comentario publicado en la revista "Textiles y prendas de vestir" del Centro de Comercio Internacional).

Con respecto a los textiles y a las prendas de vestir existen cinco importantes aspectos del acuerdo :

- 1.- Las reglas de origen.- la norma básica consiste en determinar el origen "del hilado en adelante", lo que significa que los productos textiles y las prendas de vestir deben producirse con hilado fabricado en un país del T.L.C. El objetivo de las reglas de origen es garantizar que los productos fabricados en territorio de los países firmantes del T.L.C. sean los más beneficiados del mismo, sin descuidar la competitividad global.
- 2.- Los aranceles.- los derechos mexicanos sobre el 93% de las exportaciones de hilado de los Estados Unidos se suprimirán en un plazo de cinco años, para el comercio en sentido inverso, la proporción será del 96%. En cuanto a las telas, las proporciones respectivas serán del 89% y del 95% y para las prendas de vestir del 60% y del 83%. Los derechos se suprimirán de inmediato para el algodón, el hilo de coser y las fibras artificiales, la mezclilla azul, las sargas, las telas de filamento de poliéster, las toallas de tela de esponja de algodón, las cortinas y cortinajes.
- 3.- Las medidas de salvaguarda.- aunque el acuerdo prevé la supresión inmediata de las cuotas entre México y los Estados Unidos, hay un mecanismo que podría aplicarse durante el periodo de transición si las importaciones de mercancías no satisfacen los requisitos de origen o amenazan causar perjuicios graves a los productores nacionales.
- 4.- Las cláusulas de revisión.- el T.L.C. autoriza a cualquiera de

las partes a pedir en cualquier momento la celebración de consultas a fin de reexaminar las reglas vigentes y en su caso añadir o suprimir partidas sujetas a la regla de origen o partidas que puedan someterse a cupos arancelarios.

5.- El establecimiento de comités especiales, un comité consultivo sobre el etiquetado de productos textiles procura armonizar los requisitos de etiquetado en la mayor medida posible, y un comité consultivo sobre el comercio de ropas usadas se ocupa de evaluar los posibles efectos de ese comercio entre las partes contratantes.

Además existen acuerdos suplementarios a los que se llegaron en agosto de 1993 entre los cuales destacan los siguientes :

- Cooperación en materia laboral, con el propósito de fomentar el mejoramiento de las condiciones de trabajo y los niveles de vida en los tres países mediante la creación de una comisión laboral constituida por los mismos, con esto cada uno de los países se obliga a promover la libertad de asociación, el derecho de huelga y negociación colectiva, la prohibición de los trabajos forzados, las restricciones al trabajo de los niños, igual remuneración para ambos sexos, la compensación por los accidentes del trabajo y la protección de los trabajadores inmigrantes.

- Cooperación en materia ambiental que procura garantizar la compatibilidad entre el crecimiento económico y las metas de un desarrollo sostenible, estableciendo una comisión de cooperación ambiental, entre cuyas funciones se encuentra la promoción de los intercambios de información sobre los criterios y métodos aplicados para establecer las normas ambientales nacionales, y la elaboración de recomendaciones. Esta comisión estudiará, y eventualmente formulará recomendaciones sobre actividades y materiales peligrosos, límites apropiados para determinados contaminantes, técnicas y estrategias de prevención de contaminación. Estableciendo un organismo ambiental para la región fronteriza a fin de coordinar y financiar la acción en lo que respecta al tratamiento de aguas residuales, la contaminación del agua, los desechos sólidos de las zonas urbanas y otras cuestiones conexas.

- Establecer un mecanismo de alarma temprana contra las distorsiones del comercio por aumento repentino de las importaciones. Si no se llegase a una solución satisfactoria, podrán imponerse multas y, en el último extremo, sanciones comerciales.

Así pues, tal como aclaramos anteriormente, con el tratado de libre comercio muchos aranceles a productos nacionales desaparecerán con lo que nuestros productos podrán ir más allá de nuestras fronteras, pero ello implicará elevar la competitividad internacional de la industria para lo cual se requerirá incrementar la productividad y la calidad de los procesos productivos en cada una de nuestras industrias, poner de moda la necesidad de especialización ya que es imposible ser competitivos en todo. Aunque cabe señalar que en los negocios siempre hay cambios nuevos, muchas veces no hay productos que sirvan como estándar y con el que vayamos a trabajar para siempre, por lo tanto nuestra infraestructura laboral debe estar capacitada para implementar el cambio cuando sea necesario.

Algunos países en desarrollo han tenido éxito en penetrar mercados de economías desarrolladas pero no todos y lo que es más actualmente la economía mundial se encuentra en recesión, el comercio mundial está estancado y las influencias proteccionistas adquieren mayor importancia haciéndose énfasis en los intereses netamente locales y en el intercambio dentro de los bloques comerciales, en la actualidad la globalización de las economías no deja mejor camino que la agrupación en bloques, el crear un mercado común para competir con otros grupos que tratarán también de abarcar todo el mercado mundial es la preocupación de la mayoría de los países. pero no obstante las bondades y los buenos propósitos que de inicio motivaron la firma del acuerdo (como el tener mayor acceso a esos grandes mercados permitiendo así ampliar las escalas de producción, con lo que se podrían abatir así los costos unitarios; fomentando en consecuencia la creación de empleos en la industria textil de nuestro país, además de darnos preferencia sobre otros proveedores del mercado, particularmente de Asia volviéndonos más competitivos frente al resto del mundo), el impacto del tratado de libre comercio de América del Norte entre Estados Unidos, Canadá y México, ya se ha visto en prácticamente todos los sectores del país, pero en especial en este sector por virtud de que la tecnología sigue siendo en general relativamente simple permaneciendo en términos generales invariable durante generaciones; el tratado de libre comercio ha orillado a muchas compañías a ceder gran parte o el total de su mercado. La industria textil a 5 años de haberse iniciado la apertura comercial del sector, aún no ha podido superar los problemas de competencia desleal que enfrenta derivados de la importación indiscriminada y menos podrá contra el peso financiero de las compañías extranjeras, por lo que no queda otra alternativa que mejorar en todos los sentidos, declararse en quiebra o unirse a alguna transnacional para subsistir a los embates de los problemas económicos políticos y sociales que día a día crecen más en nuestro país. El T.L.C. sólo resultó ser un buen camino para aquellas pocas compañías que estaban preparadas financiera, administrativa y laboralmente para ello, como Terza y Nobilis leas que incrementaron sus exportaciones a un 70% y 50% respectivamente.





#### NOTAS PRELIMINARES :

Antes de iniciar el estudio de la integración del costo de producción de las alfombras es menester llevar a cabo una breve exposición acerca de lo que son los costos y su clasificación.

COSTO.-para Carlos M. Gimenez en su "tratado de contabilidad de costos" es la suma de los esfuerzos, expresados cuantitativamente, que es necesario realizar para lograr una cosa. También en otras de sus ideas considera que el costo es el consumo de bienes económicos, factores de la producción ya adquiridos (gastos) que se opera en el proceso productivo o distributivo.

Lawrence llama costo de un artículo a la suma de todos los desembolsos o gastos efectuados en la adquisición de los elementos que concurren en su producción o venta.

Por su parte A. Ortega Perez de León en su libro "contabilidad de costos" opina que costo es el conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones atribuibles a un periodo determinado, relacionadas con las funciones de producción administración y financiamiento.

GASTO.-Es un vocablo que para John J.W. Neuner en su libro "contabilidad de costos" denota el consumo corriente o la expiración de un activo o de un servicio transferidos a un activo nuevo.

Eric L. Kohler en su diccionario para contadores especifica que gasto es un costo expirado aplicable a erogaciones reconocidas como costos de operación de un periodo actual o pasado. Cualquier erogación cuyos beneficios no se extienden más allá del periodo presente.

Para Carlos M. Gimenez, gasto es un desembolso o salida de dinero por cualquier concepto. Es el hecho económico que ocasiona los desembolsos

Ahora bien con respecto a la interrogante de que es un DESEMBOLSO, Theodore Lang, asevera que un desembolso es una salida de dinero o la creación de un pasivo contra un concepto de activo o gasto y que estos pueden ser de dos tipos:

- 1.-) Desembolsos para atender gastos de capital que son aquellos que originan cargos a una cuenta de activo, por ejemplo la compra de una máquina mediante un desembolso en el pasado, se transforma en costo a través de la depreciación que se va aplicando periódicamente. y
- 2.-) Desembolsos para atender gastos correlativos a ingresos que son aquellos incurridos en y para la obtención de ingresos por ejemplo la compra de materias primas que al ser consumidos por el proceso e insumidos en el producto se convertirán en costo aplicable a ingresos.

### CLASIFICACION DE LOS COSTOS.

Existe una clasificación básica de los costos (tomada del libro contabilidad de costos de A.Ortega Perez de León), la cual los clasifica en dos grupos fundamentales que son:

1.- Costos de Producción o costos propiamente dichos que son los relacionados con la función manufacturera o fabril. Los cuales están formados por tres elementos fundamentales: a) LA MATERIA PRIMA empleada en la producción; b) LA MANO DE OBRA o trabajo humano utilizado en la transformación de aquella; y c) un conjunto de erogaciones, consumos, depreciaciones, amortizaciones, cargos diferidos y gastos pagados por adelantado de carácter fabril, necesarios para efectuar dicha transformación. Estos se caracterizan por ser incorporados al valor de los artículos manufacturados por la empresa, es decir van al inventario y sólo se cargarán a resultados mediante un cargo a la cuenta del costo de ventas cuando y a medida que los productos manufacturados se vendan.

2.- Costos de Distribución, Administración y Financieros o también llamados gastos, que son todos los referentes a las funciones de: distribución, administración y financiamiento, y que NO se adicionan al valor de los productos manufacturados por la empresa, sino que se cargan directamente a cuentas de resultados.

a) Costos de Distribución .- comprenden todas aquellas erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones correspondientes al almacenamiento, empaque, despacho, y entrega de los productos terminados; los gastos de promoción, publicidad y propaganda y los gastos del departamento de ventas y de su personal.

b) Costos de Administración.- que abarca a todas aquellas erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones relacionadas con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa, incluidas la gerencia, tesorería, contraloría, contabilidad, auditoría, crédito y cobranzas, caja y oficinas generales.

c) Costos Financieros .- incluye todas aquellas erogaciones y aplicaciones de erogaciones previas relacionadas con la obtención de recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento, por los que debe cubrir determinadas prestaciones, tales como intereses sobre préstamos, sobre emisión de obligaciones, etc.

En este sentido los costos de producción se aplican a los ingresos, mediata y paulatinamente, mientras que los costos de distribución, administración y financieros se aplican a los ingresos, inmediata e íntegramente.

### SISTEMAS FUNDAMENTALES DE COSTOS

En el ejercicio diario de la profesión del Licenciado en Contaduría podemos constatar que las empresas en términos generales no llevan un sistema de costos puro, sino más bien una mezcla de dos o más, por tal razón es necesario comentar los tipos que hay.

los sistemas fundamentales de costos son:

I.-) EL COSTEO TRADICIONAL O ABSORBENTE .-que clasifica a los costos en costos de producción y costos de distribución y según el cual todos los costos del periodo se refieren o no a la capacidad utilizada serán absorbidos por la unidad.

II.-) EL COSTEO DIRECTO, MARGINAL O COSTEO VARIABLE.-que clasifica a los costos en costos variables y costos fijos con lo que tiende a la racionalización de la capacidad utilizada al establecer que existen costos que no son originados por la capacidad (costos fijos) y que por lo tanto no se deben agregar a la unidad, de tal suerte que el costo de producción estará representado únicamente por los costos variables.

Ahora bien, en función del tiempo tendremos los siguientes subsistemas :

1.-) COSTOS HISTORICOS O REALES.-que son aquellos que se calculan al terminar el proceso de fabricación o en una fecha posterior, por lo que su valor sólo se queda a nivel de simple proveedor de información para corregir o mejorar hechos sucedidos en el pasado debido a que los errores e ineficiencias de la producción no se descubren hasta después de haber ocurrido el daño.

2.-) COSTOS PREDETERMINADOS.- son aquellos que permiten a la dirección conocer antes de que comience la producción lo que los costos deben ser, además de permitir descubrir los desperdicios e ineficiencias en su fuente originaria. dependiendo la forma en que se calculen pueden ser : ESTIMADOS Y ESTANDAR. El costo estandar es un costo modelo o patrón de costo hecho con bases más o menos científicas con el cual pueden ser comparados los costos reales para determinar la magnitud de las variaciones y así poder corregir las desfavorables.

Dependiendo del tipo de producción, o sea la manera en que se produzca o se controle el costo, es decir dependiendo del carácter continuo ó al aspecto lotificado de la producción tendremos:

A) COSTOS POR ORDENES DE PRODUCCION.-este es propio de empresas que trabajan mediante partidas o pedidos individuales de un determinado artículo para lo cual se requerirá una orden de producción y de ahí su nombre

B) COSTOS POR PROCESOS.-este es propio de compañías cuya producción es continua e ininterrumpida conocida en muchas partes como producción en masa, mediante una entrada constante de materiales a los procesos de transformación como por ejemplo: la fabricación de vidrio o acero

Finalmente dependiendo del método de registro contable o control de inventarios tendremos:

a) COSTOS COMPLETOS.-es aquél en el que se utiliza la cuenta de inventarios perpetuos.

b) COSTOS INCOMPLETOS.-es cuando se lleva el método analítico.

En una empresa productora de alfombras el costo de producción como en cualquier otra industria es un foco de atención que debe estar constantemente vigilado puesto que mediante el establecimiento de un costo de producción muy bien

determinado se tendrán bases bastante sólidas para fijar un precio de venta competitivo que lleve a la compañía a cumplir con el objetivo principal para el cual fué creada (la obtención de utilidades). Es en este sentido que resulta de suma trascendencia tener un efectivo control de los costos y gastos de la compañía para su correcta aplicación a la producción y que mejor forma que la clasificación adecuada de los mismos en fijos y variables lo cual nos dara mayor número de herramientas para controlar adecuadamente nuestra contribución marginal al optimizar los variables y reducir al máximo los fijos.

A continuación entraremos al estudio pormenorizado de los elementos del costo de producción de una alfombra :

#### A.-) COSTOS VARIABLES :

Como ya aclaramos en párrafos anteriores el costo variable involucra todos aquellos elementos que en cuanto a monto total fluctuan (aumentan o disminuyen) directa y proporcionalmente con el volumen de producción, pero que permanece constante a nivel de la unidad. Dentro de este grupo encontramos la materia prima y la mano de obra.

#### 1.-) MATERIA PRIMA.

La materia prima es prácticamente el punto de partida de la actividad manufacturera en virtud de que no son otra cosa que los bienes sujetos a transformación, los cuales se convertirán en costo en el momento que salen del almacén hacia el proceso para utilizarse en la producción. Su incidencia oscila en un promedio que va desde el 70% en la industria al 30% en empresas de servicios

#### a) SU IMPORTANCIA Y CONTROL.

Normalmente el costo de los materiales directos o indirectos que se cargan a un producto determinado son de una importancia significativa de ahí la importancia que representa este elemento del costo dentro de cualquier industria, por ejemplo en la integración del costo de producción de una alfombra la materia prima es el elemento más importante ya que en términos de promedio representa el 50.5% del costo total. Por ello el control que recomienda Jhon J.W. Neuner es llevarlo a cabo mediante registros e informes periódicos que se relacionan con la compra, recepción, almacenamiento y entrega de los materiales directos e indirectos de tal forma que las anotaciones muestren la cantidad y el costo de los materiales pedidos a los proveedores, recibidos de éstos, almacenados y posteriormente entregados para su consumo con el objeto que la cuenta de inventario en libros y en el balance general, así como el costo de los artículos manufacturados estén correctamente calculados.

La materia prima en el caso de la producción de una alfombra esta constituida básicamente por :

- FIBRA.-que no es otra cosa que el hilo con que se teje la alfombra y que constituye la superficie coloreada,que puede ser de Poliester,Acrilico,Nylón,Polipropileno,o mezcla de algunas de ellas.

- ANILINAS.- que son los colorantes y productos quimicos con que se tiñe,la fibra en greña o una alfombra tejida en crudo.

- APRESTOS O ENZIMAJES.- Son aquellos productos que se aplican a la fibra para evitar que se polarice y pueda fácilmente ser trabajada en la hilatura.

- TELA PRIMARIA O PRIMARY BACKING.- En una alfombra tipo tufting es la tela base donde se teje la fibra transformada previamente en hilo,que en términos generales es de un material sintético llamado Polipropileno.

- TELA SECUNDARIA O SECONDARY BACKING.- Es también conocida como "doble base" generalmente de yute o sintética,va laminada o engomada a la tela primaria.

- GOMA.-Que no es otra cosa que una mezcla de Látex,carbonato de calcio,agua y algunos productos quimicos adicionales;y que tiene como finalidad evitar que el tejido se desprenda de la tela.

- SCOTCHGARD.-Es un compuesto quimico que suele aplicarse a algunos estilos de alfombras y que tiene como finalidad repeeler la mugre.

- MATERIAL DE EMPAQUE.- constituido básicamente por etiquetas,tubos de cartón y polietileno.

Por otro lado como nota aclaratoria en relación a este rubro, es muy importante señalar que por las constantes especulaciones en los precios de las materias primas muchas de ellas cotizadas en dolares, el elevado grado de composición de material en cada alfombra, las necesidades de producción de la compañía, y la oportuna entrega de dichos materiales por parte de nuestros proveedores, es necesario tener un exhaustivo control interno en nuestros almacenes, con el objeto de evitar bajas en la productividad de la compañía al no contar con el material suficiente para terminar uno u otro pedido y con ello entorpecer el servicio al cliente. Para ello será necesario determinar el stock mínimo primario o stock de seguridad primario o bien el punto de reorden o el lote económico de compra (conceptos que se definirán posteriormente), que en el caso de las alfombras será de una semana para fibras nacionales como el poliester, el látex y el material de empaque; de un mes para las telas que son de importación; y de dos semanas para colorantes y productos quimicos; todo esto considerado desde el punto de vista que una partida o lotes de producción de 6,000 kg de fibra que tarda en promedio cuatro semanas en recorrer todo el proceso de transformación hasta convertirse en un producto terminado.

Stock mínimo primario .-es lo que debe poseerse en almacén, depósito o tanque para aguardar el reaprovisionamiento de una materia prima, semielaborada o terminada , luego de

de una materia prima, semielaborada o terminada ,luego de encomendarse el pedido al proveedor. Se calcula mediante la siguiente formula:  $S_m = C * D$

donde :  $S_m$  = stock minimo primario.,

$C$  = cantidad requerida que se consume de tiempo en tiempo  
 $D$ =plazo normal de entrega.

El stock de seguridad primario consiste en agregar a la formula anterior el factor de demora adicional en el reaprovisionamiento y consumo. Su formula seria :

$$S_{sp}=(C+c)*(D+d)$$

donde :  $c$  = consumo adicional en el periodo y

$d$  = demora adicional en el periodo.

El lote económico de compra o lote óptimo es la relación de dos conceptos opuestos aunque complementarios entre si: el costo de posesión y el de adquisición.

EL costo de posesión esta dado por la formula :

$$P=(T/100)*(Q/2)*(u)$$

donde :  $T/100$  = tasa de riesgo por inmovilización.

$Q/2$  = media del lote óptimo y

$u$  = precio unitario del material en plaza.

Por su parte el costo de adquisición esta dado por la formula :  $A = (C/Q) * r$

donde  $C$  = cantidad pedida y consumida en el periodo considerado

$Q$  = cantidad pedida por vez o lote óptimo y

$r$  = costo administrativo de adquirir, recibir y aprobar el artículo).

Por lo tanto el lote óptimo esta dado por la formula siguiente :

$$Q = \sqrt{\frac{1200 * C * r}{T * u}}$$

Por otro lado antes de analizar el control de inventarios en una empresa productora de alfombras, es necesario hacer un breve parentesis y especificar en primer lugar el significado de la palabra inventario y las clases de inventario que podemos encontrar en la industria:

Inventario es un rubro que aparece comunmente en los balances generales el cual tiene muchos significados, como son los siguientes :

Abraham Perdomo Moreno define a un inventario de la siguiente manera :

- Es el conjunto de bienes corpóreos, tangibles y en existencia, propios y de disponibilidad inmediata para su consumo (materias primas), transformación (productos en proceso) y venta (mercancías y productos terminados).

Según el diccionario para contadores de Erick L. Kohler por inventario debemos entender :

- En general, cualquier clase o grupo de materiales o abastecimientos o suministros aún no aplicados a gastos o capitalizados.

- Las materias primas, materiales, abastecimientos,

suministros, productos terminados y en proceso de fabricación, y mercancías en existencia, en tránsito, en depósito o consignada en poder de terceros, al término de un período contable.

De acuerdo con las definiciones anteriores podemos discernir que el rubro del balance general denominado "inventarios" comprende generalmente si estamos hablando de una empresa manufacturera, tres tipos básicos de inventarios que son:

-Inventario de materias primas.- Es el conjunto de todos aquellos materiales que forman parte de un producto terminado que son fácilmente identificables dentro del mismo y que se encuentran almacenados en espera de ser utilizados en el proceso de fabricación propio de la compañía de que se trate.

- Inventario de producción en proceso.- Lo conforman toda una serie de materias primas que una vez salidas del almacén se encuentran en algún departamento productivo sujetas a un proceso de transformación y que se encuentran a un determinado grado de avance dentro del proceso de producción, puesto que están pendientes de mezclarse o han sido mezcladas entre sí y han absorbido mano de obra y gastos

- Inventario de productos terminados.- Es el nombre que recibe aquella cuenta contable que representa el valor de todos aquellos artículos que ya han recorrido todo el proceso de transformación o de producción de una planta productiva y que están ya disponibles en el almacén para su respectiva venta.

#### CONTROL DE INVENTARIOS

Ahora bien volviendo al tema que nos ocupa en este inciso que es el control de inventarios en una empresa productora de alfombras, cabe hacer mención (como atinadamente lo dice Jhon J.W. Neuner en su libro contabilidad de costos) que la complejidad de las operaciones fabriles tiende a ocasionar pérdidas y desperdicios en el uso de los materiales a medida que los artículos pasan por la fábrica en el curso de la producción, volviéndose así una necesidad que el costo de los materiales sea cuidadosamente controlado y exactamente mostrado; para lo cual el Lic.en Contaduría será el encargado de determinar el número, el tipo y la periodicidad de los documentos, registros e informes relativos a la compra, recepción, almacenamiento y salidas de los materiales directos e indirectos, que deben turnarse al departamento de contabilidad de costos para su respectiva verificación y registro. Todo ello basado en una clara organización funcional y asignación de responsabilidades, en la cual el contador debe participar y sin la cual todo sería inútil. Además es muy importante llevar un estricto control de los inventarios ya que cualquier disparidad entre uno y otro originaría serios problemas de tipo financiero, y para ello primeramente determinaremos el proceso de transformación por el que pasa una alfombra hasta llegar al almacén de productos terminados : (VER ANEXO No.I)

En una empresa productora de alfombras el control de inventarios de materias primas parte como prácticamente todo en una empresa, de unas políticas establecidas y de un presupuesto de ventas, del cual una vez deducido el importe del inventario de productos terminados se derivará lo que se conoce en el medio como una impliación de materiales, que no es otra cosa que las necesidades que en materia de materiales tiene la empresa para poder satisfacer cierto volumen de producción por tipo de artículo, al cual se le restara el volumen que se encuentra en proceso de transformación dentro de la planta, para finalmente restarle el total de materiales que se encuentra en el almacén de materias primas, y así una vez determinado el volumen de materias primas requerido más el volumen que de acuerdo a las políticas de la empresa es necesario como seguridad, nos va a dar el importe de materias primas a comprar cada determinado periodo. (este punto se vera más a fondo dentro de la formulación del presupuesto). De lo anterior podemos derivar que para un correcto control de los inventarios en una compañía productora de alfombras es necesario llevar un sistema de inventarios perpetuos que nos facilite determinar en que momento necesitamos comprar una cantidad determinada de uno u otro material.

El flujo de información necesario para el buen control de inventarios será el siguiente :

1.- El encargado de la gerencia de logística respetando la política establecida en cuanto a lote mínimo y auxiliándose del reporte semanal de consumo de materias primas y de la existencia de estas, un vez llegado el momento solicitará determinada cantidad y tipo de material mediante la elaboración de un pedido u orden de compra. Al respecto cabe señalar que se usarán dos tipos diferentes de ordenes de compra:

a.-) Una para compra de materiales en el extranjero (como la lana, el polipropileno, etc.) la cual constara de original y seis copias de las cuales :

- el original y la primera copia será para el proveedor,
- la segunda copia para el administrador de la planta,
- la tercera copia para el agente aduanal de la compañía,
- la cuarta copia para el expediente de proveedores del gerente general.
- la quinta copia para el archivo del gerente de logística, y
- la sexta copia para el departamento de cuentas por pagar.

b.-) Otra para compras locales (en territorio nacional) la cual constará de cinco copias de las cuales :

- el original y la copia serán para el proveedor,
- la segunda copia para el administrador de la planta,
- la tercera copia para el gerente general,
- la cuarta copia para el gerente de logística y
- la quinta copia para el departamento de cuentas por pagar.

En este tipo de empresas se da el caso de que en el proceso de tejido, preparación y acabado principalmente se presenten requerimientos de ciertas cantidades de materias primas de menor monto que sólo cada jefe de dichos departamentos podrá conocer con certeza y es en estos casos donde previo a la orden de compra se requerirá una requisición de compra, la cual se deberá elaborar en original y dos copias de las cuales :



- el original debidamente firmado por el solicitante y autorizada por el gerente de planta se turnará al departamento de compras

- la primer copia será para el almacén de materias primas y

- la segunda copia para el archivo del departamento solicitante.

2.- Posteriormente cuando el proveedor surta los materiales solicitados, estos serán recibidos por el departamento de recepción de la planta donde una vez cotejados con la orden de compra y/o la requisición, se procederá a la elaboración de un recibo de almacén o cuenta por pagar y una nota de entrada al almacén de materias primas, ambos documentos deberán ser foliados y debidamente firmados por el almacenista y serán enviados al departamento de cuentas por pagar.

3.- Y finalmente cuando se surtan materiales hacia los diferentes departamentos productivos, el almacenista deberá elaborar una nota de salidas del almacén, foliada y debidamente firmada tanto por el almacenista como por el supervisor del departamento que recibe el material, en la cual además de especificar la cantidad y tipo de material surtido, se especificará el proceso al cual se esta enviando. Este documento será turnado al departamento de contabilidad de costos.

#### OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

El control interno de los inventarios tiene los siguientes objetivos que Abraham Perdomo Moreno enumera en su libro Fundamentos de Control Interno :

- Prevenir fraudes de inventarios.
- Descubrir robos de inventarios.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de inventarios.
- Valuar los inventarios con criterio razonable, consistente y conservador.
- Proteger y salvaguardar los inventarios.
- Promover la eficiencia del personal de almacén.
- detectar desperdicios y filtraciones de inventarios.

#### PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO DE INVENTARIOS

En cuanto a sus principios, Abraham Perdomo M., comenta que el control interno de inventarios tiene como principios fundamentales los siguientes:

- La separación de funciones de adquisición, custodia y registro contable.
- Ninguna persona que interviene en inventarios deberá tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
- El trabajo del empleado del almacén será de complemento y no de revisión.
- La base de la valuación de inventarios será constante y consistente.

En este sentido el control contable de

inventarios debe comprender lo siguiente :

- establecer el sistema de inventarios perpetuos que descansará en tres cuentas del libro mayor denominadas "almacén", "costo de ventas" y "ventas"; de las cuales la cuenta de almacén se analizará por subcuentas una para cada clase de inventario. Por ejemplo en el caso de las clas. productoras de alfombras tendremos una cuenta de inventario de materias primas, una cuenta de producción en proceso tintorería, una cuenta para producción en proceso preparación, una cuenta para producción en proceso cardado, y así sucesivamente para cada uno de los procesos involucrados hasta llegar al acabado y finalmente una cuenta de almacén de productos terminados de las cuales se podrán crear las necesarias según el número de bodegas con las que se cuente.
- llevar un auxiliar de almacén en tarjetas o en hojas sueltas en forma manual o por medios electrónicos, disco o cinta magnética, donde se registrarán todas las entradas y salidas y existencias de cada clase de artículo, en unidades (este control lo llevará el encargado del almacén).
- llevar el mismo tipo de auxiliar que el anterior pero sólo que ahora también se llevará con valores, puesto que con ello podremos verificar que la suma de saldos de las diferentes subcuentas nos de el saldo global de la cuenta de mayor "almacén"
- investigar cualquier discrepancia de saldos.
- Llevar a cavo uno o dos inventarios físicos selectivos de las partidas más representativas con el objeto de evitar diferencias mayúsculas al cierre del ejercicio derivadas de errores, omisiones, robos, etc.
- llevar a cavo la toma de un inventario físico en toda la planta al cierre del ejercicio con el objeto de poder ajustar las cifras de libros a la realidad resultante, sin olvidar llevar a cabo el corte de todos los formatos foliados utilizados en cada departamento.
- Los documentos fuente base de la serie de movimientos que se registrarán en cada una de las cuentas auxiliares serán distintos tanto para el almacenista como para el departamento de contabilidad. Por ejemplo el almacenista hará sus registros con las notas de remisión del proveedor previo cotejo contra el pedido de compra, mientras que por su parte contabilidad hará su registro con el pedido de compra las notas de entrada al almacén y la factura.

Las materias primas utilizadas en la producción de una alfombra no son volátiles, son duraderas y bastante voluminosas (por ejemplo una partida de 6,000 kg esta compuesta por aproximadamente 17 pacas de 350kg cada una y si consideramos que en promedio se requieren procesar 29 partidas al mes el área deberá ser tan grande como para albergar por lo menos 493 pacas tan solo de pura fibra), lo que requerirá una infraestructura de almacén bastante grande para dar cabida principalmente a pacas de fibra, rollos de tela base y tela secundaria, tambos de látex, bultos de carbonato de calcio, etc, etc. Esto implica que la rotación de inventarios deberá ser muy vigilada para no caer en desabastos o en sobreinventarios (hay que tener en cuenta que rotación de inventarios representa en número de veces que el inventario rota o se renueva durante el periodo de un año). En

este sentido la rotación de inventarios estara en función del tamaño del almacén y de las necesidades de producción que obviamente variarán de una empresa a otra. Si sabemos que en promedio un lote de producción o partida tarda en terminarse cuatro semanas.

b) PROVEEDORES NACIONALES V.S. PROVEEDORES  
EXTRANJEROS.

Sobre este particular cabe señalar que en relación a la producción de alfombras muchas de las materias primas son de importación tal es el caso de las telas primarias y secundarias, el látex, algunos filamentos de polipropileno, ciertos regenerados, etc. y las que no son de importación se rigen por la paridad del dolar, esto trae como consecuencia que estos efectos hechen por tierra cualquier política de control de inventarios ya que por ejemplo si se desea mantener en stock un volumen muy grande de materias primas para preveer un deslizamiento de la moneda, se va a requerir una inversión también muy fuerte en este rubro que requerirá ser desplazada lo más pronto posible, lo cual implicará un mayor movimiento de la planta productiva que repercutirá en una mayor utilización de mano de obra y gastos en la producción, que lógicamente requerirá ser desplazada via ventas para volver a generar los recursos necesarios para mantener solvente la planta productiva, pero se corre el riesgo de llegar a un sobreinventario de productos terminados que podrían incluso quebrar a la compañía, por lo cual podemos concluir que en el caso de la producción de alfombras, el Licenciado en Contaduría con los resultados obtenidos del control de inventarios tiene la responsabilidad (y esta capacitado para ello) de participar tan continuamente como sea necesario a la dirección de la empresa del grave problema que afronta dicha compañía al estar supeditada en su mayoría más a los proveedores extranjeros que a los nacionales, por virtud de la gran movilidad del tipo de cambio observada en épocas de crisis económica como la actual y de su repercusión directa en el costo de producción de la alfombra,

Obviamente la calidad de los materiales importados es en términos generales mejor que la que ofrecen los proveedores nacionales, además de que muchos materiales aunque quisieran comprarse en nuestro país no existen en el mercado, esto nos mantiene supeditados al mercado extranjero, lo cual a su vez implica que hagamos compras en exceso o desembolsos más continuos para evitar demoras en la recepción de los materiales que requerimos en planta, ciertamente la mayor parte de las fibras son proveídas por compañías mexicanas pero se requiere de otras también muy importantes, indispensables para terminar el producto final y que son de importación. Lo anterior da al traste con cualquier planeación en cuanto a reducción del costo de producción ya que al ser un elemento ajeno a la compañía es incontrolable y sólo se queda en una reducción de los desperdicios dentro del proceso productivo, mediante la innovación en los sistemas de producción y mejoras de la mezcla de fibras.

Y lo que es más, como si esto fuera poco muchas de las veces el estar supeditado al extranjero por materias primas claves en nuestro proceso productivo nos impide importar nuestros productos, en virtud de que muchos países los rechazan por no estar hechos con materias primas nacionales.

## 2.-) MANO DE OBRA DIRECTA.

La mano de obra o trabajo fabril para A.Ortega Pérez de León, representa el factor humano de la producción, sin cuya intervención no podría realizarse la actividad manufacturera, independientemente del alto grado de desarrollo mecánico o automático de los procesos transformativos.

Para ser más específicos, la mano de obra, trabajo o fuerza de trabajo lo componen todo el conglomerado de personas que se da cita en determinadas instalaciones con el objeto de desarrollar ciertas tareas relacionadas con la producción o transformación de un producto a cambio del pago de un salario o jornal remunerador de ese esfuerzo que se ha hecho durante determinada jornada. Es decir, es el costo del tiempo de los trabajadores que puede ser fácilmente identificable con operaciones o trabajos específicos en la fabricación de un producto (hilo o alfombra). Representa el trabajo de transformación donde muchas veces se pone en juego la creatividad y destreza de la gente en la creación de artículos que atraigan la atención del consumidor.

Es un elemento bastante flexible pero a la vez bastante conflictivo, que si se descuida puede traer repercusiones negativas muy severas para la empresa, como podría ser una huelga.

### a) SU IMPORTANCIA Y CONTROL.

La mano de obra es el tercer elemento en orden de importancia del costo de producción de una alfombra ya que representa en promedio un 5.7% del costo total de la misma y que es considerado también como un costo variable de la compañía, es decir a mayor volumen de producción mayor pago por concepto de este elemento pero a nivel de la unidad se mantiene el costo de cada alfombra, el cual sólo se verá modificado por la tecnología. Esto significa que este elemento variará a la baja (se abatirá el costo) entre más actualizada esté la tecnología con que cuente la planta, haciendo incapie en que tecnología no solamente se refiere a maquinaria moderna sino también a modernos procesos y sistemas de producción.

El control de este rubro debe ser muy estricto para no estar aplicando al inventario una erogación que no sea propia del proceso de transformación de la alfombra y es aquí nuevamente que la función del Licenciado en Contaduría vuelve a ser de suma importancia ya que es éste profesional el que tiene la responsabilidad (mediante la apertura de las cuentas contables de mano de obra directa por cada centro de costos) de cargar o

descartar un determinado trabajo en el costo de un artículo "X" ó "Z" o simplemente capitalizarlo como un gasto dependiendo de si se relaciona directamente con el proceso de transformación o producción de uno u otro artículo, aunque la función propiamente dicha del control, cálculo y pago de las horas normales y extraordinarias a los trabajadores corra a cargo del departamento de nóminas. Por otro lado también es importante tener un buen control de este elemento con el que cuenta la compañía ya que de todos (terreno, edificio, maquinaria, capital, materiales y fuerza de trabajo) este es el único capaz de producir plusvalía por sí solo y el único capaz de reclamar derechos reglamentados en un ordenamiento legal como lo es la ley federal del trabajo, los cuales también deben formar parte del costo de producción y por el cual estamos obligados a dar cuenta y pormenores ante las autoridades fiscales. Hoy en día retomando las ideas de Felipe González y González de su ensayo "productividad y empleo" a raíz de la apertura comercial y la necesidad de incrementar la productividad se ha aceptado en muchas partes del orbe que la disminución de puestos de trabajo es indispensable para poder mejorar los estándares de crecimiento de las empresas, es decir, se ha hecho incipiente en el sentido de que eliminando mano de obra se lograba una gran productividad, y es más sabemos que en la actualidad las compañías más prosperas del mundo no incrementan el empleo de obreros sino el uso de tecnología a costa del trabajo humano. El trabajo o mano de obra es algo más que un insumo al cual no se le puede y es más no se le debe considerar como una mercancía donde el temple, el carácter y la personalidad del trabajador no cuentan.

Desde otro punto de vista la mano de obra es importante en virtud de que los cambios en la economía, las nuevas tendencias hacia la calidad (derivadas del desequilibrio entre la oferta y la demanda) y sobre todo la demanda por la satisfacción total del cliente (que es a la que deben dirigirse las empresas productoras de bienes y servicios) dependen más del ingenio del trabajador para mejorar el producto o prestar el servicio que de las restricciones de la producción.

Las empresas, ayer como ahora deberán preocuparse no sólo por las exigencias tecnológicas del momento y sus implicaciones financieras sino también por el tipo de personas que contratan y preparan, pues son ellos que con su temple pueden hacer que una organización salga adelante, en ocasiones incluso por encima de las condiciones económicas o tecnológicas imperantes (por ejemplo pueden aceptar trabajar solo tres días a la semana, renunciar a algunas conquistas laborales y trabajar muy por encima de su capacidad estimada con tal de conservar el empleo), pero en fin este será tema de otros trabajos.

Ahora bien específicamente en cuanto a su control, la mano de obra debe estar bastante bien controlada y lo más aconsejable sería hacerlo por partida o pedido dentro de los ordenes de producción, de tal suerte que nosotros como contadores tuviésemos los suficientes elementos para valorar nuestros productos, pero la realidad es otra, en este tipo de empresas a pesar de que la producción se controla mediante ordenes, pedidos o partidas, el costo de producción (incluido obviamente el costo de

mano de obra) se controla mediante un estandar el cual deberá estar vigilado muy de cerca mediante el análisis de variaciones que mes con mes se debe preparar.

#### b) VENTAJAS DE LA AUTOMATIZACION.

La automatización es una idea que ha sido retomada por muchos industriales bajo el concepto de que el que se queda a la zaga en cuanto a automatización tarde que temprano desaparecerá por efecto de ser incompetentes para mantener un nivel de costos de producción bajo y un nivel de calidad alto comparado con el de las mejores compañías del mundo esto es cierto, pero también es cierto que si se adquiere tecnología de la llamada de punta, que nos va a dar más volumen de producción por hora también es cierto que hay que estar capacitados para desplazar ese volumen tan grande de producción de lo contrario se estaría subutilizando la maquinaria lo que nos traería como consecuencia que la inversión resultara más nociva para la compañía que el hecho de mantenerse en la posición inicial.

#### B.-) COSTOS FIJOS.

En el caso de las empresas productoras de alfombras de gran embergadura, este es el segundo elemento del costo en orden de importancia (ya que el primer lugar lo ocupa el costo de las materias primas), pues representa en promedio un 43.8% del costo total. El concepto es bastante amplio pues abarca elementos como desembolsos realizados por conceptos de materiales, mano de obra y prestaciones de supervisores y empleados, mantenimiento, refacciones, energéticos, cargos efectuados por concepto de depreciaciones y amortizaciones, seguros, etc., etc. Por tal motivo es aquí donde se debe hacer el mayor esfuerzo por disminuirlos (ya que este concepto del costo es el que marca la diferencia primordial entre una empresa y otra, es lo que determina que unas salgan airosas con la mayor parte del mercado y otras sucumban en la competencia), por ejemplo si estamos hablando de pagos por concepto de teléfono podríamos reducirlos instalando candados o bien cobrando las llamadas, por otro lado, podríamos también quitar el servicio de comedor, reducir el consumo de papelería, suspender la cafetería, vender la maquinaria de las áreas inproductivas e innecesarias, buscar energéticos más económicos, evitar cambiar constantemente el automóvil de los gerentes, prohibir la autorización de proyectos de inversión para la ampliación de la planta o adquisición de maquinaria nueva cuando el mercado está en recesión, reducir el número de empleados en las áreas de servicios y el número de obreros en los procesos menos productivos, etc., etc., ahora, de no ser posible disminuirlos será necesario sacarles el 100% de provecho, pues lo que se requiere es ser eficientes, por ejemplo si el mercado nacional está restringido será necesario hacer incapie en la promoción de las exportaciones para aprovechar al máximo la capacidad instalada de la planta, asociarse con más capitales que le inyecten vitalidad a la empresa o definitivamente cerrar por

resultar incostruable continuar.

La razón por la que se les considera costos o gastos fijos a estos desembolsos es porque estos se dan independientemente del volumen de producción que se fabrique en una empresa, es decir su importe total se mantendrá se produzca o no se produzca, pero en términos de la unidad este importe variará en una cantidad inversamente proporcional a la cantidad de productos procesados, entre mayor producción se termine más se abatirán este tipo de rubros. Entre los ejemplos más representativos de costos o gastos fijos en una compañía productora de alfombras, tenemos los siguientes: mano de obra indirecta, gastos de fabricación y gastos de distribución.

#### 1.-) MANO DE OBRA INDIRECTA.

Este elemento del costo de producción de una alfombra se refiere a los sueldos y prestaciones de los supervisores, jefes de departamento y en general a todo el personal no sindicalizado de la planta que no este contemplado dentro de las áreas de administración y ventas. Al respecto es muy importante señalar que en este renglón no se debe exagerar en la contratación de un excesivo número de gentes que muchas de las veces no hacen nada y que sin embargo cobran lo que cobrarían tres o más obreros 100% productivos, es decir, muchas empresas pecan en integrar dentro de su organización una serie de gerencias o superintendencias para cada centro de costos, lo cual resulta perjudicial por el excesivo costo que representan y el poco provecho que reditúan, por esta razón se aconseja que antes de autorizar un gasto de esta naturaleza, este debidamente justificado con un completo estudio de costo-veneficio y posteriormente sean estrictamente controlados y evaluados sus resultados. Otro ejemplo lo tenemos en los gastos por mano de obra de mantenimiento donde muchas veces se ve inflado por el excesivo número de horas extras autorizadas al no haber un estricto control del mismo concepto. En este rubro la responsabilidad del Lic. en Contaduría es vigilar que el sueldo de todas esas gentes este registrado dentro de las cuentas que para el caso él mismo haya determinado, como serían por ejemplo: sueldos indirectos, mano de obra de mantenimiento, sueldos de supervisores, etc., además de informar periódicamente de si la producción terminada en ese periodo justifica ese gasto.

#### 2.- GASTOS DE FABRICACION.

Por gastos de fabricación debemos entender todos aquellos desembolsos que se lleven acabo dentro de un ejercicio determinado, por conceptos diferentes a los ya expuestos anteriormente y que no solamente pueden, sino más bien deben

reducirse al máximo y entre los cuales podemos encontrar los siguientes: electricidad, agua, gas, gasóleo, refacciones, equipo de planta menor, mantenimiento, capacitación, papelería, etc. y de los cuales entre los de mayor peso financiero tenemos los siguientes:

a) ENERGETICOS, REFACCIONES, DEPRECIACION, ETC.

Podríamos decir que dentro de los costos indirectos que se repercuten en el costo de producción de una alfombra los más representativos por su volumen, incidencia y valor están los energéticos como la electricidad y el gas o gasóleo, las refacciones y la depreciación y de los cuales debe tenerse un estricto control para reducirlo y de ser posible eliminarlos, ya que por ejemplo: en épocas de baja producción hay muchas áreas que están ociosas ya sea en pleno día y/o en la noche y sin embargo tienen todas las luces encendidas. Se puede optar por cambiar el tipo de combustible utilizado en las calderas, por ejemplo en lugar de usar gas natural se puede utilizar gasóleo o combustóleo que son más baratos. Otro ejemplo clásico lo encontramos en la compra de refacciones donde en muchas ocasiones se compran más de las necesarias, por no llevar un adecuado control dentro del mismo almacén de refacciones o se compran por urgencia refacciones demasiado caras y que nunca se pasaron por el almacén por la misma urgencia en su instalación y se pierden. Por el lado de la depreciación, puede suceder que esta se altere por negligencias del personal que la determina o bien como consecuencia de la alteración necesaria de las cifras correspondientes a los activos fijos de la empresa, presentadas ante una institución de crédito para el trámite de un préstamo y que posteriormente ya no se puedan modificar a su estado original y real que venían presentando. En este punto la función del Licenciado en Contaduría será la de supervisar que todos los desembolsos que se realicen vía caja o bancos reúnan todas las firmas de autorización y los documentos (requisición o estudio) que justifiquen ese gasto y para lo cual se requerirá de preferencia que la cuenta de cheques de la compañía este mancomunada con la firma del contador, además que el área de caja dependa del mismo contador y se establezca un adecuado control de inventarios en el almacén de refacciones. Finalmente informará a la dirección del monto y causas de las variaciones que se den en todos los rubros de los gastos fijos.

b) IMPORTANCIA DE CONOCER OPORTUNAMENTE CUALQUIER VARIACION.

El manejo de los costos estandar en una empresa como la de producción de alfombras, permite entre otras cosas medir el rendimiento de cada uno de los centros de costos en que se encuentre dividida la organización durante un periodo determinado, respecto de lo presupuestado; por ello es de vital importancia para la dirección de la compañía el tener conocimiento oportuno de las variaciones que se den en cualquier renglón del costo de producción ya que de eso dependerá el sano



desarrollo o el fracaso de la firma de quien se hable, pero claro más importante será el tomar las decisiones adecuadas para corregir los errores cometidos, pues como sabemos nadie arriesga un peso para salvar diez centavos, ya que todo redundará en un aumento de los costos de producción, en este sentido tenemos que en una empresa productora de alfombras se requiere llevar a cabo un análisis de variaciones que comprendan los siguientes aspectos:

- Determinación de las variaciones en consumo o material usado en cada departamento productivo.
- Determinación de la variación en precio de compra.
- Determinación de la variación en mano de obra.
- Determinación de la variación en gastos indirectos.

Y claro todo aumento o variación desfavorable que se determine debe estar plenamente explicada, soportada o justificada con un aumento en la producción, de lo contrario será necesario reducir las autorizaciones de esos gastos.

Por el lado contrario, todo ahorro o variación favorable que se determine deberá también estar plenamente justificada antes de mandar el efecto a resultados, más si estamos hablando de más producción de la esperada pues cabe aclarar que en todo proceso de transformación o de producción las materias primas que entraron inicialmente al proceso van mermando y resultaría ilógico el obtener una cantidad mayor a la que se ingresó. (este es uno de los principales problemas en compañías de este tipo).



## A.-) EL PRESUPUESTO :

El hombre que sabe gastar y ahorrar es el más feliz porque disfruta de ambas cosas y para ello sabemos que el Presupuesto es hoy por hoy una de las herramientas más útiles para el administrador de una empresa, es el tema principal de esta tesis, y es el motor del desarrollo armonico de las actividades fabriles, pues mediante él se delinea toda una gama de actividades que llevarán a la empresa a lograr su objetivo principal; siempre y cuando se lleve un estricto y eficiente control del mismo (control presupuestal). Pero actualmente en nuestro México de hoy, específicamente en 1995, el presupuesto cumple su misión o será que ha perdido su efectividad o alguien le ha puesto la capucha de verdugo de tal suerte que se le ve como la manera de llevar a una empresa a la quiebra?. A lo largo de este trabajo se verán los pormenores.

### 1.-) DEFINICION DE PRESUPUESTO :

Para Abraham Perdomo Moreno, el Presupuesto es un conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación y resultados que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado o mixto.

Para Theodore Lang, M.B.A. el Presupuesto es primordialmente el esquema de un plan proyectado de acción de una empresa, para un periodo de tiempo definido.

Carlos Morales Felgueres, asevera que la palabra Presupuesto se deriva del verbo presuponer, que significa dar previamente por sentada una cosa, formar anticipadamente el computo de los gastos o ingresos de unos y otros, de un negocio cualquiera. Considera que es un proyecto detallado de resultados de un programa oficial de operaciones basado en una eficiencia razonable.

R.M.S. Wilson, establece que el Presupuesto es un plan cuantitativo de acción que ayuda a la coordinación y control de la adquisición y utilización de recursos durante determinado periodo. Implica algo más que el mero pronóstico : involucra la manipulación planeada de todas las variables que determinen el desempeño de una firma en un esfuerzo por alcanzar cierta posición preferida en el futuro (hacer óptima la utilidad a largo plazo).

Eric L. Kohler, define al Presupuesto como un plan financiero que sirve como estimación y control sobre operaciones futuras. Como cualquier estimación sobre costos futuros. Y como cualquier plan sistemático para la utilización de mano de obra, materiales u otros recursos.

John J.W. Nauner, considera al presupuesto como un cálculo estimativo o pronóstico de los ingresos por venta, los costos de fabricación fraccionados en sus distintos elementos, los gastos de operación y la utilidad neta correspondientes a un periodo dado.

Para Koontz y O'Donnell, el presupuesto es un plan; un estado de resultados esperados, y expresados en términos numéricos.

Herrera Herrera A. define al presupuesto como una estimación previa de las necesidades que afrontará una empresa en el futuro y la forma de satisfacerlas.

Heiser Herman, considera que el presupuesto es un conjunto de estados en términos financieros de un plan comprensible de operaciones y acciones.

Allen sweeny, interpreta el presupuesto como la parte clave de todo el sistema de planeación y control. Como un plan para el futuro a corto plazo expresado en cifras: pesos, litros, kg., M2, unidades terminadas, etc. Como un estado de la intención de actuar en el curso de un periodo definido, con el cual estan de acuerdo las gentes que participan antes de que se inicie el periodo presupuestal. Como una herramienta que se utiliza para planear y no perder de vista las utilidades. Un presupuesto nos dice "intentamos" ó "haremos".

Cristobal del Rio González, concluye que el presupuesto como herramienta de la administración es una estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. Es un conjunto de pronósticos referentes a un periodo futuro determinado.

Una versión más acerca del presupuesto nos la da Carlos Morales Felgueres al considerarlo como un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque cabe señalar que un proyecto no es lo mismo que un presupuesto, en tanto no prevea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

## 2.-) IMPORTANCIA.

Los presupuestos juegan un papel tan importante en la industria que prácticamente podríamos decir que es casi imposible operar efectivamente un sistema de contabilidad de costos sin algún plan presupuestario en virtud de que el industrial tiene que calcular sus ingresos por ventas durante el periodo futuro antes de que pueda planear inteligentemente su producción. Al calcular sus ventas, el fabricante tiene que tener en cuenta el volumen e importe de sus ventas pasadas, las condiciones generales de los negocios y del mercado, las condiciones de las actividades de la industria particular en que opera y la política y los planes de la empresa. Cuando ya se ha obtenido esta información, el fabricante está en situación de determinar cuántas unidades han de producirse, las cantidades de materiales a comprar, la cantidad y el costo de la mano de obra que habrá de usar en la producción y el cálculo de sus costos indirectos por cada unidad de producción. Y claro aquí la función del contador de costos es muy importante, ya que si se trata de una empresa pequeña normalmente la elaboración de los presupuestos es dirigida por el contador o el contralor; en organizaciones más grandes existe un departamento especializado en estos menesteres donde lógicamente existirá la intervención de un contador, y bueno, de cualquier manera el contador de costos

debe trabajar en estrecha relación con la persona que dirige el presupuesto tanto en la preparación como en el análisis de las variaciones entre las cifras presupuestadas y las reales.

En otras palabras la importancia del presupuesto radica en que proporciona todos los elementos necesarios para que la administración de cualquier empresa pueda encaminar todos sus recursos al logro de sus objetivos.

### 3.-) OBJETIVO DEL PRESUPUESTO

Al respecto Cristobal del Rio, en su libro "Técnica Presupuestal", establece que los objetivos del presupuesto son de :

a.-) Planeación.- De planeación, ya que el presupuesto es en sí esencialmente un plan numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo y cuya razonabilidad depende de la calidad de la información estadística que se posea al momento de llevar a cabo la estimación.

b.-) Coordinación.- De coordinación ya que para la elaboración del presupuesto de un determinado departamento es necesario basarse en los de otros creándose con ello una cadena de dependencia entre ellos, lográndose de esta manera un auténtico engranaje o equilibrio de todas las actividades de la entidad.

c.-) Dirección.- De dirección ya que en virtud de que la función ejecutiva de un administrador (que puede ser un contador público) es guiar o conducir el ente económico en su conjunto mediante la inspección o supervisión de los subordinados en base a lo planeado dentro del presupuesto.

d.-) Control.- De control debido a que como sabemos todo aquello que se inicia consume recursos de la compañía por lo cual se debe evaluar si cumple o no con los planes y objetivos establecidos al principio, función que se llevará a cabo mediante la comparación de lo real con lo presupuestado de la cual se obtendrán ciertas variaciones que se deberán de analizar hasta llegar al conocimiento de sus orígenes y tomar las decisiones adecuadas para corregirlas.

Por su parte Maximino Anzures considera que el objetivo fundamental de un presupuesto es que mediante un plan previamente establecido por medio del cual se prevea o presuponga cuál será el resultado de sus gestiones, el director de una empresa tenga elementos suficientes para mantener el manejo eficiente de su empresa, que no se logra, sino mediante un equilibrio óptimo de sus finanzas.

### 4.-) BASES DEL PRESUPUESTO.

Normalmente un presupuesto se basa en una exploración que técnicamente se haga del futuro para determinar con el mayor grado de aproximación posible cómo se desarrollarán

los hechos, tomando en consideración las estadísticas anteriores, las tendencias y las posibilidades que existan, y no cuestiones subjetivas como podrían ser simples caprichos; en otras palabras para obtener los resultados deseados, el presupuesto se deberá elaborar con mucho cuidado y ayudándose de todos los conocimientos y experiencias de personas responsables involucradas en el mismo, ya que el proceso en sí es análisis y planeación detallada y no predicción de resultados futuros.

#### 5.-) CARACTERISTICAS :

En relación a las características de un presupuesto; Cristobal del Rio, en su libro "Técnica Presupuestal", considera que en cuanto a :

a.-) Su formulación.- un presupuesto debe adaptarse a las finalidades de la compañía ya que no existe un patrón determinado aplicable a todo tipo de empresas, por lo cual se deberán tomar en cuenta las estadísticas propias y de empresas similares, y pronosticar las actividades futuras en base a planeación, coordinación y control de funciones; por lo que se recomienda seccionar el presupuesto en tantas partes como áreas de responsabilidad hayan en la empresa, además de enmarcarse dentro de un mecanismo contable con el objeto de ser fácilmente comparables y comprobables con lo obtenido. finalmente en relación también a su formulación, los presupuesto NO deben prestarse a malas interpretaciones y deben elaborarse en términos alcanzables.

b.-) Su presentación.- los presupuestos deben ir de acuerdo a las normas contables y económicas y de acuerdo a la estructura contable.

c.-) Su aplicación.- un presupuesto debe ser aplicado con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, las necesidades, el ciclo económico, etc.

#### 6.-) CLASIFICACION.

Existe una gran variedad de presupuestos por lo que será necesario especificar sus clasificaciones:

En base al criterio del C.P. Cesar Calvo Langarica, expuesto en su libro "Análisis e interpretación de estados financieros", los presupuestos se clasifican de acuerdo a:

1.- La empresa que los use :-|  
/---  
| -Públicos  
| -Privados  
\---

2.- Su contenido : /--  
-Maestros, Principales o Generales
-Auxiliares, Secundarios o
Detallados.
\--

3.- Presupuestos Base Cero

4.- Su forma : /--  
-Rigidos o Fijos
-Flexibles o Variables
\--

5.- Su duración : /--  
-Cortos
-Largos
\--

6.- Su reflejo en los Estados Financieros /--  
|-Situación Financiera  
|  
|-Resultados  
-| /--  
|-Costos -| |-Estimados  
| |-Estándar  
|  
\--

7.- Sus objetivos : /--  
-Solicitud de Crédito
-Promoción de Inversión
\--

8.- Sus Finalidades : /--  
-De Fusión
-De Programas a realizar
\--

	/--	
	--Planeación	
		/--
9.- Su aplicación	--Formulación	--Parciales
Sistemática	-	--Previos
		\--
	--Aprobación	
	--Difinitivo	
	\--	
	/--	
	--Ventas	
10.- Su División	--Producción	
Empresarial	-	--Distribución
		--Financiamiento
		--Etc.
	\--	

7.-) ETAPAS DEL PRESUPUESTO.

En la elaboración de un presupuesto total de cualquier compañía se deberá observar el siguiente orden en el cual se irán derivando unos de otros :

- 1.- Presupuesto de ventas.
  - 2.- Presupuesto de producción.
  - 3.- Presupuesto de compras materias primas y auxiliares.
  - 4.- Presupuesto de mano de obra directa y auxiliar.
  - 5.- Presupuesto de gastos fijos de fabricación.
  - 6.- Presupuesto de compras de maquinaria y equipo.
  - 7.- Presupuesto de gastos de administración, de comercialización y promoción, gastos financieros, compras de bienes de uso no fabriles y calculo de su amortización.
  - 8.- Presupuesto financiero o de entradas y salidas de fondos.
  - 9.- balances hipotéticos de resultados.
- ( ver anexo No. 2 )

8.-) PERIODO DEL PRESUPUESTO.

En términos generales un presupuesto se establece al iniciar un ejercicio nuevo y la determinación del periodo que abarcará dependerá del tipo de operaciones que realice la empresa y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee ya que a mayor tiempo corresponderá una menor exactitud



y análisis. En el caso de las compañías productoras de alfombras el plazo que se fija de inicio es para un año y desglosado por mes, pero debido a la gran fluctuación que hay en los precios de las materias primas principalmente derivadas de la devaluación de la moneda y las tasas de interés a veces impredecibles, este presupuesto se estará corrigiendo cada que se presente un cambio muy importante que heche por tierra todo lo estimado con anterioridad, como podría ser una cancelación de un pedido cuantioso, una huelga, etc.

Finalmente cabe señalar que economías de países en desarrollo como la nuestra, endeudada con el extranjero y por lo tanto supeditada a esas economías desarrolladas en cuanto a suministros, capitales y tecnología, y que como en la actualidad (1975) se caracterizan por un ambiente donde priva la inestabilidad política, la inflación y el desempleo, el presupuesto en las compañías productoras de alfombras cumple con su objetivo de mostrar las deficiencias o los puntos rojos que hay que corregir para continuar siendo financieramente autónomos y productivos, sólo que ahora la decisión que se tome derivada del análisis de las variaciones que impactan directamente el costo de producción va a llevar a la compañía al mismo resultado funesto, por ejemplo si se opta por continuar trabajando con el mismo presupuesto poco a poco se descapitalizará la empresa ya que con el precio de venta con el que se venía trabajando no se recuperan los costos de producción y por el contrario, si se opta por corregir el presupuesto a la alta en cuanto a precios de venta se refiere sería el equivalente a renunciar a participar en el mercado de consumo.

## B.-) EL CONTROL PRESUPUESTAL .

Anteriormente hablamos del presupuesto como una herramienta de gran utilidad imprescindible en cualquier negocio que desee mantenerse en el mercado, pero la tarea no queda en el simple hecho de formular un presupuesto, sino que requiere llevarlo a la práctica y sobre todo controlarlo, pues sabemos que la planeación financiera requiere de tres fases para lograr los objetivos que se hayan fijado y son: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de como se hizo y es precisamente la última fase la que se refiere al control presupuestal. Un presupuesto no cumpliría sus objetivos estipulados en su planeación si no es controlado, por ello el control entendiéndose como tal a la acción de vigilancia para que las operaciones sigan su curso previsto mediante la corrección de las desviaciones en que se hubiese incurrido, es de vital importancia para mantener en su punto óptimo a cualquier ente económico, garantizando así unas finanzas sanas. A continuación mencionaremos lo que es en sí el control presupuestal y su importancia.

### 1.-) DEFINICION DE CONTROL PRESUPUESTAL :

Hector Salas González, define al Control Presupuestal como el conjunto de procedimientos y recursos, que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.

Desde otro punto de vista el control presupuestal es un procedimiento que consiste en comparar los resultados reales obtenidos al cabo de un determinado período por una empresa con los resultados presupuestados, con el objeto de obtener una serie de variaciones o diferencias que habrán de analizarse para conocer sus causas, claro, prestando mayor atención a las cifras significativas (administración por excepción), es decir al 20% que represente el 80% de las variaciones. Bajo este concepto es necesario para ejercer un buen control presupuestal que la empresa tenga bien establecidos sus objetivos, metas y políticas y una organización clara que permita delinear las áreas de responsabilidad y de autoridad; además de una estructura contable sólida que proporcione información relevante, consistente y oportuna y así poder informar a los responsables del logro de sus objetivos, del cumplimiento o incumplimiento de los mismos, calificando sus deficiencias o ineficiencias y así corregir o revisar oportunamente dicho presupuesto (se recomienda cada tres meses) .

## 2.-) IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

Su importancia desde el punto de vista de la integración del presupuesto global o total, radica en la necesidad de existir una sincronización y coordinación en todos los aspectos para trabajar eficientemente, por lo que es preciso fijar las fechas en que la información deba estar disponible para cada uno de los demás departamentos; para lo cual será necesaria la intervención del coordinador del presupuesto (que normalmente es el contralor de la planta) quien mediante la implantación de un sistema de redes (camino crítico) determinará los cuellos de botella y buscará la mejor salida.

Por otro lado, desde el punto de vista de la importancia económica o financiera que representa para una empresa el tomar el camino adecuado para la optimización de sus recursos y con ello mejorar su eficiencia, la importancia del control presupuestal estriba en que proporciona a la dirección de la compañía los pormenores del desarrollo de su organización por centros de costos o áreas de responsabilidad en términos de producción y de consumo (respondiendo las preguntas de: cuanto se produjo?, cual fué la calidad de la producción? y cuanto fué el costo? ) para la correcta toma de las decisiones que regiran el devenir del siguiente periodo a presupuestar.

## 3.-) ETAPAS O FASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

Las fases o etapas del control presupuestal segun Cristobal del Río González son :

- 1.- Planeación.-comprende varios aspectos como son la recopilación de datos, su estudio cuidadoso, su ordenamiento e integración.
- 2.- Formulación.-es la elaboración de presupuestos parciales y analíticos de cada departamento y uno genérico.
- 3.- Aprobación.-esta la dará el director o gerente general de la entidad de quien se hable, previa verificación con los jefes de cada uno de los departamentos, con el objeto de lograr todo el apoyo y cooperación conciente de todo el personal.
- 4.- Ejecución y coordinación.-consiste en llevar a la práctica los presupuestos en los que participarán todos los miembros de la organización, por lo que será necesario la formulación de manuales específicos de labores coordinadas de procedimientos y de metodos.
- 5.- Control.- son una serie de funciones encaminadas a la observancia y vigilancia del ejercicio o desarrollo del presupuesto.

#### 4.-) OBJETIVO DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

El objetivo de controlar el desarrollo del presupuesto o los presupuestos es localizar eventos o actitudes perjudiciales en el momento en que aparecen y corregir, para evitar que más tarde se sigan repitiendo y ocasionen momentos críticos o de mayor importancia negativa.

#### 5.-) MECANISMOS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

Los mecanismos utilizados en el control presupuestal derivados de la revisión del análisis de variaciones contempla las siguientes etapas :

- Localizar el área del problema.
- Celebrar pláticas con los supervisores y funcionarios de dicha área.
- Analizar la situación del trabajo, el flujo, la coordinación de actividades, y la efectividad de la supervisión.
- Observar directamente el trabajo del departamento afectado.
- Nombrar personal para el estudio del problema específico y llevar a cabo prácticas de auditoría interna.
- Elaborar informes con la participación del personal involucrado y los que estudian el caso.
- Investigar y delimitar el problema y sus causas y asentarlo en informe a la gerencia.
- Decidir las medidas que habrán de seguirse para eliminar las deficiencias.

#### 6.-) EL MANUAL DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

El manual del control presupuestal es similar a los manuales de contabilidad y tiene como finalidad el presentar en forma escrita las políticas, operaciones, etc. de la empresa.

Dicho manual debe contener en forma detallada :

- Las bases, propósitos y funcionamiento del sistema de presupuestos y la responsabilidad asignada a cada jefe de departamento.
- El período que abarcará el presupuesto.
- La organización necesaria para su administración.
- Los procedimientos para formular los presupuestos. y
- El instructivo para el manejo de las formas necesarias para su control, así como el establecimiento de los informes del presupuesto.

Las ventajas que se derivan del uso de un manual de esta naturaleza es que mediante él se informa al personal de los propósitos y resultados que se esperan obtener, define las autoridades y funciones, delimita responsabilidades, se logra la uniformidad en el manejo del mismo y se facilita la supervisión.

Partiendo de que el control se ejerce en forma descendente en la cadena y no lateralmente, el director o gerente general (nivel jerárquico más alto dentro de la organización) será el encargado de dar la última palabra en relación a si se continúa con determinados resultados positivos o negativos para la empresa o si se opta por corregir el rumbo establecido en el presupuesto original. Todo ello independientemente de lo que opine el Licenciado en Contaduría en su papel de asesor o proveedor de toda la información necesaria para la correcta y oportuna toma de decisiones. En el caso particular de las empresas productoras de alfombras cuyo producto final es considerado como un artículo de lujo, que no está al alcance de todo el público consumidor y en las cuales las grandes dimensiones de su infraestructura muchas veces en épocas de recesión económica como la que vivimos actualmente en nuestro país, resulta ser un lastre imposible de sostener; el control presupuestal es de vital importancia ya que mediante el se estará en las posibilidades de estar revisando periódicamente el desempeño de cada uno de sus departamentos no obstante que al final se tenga que optar por no modificar nada para no perder el mercado e ir apenas sobreviviendo, hasta que se tome la decisión o bien por asociarse a otros capitales o continuar hacia la inevitable quiebra, de ahí la razón por la que el presupuesto se dice que es un plan para ir a la quiebra metódicamente .



## A.-) EL CONTROL INTERNO

### 1.-) DEFINICION :

El Control Interno es un término que encierra un concepto muy amplio, que a cobrado en los últimos años una popularidad mayúscula y es definido de la siguiente manera :

Son los métodos coordinados y medidas que adopta una organización para comprobar la exactitud y veracidad de la información y la salvaguarda de su patrimonio.

Para Abraham Perdomo Moreno es : un plan de organización entre la contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que adopta una empresa pública, privada o mixta para obtener información confiable, salvaguardar sus bienes, promover la eficiencia de sus operaciones y adhesión a su política administrativa.

Para el comité de procedimientos de auditoría del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos, el Control Interno es una responsabilidad que descansa principalmente en la administración de la compañía y no son otra cosa que una serie de políticas, el plan de organización y todos los métodos y medidas de coordinación encaminadas a salvaguardar el activo de las empresas, prevenir y descubrir errores y fraudes como por ejemplo: verificar la exactitud y veracidad de los datos contables, fomentar la eficiencia de las operaciones y alentar el apego a las políticas de administración prescritas en una empresa.

De acuerdo a lo establecido en las normas y procedimientos de auditoría, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, considera que el Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que, en forma coordinada se adoptan en un negocio para establecer:  
Un control Interno Contable que coadyuva a :

- La protección de sus activos,
  - La obtención de información correcta y oportuna, y
- Un control interno Administrativo que coadyuva a :
- Promover la eficiencia en operaciones, y
  - Apego a las políticas prescrites por la dirección.

### 2.-) IMPORTANCIA :

Este tipo de protección de las empresas contra las debilidades humanas es de gran importancia para poder tener la confianza en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros. Lo anterior significa que un buen control interno es importante desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipo de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y práctico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos, etc.

### 3.-) OBJETIVOS.

Los objetivos fundamentales del control interno según J.Luis Covarrubias G., son los siguientes :

- Salvaguardar o proteger los activos.
- Obtener información útil y confiable, veraz, oportuna y suficiente.
- Promover la eficiencia en la operación.
- Constatar que se están alcanzando los objetivos a través de la adhesión a las políticas establecidas.

Para Abraham Perdomo Moreno Los objetivos de control interno son :

- Prevenir fraudes.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios tanto de material, tiempo, etc
- Mediante su evaluación, graduar la extensión del análisis comprobación (pruebas) y estimación de las cuentas sujetas a auditoría, etc.

### 4.-) ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO

El establecimiento de un control interno que verdaderamente cumpla con los objetivos antes mencionados requiere según Abraham Perdomo M., contar con los siguientes elementos:

1.- De una organización.- entendiéndose como tal el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos.

2.- De un sistema de contabilidad.- considerado como un conjunto de principios y mecanismos técnicos aplicables para registrar, clasificar, resumir y presentar sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las operaciones que realiza un ente económico.

3.- De un catálogo de cuentas.- que no es otra cosa que una relación del rubro de las cuentas de activo, pasivo, capital, costos o resultados y de orden, agrupados de conformidad con un esquema de clasificación estructuralmente adaptado a las necesidades de una empresa determinada para el registro de sus operaciones.

4.- De estados financieros.- que son aquellos documentos que muestran la situación económica de la empresa, la capacidad de



pago de la misma, a una fecha determinada, pasada o futura; o bien el resultado de operaciones obtenidas en un período o ejercicio pasado o futuro, en situaciones normales o especiales.

5.- De presupuestos y pronósticos.- que como ya vimos en el capítulo anterior, son un conjunto de estimaciones programadas de las condiciones de operación que prevalecerán en el futuro dentro de un organismo social público, privado o mixto.

6.- De un entrenamiento del personal.- para que todos los empleados lleguen a poseer preparación, conocimientos y experiencia para alcanzar las metas y objetivos de empresa.

#### 5.-) VIGILANCIA DEL CONTROL INTERNO

Hoy en día sabemos que por la tendencia humana de apartarse de las reglas establecidas, no basta con implantar un excelente control interno en una empresa, sino que es necesaria su vigilancia o evaluación periódica y metódica a fin de mejorar o corregir los puntos que no concuerden con la realidad que vive la empresa y así con ello evitar que decaiga o pierda su eficiencia. Esta vigilancia deberá caer a cargo del :

- Gerente general
- Contralor
- Comisarios o consejo de vigilancia
- Auditores internos
- Auditores externos.

Finalmente podemos decir que el control interno utilizado para cada cuenta del balance o del estado de resultados es la parte más importante para que una empresa se mantenga a la vanguardia en cuanto a productividad, rendimiento sobre la inversión, precios de venta competitivos, etc., etc.

## B.-) EL CONTROL DE PROYECTOS DE INVERSION.

Continuando con el análisis de los aspectos de mayor importancia que inciden en la prosperidad o decadencia de una empresa, tenemos el control de los proyectos de inversión. a continuación se hace un breve bosquejo del porque :

### 1.-) DEFINICION DE PROYECTOS DE INVERSION :

Antes que nada es preciso mencionar lo que se considera como Proyecto :

Según Darci Prado, Proyecto es aquella actividad no repetitiva, única pero si completa. Constituida por diversas etapas, que utiliza numerosos recursos y cuyo plazo para terminar es determinado; por ello requiere un trabajo creador de un equipo de personas previamente constituido y con experiencia.

Por su parte G. Baca Urbina, define al Proyecto como la búsqueda inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver entre muchas una necesidad humana.

La versión que da el Banco Interamericano de Desarrollo en una compilación que hace en su publicación "Proyectos de desarrollo", acerca de lo que es un proyecto es la siguiente : Proyecto no es más que un modelo del emprendimiento a ser realizado, con las previsiones de recursos, de tiempo de ejecución y de resultados esperados. Se refiere a la menor unidad de actividad que puede ser planificada y ejecutada aisladamente. Las Naciones Unidas por su parte, lo definen como el conjunto de antecedentes que permite estimar las ventajas y desventajas económicas que se derivan de asignar ciertos recursos de un país para la producción de determinados bienes y/o servicios. También se le puede considerar como una propuesta de inversión, adecuadamente caracterizada en términos de sus componentes técnicos, económicos, financieros, organizacionales, institucionales y legales; es decir, representa esquemas de asignación de recursos para ciertos fines de producción y para una cierta época.

Por otro lado también cabe señalar que INVERSION es una aportación de tiempo, dinero o energía, destinada a obtener algún beneficio o sacrificio presente para tratar de obtener un rendimiento, aunque, incierto a futuro. Esta (inversión) puede ser productiva o improductiva.

También por inversión podemos interpretar un compromiso concreto de recursos de capital para la obtención de algún beneficio a lo largo de un periodo de tiempo razonablemente largo.

En este sentido el mismo G. Baca Urbina, considera que un PROYECTO DE INVERSION es un plan que, si se le asigna un determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos podrá producir un bien o servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general. Su evaluación tiene por objeto

conocer su rentabilidad económica y social; con ello es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

Por su parte A. Perdomo Moreno, establece que un Proyecto de Inversión es la aplicación de recursos a inversiones fijas o inversiones de capital, mediante el uso óptimo de fondos de que dispone la empresa, para que generen ingresos de efectivo en varios años.

También podemos considerar como proyecto de inversión a todo aquel conjunto de elementos comerciales, técnicos, financieros y humanos que permiten visualizar las ventajas y desventajas de destinar recursos al logro de un objetivo u objetivos determinados.

## 2.-) IMPORTANCIA DE UN PROYECTO DE INVERSION :

En primer lugar la importancia de un proyecto de inversión en términos generales estriba en que va encaminado a la satisfacción de las necesidades humanas de un bien o servicio que como ya se comentó en el capítulo no.1, es la justificación o legitimación que hace la sociedad de cualquier empresa.

Pero, que es en sí el control de proyectos de inversión?, para contestar esta pregunta es necesario primero dejar muy en claro lo que se entiende por control:

Control como una de las cuatro funciones fundamentales del proceso administrativo (planeación, organización, ejecución y control), es según George R. Terry, el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado. Es la etapa del proceso administrativo que va a contestar la pregunta: están siendo ejecutadas las acciones (cuando, dónde y cómo) de acuerdo con los planes?, es decir, representa la vigilancia o el esfuerzo administrativo para asegurar que las actividades de otros están en concordancia con el plan preescrito, logrando así el objetivo.

Desde otro punto de vista el control es una función dinámica de evaluación (se renueva ciclo tras ciclo) presente en cada actividad humana, que se realiza mediante parámetros que han sido establecidos previamente en la planeación, es decir, proyectados sobre la base de previsiones del futuro y que por tal motivo debe ser lo suficientemente flexible para permitir adaptaciones y ajustes por las discrepancias entre lo real y lo previsto. Esto significa que la finalidad del control es la modificación del comportamiento de la persona u objeto que se controla.

Pero claro está, no todo en esta vida se puede controlar. Podemos controlar la cantidad, la calidad, el uso del tiempo y el costo, pero no factores externos a nuestro ámbito de jurisdicción.

El control de los proyectos de inversión así como la determinación o la autorización de un proyecto de inversión dentro de un presupuesto o fuera de éste son de suma importancia para el sano desarrollo de un ente económico ya que con él se juegan cantidades especiales o enormes de dinero que en

caso de no resultar tan bueno o productivo como se había estimado traería serios problemas de solvencia económica para la empresa. Además el control de proyectos de inversión es importante ya que es mediante este procedimiento que se logra que el proyecto de inversión cumpla el objetivo para el cual fué creado y no se quede a medio camino o utilice más recursos de los que se planearon.

### 3.-) CARACTERISTICAS DE UN PROYECTO DE INVERSION.

En términos generales un proyecto de inversión se caracteriza (según el libro proyectos de desarrollo publicado por el banco interamericano de desarrollo) por :

- Perseguir la ampliación de servicios existentes, la creación de servicios, la ejecución de obras y el incremento de bienes patrimoniales, aislada o simultáneamente.
- Crear condiciones para el surgimiento de una actividad.
- Ser un periodo de ejecución limitado en el tiempo.
- Ser un proceso no repetitivo para la institución .
- Ser una fabricación o ejecución por encomienda.
- El predominio de desembolsos de capital.
- Utilizar las técnicas de elaboración y administración de proyectos como un caso aislado controlado por una persona especial que puede ser desde un simple activador del proyecto, hasta un gerente general del proyecto, pasando por un coordinador del proyecto o un gerente del proyecto, dependiendo del grado de independencia que se le conceda en relación a las decisiones sobre los recursos.

### 4.-) ETAPAS DE UN PROYECTO DE INVERSION :

El ciclo de vida de un proyecto de inversión esta compuesto por una serie de etapas determinadas por una cadena de decisión-acción, apoyada en un volumen de información cada vez más completa y precisa. En este sentido las etapas que incluye este ciclo son las siguientes :

- a.-) Determinación de la necesidad real o potencial,
- b.-) Fijación de objetivos,
- c.-) Identificación o generación de alternativas,
- d.-) Descripción o especificación de las alternativas en términos de los requerimientos técnicos, financieros, organizacionales, etc. y estimativa de sus ventajas y desventajas.
- e.-) Comparación de las alternativas bajo estudio, desde el punto de vista de sus ventajas y desventajas, utilizando criterios explícitamente enunciados y los cuales pueden reflejar cierto tipo de preocupaciones privadas o sociales independientes o interdependientes.
- f.-) Selección de la mejor alternativa.
- g.-) Programación detallada de la alternativa seleccionada.

- h.-) Implantación de la alternativa programada.
- i.-) Operación, revisión sistemática y control permanente.

#### 5.-) MECANISMOS DE CONTROL DE LOS PROYECTOS DE INVERSION.

En primer lugar es oportuno comentar que el control como parte del proceso administrativo consta de tres etapas que son :

- 1.-) la medición de lo que se ha hecho.
- 2.-) la comparación de los resultados obtenidos hasta un momento determinado con el patrón o estándar y la investigación de las diferencias que en términos generales siempre las hay.
- 3.-) la corrección de las desviaciones desfavorables por medio de una acción correctiva

Ahora bien en relación al control de los proyectos de inversión podemos decir que éste permite el seguimiento de la ejecución del proyecto y la aplicación de las correcciones necesarias para llegar al objetivo previamente delineado, pero sobre todo permite mantener dentro de los topes establecidos por las políticas de la compañía todas las erogaciones asignadas a este tipo de eventos. Este control se logra mediante una serie de mecanismos relacionados con :

- El control físico
- El control financiero.
- El control tiempo/costo ó meta/costo.
- El control institucional.
- La evaluación de objetivos.

Estos mecanismos dependiendo del momento en que se da la acción de control pueden clasificarse en :

- Control direccional.-es cuando se corrige antes de que la actividad este totalmente concluida de una manera continua y no en puntos determinados, es una rectificación casi instantánea de la acción anterior.
- Control aprobado-reprobado.-es cuando despues de concluida una determinada actividad se examina y en caso de aprobarse se permite la realización de la siguiente actividad de no ser así se suspende el proyecto hasta que se subsanen las irregularidades.
- Control postoperacional.-es cuando se corrige despues de haber concluido todo el proyecto con vistas de no cometer el mismo error en el siguiente proyecto.

#### 6.-) CLASIFICACION DE LOS PROYECTOS DE INVERSION:

Los proyectos de inversión pueden clasificarse de acuerdo a la naturaleza que persiguen, en :

- a.-) Proyectos Obligados.- son aquellos cuya realización es impuesta por alguna condición de origen legal o laboral.
- b.-) Proyectos de Reducción de Costos.- son los destinados a aumentar de una u otra forma la eficiencia de la empresa.

c.-) Proyectos de Crecimiento.- son aquellos que persiguen un aumento en el volumen de operación.

d.-) Proyectos de Apoyo.- son los que se justifican por el apoyo que brindan a alguna de las operaciones ya existentes.

e.-) Proyectos relativos a Nuevas Líneas de Productos.- son aquellos que tienen como objetivo el desarrollo de una nueva línea de productos en alguno de los mercados donde ya participa la empresa.

f.-) Proyectos relativos a Nuevos Negocios.- son aquellas alternativas que el gerente de planta o el director general consideran, relativas a la participación de la empresa en un tipo de negocio o giro distinto a los ya existentes.

En base a esta clasificación y sobre todo de acuerdo al criterio de la compañía, por ejemplo la adquisición de nuevas unidades podría ser clasificada como un proyecto de inversión de reducción de costos, como un proyecto de apoyo o como un proyecto de crecimiento.

Todo lo anterior comentado acerca de los proyectos de inversión fué con la intención de sensibilizar a todos los profesionistas relacionados con las finanzas de una empresa o con algún proyecto de esta naturaleza y no sólo al Licenciado en Contaduría en el sentido de vigilar arduamente todo ese tipo especial de asignación de recursos so pena de ver comprometida seriamente la estabilidad económica de la empresa de que se habla, pues la experiencia nos ha enseñado que por deficiencias en el control interno, muchas veces involuntariamente o con intención muchos de los gastos derivados de un determinado proyecto de inversión no se acumula a su número de control como parte de un activo fijo, sino que se cargan al resultado del periodo, inflando con ello este rubro tan importante del costo de producción o bien se llevan a cabo desembolsos por una u otra gerencia sin que nada ni nadie los detenga, lo cual resulta verdaderamente un grave peligro que puede orillar a la quiebra a una compañía .



Si nos ponemos analizar las situaciones reales que viven las compañías productoras de alfombras en nuestro país seguramente encontraremos un sinnúmero de factores que pueden desencadenar la decadencia de una empresa o impulsar su prosperidad, dependiendo de la forma en que se aplique el control interno o se dejen de aplicar dentro de las diferentes áreas de las mismas. He aquí algunas de las más importantes :

#### A.-) COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS INFLUIDO POR :

##### 1.-) CALIDAD DEL PRODUCTO.

Respecto a esta característica tan importante de un producto o servicio cabe señalar que no hay mejor presentación para un producto que el producto mismo ya que el consumidor siempre optará por la compra de artículos que verdaderamente sirvan, por artículos que teniendo una vida probable larga no resulten ser desechables.

Actualmente el mundo económico está viéndose dirigido hacia una globalización; lo que ha obligado a una racionalización de las estructuras, a la mezcla o asociación de negocios en base a su rentabilidad, al replanteamiento del esfuerzo gerencial para el mejoramiento de la productividad, el mejoramiento de los procesos de producción y sobre todo al mejoramiento de la calidad. Esto significa que vamos hacia una cultura de calidad, ya que si una compañía ha decidido seguir en el mercado debe ser capaz de contender ante competidores que muestran una calidad en mejoramiento continuo (para ellos la forma en que hoy se hacen las cosas mañana será obsoleta). Por esta razón, todos deberán ajustarse a ciertos reglamentos de carácter o de vigencia mundial relativos a la calidad del producto como la regla I.S.O. 9000, norma internacional de calidad en constante evolución que se enfoca al control y a la consistencia de los procesos y con la que se pretende lograr la completa satisfacción del cliente.

Por lo tanto podemos concluir que la calidad del producto final jugará un papel de vital trascendencia para el incremento del volumen de ventas en una compañía productora de alfombras y no sólo eso, sino que también cultivando esa mentalidad se reducirán al mínimo las pérdidas por castigo del precio de un producto por ser de 2a. calidad.

##### 2.-) PRECIOS COMPETITIVOS.

En relación a los precios existe una versión que dice que un artículo o producto tiene un precio que será : alto o barato para una persona dependiendo del monto de dinero que dicha persona pueda traer en la bolsa o poseer en alguna inversión, claro esto, al momento de estar adquiriendo un bien. Lo



anterior tiene mucho de cierto pero, es indudable que en la actualidad el dinero no rinde ya que el nivel general de los sueldos esta muy por debajo del nivel general de precios los cuales día a día se disparan ante la mirada incredula de los consumidores.

Ahora bien, aún cuando sabemos que una compañía puede aumentar sus ganancias mediante la reducción de sus costos, siendo más productivos y eficientes o mediante el aumento de sus márgenes de utilidad; ésta sólo sobrevivirá si continua recibiendo pedidos de sus clientes, y sólo recibirá pedidos de sus clientes si sus precios son competitivos. Esto significa que la fijación de precios es un punto mucho muy importante para el sano crecimiento de la firma de quien se hable, ya que el fijar un precio demasiado alto implica dejar a la compañía fuera del mercado y si se fija un precio demasiado bajo se corre el riesgo de que los productos sean considerados por los consumidores como de 2ª clase o como imitaciones y con ello caer del gusto de dichos consumidores además del riesgo implícito de descapitalizarse al vender al costo o por debajo del costo.

### 3.-) EL SERVICIO AL CLIENTE.

La atención que se le preste a un cliente desde la primera vez es de suma importancia para mantenerlo predispuesto a continuar con su preferencia hacia nuestros productos, pero, atención al cliente no sólo significa dar una sonrisa y mostrarnos siempre amables con nuestros clientes, sino que implica cumplir con los compromisos adquiridos en los términos y fechas pactados; esto es lo que significa dirigir nuestra organización con el emblema del "justo a tiempo" para así no entorpecer los planes y programas de nuestros clientes; además claro de brindarles todo el apoyo en cuanto a asesoría técnica, validez de garantía, venta de refacciones o servicios que requiera, etc. Claro esta, tampoco debemos exagerar en este concepto como ha sucedido en algunas compañías productoras de alfombra que al darles amplias facilidades de crédito y no sólo eso sino hasta mantener su mercancía guardada en sus almacenes bajo el concepto de "mercancía propiedad de clientes" han creado con ello distribuidores monopolistas que al convertirse en los número uno como clientes de la empresa, después presionan de tal forma a la gerencia que ésta tiene que aceptar cargar con las pérdidas que en determinado momento deberían ser del cliente ya que cualquier desacuerdo con este tipo de clientes puede inclusive desembocar en la bancarrota de la empresa al verse disminuidas sus ventas por el abandono de esta clase de clientes inflados por la misma compañía.

### 4.-) LA COMPETENCIA INTERNA Y EXTRANJERA.

Si bien existe una gran lucha entre las industrias que coexisten en nuestro país lo que más repercute es

la competencia desleal que representa la introducción legal o ilegal de productos del extranjero ya que ello imposibilita el desplazamiento de nuestros productos y por ende la producción de más de los mismos, es decir se interrumpe el ciclo de producción, originando con ello una recesión en la industria e inclusive el cierre o quiebra de muchas empresas.

En otras palabras podemos decir que la competencia nacional y no se diga la internacional si repercuten drásticamente sobre el volumen de ventas de una compañía productora de alfombras de grandes dimensiones ya que por ejemplo a nivel nacional existen empresas del ramo con una carga por concepto de infraestructura pequeña, especializadas en cierto tipo de alfombras, que pueden mantenerse rentables inclusive en periodos de recesión por sus pequeñas dimensiones.

#### 5.-) EL CONTROL DE LOS DESEMBOLOSOS VIA GASTOS.

El no contar con un eficiente control de los gastos indirectos o generales de fabricación ni de los gastos de distribución originará que la compañía se vaya descapitalizando poco a poco por el despilfarro de dinero con cargo a resultados del periodo, que es originado por dejarles las manos sueltas, por así decirlo, a la gente para utilizar libremente algún servicio o adquirir algún bien que en muchos de los casos llega a parar sino al bote de la basura, si en un rincón o en la casa de alguno de los empleados; a tal grado de convertirse (las compañías) en un cascaron que en cualquier momento se romperá por las presiones ejercidas derivadas de las necesidades de disminuir los costos de producción, o bien de las necesidades de conseguir materiales o activos fijos muy necesarios para que la compañía continúe con su labor productiva y generadora de utilidades.

#### 6.-) LA ACTUALIZACION DEL EQUIPO.

El tener maquinaria moderna es muy importante para producir más y con mejor calidad, pero debemos dejar claro que si bien como empresa podemos comprar las máquinas más modernas, la eficiencia en la utilización de esas máquinas dependerá de la calidad de la gente que las va a operar y claro los mejores operarios vendrán de las compañías excelentes que han preparado a su gente para mejorar e innovar disciplinadamente. Además un punto muy importante es no pasar por alto los estudios de costo beneficio ya que no sería sano para las finanzas de una compañía el modernizar una determinada línea de producción si va a generar con ello cuellos de botella en otros departamentos o bien va a estar utilizándose muy por debajo de su capacidad normal.

### 7.-) LA INFLACION.

El aumento incontrolable de los precios de todos los productos y no sólo los de la canasta básica originada principalmente por el aumento de precios en los insumos como la mano de obra y las materias primas y por el alto costo del crédito que trae como consecuencia que ciertos productos se vuelvan prácticamente inaccesibles para la mayoría de las clases populares por su deteriorado poder adquisitivo, trae como consecuencia que el nivel de ventas en las compañías productoras de alfombras se vea disminuido, en virtud de que el grueso de los consumidores tenderán más a la racionalización de sus ingresos haciendo incapie primero en la compra de productos satisfactores de necesidades primarias y posteriormente si le queda, tratará de adquirir artículos duraderos de lujo como son las alfombras.

### 8.-) LA DEVALUACION.

La devaluación que no es otra cosa que la pérdida del poder adquisitivo de nuestra moneda frente al dolar derivada de las bajas en las reservas internacionales, emisión de títulos o deudas del gobierno federal en cantidades mayores a las que puede pagar en moneda extranjera, fugas de capitales nacionales y extranjeros hacia bancos del exterior, etc., trajo como consecuencia que el costo de producción de artículos como las alfombras (cuyas materias primas son repercutidas directamente por el tipo de cambio) se vieran drásticamente incrementados, disminuyendo con ello el flujo de ventas. Es decir en este caso la devaluación aunada a la poca inversión nacional y extranjera (desmotivada por la falta de por ejemplo exenciones fiscales como las que otorgan los gobiernos de países como Japón o Singapur), fungio en la mayoría de empresas como un factor desencadenante de la decadencia de muchas empresas e inclusive de grandes monopolios como fué el "grupo Luxor-Mohawk".

### 9.-) EL DESEMPLEO.

El desempleo, resultado del cierre temporal o definitivo de empresas de todo tipo, producto del desequilibrio entre la oferta y la demanda, ha jugado un papel preponderante en la baja del volumen de las ventas de todo tipo de artículos, esto significa que el deterioro del poder adquisitivo y la preferencia por productos importados se transformo en un ciclo vicioso en detrimento del volumen de ventas principalmente de compañías con productos considerados como duraderos y de lujo como las alfombras, es decir :

disminución del volumen de ventas = a despidos masivos.  
despidos masivos = disminución de la demanda.  
disminución de las compras = disminución del volumen de ventas.  
y así sucesivamente.

#### 10.-) LA COMERCIALIZACION.

Partiendo de que la comercialización no es otra cosa que todo el conjunto de actividades cuyo objetivo es acelerar y/o mantener el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, es decir, obtener ventas lucrativas mediante el uso del tipo y canales adecuados de publicidad, ofrecimiento de productos que más se adecuen a las necesidades del consumidor, mediante la fijación de precios competitivos, garantizando la calidad del mismo, entregando el producto o cumpliendo con el servicio a tiempo, dando una esmerada atención al cliente, etc, etc.

Ante una abrumadora variedad de productos y servicios de la misma naturaleza que se ha observado con la firma del tratado de libre comercio de América del Norte, la búsqueda de canales de comercialización capaces de despertar el interés y la preferencia del público consumidor hacia sus productos, es la tarea de prácticamente todas las empresas, que buscan sobresalir o por lo menos subsistir en épocas de crisis al tratar de atraer consumidores mediante propagandas en los medios masivos de comunicación que van desde simples anuncios en el periódico hasta sofisticados anuncios en la televisión. Es en este sentido que compañías cuyos productos finales son bienes de consumo de uso duradero y hasta cierto punto artículos de lujo como es el caso de las alfombras, este tipo de funciones juegan un papel mucho muy importante en la determinación del volumen de ventas, que como veremos posteriormente es la parte fundamental en el aprovechamiento óptimo de la infraestructura de una empresa.

B.-) LOS NIVELES DE INVENTARIOS REPERCUTIDOS POR :

1.-) CALCULO INADECUADO DEL LOTE ECONOMICO O DEL PUNTO DE REORDEN Y PUNTO DE EQUILIBRIO.

El control adecuado de los niveles de inventario juegan un papel de gran importancia en la prosperidad o decadencia de una empresa productora de alfombras por el alto nivel de recursos que se destinan a estos rubros. Esto significa que toda organización debe mantener un equilibrio entre lo que compra, produce y vende para mantenerse solvente en todo momento o en el último de los casos mantenerse en el punto de equilibrio. Pues bien, para empezar algo que todo industrial no debe olvidar es que su organización como cualquier otra, día a día corre el riesgo de caer en la bancarrota tan solo por descuidar los inventarios ya que estos causan ciertos gastos de naturaleza variable como podrían ser rentas, seguros, pérdidas por obsolescencia o deterioros, etc. Por ello en este sentido es necesario (como se comentó en capítulos anteriores) que tenga bien definido mediante una política de la empresa la fecha o el momento en que debe solicitar más material al proveedor y la cantidad óptima que debe solicitar para no sufrir de desabasto de material o problemas de sobreinventario.

Por otro lado se aconseja periódicamente llevar a cabo la determinación del punto de equilibrio de la empresa a fin de estar plenamente concientes del correcto desempeño de la misma.

El punto de equilibrio, según Cristobal del Río González, es el vértice o cruce en el que se juntan las ventas y los gastos totales, representa el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas para una empresa es decir que los ingresos son iguales a los gastos.

Para Carlos M. Giménez, el punto de equilibrio económico, de cobertura, punto de indiferencia, break even point, punto muerto o umbral de la rentabilidad, indica el punto tal que deducidos los costos variables o proporcionales arroje un saldo que alcance a cubrir las cargas estructurales o gastos fijos. Este punto de equilibrio económico es diferente al punto de equilibrio financiero o punto de cierre, que es un punto ubicado por debajo del punto de equilibrio económico y que marca el volumen de ventas mínimo que se debe alcanzar en una compañía para continuar en actividad sin afrontar déficits financieros.

La fórmula del punto de equilibrio económico es:

$$P.E. = C.F. / C.M.$$

Donde : C.F. = costos fijos y  
C.M. = contribución marginal.

La formula del punto de equilibrio financiero es:

$$P.E.F. = C.F.E. / C.M.$$

Donde : C.F.E.= costos fijos erogables

### 2.-) PRODUCCION DE ESTILOS NO COMPETITIVOS.

Es cierto que una compañía debe contar con una gran variedad de productos, pues al contar con una diversidad de los mismos podrá afrontar más fácilmente la caída de alguna de sus cartas principales originada por la competencia y seguir dentro del mercado de la demanda. Pero muchas veces esto trae como consecuencia una inflación del inventario de productos terminados ya que por ejemplo en las compañías productoras de alfombra cuyo producto es de tipo elitista, muchas de las veces se producen estilos que no son muy demandados con el simple propósito de mantener en stock cierta variedad de productos y lo que es más común, dentro de la mezcla de productos que se requiere producir durante cierto período, muchas de las veces se procesa un poco más de lo que solicitó el cliente con el objeto de tener un stock de seguridad lo que origina que muchas veces esos rollos sobrantes se vayan quedando rezagados en el almacén (ya que como sabemos en las alfombras un tono varía de una partida a otra y por tal razón los sobrantes de una partida determinada no pueden utilizarse para completar otra) hasta que puedan venderse al menudeo o se transformen en tapetes pie de cama, con su consecuente cargo a resultados por la diferencia entre el costo de una mercancía de 1a. y el de una mercancía de 2a.

### 3.-) DESCONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL MERCADO.

Este error es muy propio de cualquier tipo de empresa en donde muchas veces el gerente de ventas (por las presiones excesivas de la dirección o por el desconocimiento de la moda, temporalidad o estacionalidad de los repuntes del mercado maquilla o distorsiona cifras que distan mucho de ser razonables por no existir un buen sondeo del mercado potencial de nuestros productos y solamente basarse en la frialdad de los números que presentan las estadísticas anteriores), lleva a la empresa a afrontar gravísimos problemas de endeudamiento y sobreinventario del almacén de productos terminados que ponen en jaque la solvencia económica de la empresa.

Entre otro de los factores causales de la prosperidad o decadencia de una empresa tenemos los siguientes:

### C.-) EXCESO DE PASIVOS.

Durante años hemos sido testigos de la práctica

colidiana de muchas empresas de hacerse de bienes de capital, de inventarios, etc, etc., vía la adquisición de un crédito ya sea de tipo bancario o de algún proveedor nacional o extranjero incrementando más y más sus deudas. Anteriormente funcionó, pero en la actualidad con una recesión económica como la que vivimos en nuestro país caracterizada por la escasa demanda de productos duraderos como las alfombras, devaluación de la moneda y elevadísimas tasas de interés, han traído como consecuencia lo contrario, el deterioro financiero de varias empresas a tal grado de llevarlas a la quiebra. Por tal motivo antes de optar por un crédito será necesario llevar a cabo un minucioso estudio de costo-veneficio que asegure razonablemente la prosperidad de la empresa de lo contrario será pertinente voltear la vista hacia otras alternativas propias de financiación como podrían ser la retención de dividendos por ejemplo.

#### D.-) PROYECCIONES FINANCIERAS.

También las proyecciones financieras son un elemento clave en el desarrollo sano y prospero de una compañía o en la decadencia de la misma, pues esto implica (tal como se explico en el capítulo de control de proyectos de inversión) comprometer grandes sumas de capital en pro de obtener una mayor productividad o dominio sobre el mercado, y si no se estimaron adecuadamente las necesidades de efectivo, la organización se verá en la imperante necesidad de conseguir un crédito o suspender sus proyectos, recordemos que mas vale prevenir que remediar y que es de suma importancia vigilar el flujo de caja para no caer en problemas de insolvencia o en la necesidad de pedir prestado ya que eso nos hara más pobres todavía al verse incrementado el costo de financiamiento.





#### A.-) DISMINUIR LOS COSTOS DE PRODUCCION :

Ya hemos visto que la pesadilla de todos los industriales es buscar la manera de como disminuir el costo de producción de sus artículos, para aumentar sus márgenes de utilidad sin impactar en el precio de los mismos, ya que en una economía en la que impera cada día más la globalización del mercado, la competencia es ardua y abrumadora. Esta es una tarea en la que el Licenciado en Contaduría juega un papel muy importante precisamente en la toma de decisiones encaminadas a disminuir dichos costos de producción, he aquí algunas sugerencias de gran peso.

#### 1.-) PROMOVRIENDO LA PRODUCTIVIDAD Y EL SENTIDO DE RESPONSABILIDAD EN CADA CENTRO DE COSTOS.

La experiencia de muchos otros negocios e inclusive economías enteras como la de Japón nos han dejado como conocimiento entre otros el siguiente factor fundamental para el éxito de un negocio :

**AUMENTAR LA PRODUCCION DE TODOS Y CADA UNO DE LOS MIEMBROS DE LA COMPANIA.**

Lo anterior significa ser eficientes en cada uno de nuestros puestos es decir hacerlo todo bien y a la primera vez ser responsables de la utilización razonable de todos los recursos con los que cuenta nuestro departamento, evitar hasta donde sea posible los tiempos muertos con el objeto de incrementar los niveles de productividad es decir entre mayor sea el volumen de producción más fácil se abatirán los costos unitarios de nuestros productos finales. En este punto la participación del Lic. en Contaduría tiene una importancia primordial para el buen control de los niveles de productividad de toda la organización, determinando y analizando todas y cada una de las variaciones del estándar o del presupuesto en cada uno de los centros de costos en que este dividida la compañía; las cuales serán puestas de conocimiento de la gerencia para su oportuna corrección.

#### 2.-) MEJORAR LA CALIDAD Y PRESENTACION DEL PRODUCTO.

Existe un viejo y conocido refrán que dice : "COMO TE VEN TE TRATAN", lo que significa que en primer lugar la presentación es la llave para que un producto pueda llamar la atención del consumidor (ya que los empaques leños de ser mudos gritan al fuero interno de la gente motivándolos a comprar) y posteriormente lo fundamental: para mantenerse en el gusto y preferencia de todos los consumidores es "LA CALIDAD".

Mejorar la calidad de nuestros productos significa hacer realidad el conocido eslogan de que "LO HECHO EN MEXICO ESTA BIEN HECHO", algo que la mayoría de los industriales ha olvidado y que en aras de lograr disminuir sus costos de producción y con ello aumentar sus márgenes de utilidad han dado

al traste con la buena imagen de los productos nacionales al bajar sus niveles de calidad, orillando con ello a cambiar la preferencia de los consumidores hacia los productos importados, por lo tanto el objetivo actual para mejorar la demanda de nuestros productos es lograr la satisfacción total del cliente.

### 3.-) CAPACITANDO AL PERSONAL.

Al respecto es necesario aclarar que si bien como empresa podemos comprar las máquinas más modernas del mercado, la eficiencia de la utilización de esas máquinas dependerá definitivamente de la calidad de la gente que va a operarla, y claro los mejores operarios vendrán de compañías excelentes que han preparado a su gente para mejorar e innovar disciplinadamente

En este sentido el entrenamiento en el sitio de trabajo es mejor que fuera del trabajo y ésta (preparar buenos subalternos) es una tarea primordial del alto funcionario de cada departamento y meta a lograr de la alta dirección ya que en la medida en que todos los empleados de una organización llegen a ser disciplinados y creativos, es decir gente de alto nivel, la compañía cada día será más vigorosa.

Un buen negocio depende de la calidad de su gente lo cual significa que preparar gente buena es el camino más corto para hacer a la larga una excelente compañía.

Transcrito a números el cuidado de este punto en una compañía traerá como consecuencia una reducción o ahorro en sus costos y gastos al haber menor incidencia en desperdicios y menores averías en la maquinaria productiva ocasionadas por descuidos o errores en su manejo; y lo que es más en lugar de dejarse llevar por el espejismo del reequipamiento y reorganización de la planta que sólo originaria fuertes inversiones de capital, despidos masivos y con ello una baja en la demanda de nuestros productos al empobrecer a nuestros consumidores quitándoles sus fuentes de trabajo, lo más aconsejable es voltear la vista hacia el elemento más vital de su organización como lo es su gente, y desarrollarla.

### 4.-) MOTIVANDO AL PERSONAL.

La motivación de la gente es fundamental para poder obtener lo mejor de cada miembro de la compañía y para ello será pertinente primero acabar con el viejo y erróneo manejo de las relaciones personales actuales del "ELLOS Y NOSOTROS", es decir romper con la aberrante manera de manejar al empleado en la misma forma en que se maneja a un componente ya que en este sentido la actitud del empleado será trabajar sólo por dinero y si la gente trabaja sólo por una tarifa, opondrá resistencia continua al mejoramiento; esto es en virtud de que si la gente esta pensando siempre en el dinero que le pagan y en que nada ganan con trabajar más, nunca podrán mejorarse y disfrutar de la vida de trabajo. Se debe tener claro que aunque el dinero es un

motivador necesario, gozar cada hora de la vida de trabajo es más importante para el individuo. El resultado de esto lo podemos visualizar en el desarrollo que han tenido naciones como Japón y Singapur .

#### 5.-) MODERNIZANDO EL EQUIPO.

El contar con tecnología moderna tanto en el área productiva como en la administrativa y de servicios coadyuba a reducir los costos de mano de obra, los desperdicios, los tiempos de entrega, etc.

Este es un aspecto muy delicado que la dirección debe evaluar de una manera muy completa ya que de nada serviría la adquisición de una modernísima máquina dentro de una cadena de producción si las demás continúan obsoletas. Y lo que es más de nada serviría el contar con la maquinaria más sofisticada si no se cuenta con el mercado suficiente que demande toda la posible producción que de ella emane, pues esto originaría no poder recuperar la inversión en el plazo estimado y lógicamente caeríamos en graves problemas financieros. Esto es una decisión que se debe considerar tomando como base un estudio completo de las relaciones costo-veneficio y las tendencias del mercado.

#### 6.-) MEJORANDO EL CONTROL INTERNO DE LAS OPERACIONES.

Actualmente el éxito de una compañía no radica en la capacidad de un solo dirigente, ahora depende de la manera en que están delegadas las funciones y responsabilidades, así como del nivel técnico de las personas en que estas recaen.

El control interno no se limita sólo al aspecto contable o fiscal, además puede abarcar conceptos tales como : análisis estadístico, control de inventarios, programas de adiestramiento de personal, estudios sobre tiempos y movimientos, control de calidad, etc.

Es fundamental para una empresa vigilar que se respeten por todos las políticas establecidas, para llevar a buen término todas y cada una de las transacciones que se lleven al cabo en ó con la misma compañía, eliminando hasta más no poder los tiempos muertos, los gastos innecesarios, etc.

#### 7.-) INFORMAR OPORTUNAMENTE A LA GERENCIA DE LAS VARIACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES.

Esta es una responsabilidad muy grande que pesa sobre la persona del Lic. en Contaduría, el cual haciendo uso de todas las herramientas que proporciona la profesión determinará y fundamentará todas y cada una de las variaciones favorables y/o desfavorables que resulten dentro de un determinado periodo, para posteriormente informar esos resultados a la dirección de la compañía quien tomando en cuenta las sugerencias del contador procederá a analizar todas y cada una de las variables tanto internas como externas al negocio y así tomar las decisiones que

mejor se adecuen al caso; con el objeto de ser más productivos y eficientes y así mantenernos dentro del mercado de la demanda.

#### B.-) ENFATIZAR EN LA PUBLICIDAD.

Bien sabemos que por muy buen producto que resulte ser, si no es promocionado o difundido entre el público consumidor vía publicidad por cualquier medio de comunicación no va a ser desplazado el artículo de que se hable, ya que sin ella nadie lo conocería o lo conocerían sólo un escaso número de consumidores.

Lo anterior es el fundamento de esa frase celebre que dice: "EL QUE NO ENZEMA NO VENDE "

Pero algo que no debemos olvidar es que la creatividad, la originalidad y la forma muy particular de decir las cosas son los factores que la mayor parte de las veces nos conducen al éxito en la publicidad y no tanto el gasto excesivo.

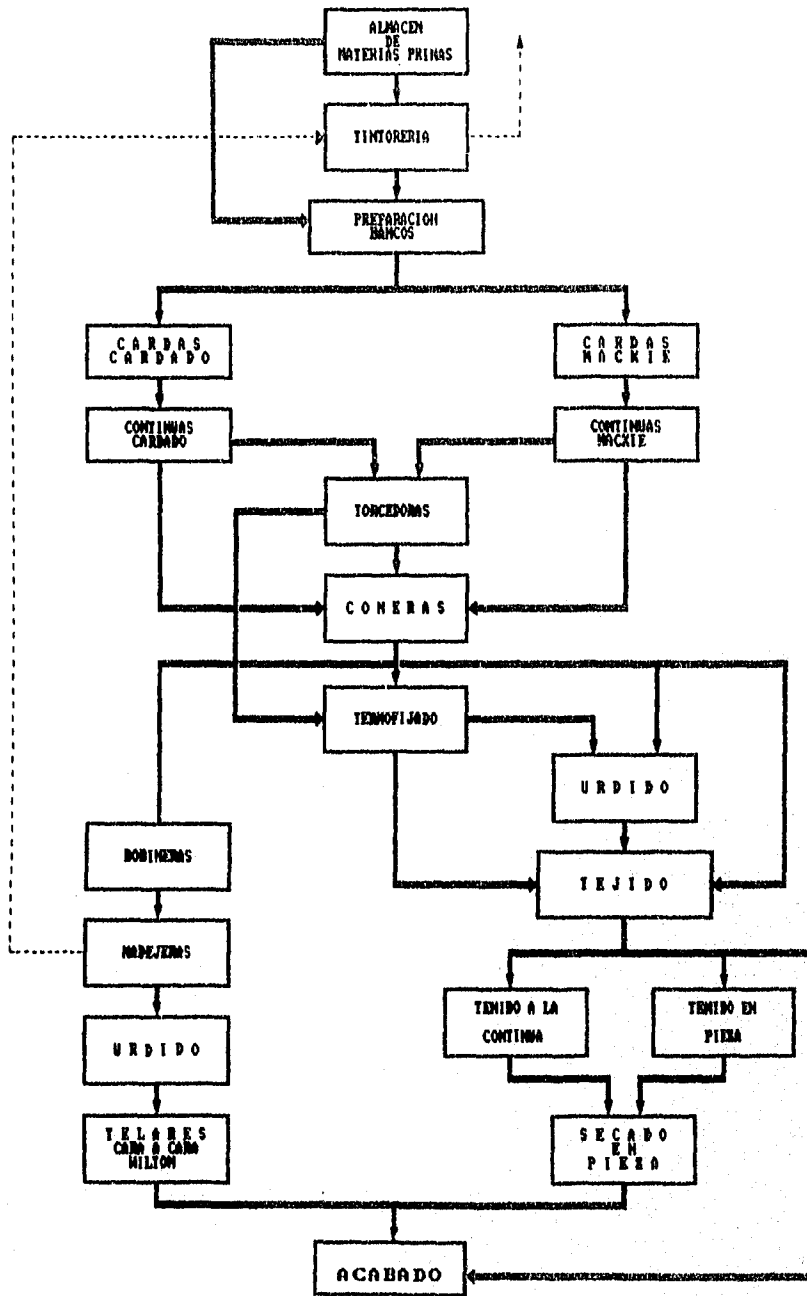
#### C.-) PROMOVER LAS EXPORTACIONES.

Cuando el mercado interno entra en recesión, y/o cuando el mercado interno se ve invadido por productos de importación con mejores precios y calidad que los nuestros, no hay mejor alternativa que dirigir nuestros recursos a promover las exportaciones y así poder subsistir a largo plazo. Esto implica modernizarnos, ser más eficientes en nuestros sistemas productivos para poder ofrecer precios competitivos, contar con una calidad que se equipare a la internacional, y sobre todo llevar a cabo una ardua labor de convencimiento, ya que en el extranjero existe mucha resistencia a tener nuevos proveedores de países como el nuestro en vías de desarrollo, por considerar que nuestra calidad no está a los estándares que ellos requieren y que no hay seriedad en cuanto al servicio. Por lo tanto lo primero es convencer a nuestros clientes en el extranjero de la calidad de nuestros productos y demostrar que si cumplimos con fechas de entrega y con los compromisos establecidos.

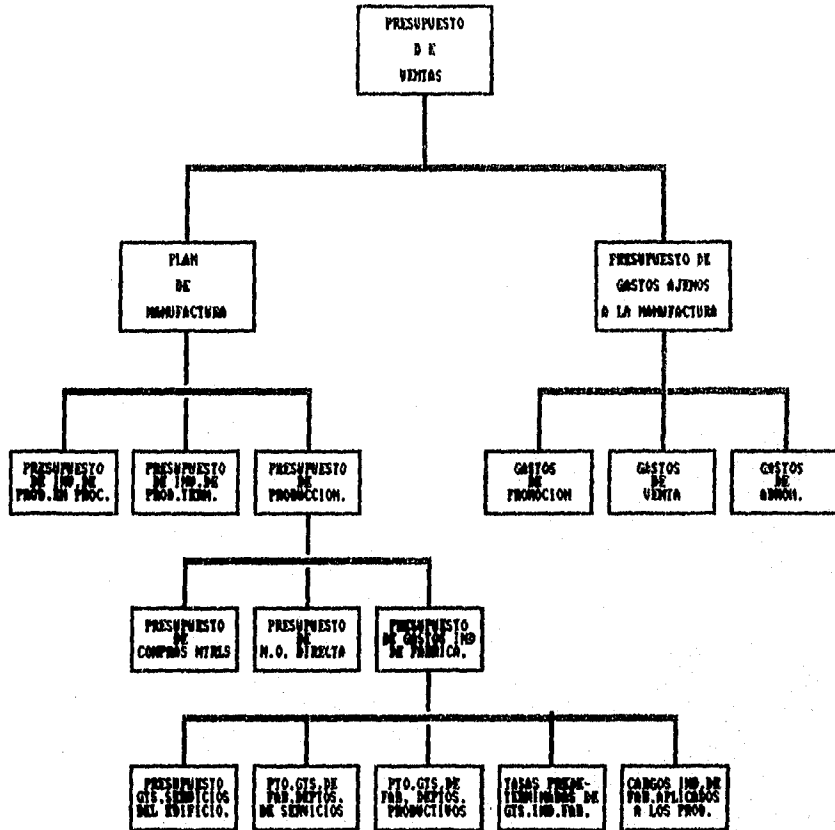
Esta alternativa además de ser provocadora de cambios altamente positivos en la organización de una compañía, en los procesos de producción, en la mentalidad de la gente; es fuente de divisas que tan necesarias son para cualquier ente económico y ni se diga para la economía de un país

Y como dato adicional, para que nos de envidia tenemos que los 17 mayores productores y comercializadores de textiles en el mundo son Estados Unidos de Norteamérica, Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, Grecia, Portugal, Japón, China y Taiwan, India, Paquistán, Indonesia, Filipinas, Corea del sur, México (en 15º lugar), Brasil y Turquía. Esto significa que si queremos cambiar o mejorar nuestra posición a nivel internacional debemos empezar por cambiar primero en el interior de nuestra organización.

ANEXO NO.1 FLUJO DE MATERIALES EN LA PRODUCCION DE ALFONDRAS



ANEXO No.2 : ETAPAS DEL PRESUPUESTO ANUAL  
 (extraído del libro: Presupuesto, planificación y control de utilidades)









ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CEDULA No. 1

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE VENTAS EJ. 1995.

ESTILO	PRESUPUESTO DE VENTAS EN M2.	PRECIO DE VENTA UNITARIO	PRESUPUESTO DE VENTAS EN PE\$0%
BONANZA	98,493	24.15	2,378,607
CONQUISTA	887,564	12.10	10,739,526
ELITE	186,291	62.02	11,553,752
INSPIRACION	98,441	27.63	2,719,926
MANDAMAS LISO	39,400	19.10	752,549
MANDAMAS LISTADO	17,040	19.10	325,465
MANDAMAS MOTEADO	139,669	22.60	3,156,514
MOCRIL	153,553	37.80	5,804,310
NIZA	42,081	42.50	1,788,429
PASTO INGLES	26,506	96.15	2,548,543
ROYAL	52,080	15.90	828,065
SERENATA	126,312	15.90	2,008,360
UNITEX LISO	249,985	17.26	4,314,738
UNITEX MOTEADO	122,342	17.60	2,153,227
GRAFFICS	100,143	43.50	4,356,218
BELEDAD	248,237	53.50	13,280,657
MONTECARLO	203,715	31.50	6,417,019
NYCRIL	228,099	33.75	7,698,328
KASHMAR	238,681	62.80	14,989,196
WILTON	1,562	70.86	110,698
GOLDEN GATE	54,039	49.50	2,674,952
<b>GRAN TOTAL.</b>	<b>3,314,233</b>		<b>100,599,079</b>

DE LOS CUALES SE ESTIMA QUE A LA FECHA DEL CIERRE ANUAL SOLO  
SE HAYA COBRADO EL 85%, LO CUAL IMPLICA QUE EL IMPORTE DEL  
15% DE I.V.A. TRASLADADO POR PAGAR SEA DE : 12,826,383

## CEDULA No. 2

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE CLIENTES PARA EL EJERCICIO 1995.

NOMBRE DEL CLIENTE	M2	%
ALFOMBRAS PEDRO CUETO, S.A. DE C.V.	929,895	28
ALFOMBRAS CUETO HNOS., S.A. DE C.V.	540,580	16
ALFOMBRAS EL GENIO, S.A. DE C.V.	218,432	7
ALFOMBRAS SAN CAYETANO	165,014	5
HOTELES CAMINO REAL	100,143	3
HOTELES SHERATON	74,471	2
EGUIS SANGOCHIAN DE QUIROQUIAN	143,209	4
HOTELES HOLIDAY INN	47,736	1
AERONAVES DE MEXICO, S.A. DE C.V.	1,562	0
PALACIO DE HIERRO, S.A. DE C.V.	26,506	1
SEGUROS LA COMERCIAL, S.A. DE C.V.	54,039	2
CIGARRERA LA MODERNA, S.A. DE C.V.	79,835	2
BANCOMER, S.A.	91,240	3
XERDX DE MEXICO	55,887	2
BANCO INTERNACIONAL	76,777	2
VIPS	69,835	2
ALMACENES AURRERA	40,743	1
OTROS	598,332	18
GRAN TOTAL	3,314,233	100

NOTA : SE OTORGARAN CREDITOS DE 30 Y 60 DIAS PREVIO ESTUDIO



## CEDULA No. 3

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
ESPECIFICACIONES TECNICAS DE LOS ESTILOS A PROCESAR

ESTILO	No. DE HILO	COMPOSICION	PESO DE LA ALF. POR M2 CON MERMA
EONANZA	2.5/1	FOLIESTER SEMIOPACO 100%	0.909
CONQUISTA	2.5/1	FOLIESTER OPACO 100%	0.657
ELITE	4.25/2	FOLIESTER BRILLANTE 100%	1.076
INSPIRACION	3.5/2	FOLIESTER OPACO 100%	1.163
MANDAMAS LISO	4.0/3	FOLIESTER SEMIOPACO 100%	0.905
MANDAMAS LISTADO	4.0/3	FOLIESTER OPACO 100%	0.905
MANDAMAS MOTEADO	4.0/3	FOLIESTER SEMIOPACO 100%	0.905
MOCRIL	3.5/2	ACRILICO 100%	1.207
NIZA	4.5/2	FOLIESTER BRILLANTE 100%	1.692
ROYAL	4.3/2	FOLIESTER OPACO 100%	1.188
SERENATA	4.0/2	FOLIESTER BRILLANTE 100%	1.207
UNITEX LISO	2.5/1	FOLIESTER OPACO 100%	0.905
UNITEX MOTEADO	4.0/3	FOLIESTER BRILLANTE 100%	0.956
GRAFFICS	5.0/2	NYLON F.C. C/A 100%	1.255
BELDAD	5.0/2	FOLIESTER BRILLANTE 100%	2.418
MONTECARLO	5.0/2	FOLIESTER BRILLANTE 100%	0.816
NYCRIL	5.0/4	70%FOLIESTER, 30%NYLON F.C. C/A	1.231
KASHMAR	3.0/1	ACRILICO 100%	1.204
WILTON	4.0/3	LANA 100%	1.724
PASTO INGLES	1.5/1	HILO POLYLOOM VERDE 100%	1.052
GOLDEN GATE	2600/1DEN.	FILAMENTO NYLON 2600 100%	0.627

CEDULA No. 4

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 ESPECIFICACIONES TECNICAS DE LOS ESTILOS A PROCESAR

ESTILO	M2 DE TELA POR M2 TEJ	TIPO DE TELA PRIMARIA	TIPO DE TELA SECUNDARIA
BONANZA	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	YUTE 5.50Z.
CONQUISTA	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	YUTE 5.50Z.
ELITE	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	YUTE 5.50Z.
INSPIRACION	1.064	YUTE 8 OZ.	YUTE 5.50Z.
MANDAMAS LISO	1.064	YUTE 8 OZ.	NO LLEVA
MANDAMAS LISTADO	1.064	YUTE 8 OZ.	NO LLEVA
MANDAMAS MOTEADO	1.064	YUTE 8 OZ.	NO LLEVA
MOCRIL	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	YUTE 5.50Z.
NIZA	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	YUTE 5.50Z.
ROYAL	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	YUTE 5.50Z.
SERENATA	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	YUTE 5.50Z.
UNITEX LISO	1.064	YUTE 8 OZ.	NO LLEVA
UNITEX MOTEADO	1.064	YUTE 8 OZ.	NO LLEVA
GRAFFICS	1.064	POLIPROPILENO 24X13 3.81	POLIPROPILENO 16X6
BELDAD	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	POLIPROPILENO 16X5
MONTECARLO	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	POLIPROPILENO 16X5
NYCRIL	1.064	POLIPROPILENO 24X13 3.81	POLIPROPILENO 16X5
KASHMAR	1.064		NO LLEVA
WILTON	1.064		NO LLEVA
PASTO INGLES	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	HULE ESPUMA
GOLDEN GATE	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	POLIPROPILENO 16X5



CEDULA No. 5

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
DETERMINACION DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCION EJ. 1995

ESTILO	PRESUPUESTO DE VENTAS EN M2.	MENOS: I.I. M2. EXISTENCIAS DISPONIBLES	MAS: I.F. M2. STOCK DE SEGURIDAD	PRESUPUESTO DE PRODUCC. EN M2
BONANZA	98,493	24,048	9,555	84,000
CONQUISTA	887,564	253,147	100,583	735,000
ELITE	184,291	3,801	1,510	184,000
INSPIRACION	98,441	25,621	10,180	83,000
MANDAMAS LISO	39,400	15,598	6,198	30,000
MANDAMAS LISTADO	17,040	3,385	1,345	15,000
MANDAMAS MOTEADO	179,669	32,636	12,967	120,000
MDCRIL	153,553	49,037	19,484	124,000
NIZA	42,081	6,771	2,690	38,000
PASTO INGLES	26,506	4,158	1,652	24,000
ROYAL	52,080	132	52	52,000
SERENATA	126,312	8,814	3,503	121,000
UNITEX LISO	249,985	48,094	19,109	221,000
UNITEX MOTEADO	122,342	28,776	11,434	105,000
GRAFFICE	100,143	16,830	6,687	90,000
BELDAD	248,237	38,556	15,319	223,000
MONTECARLO	203,715	17,779	7,064	193,000
NYCRIL	228,099	8,460	3,361	223,000
KASHMAR	238,681	14,405	5,724	230,000
WILTON	1,562	601	239	1,200
GOLDEN GATE	54,039	3,384	1,345	52,000
<b>GRAN TOTAL.</b>	<b>3,314,233</b>	<b>604,033</b>	<b>240,000</b>	<b>2,950,200</b>





CEDULA No. 6

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE HILO A PRODUCIR

ESTILO	PRESUPUESTO DE PRODUCCION M2	PESO DE LA ALF. POR M2 CON MERMA	TOTAL KG. DE HILO NECESARIOS
BONANZA	84,000	0.909	76,356
CONQUISTA	735,000	0.657	482,895
ELITE	184,000	1.076	197,984
INSPIRACION	87,000	1.163	96,529
MANDAMAS LISO	30,000	0.905	27,150
MANDAMAS LISTADO	15,000	0.905	13,575
MANDAMAS MOTEADO	120,000	0.905	108,600
MOCRIL	124,000	1.207	149,668
NIZA	38,000	1.692	64,296
ROYAL	52,000	1.188	61,776
SERENATA	121,000	1.207	146,047
UNITEX LISO	221,000	0.905	200,005
UNITEX MOTEADO	105,000	0.956	100,380
GRAFFICS	90,000	1.255	112,950
BELEDAD	225,000	2.418	544,050
MONTECARLO	193,000	0.816	157,488
NYCRIL	223,000	1.231	274,513
CASHMAR	230,000	1.204	276,920
WILTON	1,200	1.724	2,069
PASTO INGLES	24,000	1.052	25,248
GOLDEN GATE	52,000	0.627	32,604
	2,950,200		3,151,103



CEDULA No. 7  
ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
DETERMINACION DE LOS KGS. A PROCESAR EN TINTORERIA Y PREPARACION

ESTILO	TOTAL KG. DE HILO NECESARIOS	% DE RENDIMIENTO	KG. DE GREÑA TINTORERIA	KG. DE GREÑA PREPARACION
BONANZA	76,356	0.970	78,718	78,718
CONQUISTA	482,895	0.970	497,830	497,830
ELITE	197,964	0.970	204,107	204,107
INSPIRACION	96,529	0.970	99,514	99,514
MANDAMAS LISO	27,150	0.970	27,990	27,990
MANDAMAS LISTADO	13,575	0.970	13,995	13,995
MANDAMAS MOTEADO	108,600	0.940	115,532	115,532
MOCRIL	149,668	0.970	154,297	154,297
NIZA	64,296	0.970	66,285	66,285
ROYAL	61,776	0.960	64,350	64,350
SERENATA	146,047	0.970	150,564	150,564
UNITEX LISO	200,005	0.970	206,191	206,191
UNITEX MOTEADO	100,380	0.940	106,787	106,787
GRAFFICS	112,950	0.900	125,500	125,500
BELODAS	544,050	0.970	560,876	560,876
MONTECARLO	157,488	0.970	162,359	162,359
NYCRIL	274,513	0.950	288,961	288,961
FASHMAR	276,920	0.970	285,485	285,485
WILTON	2,069	0.850	2,434	2,434
PASTO INGLES	25,248	0.000	0	0
GOLDEN GATE	32,604	0.000	0	0
-----			-----	
3,151,103			3,211,773	3,211,773
=====			=====	

NOTA : A MANERA DE COMPROBACION, PARTIENDO DE LOS KGS. DE GREÑA Y CONSIDERANDO PORCENTAJE DE RENDIMIENTO DE CADA HILO A CONTINUACION SE EJEMPLIFICA FORMA EN QUE SE DETERMINAN LOS KGS. DE HILO NECESARIOS:

KG. DE GREÑA..... 78,718  
% DE RENDIMIENTO..... X 0.97  
-----  
76,356  
=====

ADEMAS CABE SEÑALAR QUE LOS KGS. DE PREPARACION SON LOS MISMOS QUE LOS TINTORERIA, EN VIRTUD DE QUE EN ESTE PROCESO NO HAY MERMA EN EL MATERIAL

CEDULA No. 8

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE FIBRA Y/O HILO A UTILIZAR.  
 O PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTOS

ESTILO	COMPOSICION	TOTAL KG. DE HILO NECESARIOS	% DE RENDIMIENTO	KG. DE FIBRA NECESARIOS
BONANZA	POLIESTER SEMIOPACO 100%	76,356	0.970	78,718
CONQUISTA	POLIESTER OPACO 100%	482,895	0.970	497,830
ELITE	POLIESTER BRILLANTE 100%	197,984	0.970	204,107
INSPIRACION	POLIESTER OPACO 100%	96,529	0.970	99,514
MANDAMAS LISO	POLIESTER SEMIOPACO 100%	27,150	0.970	27,990
MANDAMAS LISTADO	POLIESTER OPACO 100%	15,575	0.970	15,995
MANDAMAS MOTEADO	POLIESTER SEMIOPACO 100%	108,600	0.940	115,532
MODRIL	ACRILICO 100%	149,668	0.970	154,297
NIZA	POLIESTER BRILLANTE 100%	64,296	0.970	66,285
ROYAL	POLIESTER OPACO 100%	61,776	0.960	64,350
SERENATA	POLIESTER BRILLANTE 100%	146,047	0.970	150,564
UNITEY LISO	POLIESTER OPACO 100%	200,000	0.970	206,191
UNITEY MOTEADO	POLIESTER BRILLANTE 100%	100,380	0.940	106,787
GRAFFICS	NYLON F.C. C/A 100%	112,950	0.900	125,500
BELDAD	POLIESTER BRILLANTE 100%	544,050	0.970	560,876
MONTECARLO	POLIESTER BRILLANTE 100%	157,488	0.970	162,359
NYCRIL	70%POLIESTER, 30%NYLON F.C. C/A	274,513	0.950	288,961
KASHMAR	ACRILICO 100%	276,920	0.970	285,485
WILTON	LANA 100%	2,069	0.850	2,434
PASTO INGLES	HILO POLYLOOM VERDE 100%	25,248	0.000	25,248
GOLDEN GATE	FILAMENTO NYLON 2600 100%	32,604	0.000	32,604
	TOTAL	3,151,105		3,269,625

CEDULA No. 9

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE TELA PRIMARIA A UTILIZAR

ESTILO	M2 DE TELA POR M2 TEJ	TIPO DE TELA PRIMARIA	PRESUPUESTO DE PRODUCCION M2	M2. DE TELA PRIMARIA
BONANZA	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	84,000	89,376
CONQUISTA	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	735,000	782,040
ELITE	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	184,000	195,776
INSPIRACION	1.064	YUTE 8 OZ.	83,000	88,312
MANDAMAS LISO	1.064	YUTE 8 OZ.	30,000	31,920
MANDAMAS LISTADO	1.064	YUTE 8 OZ.	15,000	15,960
MANDAMAS MOTEADO	1.064	YUTE 8 OZ.	120,000	127,680
MOCRIL	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	124,000	131,936
NIZA	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	38,000	40,432
ROYAL	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	52,000	55,328
SERENATA	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	121,000	128,744
UNITEX LISO	1.064	YUTE 8 OZ.	221,000	235,144
UNITEX MOTEADO	1.064	YUTE 8 OZ.	105,000	111,720
GRAFFICS	1.064	POLIPROPILENO 24X13 3.81	90,000	95,760
BELDAD	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	225,000	239,400
MONTECARLO	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	193,000	205,352
NYCRIL	1.064	POLIPROPILENO 24X13 3.81	223,000	237,272
KASHMAR	1.064		230,000	0
WILTON	1.064		1,200	0
PASTO INGLES	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	24,000	25,536
GOLDEN GATE	1.064	POLIPROPILENO 24X11 3.81	52,000	55,328
			2,950,200	2,893,016

CEDULA No. 10

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE LAS NECESIDADES DE TELA SECUNDARIA A UTILIZAR

ESTILO	M2 DE TELA POR M2 TEJ	TIPO DE TELA SECUNDARIA	PRESUPUESTO DE PRODUCCION M2	M2. DE TELA SECUNDARIA
BONANZA	1.064	YUTE 5.50Z.	84,000	89,376
CONQUISTA	1.064	YUTE 5.50Z.	735,000	782,040
ELITE	1.064	YUTE 5.50Z.	184,000	195,776
INSPIRACION	1.064	YUTE 5.50Z.	83,000	88,312
MANDAMAS LISO	1.064	NO LLEVA	30,000	0
MANDAMAS LISTADO	1.064	NO LLEVA	15,000	0
MANDAMAS MOTEADO	1.064	NO LLEVA	120,000	0
MOCRIL	1.064	YUTE 5.50Z.	124,000	131,936
NIZA	1.064	YUTE 5.50Z.	38,000	40,432
ROYAL	1.064	YUTE 5.50Z.	52,000	55,328
SERENATA	1.064	YUTE 5.50Z.	121,000	128,744
UNITEX LISO	1.064	NO LLEVA	221,000	0
UNITEX MOTEADO	1.064	NO LLEVA	105,000	0
GRAFFICS	1.064	POLIPROPILENO 16X6	90,000	95,760
RELDAT	1.064	POLIPROPILENO 16X5	225,000	239,400
MONTECARLO	1.064	POLIPROPILENO 16X5	193,000	205,352
NYOFIL	1.064	POLIPROPILENO 16X5	223,000	237,272
FASHMAP	1.064	NO LLEVA	230,000	0
WILTON	1.064	NO LLEVA	1,200	0
PASTO INGLES	1.064	HULE ESPUMA	24,000	0
GOLDEN GATE	1.064	POLIPROPILENO 16X5	52,000	55,328
			2,950,200	2,345,056

## CEDULA No. 11

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO RESUMEN DE REQUERIMIENTOS DE MATERIAS PRIMAS

MATERIAL	UNIDADES REQUERIDAS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE REQUERIMIENTOS
<b>FIBRAS :</b>			
	KGS.		
POLIESTER SEMIOPACO 100%	222,240	4.674	1,038,750
POLIESTER OPACO 100%	881,880	4.674	4,121,907
POLIESTER BRILLANTE 100%	1,453,251	4.674	6,792,495
ACRILICO 100%	439,782	5.550	2,440,790
NYLON F.C. C/A 100%	212,188	3.918	831,353
LANA 100%	2,434	10.556	25,693
HILO POLYLOOM VERDE 100%	25,248	4.511	113,894
FILAMENTO NYLON 2600 100%	32,604	12.800	417,331
SUBTOTAL	3,269,627		15,782,213
<b>TELAS BASE :</b>			
	M2		
POLIPROPILENO 24X11	1,949,248	3.676	7,165,436
POLIPROPILENO 24X13	333,032	3.992	1,329,464
YUTE 8 OZ.	610,736	3.127	1,909,771
SUBTOTAL	2,893,016		10,404,671
<b>TELAS SECUNDARIAS :</b>			
	M2		
YUTE 5 OZ.	1,511,944	2.183	3,300,574
POLIPROPILENO 16X6	95,760	3.203	308,719
POLIPROPILENO 16X5	737,352	2.359	1,739,413
SUBTOTAL	2,345,056		5,348,706
<b>ANILINAS, ENZIMAJES Y PROD.</b>			
	KGS.		
	883,281	2.720	2,402,524
<b>MATERIAS PRIMAS DEL ACABAD</b>			
	KGS.		
	680,000	4.696	3,193,280
<b>GRAN TOTAL :</b>	<b>10,070,980</b>		<b>37,129,395</b>

CEGULA No. 12

ALFOMBRA LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO RESUMEN DE REQUERIMIENTOS DE MATERIAS PRIMAS

MATERIAL	UNIDADES REQUERIDAS	MENOS: INV. INICIAL	MAS: INV. FINAL DESEADO	=A COMPRAS NECESARIAS	PRECIO UNITARIO	IMPORTE DE LAS COMPRAS
<b>FIBRAS :</b>						
	KGS.					
POLIESTER SEMIFACD 1002	222,240	11,112	22,224	233,352	4.674	1,090,687
POLIESTER OPACD 1002	881,800	44,090	88,180	925,974	4.674	4,326,092
POLIESTER BRILLANTE 1002	1,453,251	72,663	145,325	1,525,914	4.674	7,132,170
ACRILICO 1002	439,782	21,989	43,978	461,771	5.550	2,562,830
NYLON F.C. C/A 1002	212,186	10,609	21,219	222,797	3.918	872,920
LANA 1002	2,434	122	243	2,556	10.556	26,978
HILO POLYLOOM VERDE 1002	25,246	1,262	2,525	26,510	4.511	119,588
FILAMENTO NYLON 2660 1002	32,604	1,630	3,260	34,234	12.800	438,199
SUBTOTAL	3,269,627	163,481	326,963	3,433,100		16,571,324
<b>TELAS BASE :</b>						
	M2					
PO:PROPILENO 2411	1,949,246	97,462	194,925	2,046,710	3.676	7,523,707
PO:PROPILENO 2412	333,032	16,652	33,303	349,684	3.992	1,395,937
VUTE B O2.	610,736	30,537	61,074	641,273	3.127	2,005,260
SUBTOTAL	2,893,014	144,651	289,302	3,037,667		10,924,904
<b>TELAS SECUNDARIAS :</b>						
	M2					
VUTE S O2.	1,511,944	75,597	151,194	1,587,541	2.183	3,445,602
PO:PROPILENO 1612	92,766	4,788	9,576	100,548	3.203	322,055
PO:PROPILENO 1615	737,250	36,863	73,735	774,220	2.359	1,826,384
SUBTOTAL	2,341,960	117,253	234,506	2,462,309		5,614,042
<b>ANILINAS, ENZIMAS Y PROC. QUIM.</b>						
	KGS.					
	862,281	425,500	250,000	707,781	2.720	1,925,164
<b>MATERIAS PRIMAS DEL ACABADO</b>						
	KGS.					
	880,000	425,500	250,000	504,500	4.696	2,369,132
GRAN TOTAL :	10,070,980	1,276,385	1,350,770	10,145,365		57,404,566
IMPORTE DEL 15% DE I.V.A. ACREDITABLE DERIVADO DE LAS COMPRAS						5,610,685





CEDULA No. 13

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE LOS KGS. A PROCESAR EN CARDAS :

ESTILO	KG. DE GREÑA PREPARACION	% DE MERMA	KG. DE GREÑA CARDAS
BONANZA	78,718	0.990	77,930
CONQUISTA	497,830	0.990	492,852
ELITE	204,107	0.990	202,066
INSPIRACION	99,514	0.990	98,519
MANDAMAS LISO	27,990	0.990	27,710
MANDAMAS LISTADO	13,995	0.990	13,855
MANDAMAS MOTEADO	115,532	0.990	114,377
MICRIL	154,297	0.990	152,754
NIZA	66,285	0.990	65,622
ROYAL	64,350	0.990	63,707
SERENATA	150,564	0.990	149,058
UNITEX LISO	206,191	0.990	204,129
UNITEX MOTEADO	106,787	0.990	105,719
GRAFFICE	125,500	0.930	116,715
RELDAD	560,876	0.985	552,463
MONTECARLO	162,359	0.985	159,923
NYCRIL	288,961	0.965	278,647
KASHMAR	285,485	0.980	279,775
WILTON	2,434	0.900	2,190
PASTO INGLES	0		0
GOLDEN GATE	0		0
	<b>3,211,773</b>		<b>3,158,212</b>

CEBULA No. 14

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE LOS KGS. A PROCESAR EN CONTINUAS :

ESTILO	KG. DE GREÑA PREPARACION	% DE MERMA	TOTAL KG. DE HILO CONTINUAS
BONANZA	78,718	0.980	77,143
CONQUISTA	497,830	0.980	487,873
ELITE	204,107	0.980	200,025
INSPIRACION	99,514	0.980	97,524
MANDAMAS LISO	27,990	0.980	27,430
MANDAMAS LISTADO	13,995	0.980	13,715
MANDAMAS MOTEADO	115,532	0.960	110,911
MOCRIL	154,297	0.980	151,211
NIZA	66,285	0.980	64,959
ROYAL	64,350	0.980	63,062
SERENATA	150,564	0.980	147,553
UNITEX LISO	206,191	0.980	202,067
UNITEX MOTEADO	106,787	0.960	102,516
GRAFFICS	125,500	0.920	115,460
BEIDAD	560,876	0.985	552,463
MONTECARLO	162,359	0.980	159,112
NYCRIL	288,961	0.960	277,403
KASHMAR	285,485	0.975	278,347
WILTON	2,434	0.890	2,166
PASTO INGLES	0		0
GOLDEN GATE	0		0
	<u>3,211,773</u>		<u>3,130,940</u>
	=====		=====

CEDULA No. 15

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE LOS KGS, A PROCESAR EN TORCEDORAS :

ESTILO	KG. DE GREÑA PREPARACION	% DE MERMA	TOTAL KG. DE HILO TORCEDORAS
RONANZA	78,718		0
CONQUISTA	497,830		0
ELITE	204,107	0.975	199,005
INSPIRACION	99,514	0.975	97,027
MANDAMAS LISO	27,990	0.975	27,290
MANDAMAS LISTADO	13,995	0.975	13,645
MANDAMAS MOTEADO	115,532	0.950	109,755
MOCRIL	154,297	0.975	150,439
NIZA	66,285	0.975	64,627
ROYAL	64,350	0.970	62,420
SERENATA	150,564	0.975	146,800
UNITEX LISO	206,191		0
UNITEX MOTEADO	106,787	0.950	101,448
GRAFFICS	125,500	0.910	114,205
BELDAD	560,876	0.975	546,854
MONTECARLO	162,359	0.975	158,300
NYCRIL	288,961	0.955	275,958
KASHMAR	285,485		0
WILTON	2,434	0.88	2,142
PASTO INGLES	0		0
GOLDEN GATE	0		0
	----- 3,211,773 -----		----- 2,069,914 -----

CEDULA No.16

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY,S.A. DE C.V.  
DETERMINACION DE LOS KGS. A PROCESAR EN CONERAS :

ESTILO	KG. DE GREÑA PREPARACION	% DE MERMA	TOTAL KG. DE HILO CONERAS
BONANZA	78,718	0.970	78,356 *
CONQUISTA	497,830	0.970	482,895 *
ELITE	204,107	0.970	197,984 *
INSPIRACION	99,514	0.970	96,529 *
MANDAMAS LISO	27,990	0.970	27,150 *
MANDAMAS LISTADO	13,995	0.970	13,575 *
MANDAMAS MOTEADO	115,532	0.940	108,600 *
MOCRIL	154,297	0.970	149,668 *
NIZA	66,285	0.970	64,296 *
ROYAL	64,350	0.960	61,776 *
SERENATA	150,564	0.970	146,047 *
UNITEX LISO	206,191	0.970	200,005 *
UNITEX MOTEADO	106,787	0.940	100,380 *
GRAFFICS	125,500	0.000	0
BELOAD	560,876	0.000	0
MONTECARLO	162,359	0.000	0
NYCRIL	288,961	0.950	274,513 *
KASHMAR	285,485	0.000	0
WILTON	2,434	0.000	0
PASTO INGLES	0	0.000	0
GOLDEN GATE	0	0.975	32,604 *
-----			-----
	3,211,775		2,032,378
	=====		=====

NOTA :

\* EN ESTA ETAPA LA GRAN MAYORIA DE LOS ESTILOS TERMINAN EL PROCESO DE LA FABRICACION DEL HILO NOTESE QUE LOS KG. COINCIDEN CON LOS CALCULADOS EN LA CEDULA No. 6  
\* ESTE ESTILO AUNQUE TIENE SU TERMINACION AQUI TUVO SUS PRIMEROS PROCESOS DE TRANSFORMACION EN AREAS MUY DIFERENTES COMO TEJIDO DE PUNTO Y TEJIDO ESPACIADO QUE MAS TARDE SE ANALIZARAN.

CEDULA No.17

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE LOS KGS. A PROCESAR EN BOBINERAS :

ESTILO	KG. DE GRENA PREPARACION	% DE MERMA	TOTAL KG. DE HILO BOBINERAS
BONANZA	78,718		
CONQUISTA	497,830		
ELITE	204,107		
INSPIRACION	99,514		
MANDAMAS LISO	27,990		
MANDAMAS LISTADO	13,995		
MANDAMAS MOTEADO	115,532		
MOCRIL	154,297		
NIZA	66,285		
ROYAL	64,350		
SERENATA	150,564		
UNITEX LISO	206,191		
UNITEX MOTEADO	106,787		
GRAFFICE	125,500		
BELDAD	560,876		
MONTECARLO	162,359		
NYCRIL	288,961		
HASHMAR	285,485	0.97	276,920
WILTON	2,434	0.85	2,069 *
PASTO INGLES	0		
GOLDEN GATE	0		
	3,211,773		278,989

NOTA : \* TERMINACION DEL PROCESO DE FABRICACION DE ESTE HILO

CEDULA No.18

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE LOS KGS. A PROCESAR EN MADEJERAS :

ESTILO	KG. DE GREÑA PREPARACION	% DE MERMA	TOTAL KG. DE HILO MADEJERAS
BONANZA	78,718		
CONQUISTA	497,830		
ELITE	204,107		
INSPIRACION	99,514		
MANDAMAS LISO	27,990		
MANDAMAS LISTADO	13,995		
MANDAMAS MOTEADO	115,532		
MOCRIL	154,297		
NIZA	66,285		
ROYAL	64,350		
SERENATA	150,564		
UNITEX LISO	206,191		
UNITEX MOTEADO	106,787		
GRAFFICS	125,500		
BELDAD	560,876		
MONTECARLO	162,359		
NYCRIL	288,961		
KASHMAR	285,485		
WILTON	2,434	0.87	2,117
FASTO INGLES	0		
GOLDEN GATE	0		
	<u>3,211,773</u>		<u>2,117</u>

CEDULA No.19

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE LOS KGS. A PROCESAR EN TERMOFIJADO :

ESTILO	KG. DE GRENA PREPARACION	% DE MERMA	TOTAL KG. DE HILO TERMOFIJADO
BONANZA	78,718		
CONQUISTA	497,830		
ELITE	204,107		
INSPIRACION	99,514		
MANDAMAS LISO	27,990		
MANDAMAS LISTADO	13,995		
MANDAMAS MOTEADO	115,532		
MOCRIL	154,297		
NIZA	66,285		
ROYAL	64,350		
SERENATA	150,564		
UNITEX LISO	206,191		
UNITEX MOTEADO	106,787		
GRAFFICE	125,500	0.900	112,950 *
BELDAD	560,876	0.970	544,050 *
MONTECARLO	162,359	0.970	157,488 *
NYCRIL	288,961		
KASHMAR	285,485		
WILTON	2,434		
PASTO INGLES	0		
GOLDEN GATE	0	0.000	0
	-----		-----
	3,211,773		814,488
	=====		=====

NOTA : \* TERMINACION DEL PROCESO DE FABRICACION DE ESTOS HILOS



CEDULA No. 20  
 ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE LOS KGS. A PROCESAR EN TEJIDO DE PUNTO :

ESTILO	KG. DE FIBRA NECESARIOS	% DE MERMA	TOTAL KG. DE HILO TEJIDO D PUNTO
BOANZA	78,718		
CONQUISTA	497,830		
ELITE	204,107		
INSPIRACION	99,514		
MANDAMAS LISO	27,990		
MANDAMAS LISTADO	13,995		
MANDAMAS MOTEADO	115,532		
MOCRIL	154,297		
NIZA	66,285		
ROYAL	64,350		
SERENATA	150,564		
UNITEX LISO	206,191		
UNITEX MOTEADO	106,787		
GRAFFICS	125,500		
BELEDAD	560,876		
MONTECARLO	162,359		
NYCRIL	288,961		
KASHMAF	285,485		
WILTON	2,434		
FASTO INGLES	25,248		
GOLDEN GATE	32,694	0.975	33,440
	3,269,625		33,440

CEDULA No. 21  
 ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DE LOS KGS. A PROCESAR EN TERIDO ESPACIADO :

ESTILO	KG. DE FIBRA NECESARIOS	% DE MERMA	TOTAL KG. DE HILO TERIDO ESPACIADO
BONANZA	78,718		
CONQUISTA	497,830		
ELITE	204,107		
INSPIRACION	99,514		
MANDAMAS LISO	27,990		
MANDAMAS LISTADO	13,995		
MANDAMAS MOTEADO	115,532		
MOCKIL	154,297		
NIZA	66,285		
ROYAL	64,350		
SERENATA	150,564		
UNITEX LISO	206,191		
UNITEX MOTEADO	106,787		
GRAFFICS	125,500		
BELDAD	560,876		
MONTECARLO	162,359		
NYCRIL	288,961		
KASHMAR	285,485		
WILTON	2,434		
PASTO INGLES	25,248		
GOLDEN GATE	32,604	0.98	31,952
	----- 3,269,625 ----- *****		----- 31,952 ----- *****



ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.

RELACION DE DIAS PRODUCTIVOS  
CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO 1995 :

ENERO.....	14 DIAS
FEBRERO.....	19 "
MARZO.....	25 "
ABRIL.....	15 "
MAYO.....	19 "
JUNIO.....	25 "
JULIO.....	20 "
AGOSTO.....	20 "
SEPTIEMBRE.....	24 "
OCTUBRE.....	20 "
NOVIEMBRE.....	18 "
DICIEMBRE.....	23 "

TOTAL                      242 DIAS  
=====

242 DIAS / 5 DIAS = 48.4 SEMANAS.

PARA COMPROBAR LA CERTEZA DE ESTE TOTAL DE DIAS  
PROCEDEREMOS A HACER LO SIGUIENTE :

TOTAL DE DIAS DEL AÑO :	365
MENOS: TOTAL DE DOMINGOS AL AÑO:	( 52)
TOTAL DE SABADOS AL AÑO :	( 52)
TOTAL DIAS FESTIVOS POR LEY:	( 7)
TOTAL DIAS DESCANSO S/CONTRATO:	( 12)

-----  
242  
=====

DISTRIBUCION DE LAS HORAS DE TRABAJO POR TURNO :  
1er. TURNO : 9 HRS X 5 DIAS = 45 HORAS POR SEMANA.  
2o. TURNO : 7.8HRS X 5 DIAS = 39 HORAS POR SEMANA.  
3er. TURNO : 7.8HRS X 5 DIAS = 39 HORAS POR SEMANA.

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 PRODUCCIONES POR HORA  
 PROCESO: TINTORERIA.  
 SUB-PROCESO: APIZONADORES. No. DE MAQUINAS: 3

FIBRA :	PRODUCCIONES POR MAQUINA
-POLIESTER 100%.....	347
-ACRILICO 100% .....	440
-NYLO 100% .....	225
-ACRILICO/NYLON.....	357
-ACRILICO/POLIESTER.....	402

SUB-PROCESO: THIES. No. DE MAQUINAS: 4

FIBRA :	PRODUCCIONES POR MAQUINA
-POLIESTER 100%.....	210
-ACRILICO 100%.....	334
-NYLON 100%.....	194
-ACRILICO/NYLON.....	329
-ACRILICO/POLIESTER.....	368

SUB-PROCESO: CENTRIFUGAS No. DE MAQUINAS: 2

FIBRA :	PRODUCCIONES POR MAQUINA
-POLIESTER 100%.....	658
-ACRILICO 100%.....	800
-NYLON 100%.....	448
-ACRILICO/NYLON.....	657
-ACRILICO/POLIESTER.....	746

SUB-PROCESO: TINAS ABIERTAS No. DE MAQUINAS: 3

FIBRA :	PRODUCCIONES POR MAQUINA
-NYLON 100%.....	58
-LANA.....	44

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
PRODUCCIONES POR HORA  
PROCESO: TINTORERIA.

SUB-PROCESO: SECADO EN GRENA No. DE MAQUINAS: 1

FIBRA :	PRODUCCIONES POR MAQUINA
-NYLON 100%.....	242
-LANA 100%.....	81

SUB-PROCESO: TINAS DE MADEJA No. DE MAQUINAS: 1

FIBRA :	PRODUCCIONES POR MAQUINA
-NYLON 100%.....	30
-LANA 100% .....	30

SUB-PROCESO: CENTRIFUGAS DE MADEJA. No. DE MAQ.: 1

FIBRA :	PRODUCCIONES POR MAQUINA
-NYLON 100% .....	110
-LANA 100% .....	110

SUB-PROCESO: SECADO DE MADEJA. No. DE MAQUINAS: 1

FIBRA :	PRODUCCIONES POR MAQUINA
-NYLON 100% .....	110
-LANA 100% .....	110

SUB-PROCESO: LEVIATAN No. DE MAQUINAS: 1

FIBRA :	PRODUCCIONES POR MAQUINA
LANA 100% .....	81

ALFOMBRAS LUCERO STEPANY, S.A. DE C.V.  
PRODUCCIONES POR HORA.  
PROCESO: PREPARACION

SUBPROCESO: CARGADOR/ABRIDOR No. DE MAQUINAS: 4

FIBRA:	PRODUCCION POR MAQUINA
-POLIESTER.....	1,090
-ACRILICO.....	1,090
-NYLON.....	1,090
-ACRILICO/NYLON.....	1,090
-ACRILICO/POLIESTER.....	1,090

SUBPROCESO: VACIADORES No. DE MAQUINAS: 4

FIBRA:	PRODUCCION POR MAQUINA
-POLIESTER.....	1,090
-ACRILICO.....	1,090
-NYLON.....	1,090
-ACRILICO/NYLON.....	1,090
-ACRILICO/POLIESTER.....	1,090

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
CUADRILLAS O EQUIPOS  
PROCESO : TINTORERIA

---

- JEFE DE DEPARTAMENTO..... 1

SUB-PROCESO : APIZONADORES

- OFICIAL DE APIZONADOR..... 1  
- AYUDANTE DE APIZONADOR..... 2

SUB-PROCESO : THIES

- OFICIAL DE TINAS DE PRESION.... 1  
- AYUDANTE DE TINAS DE PRESION.... 1

SUB-PROCESO : CENTRIFUGAS

- OFICIAL DE CENTRIFUGA ..... 2

SUB-PROCESO : TINAS ABIERTAS

- OFICIAL TINAS ABIERTAS..... 1  
- AYUDANTE TINAS ABIERTAS..... 1

SUB-PPROCESO : SECADO EN GRENA

- OFICIAL SECADO EN GRENA..... 1

SUB-PROCESO : TINAS DE MADEJA

- OFICIAL TINAS DE MADEJA..... 2

SUB-PROCESO : CENTRIFUGA DE MADEJA

- OFICIAL CENTRIFUGA DE MADEJA ... 1

SUB-PROCESO : SECADO DE MADEJA

- OFICIAL SECADO DE MADEJA..... 1

TOTAL..... 15



ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY,S.A. DE C.V.  
CUADRILLAS O EQUIPOS.  
PROCESO: PREPARACION.

---

- JEFE DE DEPARTAMENTO..... 1

SUB-PROCESO: CARGADOR/ABRIDOR

- OFICIAL CARGADOR ABRIDOR..... 1  
- AYUDANTE CARGADOR ABRIDOR..... 2

SUB-PROCESO: VACIADOR.

- OFICIAL VACIADOR..... 1  
- AYUDANTE CARGADOR ABRIDOR..... 1

TOTAL..... 6

CEDULA No. 22

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO EJ. 1995  
DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO

DEPARTAMENTO : TINTORERIA		OPERACION : AFIZONADORES		
DESCRIPCION	PRODUCCION PRONOSTICADA	PRODUCCION POR HORA	HRS. REQUERIDAS MAQUINA	HORAS NECESARIAS
ACRILICO	439,782	440	1,000	333
POLIESTER	2,557,371	347	7,370	2,457
NYLON	212,188	225	943	314
TOTALES	3,209,341	1,012	9,313	3,104

CALCULO DE HORAS DISPONIBLES

TURNO	HRS/TURNO	SEMANAS	HRS. DISPONIBLES	HRS. NECESARIAS	SOBRANTE (FALTANTE)
1	45	48.4	2,176	3,104	(926)
2	39	48.4	1,888	(926)	961

FACTOR DE AJUSTE PARA EL Co. TURNO 0.49065966

CALCULO DEL PERSONAL NECESARIO

MAQ.	PRIMER TURNO		TOTAL	SEGUNDO TURNO		TOTAL	GRAN TOTAL
	OPERADOR	AUXILIAR		OPERADOR	AUXILIAR		
3	1.0	2.0	3.0				3.0
3				0.5	1.0	1.5	1.5
			3.0			1.5	4.5

CEDULA No. 23

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO EJ. 1975  
DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO

DEPARTAMENTO : TINTORERIA OPERACION : THIES

DESCRIPCION	PRODUCCION PREDICTADA	PRODUCCION POR HORA	HRS. REQUERIDAS MAQUINA	HORAS NECESARIAS
ACRILICO	439,782	334	1,317	329
POLIESTER	2,557,371	210	12,178	3,044
NYLON	212,188	194	1,094	273
	3,209,341	738	14,588	3,647

CALCULO DE HORAS DISPONIBLES

TURNO	HRS./TURNO	SEMANAS	HRS. DISPONIBLES	HRS. NECESARIAS	SOBRANTE (FALTANTE)
1	45	48.4	2,178	3,647	(1,469)
2	39	48.4	1,888	(1,469)	418

FACTOR DE AJUSTE PARA EL 2o. TURNO 0.77829284

CALCULO DEL PERSONAL NECESARIO

No.	PRIMER TURNO		TOTAL	SEGUNDO TURNO		TOTAL	GRAN TOTAL
	OPERADOR	AUXILIAR		OPERADOR	AUXILIAR		
4	1.0	1.0	2.0				2.0
4				0.8	0.8	1.6	1.6
			2.0			1.6	3.6

CEDULA No. 24

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO EJ. 1995  
 DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO

DEPARTAMENTO : TINTOFERIA OPERACION : CENTRIFUGAS

DESCRIPCION	PRODUCCION FRONOSTICADA	PRODUCCION POR HORA	HRS. REQUERIDAS MAQUINA	HORAS NECESARIAS
ACRILICO	439,782	800	550	275
POL IESTER	2,557,371	658	3,887	1,943
NYLON	212,188	448	474	237
	3,209,341	1,906	4,910	2,455

CALCULO DE HORAS DISPONIBLES

TURNO	HRS./TURNO	SEMANAS	HRS. DISPONIBLES	HRS. NECESARIAS	SOBRANTE (FALTANTE)
1	45	48.4	2,178	2,455	(277)
2	39	48.4	1,888	(277)	1,611

FACTOR DE AJUSTE PARA EL 2o. TURNO 0.14673222

CALCULO DEL PERSONAL NECESARIO

No.	PRIMER TURNO		SEGUNDO TURNO		GRAN TOTAL
	OPERADOR	AUXILIAR	OPERADOR	AUXILIAR	
2	2.0		2.0		2.0
2			0.3		0.3
			2.0		0.3
					2.3

CEGULA No. 25

ALFOMBRAS LUCEFO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO EJ. 1995  
 DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO

DEPARTAMENTO : TINTORERIA		OPERACION : TINAS DE MADEJA		
DESCRIPCION	PRODUCCION PFOONOSTICADA	PRODUCCION POR HORA	HRS. REQUERIDAS MAGUINA	HORAS NECESARIAS
LANA	2,434	26	94	94
	2,434	26	94	94

CALCULO DE HORAS DISPONIBLES

TURNO	HRS./TURNO	SEMANAS	HRS. DISPONIBLES	HRS. NECESARIAS	SOBRANTE (FALTANTE)
1	45	2	90	94	(4)

CALCULO DEL PERSONAL NECESARIO

No.	PRIMER TURNO		SEGUNDO TURNO		GRAN TOTAL
	MAQ. OPERADOR	AUXILIAR	OPERADOR	AUXILIAR	
1	1.00				1.00
			1.00	0.00	1.00

CEDULA No. 26

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO EJ.1995

DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO

DEPARTAMENTO :	TINTORERIA	OPERACION :	CENTRIFUGA DE MADEJA		
DESCRIPCION	PRODUCCION PRONOSTICADA	PRODUCCION POR HORA	HRS. REQUERIDAS MAQUINA	HORAS NECESARIAS	
LANA	2,434	110	22	22	
	2,434	110	22	22	

CALCULO DE HORAS DISPONIBLES

TURNO	HRS./TURNO	SEMANAS	HRS. DISPONIBLES	HRS. NECESARIAS	SOBRANTE (FALTANTE)
1	45	0.5	23	22	0

CALCULO DEL PERSONAL NECESARIO

No.	PRIMER TURNO			SEGUNDO TURNO			GRAN TOTAL
	MAO.	OPERADOR	AUXILIAR	OPERADOR	AUXILIAR	TOTAL	
1	0.33		0.33				0.33
			0.33			0.00	0.33

CEDEULA No. 27

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO EJ. 1995  
 DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO

DEPARTAMENTO : TINTOFERIA OPERACION : SECADO DE MADEJA

DESCRIPCION	PRODUCCION PRONOSTICADA	PRODUCCION POR HORA	HRS. REQUERIDAS MAQUINA	HORAS NECESARIAS
LANA	2,434	110	22	22
	2,434	110	22	22

CALCULO DE HORAS DISPONIBLES

TURNO	HRS/TURNO	SEMANAS	HRS. DISPONIBLES	HRS. NECESARIAS	SOBRANTE (FALTANTE)
1	45	0.5	23	22	0

CALCULO DEL PERSONAL NECESARIO

No. MAG.	PRIMER TURNO			SEGUNDO TURNO			GRAN TOTAL
	OPERADOR	AUXILIAR	TOTAL	OPERADOR	AUXILIAR	TOTAL	
1	0.33		0.33				0.33
			0.33			0.00	0.33

CEDULA No. 28

ALFOMBRAS LUCEO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO EJ. 1995  
 DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO

DEPARTAMENTO : TINTORERIA                      OPERACION : LEVIATAN

DESCRIPCION	PRODUCCION PRONOSTICADA	PRODUCCION POR HORA	HRS. REQUERIDAS MAQUINA	HORAS NECESARIAS
LANA	2,434	81	30	30
	2,434	81	30	30

CALCULO DE HORAS DISPONIBLES

TURNO	HRS./TURNO	SEMANAS	HRS. DISPONIBLES	HRS. NECESARIAS	SOBRANTE (FALTANTE)
1	45	1	45	30	15

FACTOR DE AJUSTE PARA EL 2o. TURNO 0.33223593

CALCULO DEL PERSONAL NECESARIO

No. MAQ.	PRIMER TURNO			SEGUNDO TURNO			GRAN TOTAL
	OPERADOR	AUXILIAR	TOTAL	OPERADOR	AUXILIAR	TOTAL	
1	0.25		0.25				0.25
			0.25			0.00	0.25



CEDULA No. 29

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO EJ. 1995  
 DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO

DEPARTAMENTO : PREPARACION      OPERACION : CARGADORES/ABRIDORES

DESCRIPCION	PRODUCCION : PRONOSTICADA	PRODUCCION : POR HORA	HRS. REQUERIDAS : MAQUINA	HORAS : NECESARIAS
ACRILICO	439,782	1,075	409	102
POLIESTER	2,557,371	862	2,967	742
NYLON	212,188	1,090	195	49
TOTALES	3,209,341	3,027	3,571	893

CALCULO DE HORAS DISPONIBLES

TURNO	HRS./TURNO	SEMANAS	HRS. DISPONIBLES	HRS. NECESARIAS	SOBRANTE (FALTANTE)
1	45	48.4	2,178	893	1,285

CALCULO DEL PERSONAL NECESARIO

MAQ.	PRIMER TURNO			SEGUNDO TURNO			GRAN TOTAL
	OPERADOR	AUXILIAR	TOTAL	OPERADOR	AUXILIAR	TOTAL	
4	1.0	2.0	3.0				3.0
			3.0			0.0	3.0

CEDULA No. 30

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO EJ. 1995  
 DETERMINACION DEL PERSONAL NECESARIO

DEPARTAMENTO : PREPARACION		OPERACION : VACIADOS		
DESCRIPCION	PRODUCCION PRONOSTICADA	PRODUCCION POR HORA	HRS. REQUERIDAS MAGUINA	HORAS NECESARIAS
ACRILICO	439,782	1,248	352	88
POLIESTER	2,557,371	1,097	2,331	583
NYLON	212,188	1,090	195	49
	3,209,341	3,435	2,878	720

CALCULO DE HORAS DISPONIBLES

TURNO	HRS./TURNO	SEMANAS	HRS. DISPONIBLES	HRS. NECESARIAS	SOBRANTE (FALTANTE)
1	45	48.4	2,178	720	1,458

CALCULO DEL PERSONAL NECESARIO

ING. MAD.	PRIMER TURNO		SEGUNDO TURNO		GRAN TOTAL
	OPERADOR	AUXILIAR	OPERADOR	AUXILIAR	
4	1.0	1.0	2.0		2.0
			2.0		0.0
					2.0

CEDULA No. 31

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
RESUMEN PRONOSTICO DE PERSONAL NECESARIO

CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION	OBREROS	EMPLEADOS
1	TINTORERIA	13	2
2	PREPARACION	5	1
3	HILATURA CARDADO	18	3
4	HILATURA SEMIPEINADO	48	6
5	TORCEDDRAS	20	2
6	CONERAS	16	1
7	BDRINERAS	3	0
8	MADEJERAS	1	0
9	TERMOFIJADO	12	2
10	URDIDO	13	0
11	TEJIDO	36	3
12	TELARES FACE TO FACE	19	1
13	TELARES WILTON	4	1
16	TEJIDO DE PUNTO	2	0
17	TEJIDO EN PIEZA	12	0
18	ACABADO DE ROLLOS	23	3
24	SECADO EN PIEZA	8	0
25	TERIDO ESPACIADO	1	0
27	ACABADO DE TAFETES	9	0
28	REGENERADO DE FIBRAS	17	0
51	CALDERAS	3	0
52	TALLER MECANICO	11	3
53	TALLER ELECTRICO	6	2
61	ALMCEN DE MAT.PRIMA	0	1
62	GERENCIA DE PLANTA	0	2
64	CONTABILIDAD	0	4
66	CONTROL DE CALIDAD	0	6
67	RELACIONES INDUSTRIALES	1	5
68	PROGRAMACION DE PRODUC.	0	2
69	ALMACEN DE REFACCIONES	0	2
108	CORTE Y RIBETEO	3	1
TOTALS		308	53



## ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.

## CATALAGO DE PUESTOS

No. DE C.C.	CLAVE DEL PUESTO	DESCRIPCION	TIPO	\$ALARIO SEMANAL	\$ALARIO DIARIO
001	1	OFICIAL DE AFIZONADORES	S	281.38	40.20
001	2	AYUDANTE DE AFIZONADOR	S	237.62	33.95
001	3	OFICIAL DE THIES	S	281.38	40.20
001	4	AUXILIAR DE THIES	S	240.28	34.33
001	5	OFICIAL DE CENTRIFUGA	S	281.38	40.20
001	6	OFICIAL DE TINAS ABIERTAS	S	281.38	40.20
001	7	AYUDANTE TINAS ABIERTAS	S	237.62	33.95
001	8	OFICIAL TINAS MADEJA	S	282.28	40.33
001	9	OFICIAL SECADO DE MADEJA	S	281.38	40.20
001	10	OFICIAL CENTRIFUGA DE MADEJA	S	281.28	40.18
001	11	AYUDANTE DE LEVIATAN	S	237.62	33.95
001	12	OFICIAL SECADO DE GREGA	S	281.38	40.20
001	370	BARRENDERO	S	186.08	26.58
001	371	MONTACARGUISTA	S	200.76	28.68
001	1001	JEFE DE TINTORERIA	C	1,084.00	154.86
001	1002	SUPERVISOR 2o. TURNO	C	425.00	60.71
002	20	OFICIAL CARGADOR/ARRIDOR	S	244.52	34.93
002	21	AYUDANTE CARGADOR/ARRIDOR	S	233.59	33.37
002	22	PEON EMPACADOR DESPERDICIO	S	186.08	26.58
002	23	OFICIAL VACIADORAS	S	244.52	34.93
002	24	AFLASTADOR	S	225.64	32.23
002	370	BARRENDERO	S	186.08	26.58
002	1010	JEFE DE PREFABRICACION	C	645.00	92.14
002	30	OFICIAL CARDAS	S	276.95	39.56
002	31	AYUDANTE CARDAS	S	236.57	33.80
002	32	CORTADOR DE FALOS	S	236.57	33.80
002	33	OFICIAL CONTINUAS CARDADO	S	276.60	39.51
002	34	AYUDANTE CONTINUAS CARDADO	S	233.59	33.37
002	370	BARRENDERO	S	186.08	26.58
002	1020	SUPERVISOR HILATURA CARDADO	C	634.25	90.61

S = PERSONAL SINDICALIZADO  
 C = PERSONAL DE CONFIANZA

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 RELACION DE PRESTACIONES DE OBREROS Y EMPLEADOS  
 EJERCICIO 1995

CONCEPTO:	OBREROS	EMPLEADOS
GRATIFICACIONES.....	21 DIAS	30 DIAS
VACACIONES.....	26 DIAS	26 DIAS
DIAS FESTIVOS.....	18 DIAS	18 DIAS
FONDO DE AHORRO.....	12%	7%
IMPUESTO ESTATAL .....	2%	2%
INFONAVIT.....	5%	5%
S.A.R.....	2%	2%
SEGURO SOCIAL :		
CUOTA PATRONAL.....	10.5%	10.5%
RIESGO DE TRABAJO.....	5.7%	5.7%
GUARDERIA.....	1%	1%

CEDULA No. 32

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
DETERMINACION DEL FACTOR DE PRESTACIONES DE SINDICALIZADOS

CONCEPTO :	CANTIDAD :		FACTOR :
GRATIFICACIONES	21 DIAS	21/7/48.4	0.061983
VACACIONES	26 DIAS		
DIAS FESTIVOS	19 DIAS	((26+19)/7)/48.4	0.132822
FONDO DE AHORRO	12%	(1+0.132822)*0.12	0.135939
IMPUESTO ESTATAL	2%	(1+0.061983+0.132822)*0.02	0.023896
INFONAVIT	5%	1.088*0.05	0.054400
S.A.R.	2%	(1+0.061983+0.132822)*0.02	0.023896
SEGURO SOCIAL	19.68%	1.088*0.1968	0.214118
			0.647054

NOTA: el salario diario integrado considerado fue de 1.088

CEDULA No. 33

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
DETERMINACION DEL FACTOR DE PRESTACIONES DE NO SINDICALIZADOS

CONCEPTO :	CANTIDAD :		FACTOR :
GRATIFICACIONES	30 DIAS	30/7/48.4	0.088548
VACACIONES	26 DIAS		
DIAS FESTIVOS	19 DIAS	((26+19)/7)/48.4	0.132822
FONDO DE AHORRO	7%	(1+0.132822)*0.07	0.079298
IMPUESTO ESTATAL	2%	(1+0.061983+0.132822)*0.02	0.023896
INFONAVIT	5%	1.113*0.05	0.055650
S.A.R.	2%	(1+0.061983+0.132822)*0.02	0.023896
SEGURO SOCIAL	18.61%	1.113*0.1861	0.207129
			0.611239

NOTA: el salario diario integrado considerado fue de 1.113

CEDULA No. 34  
 ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 VALUACION DE LA M.O. DIRECTA Y AUXILIAR NECESARIA  
 EN TINTORERIA

CLAVE DEL PUESTO	DESCRIPCION	SUELDO DIARIO. \$N	No. OBREROS	IMPORTE ANUAL MANO DE OBRA \$N
1	OFICIAL DE APIZONADORES	40.20	1.5	14,592
2	AYUDANTE DE APIZONADOR	33.95	3.0	24,645
3	OFICIAL DE THIES	40.20	2.0	19,455
4	AUXILIAR DE THIES	34.33	2.0	16,614
5	OFICIAL DE CENTRIFUGA	40.20	2.0	19,455
8	OFICIAL TINAS MADEJA	40.33	1.0	9,759
9	OFICIAL SECADO DE MADEJA	40.20	0.5	4,864
10	OFICIAL CENTRIFUGA DE MADEJA	40.18	0.5	4,862
11	AYUDANTE DE LEVIATAN	33.95	0.5	4,107
			13.0	118,153

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 VALUACION DE LA M.O. DIRECTA Y AUXILIAR NECESARIA  
 EN PREPARACION

CLAVE DEL PUESTO	DESCRIPCION	SUELDO DIARIO. \$N	No. OBREROS	IMPORTE ANUAL MANO DE OBRA \$N
20	OFICIAL CARGADOR/ABRIDOR	34.93	1.00	8,453
21	AYUDANTE CARGADOR/ABRIDOR	33.37	2.00	16,151
22	PEON EMPACADOR DESPERDICIO	26.58	0.00	0
23	OFICIAL VACIADORAS	34.93	1.00	8,453
24	APLASTADOR	32.23	1.00	7,801
			5.00	40,859



CEDULA No. 35

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
VALUACION DEL PERSONAL INDIRECTO NECESARIO EN TINTORERIA

CLAVE DEL	DESCRIPCION	SUELDO SEM	No. OBREROS	IMORTE DE MAND DE OBRA
1001	JEFE DE TINTORERIA	154.86	1.00	37,475
1002	SUPERVISOR 2o. TURNO	60.71	1.00	14,693
371	MONTACARGUISTA	28.68	0.50	3,470
370	BARRENDERO	26.58	0.50	3,217
			3.00	58,855

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
VALUACION DEL PERSONAL INDIRECTO NECESARIO EN PREPARACION

CLAVE DEL	DESCRIPCION	SUELDO SEM	No. OBREROS	IMORTE DE MAND DE OBRA
1010	JEFE DE PREPARACION	92.14	1.00	22,299
371	MONTACARGUISTA	28.68	0.50	3,470
370	BARRENDERO	26.58	0.50	3,217
22	PEON EMPACADOR DESPERDICIO	26.58	1.00	6,433
			3.00	35,418

CEDULA No. 36

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
RESUMEN DEL IMPORTE DE MANO DE OBRERA DIRECTA Y PRESTACIONES EJ.1995  
CIFRAS EN \$N

CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION	TOTAL M.O. DIRECTA	0.647054	
			TOTAL PRESTACIONES	TOTAL M.O. Y PRESTACIONES
1	TINTORERIA	118,353	76,581	194,934
2	PREPARACION	40,859	26,438	67,296
3	HILATURA CARDADO	126,585	81,907	208,492
4	HILATURA SEMIPEINADO	412,312	266,788	679,100
5	TORCEDORAS	177,102	114,595	291,697
6	CONERAS	21,393	13,842	35,235
7	BOBINERAS	9,221	5,966	15,187
8	MADEJERAS	10,780	6,975	17,755
9	TERMOFIZADO	165,082	106,817	271,899
10	URDIDO	143,218	92,670	235,888
11	TEJIDO	328,340	212,454	540,794
12	TELARES FACE TO FACE	88,364	57,176	145,540
13	TELARES WILTON	17,564	11,365	28,929
14	TEJIDO DE PUNTO	119,976	77,631	197,607
17	TEJIDO EN PIEZA	0	0	0
18	ACABADO DE ROLLOS	269,336	174,275	443,610
24	SECADO EN PIEZA	0	0	0
25	TEJIDO ESPACIADO	98,057	63,448	161,505
27	ACABADO DE TAFETES	13,006	8,416	21,422
28	REGENERADO DE FIBRAS	20,593	13,325	33,918
		2,180,140	1,410,669	3,590,809

CEDULA No. 37

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
RESUMEN DEL IMPORTE DE MANO DE OBRA INDIRECTA Y PRESTACIONES EJ. 1995  
CIFRAS EN \$N

CENTRO DE COSTOS	DESCRIPCION	TOTAL M.O. INDIRECTA	0.611239	
			TOTAL PRESTACIONES	TOTAL M.O. Y PRESTACIONES
1	TINTORERIA	58,855	35,975	94,830
2	PREPARACION	35,418	21,649	57,068
3	HILATURA CARDADO	75,585	46,200	121,785
4	HILATURA SEMIFEINADO	96,156	58,774	154,930
5	TORCEDORAS	38,551	23,564	62,115
6	CONERAS	11,394	6,964	18,358
7	BORINERAS	9,221	5,636	14,857
8	MADEJERAS	9,221	5,636	14,857
9	TERMOFIJADO	27,500	16,809	44,309
10	URDIDO	18,200	11,125	29,325
11	TEJIDO	64,170	39,223	103,393
12	TELARES FACE TO FACE	9,364	5,724	15,088
13	TELARES WILTON	17,564	10,736	28,300
16	TEJIDO DE PUNTO	11,199	6,845	18,044
17	TERIDO EN PIEZA	0	0	0
18	ACABADO DE ROLLOS	19,557	11,954	31,511
24	SECADO EN PIEZA	0	0	0
25	TERIDO ESPACIADO	8,057	4,925	12,982
27	ACABADO DE TAPETES	13,006	7,950	20,956
28	REGENERADO DE FIBRAS	20,593	12,587	33,180
51	CALDERAS	59,842	36,578	96,420
52	TALLER MECANICO	256,252	156,631	412,883
55	TALLER ELECTRICO	151,768	92,766	244,534
60	COMPRAS	75,000	45,843	120,843
61	ALMACEN DE MAT.PRIMA	43,689	26,704	70,393
62	ADMINISTRACION	235,000	143,641	378,641
64	CONTABILIDAD	242,000	147,920	389,920
66	CONTROL DE CALIDAD	185,000	113,079	298,079
67	RELACIONES INDUSTRIALES	195,000	119,192	314,192
69	ALMACEN DE REFACCIONES	15,500	9,474	24,974
70	PROGRAMACION DE PRODUC.	60,000	36,674	96,674
202	CORTE Y RIRETEO	35,700	21,821	57,521
TOTALES		2,098,363	1,282,600	3,380,963



CEDULA No. 38  
 ALFOMERAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS EJ.1995  
 001 TINTORERIA  
 CIFRAS EN 4N

AUXILIAR	DESCRIPCION	IMPORTE ACUM. DIC.1994	PRESUPUESTO EJ.1995	15% I.V.A. ACREDITABLE
1002	SUELDOS SUPERVISORES	44,588	52,168	
1006	SALARIOS INDIRECTOS.	5,715	6,687	
1014	T.EXTRA OBREROS POR MANTO.	0	0	
1101	T.EXTRA OBREROS POR INV.	0	0	
1102	T.EXTRA EMPLEADOS	0	0	
1103	GRATIFICACIONES	354	414	
1105	GRATIFICACIONES EMPLEADOS	3,948	4,619	
1201	SEGURO SOCIAL PTE.CIA	1,224	1,432	
1202	FONDO DE AHORRO PTE. CIA.	777	909	
1203	FONDO DE AHORRO EMPLEADOS	3,536	4,137	
1204	VACACIONES Y DIAS FESTIVOS	759	888	
1209	SEGURO SOCIAL PTE. CIA.EMP.	9,236	10,806	
1210	VACACIONES Y DIAS FVOS.EMP.	5,922	6,929	
2002	DEPRECIACION MAQ. Y EQ.	254,955	283,000	
2102	IMPTO.2% ESTATAL.	137	160	
2103	S.A.R.	137	160	
2109	INFONAVIT 5%	311	364	
2111	IMPTO.ESTATAL 8/SUELDOS 2%	1,065	1,247	
2112	INFONAVIT 8/SUELDOS	2,481	2,903	
2117	S.A.R. EMPLEADOS	1,065	1,247	
4000	FORMAS IMPRESAS	0	0	
4001	PAPELERIA DE OFICINA	0	0	
4002	SUMINISTROS Y REFACCIONES	210,164	150,000	22,500
4402	REP.MANT.MAQ. Y EQUIPO	133,104	95,000	14,250
5927	ROPA Y CALZADO DE TRABAJO	25,118	25,620	3,843
6101	DIST.COSTO SUP.OCCUP.	1,053,643	752,014	
6102	DIST.GASTOS GENEFALES	530,316	378,501	
6103	DIST. GASTOS ELECTRICIDAD	570,662	407,297	
6104	DIST.GASTOS AGUA	1,305,152	931,523	
6109	DIST. DEPTO. CALDERAS	269,330	192,228	
6114	DIST.TALLER MEC. Y ELEC.	31,665	22,600	
TOTALES		4,465,365	3,332,852	40,593

CEDULA No. 39  
 ALFOMBRA LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS EJ. 1995  
 000 PREPARACION  
 CIFRAS EN \$N

AUXILIAR	DESCRIPCION	IMPORTE ACUM. DIC. 1994	PRESUPUESTO EJ. 1995	15% I.V.A. ACREDITABLE
1002	SUELDOS SUPERVISORES	19,059	22,299	
1006	SALARIOS INDIRECTOS.	11,214	13,120	
1014	T.EXTRA OBREROS POR MANTO.	0	0	
1101	T.EXTRA OBREROS POR INV.	0	0	
1102	T.EXTRA EMPLEADOS	0	0	
1103	GRATIFICACIONES	695	813	
1105	GRATIFICACIONES EMPLEADOS	1,688	1,974	
1201	SEGURO SOCIAL PTE.CIA	2,401	2,809	
1202	FONDO DE AHORRO PTE. CIA.	1,524	1,783	
1203	FONDO DE AHORRO EMPLEADOS	1,511	1,768	
1204	VACACIONES Y DIAS FESTIVOS	1,489	1,742	
1209	SEGURO SOCIAL PTE. CIA.EMP.	3,948	4,619	
1210	VACACIONES Y DIAS FVOS.EMP.	2,531	2,962	
2003	DEPRECIACION MAQ. Y EQ.	74,559	82,760	
2102	IMPUESTO ESTATAL 2% .	268	314	
2103	S.A.R.	268	314	
2109	INFONAVIT 5%	610	714	
2111	IMPTO.ESTATAL 2% S/SUELDOS	455	531	
2112	INFONAVIT S/SUELDOS	1,061	1,241	
2113	S.A.R. EMPLEADOS	455	531	
4000	FORMAS IMPRESAS	65,851	47,000	7,050
4001	PAPELERIA DE OFICINA	0	0	
4002	SUMINISTROS Y REFACCIONES	140,110	100,000	15,000
4402	REP.MANT.MAD. Y EQUIPO	322,252	230,000	34,500
5926	GASOLINA Y AUTOS DE SERV.	0	0	
5937	ROPA Y CALZADO DE TRABAJO	12,178	12,787	1,918
6101	DIST.COSTO SUP.Ocup.	969,704	692,104	
6102	DIST.GASTOS GENERALES	303,746	216,792	
6103	DIST. GASTOS ELECTRICIDAD	307,280	219,314	
6104	DIST.GASTOS AGUA	0	0	
6109	DIST. DEPTO. CALDERAS	0	0	
6114	DIST.TALLER MEC. Y ELEC.	21,075	15,042	
<b>TOTALES</b>		<b>2,265,932</b>	<b>1,673,336</b>	<b>58,468</b>

CEPULA No. 40

ALFOMERAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
DETERMINACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS EJ.1995  
RESUMEN DE GASTOS

AUXILIAR	DESCRIPCION	IMPORTE ACUM. DIC.1994	PRESUPUESTO EJ.1995	15% I.V.A. ACREDITABLE
1002	SUELDOS SUPERVISORES	763,763	893,602	
1005	MANO DE OBRA MANTENIMIENTO	212,202	248,277	
1006	SALARIOS INDIRECTOS.	203,145	237,680	
1007	SUELDOS MANTENIMIENTO	141,957	166,134	
1009	SUELDOS INDIRECTOS	497,518	582,096	
1010	SALARIOS INVENTARIO	0	0	
1013	T,EXTRA EMPLEADOS POR INV.	0	0	
1014	T,EXTRA OBREROS POR MANTO.	0	0	
1101	T,EXTRA OBREROS POR INV.	0	0	
1102	T,EXTRA EMPLEADOS	0	0	
1103	GRATIFICACIONES	46,169	54,018	
1104	INDEMNIZACIONES	256,410	300,000	
1105	GRATIFICACIONES EMPLEADOS	247,975	290,131	
1201	SEGURO SOCIAL PTE.CIA	43,497	50,892	
1202	FONDO DE AHOORRO PTE. CIA.	27,615	32,310	
1207	FONDO DE AHOORRO EMPLEADOS	60,564	70,860	
1204	VACACIONES Y DIAS FESTIVOS	26,982	31,569	
1209	SEGURO SOCIAL PTE. CIA.EMP.	159,198	185,091	
1210	VACACIONES Y DIAS FVOS.EMP.	101,444	118,690	
2002	DEPRECIACION EDIFICIOS.	44,158	46,366	
2003	DEPRECIACION MAQ. Y EQ.	2,935,027	3,257,889	
2004	DEF. MUEBLES Y ENSERES	134,850	148,335	
2005	DEF. EQ.DE COMPUTO.	582,160	727,700	
2101	IMPUESTO PREDIAL	296,927	326,620	48,993
2102	IMPUESTO ESTATAL 2%	4,854	5,680	
2103	S.A.R.	4,854	5,680	
2105	IMPTO.TENENCIA Y PLACAS.	10,485	11,009	1,651
2106	IMPTO.PESAS Y MEDIDAS	19,820	20,811	3,122
2109	INFONAVIT 5%	11,051	12,930	
2110	OTROS IMPUESTOS	34,103	39,900	
2111	IMPTO.ESTATAL 2% S/SUELDOS	18,251	21,354	
2112	INFONAVIT S/SUELDOS	42,503	49,729	
2113	S.A.R. EMPLEADOS	18,251	21,354	
2201	RENTA EDIFICIOS	785,714	880,000	132,000
2202	SEGUROS Y FIANZAS	659,545	725,500	108,825
4000	FORMAS IMPRESAS	461,040	230,520	34,578
4001	PAPELERIA DE OFICINA	205,994	102,997	15,450
4002	SUMINISTROS Y REFACCIONES	1,342,249	958,000	143,700
4003	GASTOS DE COMEDOR	299,020,000	0	
4004	UTILES DE ASEO Y LIMPIEZA	24,752	25,990	3,899
4101	EQUIPO DE PLANTA MENOR	177,239	126,500	18,975
4104	MUEBLES Y EQ. DE OFNA. MENO	27,770	13,885	2,083
4203	TELEFONO	681,818	750,000	112,500
4204	CORREOS	74,000	81,400	12,210
4301	AGUA	3,915,459	2,794,570	419,186
4302	ELECTRICIDAD	13,078,287	9,334,331	1,400,150
4304	OTROS COMBUSTIBLES	2,158,303	1,540,440	231,066

CEDULA No. 40

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DEL PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS EJ.1995  
 RESUMEN DE GASTOS

AUXILIAR	DESCRIPCION	IMPORTE ACUM. DIC.1994	PRESUPUESTO EJ.1995	15% I.V.A. ACREDITABLE
4401	REP.MANT.DE EDIFICIO	1,338,046	955,000	143,250
4402	REP.MANT.MAQ. Y EQUIPO	1,314,508	938,200	140,730
4405	REAC.PLANTA Y EQUIPO	1,287,831	919,160	137,874
4407	INSTALACION DE ALFOMBRAS	0	31,250	4,688
4505	GASTOS LEGALES	60,400	63,420	9,513
4508	OTROS SERV.Y HON.PROF.	51,167	56,284	8,443
4601	GASTOS DE VIAJE	493,606	352,300	52,845
4606	TAXIS Y PASAJES	3,542,000	0	
4607	ESTACIONAMIENTO	202,000	0	
5302	AYUDA FREVISION SOCIAL	250,476	263,000	39,450
5303	CAPACITACION AL PERSONAL	17,682	26,525	3,978
5501	RECLUTAMIENTO PERSONAL	66,800	33,400	5,010
5907	FLETES Y ACAFREOS	1,093,975	780,800	117,120
5926	GASOLINA Y AUTOS DE SERV.	2,485,403	1,773,900	266,085
5930	GASTOS SINDICALES	156,000	78,000	11,700
5935	MULTAS Y RECARGOS	654,400	0	
5937	ROPA Y CALZADO DE TRABAJO	169,649	178,131	26,720
5938	DEPORTES	24,286	25,500	3,825
5998	VARIOS DEDUCIBLES	15,414	7,707	1,156
5999	VARIOS NO DEDUCIBLES	10,769,000	0	
SUB-TOTAL		353,549,589	72,003,406	3,660,772

SUPONGASE TAMBIEN QUE EL PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCION,ADMO Y FINANCIEROS ES EL SIGUIENTE :

	TOTAL	I.V.A.
GASTOS DE DISTRIBUCION	10,000,852	1,200,102
GASTOS DE ADMINISTRACION	5,000,426	600,051
GASTOS FINANCIEROS	1,100,500	132,060
<b>TOTAL</b>	<b>16,101,778</b>	<b>1,932,213</b>



10o. PASO : CONCLUIDAS TODAS LAS CEDULAS DEL  
PRESUPUESTO SE PROCEDERA A LA ELABORACION DE LOS ESTADOS  
FINANCIEROS PRESUPUESTADOS QUE RESUMIRAN LAS PARTES FUNDAMENTALES  
DEL RESULTADO QUE LA COMPANIA ESPERA LOGRAR EN EL EJERCICIO.

CEDULA No. 41

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE I.V.A. PARA EL EJERCICIO 1995.

CONCEPTO :	IMPORTE
I.V.A. TRASLADADO :	
=====	
DE LAS VENTAS.....	12,826,383
DE LA RECUPERACION DE CARTERA.....	1,927,973
	-----
	14,754,356
	=====
MENOS:	
I.V.A. POR ACREDITAR :	
=====	
DE LAS COMPRAS DE MAT.PRIMAS.....	5,610,685
DE LOS GASTOS DE OPERACION.....	3,660,772
DE LOS GASTOS DE DISTRIB., ADMON. Y FINANCIEROS	1,932,213
	-----
	11,203,670
	=====
TOTAL I.V.A. POR PAGAR	3,550,685
	=====

CEDULA No. 42

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE FLUJO DE CAJA PARA EL EJERCICIO 1995.

CONCEPTO :	IMPORTE
SALDO DE CAJA AL 31 DE DIC. DE 1994.	5,000
SALDO DE BANCOS AL 31 DE DIC. DE 1994.	200,000
MAS INGRESOS POR :	
VENTAS DE CONTADO.	85,509,217
RECAUDOS DE CARTERA	12,853,153
INTERESES DE DOCUMENTOS POR COBRAR.	51,413
AMORTIZACION DE ADEUDOS DE EMPLEADOS.	10,000
SUMA DE INGRESOS :	98,628,783
EGRESOS :	
=====	
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	37,404,566
MANO DE OBRA DIRECTA	3,590,809
GASTOS DE FABRICACION	32,003,406
GASTOS DE DISTRIBUCION	10,000,852
GASTOS DE ADMINISTRACION	5,000,426
PRESTAMO A EMPLEADOS	50,000
DOCUMENTOS POR PAGAR	4,487,720
INTERESES POR PAGAR	1,100,500
I.V.A. POR PAGAR	3,550,685
INVERSIONES EN VALORES	500,000
	97,688,965
	=====
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995.	939,819
	=====

CEDULA No. 43

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 INFORME DE INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS P/EL PRESUPUESTO DE 1995

MATERIAL	PRECIO UNITARIO	MONEDAS: INV. INICIAL	IMPORTE INV. INICIAL	MAS: INV. FINAL DESEADO	IMPORTE INV. FINAL
<b>FIBRAS :</b>					
POLIESTER SEMIDPACO 100%	4.674	11,112	51,937	22,224	103,875
POLIESTER DPACO 100%	4.674	44,094	206,095	88,188	412,191
POLIESTER BRILLANTE 100%	4.674	72,663	339,625	145,325	679,250
ACRILICO 100%	5.550	21,989	122,040	43,978	244,079
NYLON F.C. C/A 100%	3.918	10,609	41,568	21,219	83,135
LANA 100%	10.556	122	1,285	243	2,569
HILO POLYDLOM VERDE 100%	4.511	1,262	5,695	2,525	11,389
FILAMENTO NYLON 2600 100%	12.800	1,630	20,867	3,260	41,733
<b>SUBTOTAL</b>		<b>163,481</b>	<b>769,111</b>	<b>328,963</b>	<b>1,578,221</b>
<b>TELAS BASE :</b>					
POLIPROPILENO 24X11	3.676	97,462	358,272	194,925	716,544
POLIPROPILENO 24X13	3.992	16,652	66,473	33,303	132,946
YUTE 8 OZ.	3.127	30,537	95,489	61,074	190,977
<b>SUBTOTAL</b>		<b>144,651</b>	<b>520,234</b>	<b>289,302</b>	<b>1,040,467</b>
<b>TELAS SECUNDARIAS :</b>					
YUTE 5 OZ.	2.183	75,597	165,029	151,194	330,057
POLIPROPILENO 16X6	3.203	4,788	15,336	9,576	30,672
POLIPROPILENO 16X5	2.359	36,868	86,971	73,735	173,941
<b>SUBTOTAL</b>		<b>117,253</b>	<b>267,335</b>	<b>234,506</b>	<b>534,671</b>
<b>ANILINAS, ENZIMAJES Y PROD. QUIM</b>	<b>2.720</b>	<b>425,500</b>	<b>1,157,360</b>	<b>250,000</b>	<b>680,000</b>
<b>MATERIAS PRIMAS DEL ACABADO</b>	<b>4.696</b>	<b>425,500</b>	<b>1,998,148</b>	<b>250,000</b>	<b>1,174,000</b>
<b>GRAN TOTAL :</b>		<b>1,276,385</b>	<b>4,732,188</b>	<b>1,350,770</b>	<b>5,007,359</b>

CEDULA No. 44

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
REGUMEN DE INVENTARIOS P/PRESUPUESTO 1995.

CONCEPTO	INV. INIC. EN UNIDADES	IMPORTE INV. INIC.	INV. FINAL EN UNIDADES	IMPORTE INV. FINAL
MATERIAS PRIMAS :				
FIBRAS	163,481	789,111	326,963	1,578,221
TELAS PRIMARIAS	144,651	320,234	289,302	1,040,467
TELAS SECUNDARIAS	117,253	267,335	234,506	534,671
ANILINAS, ENZIMAJES Y PROD. QUM.	425,500	1,157,360	250,000	680,000
MATERIALES DEL ACABADO	425,500	1,998,148	250,000	1,174,000
SUB-TOTAL	1,276,385	4,732,188	1,350,770	5,007,359
PRODUCTOS TERMINADOS:				
VARIOS ESTILOS	604,033	14,462,736	240,000	5,746,468
GRAN TOTAL	1,880,418	19,194,923	1,590,770	10,753,827

CEDULA No. 45

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DEL COSTO DE FABRICACION  
 POR EL EJERCICIO QUE TERMINA AL 31 DIC. 1995

CONCEPTO	IMPORTE
INVENTARIO INICIAL DE MATERIALES.....	4,732,188 CEDULA No. 44
MAS :	
COMPRAS .....	37,404,566 CEDULA No.12
MATERIALES DISPONIBLES F/PROC.	42,136,754
MENOS :	
INVENTARIO FINAL DE MATERIALES.....	5,007,359 CEDULA No. 44
COSTO DE MTRLs. UTILIZADOS EN LA PROD.	37,129,395
MAS :	
MANO DE OBRA.....	3,590,809 CEDULA No. 36
GASTOS FIJOS.....	32,003,406 CEDULA No. 40
COSTO DE FABRICACION	72,723,610 *****

CEDULA No. 46

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 INFORME DE INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS P/EL PRESUPUESTO 1995.

ESTILO	PRECIO UNITARIO	INV. INICIAL ÷ M2. EXISTENCIAS DISPONIBLES	IMPORTE INV. INICIAL	INV. FINAL ÷ M2. STOCK DE SEGURIDAD	IMPORTE INV. FINAL
BONANZA	24.15	24,048	580,759	9,555	230,753
CONQUISTA	12.10	253,147	3,063,079	100,583	1,217,051
ELITE	62.02	3,801	235,733	1,510	93,666
INSPIRACION	27.63	25,621	707,908	10,180	281,273
MANDAMAS LISO	19.10	15,598	297,922	6,198	118,373
MANDAMAS LISTAS	19.10	3,385	64,654	1,345	25,689
MANDAMAS MOTEADO	22.60	32,636	737,574	12,967	293,060
MOCRIL	37.80	49,037	1,853,599	19,484	736,489
NIZA	42.50	6,771	287,766	2,690	114,338
ROYAL	96.15	4,158	399,792	1,652	158,849
SEFENATA	15.90	132	2,099	52	834
UNITEX LISO	15.90	8,814	140,143	3,502	55,683
UNITEX MOTEADO	17.26	48,094	830,102	19,109	329,824
GRAFFIDS	17.60	29,776	506,456	11,434	201,230
PELLAS	43.50	16,830	732,105	6,687	290,887
MONTECARLO	53.50	38,556	2,062,746	15,319	819,589
NYCALI	31.50	17,779	560,079	7,064	222,520
KASHMAS	33.75	8,460	285,525	3,361	113,447
WILTON	62.80	14,405	904,634	5,724	359,438
PASTO INGLESE	70.86	601	42,587	239	16,921
GOLDEN GATE	49.50	3,384	167,508	1,345	66,556
		604,033	14,462,736	240,000	5,746,468

CEDULA No. 47

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS EJ.1995  
 PRESUPUESTADO

CONCEPTO	IMPORTE
MATERIA PRIMA REQUERIDA.	37,129,395 CEDULA No. 11
MANO DE OBRA.	3,590,809 CEDULA No. 36
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	32,003,406 CEDULA No. 40
COSTO DE PRODUCCION	72,723,610
INVENTARIO INICIAL DE ART. TERM.	14,462,736 CEDULA No. 46
DISPONIBLE P/VTAS.	87,186,346
INVENTARIO FINAL DE ART. TERM.	5,746,468 CEDULA No. 46
COSTO DE VENTAS	81,439,877 =====



CEDULA No. 48

ALFOMBRAS LUCEFO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO  
 DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

CONCEPTO :	IMPORTE	%
VENTAS	100,599,079	
MENOS :		
COSTO DE VENTAS	81,439,877	80.95
UTILIDAD BRUTA	19,159,202	
MENOS :		
GASTOS DE DISTRIBUCION	10,000,852	9.94
GASTOS DE ADMINISTRACION	5,000,426	4.97
GASTOS FINANCIEROS	1,100,500	1.09
UTILIDAD ANTES I.S.R. Y P.T.U.	3,057,424	3.04

CECULA No. 49

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

ACTIVO :		PASIVO :	
ACTIVO CIRCULANTE:	IMPORTE	CIRCULANTE :	IMPORTE
CAJA Y BANCOS	939,819	DOCTOS. POR PAGAR A BANCOS	5,000,000
INVERSIONES EN VALORES	500,000	DOCTOS. POR PAGAR A BANCOS OLLS.	4,400,000
CLIENTES	25,298,000	PROVEEDORES	33,368,034
DOCTOS. POR COBRAR A CLIENTES	10,000,000	IMPUESTOS POR PAGAR.	3,550,685
RVAS. P/DOCTOS. Y CTAS. POR COBRAR	(5,281,000)	SALARIOS Y SUELDOS ACUMULADOS	4,278,503
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2,000	ACREEDORES DIVERGOS	90,000
MATERIAS PRIMAS	5,007,359		
PRODUCCION EN PROCESO	1,500,000	SUMA CORTO PLAZO	50,687,222
ARTICULOS TERMINADOS	5,746,468		=====
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	43,712,647		
	=====	FIJO :	
		DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO	8,565,711
			=====
FIJO :		TOTAL PASIVO :	59,252,933
TERRENOS	8,269,424		=====
EDIFICIOS	21,853,599	CAPITAL CONTABLE :	
MAQUINARIA Y EQUIPO	91,772,823	CAPITAL SOCIAL	50,024,600
EQUIPO DE TRANSPORTE	2,171,068	RESERVA LEGAL	10,004,920
MUEBLES Y ENSERES	1,755,021	UTILIDADES RETENIDAS	1,307,750
EQUIPO DE COMPUTO	167,757	UTILIDAD META DEL EJERCICIO	3,057,424
DEPRECIACION ACUMULADA	(46,084,351)		
	79,905,341	SUMA CAPITAL CONTABLE :	64,394,694
	=====		=====
ACTIVO DIFERIDO :		TOTAL PASIVO MAS CAPITAL :	123,647,627
GASTOS ANTICIPADOS	29,639		=====
	=====		
TOTAL ACTIVO :	123,647,627		
	=====		

11o. PASO : UNA VEZ ESTABLECIDO EL PRESUPUESTO GENERAL PARA UN EJERCICIO DETERMINADO Y ELABORADOS LOS ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS, SE PROCEDERA A LLEVAR A LA PRACTICA UN ESTRICTO CONTROL PRESUPUESTAL QUE NO SERA OTRA COSA QUE VIGILAR LAS VARIACIONES EN CONSUMO DE MATERIAS PRIMAS, LAS VARIACIONES EN PRECIO DE COMPRA, LAS VARIACIONES EN MANO DE OBRA, LAS VARIACIONES EN CONSUMO DE REFACCIONES, LAS VARIACIONES EN GASTOS DE MANTENIMIENTO Y GASTOS GENERALES, EN FIN, ES VIGILAR Y COMPARAR EL GASTO REAL CONTRA LO PRESUPUESTADO O ESTANDAR PARA QUE LAS VARIACIONES SEAN LO MENOS DESFAVORABLES POSIBLE Y EN DETERMINADO MOMENTO TOMAR LAS DECISIONES QUE MAS CONVENGAN AL CASO QUE SE ESTE ANALIZANDO.

EN NUESTRO CASO, PARA EJEMPLIFICAR LO COMENTADO EN LOS CAPITULOS ANTERIORES, A CONTINUACION, DERIVADO DEL COMPARATIVO DEL PRESUPUESTO CONTRA EL REAL OBTENIDO, COMENTAREMOS ALGUNOS PUNTOS DE SUMA IMPORTANCIA POR DEFICIENCIAS EN EL CONTROL PRESUPUESTAL, EN EL CONTROL INTERNO Y EN CONTROL DE PROYECTOS DE INVERSION QUE ORIGINARON QUE ESTAS COMPANIA PRODUCTORAS DE ALFOMBRAS CERRARAN SUS PUERTAS POR RESULTARLES IMPRODUCTIVO CONTINUAR DENTRO DE LA COMPETENCIA, OBTIAMENTE SE MENCIONARAN LOS PUNTOS O ERRORES DE MAYOR IMPORTANCIA QUE SE REPITEN Y SE PUEDEN SEGUIR REPETIENDO EN LA GRAN MAYORIA DE LAS EMPRESAS CON LAS CARACTERISTICAS O MAGNITUDES SIMILARES A LAS DE LAS EMPRESAS QUE HEMOS VENIDO ESTUDIANDO Y QUE DIERON COMO RESULTADO QUE EL PRESUPUESTO JUGARA EL PAPEL DE VILLANO :

CEDULA No. 50

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DEL I.V.A. REAL POR EL EJERCICIO 1995

CONCEPTO :	IMPORTE
I.V.A. TRASLADADO :	
=====	
DE LAS VENTAS.....	6,865,887
DE LA RECUPERACION DE CARTERA.....	3,750,000
	<u>10,615,887</u>
	=====
MENOS:	
I.V.A. FOR ACREDITAR :	
=====	
DE LAS COMPRAS DE MAT.PRIMAS.....	5,700,000
DE LOS GASTOS DE OPERACION.....	4,048,431
DE LOS GASTOS DE DISTRIB., ADMON. Y FINANCIEROS	862,573
	<u>10,611,004</u>
	=====
TOTAL I.V.A. POR PAGAR	<u>4,883</u>
	=====

CEDULA No. 51

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 FLUJO DE CAJA REAL POR EL EJERCICIO 1995.

CONCEPTO :	IMPORTE
SALDO DE CAJA AL 31 DE DIC. DE 1994.	5,000
SALDO DE BANCOS AL 31 DE DIC. DE 1994.	200,000
MAS INGRESOS POR :	
VENTAS DE CONTADO.	45,772,581
RECAUDOS DE CARTERA	25,000,000
INTERESES DE DOCUMENTOS POR COBRAR.	200,000
AMORTIZACION DE ADEUDOS DE EMPLEADOS.	15,000
CREDITO BANCARIO	20,000,000
SUMA DE INGRESOS :	91,192,581
EGRESOS :	
=====	
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	38,000,000
MANO DE OBRA DIRECTA	4,308,971
GASTOS DE FABRICACION	35,203,747
GASTOS DE DISTRIBUCION	5,000,426
GASTOS DE ADMINISTRACION	2,500,213
PRESTAMO A EMPLEADOS	0
DOCUMENTOS POR PAGAR	2,220,000
INTERESES POR PAGAR	2,751,250
I.V.A. POR PAGAR	4,883
INVERSIONES EN VALORES	0
	89,989,489
	=====
SALDO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995.	1,203,092
	=====

CEDULA No. 52

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 COSTO DE FABRICACION REAL  
 POR EL EJERCICIO QUE TERMINA AL 31 DIC. 1995

CONCEPTO	IMPORTE
INVENTARIO INICIAL DE MATERIALES.....	4,732,188
MAS :	
COMPRAS .....	38,000,000
MATERIALES DISPONIBLES P/PROC.	42,732,188
MENOS :	
INVENTARIO FINAL DE MATERIALES.....	3,746,323
COSTO DE MTRLS. UTILIZADOS EN LA PROD.	38,985,865
MAS :	
MANO DE OBRA.....	4,308,971
GASTOS FIJOS.....	35,203,747
COSTO DE FABRICACION	78,498,582

CEDULA No. 53

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 DETERMINACION DEL COSTO DE VENTAS EJ. 1995  
 PRESUPUESTADO

CONCEPTO	REAL
MATERIA PRIMA REQUERIDA.	38,985,865
MANO DE OBRA.	4,308,971
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	35,203,747
COSTO DE PRODUCCION	78,498,582
INVENTARIO INICIAL DE ART. TERM.	14,462,736
DISPONIBLE P/VTAS.	92,961,318
INVENTARIO FINAL DE ART. TERM.	35,209,678
COSTO DE VENTAS	57,751,640

CEDULA No. 54

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS REAL  
 DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

CONCEPTO :	IMPORTE	%
VENTAS	65,389,402	
MENOS :		
COSTO DE VENTAS	57,751,640	88.32
UTILIDAD BRUTA	7,637,761	
MENOS :		
GASTOS DE DISTRIBUCION	5,000,426	7.65
GASTOS DE ADMINISTRACION	2,500,213	3.82
GASTOS FINANCIEROS	2,751,250	4.21
UTILIDAD ANTES I.S.R. Y P.T.U.	(2,614,128)	(4.00)



CEDULA No. 55

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 COMPARATIVO DEL COSTO DE VENTAS PRESUPUESTO U.S. REAL EJ. 1995

CONCEPTO	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION	%
MATERIA PRIMA REQUERIDA.	37,129,395	38,985,865	1,856,470	1.05
MANO DE OBRA.	3,590,809	4,308,971	718,162	1.20
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	32,007,406	35,207,747	3,200,340	1.10
COSTO DE PRODUCCION	72,727,610	78,498,582	5,774,972	1.08
INVENTARIO INICIAL DE ART. TERM.	14,462,736	14,462,736	0	1.00
DISPONIBLE P/VTAS.	87,186,346	92,961,318	5,774,972	1.07
INVENTARIO FINAL DE ART. TERM.	5,746,469	35,209,678	29,463,210	6.13
COSTO DE VENTAS	81,439,877	57,751,640	(23,688,237)	0.71

## CEDULA No. 56

ALFOMBRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO  
 DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

CONCEPTO :	PRESUPUESTO	REAL	VARIACION	%
VENTAS	100,599,079	65,389,402	35,209,678	35.00
MENOS :				
COEYO DE VENTAS	81,439,877	57,751,640	23,688,237	29.09
UTILIDAD BRUTA	19,159,202	7,637,761	11,521,441	60.14
MENOS :				
GASTOS DE DISTRIBUCION	10,000,852	5,000,426	5,000,426	50.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	5,000,426	2,500,213	2,500,213	50.00
GASTOS FINANCIEROS	1,100,500	2,751,250	(1,650,750)	(150.00)
UTILIDAD ANTES I.S.R. Y P.T.U.	3,057,424	(2,614,128)	5,671,552	185.50

CEBULA No. 57

ALFONDRAS LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA REAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

ACTIVO :		PASIVO :	
ACTIVO CIRCULANTE:	IMPORTE	CIRCULANTE :	IMPORTE
CAJA Y BANCOS	1,203,092	DOCTOS.POR PAGAR A BANCOS	5,430,000
INVERSIONES EN VALORES	0	DOCTOS.POR PAGAR A BANCOS DLLS.	29,600,000
CLIENTES	26,757,633	PROVEEDORES	42,746,322
DOCTOS.POR COBRAR A CLIENTES	12,000,000	IMPUESTOS POR PAGAR.	4,883
RVAS.P/DOCTOS.Y CTAS.POR COBRAR	(6,337,200)	SALARIOS Y SUELDOS ACUMULADOS	6,739,234
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2,000	ACREEDORES DIVERSOS	9,000
MATERIAS PRIMAS	3,746,323		
PRODUCCION EN PROCESO	0	SUMA CORTO PLAZO	84,529,439
ARTICULOS TERMINADOS	35,209,678		
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	72,581,526		
		FIJO :	
		DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO	9,961,060
FIJO :			
TERRENOS	8,269,424		
EDIFICIOS	21,053,599	TOTAL PASIVO :	94,490,499
MAQUINARIA Y EQUIPO	91,772,823		
EQUIPO DE TRANSPORTE	2,388,175		
MUEBLES Y ENSERES	2,018,274	CAPITAL CONTABLE :	
EQUIPO DE COMPUTO	184,533	CAPITAL SOCIAL	50,024,600
DEPRECIACION ACUMULADA	(48,084,352)	RESERVA LEGAL	10,004,920
		UTILIDADES RETENIDAS	1,307,750
		UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	(2,614,120)
	80,402,476		
		SUMA CAPITAL CONTABLE :	58,723,142
ACTIVO DIFERIDO :			
GASEOS ANTICIPADOS	229,639		
		TOTAL PASIVO MAS CAPITAL :	153,213,641
TOTAL ACTIVO :	153,213,641		

CEDULA No. 58  
ALFONSO LUCENO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
COMPARATIVO DE ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA REAL V.S. PRESUPUESTO  
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

ACTIVO :				
ACTIVO CIRCULANTE:	IMPORTE PRESUPUESTO	IMPORTE REAL	IMPORTE VARIACION	% VARIACION
CAJA Y BANCOS	939,819	1,203,092	(263,272)	(28.01)
INVERSIONES EN VALORES	500,000	0	500,000	100.00
CLIENTES	25,290,000	26,757,633	(1,459,633)	(5.77)
DOCTOS.POR COBRAR A CLIENTES	10,000,000	12,000,000	(2,000,000)	(20.00)
RVAS.F/DOCTOS.Y CTAS.POR COBRAR	(5,281,000)	(6,337,200)	1,056,200	(20.00)
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	2,000	2,000	0	0.00
MATERIAS PRIMAS	5,007,359	3,746,323	1,261,036	25.16
PRODUCCION EN PROCESO	1,500,000	0	1,500,000	100.00
ARTICULOS TERMINADOS	5,746,468	35,209,678	(29,463,210)	(512.72)
<b>SUMA ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>43,712,647</b>	<b>72,581,526</b>	<b>(28,868,879)</b>	<b>(66.04)</b>
<b>FIJO :</b>				
TERRENOS	8,269,424	8,269,424	0	0.00
EDIFICIOS	21,853,599	21,853,599	0	0.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	91,772,823	91,772,823	0	0.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	2,171,068	2,388,175	(217,107)	(10.00)
MUEBLES Y ENSERES	1,755,021	2,018,274	(263,253)	(15.00)
EQUIPO DE COMPUTO	167,757	184,533	(16,776)	(10.00)
DEPRECIACION ACUMULADA	(46,084,351)	(46,084,352)	1	(0.00)
<b>SUMA ACTIVO FIJO</b>	<b>79,905,341</b>	<b>80,402,476</b>	<b>(497,135)</b>	<b>(0.62)</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO :</b>				
GASTOS ANTICIPADOS	29,639	229,639	(200,000)	(674.79)
<b>*** TOTAL ACTIVO :</b>	<b>123,647,627</b>	<b>153,215,640</b>	<b>(29,566,014)</b>	<b>(23.91)</b>
<b>PASIVO :</b>				
<b>CIRCULANTE :</b>				
DOCTOS.POR PAGAR A BANCOS	5,000,000	5,430,000	(430,000)	(8.60)
DOCTOS.POR PAGAR A BANCOS DLLS.	4,400,000	29,600,000	(25,200,000)	(572.73)
PROVEEDORES	33,368,034	42,746,322	(9,378,288)	(28.11)
IMPUESTOS POR PAGAR	3,550,685	4,883	3,545,802	99.86
SALARIOS Y SUELDOS ACUMULADOS	4,278,503	6,739,234	(2,460,731)	(57.51)
ACREEDORES DIVERSOS	90,000	9,000	81,000	90.00
<b>SUMA CORTO PLAZO</b>	<b>50,687,222</b>	<b>84,529,439</b>	<b>(33,842,217)</b>	<b>(66.77)</b>

CEDULA No. 58  
 ALFOMBRA LUCERO STEPHANY, S.A. DE C.V.  
 COMPARATIVO DE ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA REAL V.S. PRESUPUESTO  
 AL 31 DE DICIEMBRE DE 1995

CONCEPTO	IMPORTE PRESUPUESTO	IMPORTE REAL	IMPORTE VARIACION	% VARIACION
<b>PASIVO FIJO :</b>				
DOCUMENTOS POR PAGAR LARGO PLAZO	8,565,711	9,961,060	(1,395,349)	(16.29)
<b>***TOTAL PASIVO :</b>	<b>59,252,933</b>	<b>94,490,499</b>	<b>(35,237,566)</b>	<b>(59.47)</b>
<b>CAPITAL CONTABLE :</b>				
CAPITAL SOCIAL	50,024,600	50,024,600	0	0.00
RESERVA LEGAL	10,004,920	10,004,920	0	0.00
UTILIDADES RETENIDAS	1,307,750	1,307,750	0	0.00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	3,057,424	(2,614,128)	5,671,552	185.50
<b>SUMA CAPITAL CONTABLE :</b>	<b>64,394,694</b>	<b>58,723,142</b>	<b>5,671,552</b>	<b>8.81</b>

\*\*\*\*\*

<<<<< " CAUSALES DE LA QUIEBRA DE LA CIA." >>>>>  
<<<<< " CAUSALES DE LA QUIEBRA DE LA CIA." >>>>>

En primer lugar recordaremos que los productos de esta empresa estan catalogados como bienes de consumo duradero moderno y considerados en determinado momento "de lujo", es decir no son satisfactores de necesidades primarias y por lo tanto en condiciones de crisis económica su demanda como la de muchos otros artículos de este tipo baja a niveles alarmantes.

Pero, el problema empieza en sí cuando el departamento de ventas no cumple con su programa establecido (llegando apenas al 35% de su presupuesto) que es en sí ya una falla de control presupuestal ya que la dirección debe estar presionando constantemente a esta gerencia para que cumpla.

Por otro lado haciendo gala de una mayúscula falla de control interno, se autorizaron ventas una y otra vez a clientes morosos (por lo que en lugar de disminuir, las cuentas por cobrar se incrementaron en un 25% ), es decir, se llevó a cabo el proceso de ventas pero a medias ya que se otorgaron créditos sin cobrar lo vendido, originando con ello pérdidas en el factoraje y/o gastos legales para poder recuperar por lo menos parte de esa cartera ya vencida, por lo que la reserva para cuentas malas se incremento en un 20%.

Relacionado también con fallas en el control interno de las ventas, sucede que en lugar de buscar una mayor diversidad de clientes (que es en sí la función de los vendedores), la gerencia facilita que se infle cierto número de clientes mediante un sinnúmero de concesiones, digamos descuentos especiales (mayores a 30 días), facilidades para guardar su material en las instalaciones de la compañía (motivando un incremento en el importe de los seguros), reposición de material que se les haya deteriorado, etc., lo cual origina que despues al estar agigantados impongan su condiciones son pena de dejar de comprar, ya que como se ve en el presupuesto de clientes, tan sólo tres clientes desplazan el 51% del total de las ventas pronosticadas.

Otra falla que acumula puntos negativos para el progreso de la compañía es la autorización de proyectos de inversión para abrir varios centros de comercialización en diferentes partes de la republica mexicana, proyectos que involucran gastos de renta de los locales (reflejado en un incremento de 200,000 en el rubro de gastos anticipados), gastos por concepto de compras de mobiliario y equipo de oficina y equipo de computo (que representan un 15% y 10% de incremento en sus respectivos rubros), gastos por concepto de sueldos de los funcionarios inclusive con el rango de gerentes en cada centro de comercialización, sin su correspondiente incremento en el volumen de las ventas, convirtiendose así en una falla de control de proyectos de inversión desde el preciso momento en que los grandes distribuidores lo consideran como una competencia directa y declarada de parte de la compañía a la cual ellos le compran,

dandose así una merma considerable en las ventas.

Muy común es encontrar en este tipo de empresas fallas de control interno relacionadas con el control de la calidad y los reporte de traslados de producción de un departamento a otro, tal es el caso de partidas completas de 6,000kg de hilo que al probarse en el área de tejido se detecta que esta contaminado y con las manos en la cintura simple y sencillamente se ordena cortarlo y mandarlo al regenerado como material de desperdicio sin su respectivo vale de traslado, originandose así pérdidas cuantiosas que deberan ser absorbidas en el resultado de la compañía.

Otra falla de control interno en esta compañía es la relacionada con las autorizaciones y pagos de tiempo extraordinario consumido por el personal de mantenimiento en los fines de semana sin supervisión alguna, lo cual representa también inflar los gastos indirectos sin un correspondiente aumento de la producción.

Otra falla de control interno de cierto peso en esta compañía productora de alfombras es la relativa a la toma de los inventarios de productos terminados principalmente via marbetes que consume gran cantidad de tiempo extraordinario, papelería y que a final de cuentas no proporciona los resultados verdicos que se esperaban, cuando sabemos que existen los códigos de barras que simplifican en mucho este trabajo al ser colocados desde el momento de terminar un artículo.

Por otro lado cabe señalar que muchas de las empresas en nuestro país a pesar de ser grandes no cuentan hoy en día con un sistema computarizado para la determinación de sus costos de producción que permita enzayar todos los incrementos que se den en cualquiera de los elementos del costo y así poder fijar adecuados precios de venta. Esto llega a ocasionar que inclusive se pierdan pedidos importantes por no poder informar a tiempo a un cliente el precio de venta que se le puede ofrecer, esto fué algo que también se dio en esta cia.

Otro elemento que influyo para que los costos fijos se inflaran fué la creación de varias gerencias con personal bastante caro que llega a cubrir puestos que anteriormente estaban muy bien desempeñados por supervisores cuyos ingresos eran muy bajos comparados con la gente que se contrato, sin obtener a cambio ninguna mejoría ni en la producción ni en las ventas.

Finalmente lo que vino a poner el último clavo para sellar el ataúd de esta empresa fué la devaluación de nuestra moneda frente al dolar ocurrida en diciembre de 1994, una cuestión totalmente fuera de nuestro control que trajo como consecuencia que sus pasivos en moneda extranjera así como el costo financiero de la empresa se dispararán de una manera dramática, lo que dio como resultado un incremento en el pasivo de un 59% y lo que es más trajo como consecuencia que se diera una

revisión en los costos de producción por el correspondiente aumento de la mayoría de sus materias primas cotizadas en dolares, aunque claro esta que esto también le repercutio a la competencia lo cierto es que junto con todas las desventajas ocasionadas por las fallas ya descritas conformaron una carga económica considerable difícil de seguir soportando, dando como resultado que la empresa despues de tratar de subsistir recortando en aproximadamente un 70% su planta laboral y administrativa y eliminando cuanto gasto fuese susceptible de evitar, cerrará sus puertas por no ser rentable.

\*\*\*\*\*





- 14.- Educación gratuita poca calidad y mayores desperdicios.
- 15.- Menor gasto público mayor crecimiento.
- 16.- Flexibilidad en los despidos, más empleo.
- 17.- Déficit presupuestal, emisión de dinero o endeudamiento.
- 18.- Leyes simples y claras mayor eficiencia empresarial.
- 19.- Espectativas optimistas mayor inversión extranjera.
- 20.- Estabilidad política menores tasas de interés.

A. Conde López en su libro "análisis económico de la empresa y reducción de costos" concluye lo siguiente que sin duda es una gran verdad :

Una compañía debe ser prudente en lo que se refiere a su propio crecimiento y no dejarse llevar por los espejismos de una expansión cíclica o temporal accidental del mercado, provocada por un momento favorable de la coyuntura económica, pues esto no debe ser motivo de que la empresa se lance a la fabricación de nuevos productos o a la ampliación de alguna de las secciones ya establecidas.

Ya que esto traería un aumento simultáneo de los gastos fijos de estructura y los proporcionales, lo cual posiblemente, una vez vuelta a la situación normal, la empresa no podrá soportar. desde este punto de vista macroeconómico se hace necesario un estudio de la capacidad adquisitiva del público ante el impacto de un producto.

Por otro lado cabe señalar lo comentado en la revista "Negocios Internacionales" de BANCOMEXT en la que se dice que los textiles son básicamente moda y la moda cambia constantemente. Lo único permanente es el cambio y por lo tanto hay que estar listos a diario para cuestionar nuestros productos y buscar nuevos.

También debemos tener presente que para entrar a la competencia se deben conjugar calidad, moda, precio competitivo y brindar un servicio eficiente de entregas rápidas, aunque tengan que ser volúmenes pequeños pero constantes y mejorar las relaciones comerciales, es decir, para mejorar las probabilidades de éxito dentro de la competencia será necesario acercarse a alguna empresa ya acreditada en el extranjero que nos presente o recomiende por así decirlo con los clientes extranjeros y ellos a su vez harán otro tanto con otros clientes; también será necesario contratar intermediarios, anunciarse en revistas extranjeras, asociarse con extranjeros, asesorarse en sus respectivas cámaras, en BancoMext, en la Secofi, y/o participar en ferias.

En fin considerando la situación actual en la que se esta presentando una globalización de las economías podemos concluir que las empresas que permanecerán en el mercado serán aquellas con los costos más bajos, pero también con los mejores productos, pero claro los mejores productos o servicios, y con ello la satisfacción total del cliente, no dependen sólo de la maquinaria o de los procesos, sino tanto o más de los hombres que los conciben y los hacen altamente satisfactorios.

Ahora bien desde mi muy particular punto de vista mi conclusión es que en épocas de crisis como la actual, surcan la mente de todo profesionista asignado al manejo de las finanzas de una compañía, una serie de interrogantes relacionadas con la manera o métodos para aumentar sus ingresos o reducir sus costos, pero esta vez ya no tan sólo como únicas formas de incrementar la utilidad de su negocio, sino para que la empresa se mantenga en el mismo segmento del mercado o por lo menos para lograr sobrevivir aunque no se aumente el rendimiento sobre el capital; en estos procesos tan vitales para unas finanzas sanas de una compañía, tal como vimos durante el desarrollo de este trabajo, el Licenciado en Contaduría juega un papel muy importante ya sea como asesor en el sentido de como disminuir los costos de producción, los gastos de distribución, de como llevar a cabo una adecuada fijación de precios competitivos, o como un analista en la evaluación de las diferentes alternativas de inversión para optimizar los escasos recursos con los que cuenta una empresa y al mismo tiempo evitar fugas o desperdicios de esos mismos recursos, mediante la implantación de un adecuado control interno control presupuestal y control de proyectos de inversión. Bajo esas circunstancias esta tarea tan importante del Contador y sobre todo las bondades de esa herramienta tan útil como lo es el presupuesto, se ven ensombrecidas a final de cuentas por la decisión final que tome una persona (gerente o director general) y no una metodología, el cual influenciado o más bien presionado por el peso de una infraestructura tan grande y desaprovechada, pero sobre todo por toda esa gama de fuerzas externas que impone el ambiente macroeconómico de un país como el nuestro, no encuentra otra alternativa, que tratar de aguantar el tránsito del momento histórico que se vive en este tipo de coyunturas (caracterizadas por la devaluación de nuestra moneda, la inflación y desempleo cada vez más generalizados, etc.) o incrementar el precio de sus productos, lo cual trae consigo una serie de repercusiones de carácter financiero mayúsculas a la empresa, por ejemplo en una gran empresa productora de alfombras; al verse duplicados sus compromisos en moneda extranjera e incrementados sus insumos principales por causas de la devaluación y mermadas sus ventas nacionales y de exportación se ve ante la urgente necesidad de modificar sus costos de producción so pena de verse descapitalizada poco a poco, con la consecuente disminución de la demanda de sus de por sí elitistas productos, es decir, en momentos tan difíciles como el ya comentado, el presupuesto de ventas en una compañía productora de alfombras de cierta magnitud al no cumplirse o cumplirse entre comillas y seguirse tomando como directriz de la economía de la empresa (puesto que funge como motor de todo el desarrollo de una empresa), se convierte en el verdugo, al llevarla de una manera metódica poco a poco a la quiebra indeseada, derivada de la acumulación de pérdidas que ya no se pudieron soportar al mermar enormemente sus ingresos por ventas, no obstante haber reducido al mínimo posible todas sus erogaciones por concepto de costos y gastos (que es el punto clave), haber desarrollado innovaciones en sus productos, haber otorgando créditos amplios, haber promovido sus exportaciones, etc. tratando desesperadamente de por lo menos sobrevivir, esperanzada en que la situación económica mejoraría.





\*\*\*\*\*  
\*  
\* BIBLIOGRAFIA : \*  
\*  
\*\*\*\*\*

12 DE JULIO DE 1993.

- DICCIONARIO DE TEJIDOS  
F.CASTANY SALADRIGAS.  
EDIT. GUSTAVO GILI,S.A.
- DICCIONARIO PARA CONTADORES  
ERIC L. KOHLER  
UNION TIPOGRAFICA EDITORIAL HISPANO-AMERICANA.  
MEXICO,1982.
- DIRECTORIO 1994  
CANAITEX.
- DIRECTORIO 1995  
ASOCIACION NACIONAL DE IMPORTADORES Y EXPORTADORES DE MEX.
- EL CONTROL FINANCIERO ENFOQUE SISTEMATICO.  
R.M.S. WILSON.  
EDIT. DIANA
- ENCICLOPEDIA DE MEXICO.  
JOSE ROGELIO ALVAREZ.
- EVALUACION DE PROYECTOS.  
GABRIEL BACA URBINA  
EDIT. MC.GROW HILL MEX. 1989
- FUNDAMENTOS DE CONTROL INTERNO  
ABRAHAM FERDOMO MORENO.  
EDIT. ECASA MEXICO,1995
- GRAN ENCICLOPEDIA LAROUSSE.  
EDIT. PLANETA
- LA INDUSTRIA TEXTIL Y DEL VESTIDO EN MEXICO.  
I.N.E.G.I. (EDICION 1995)
- MANUAL DEL CONTADOR DE COSTOS.  
THEODORE LANG.  
UNION TIPOGRAFICA EDITORIAL HISPANO-AMERICANA.  
MEXICO,1995
- MEMORIA ESTADISTICA 1994.  
CANAITEX.
- MEXICO CRISIS Y DEPENDENCIA TECNOLOGICA.  
ENRIQUE OLIVARES.  
EDIT. NUESTRO TIEMPO
- NEGOCIOS INTERNACIONALES.

```

=====
*
*                               ^BIBLIOGRAFIA :
*
*
=====
BANCÓMEXT.      No. 26      MAYO DE 1994.

- ORGANIZACION Y FINANCIACION DE EMPRESAS.
  JOSEPH HOWARA BONEVILLE.
  EDIT. LABOR      MEXICO 1960.

- PANORAMA ECONOMICO 1er. BIMESTRE 1992
  INVESTIGACIONES ECONOMICAS DE BANCOMER,S.A.

- PASADO Y PRESENTE DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN MEXICO
  IRMA PORTUS
  EDIT. NUESTRO TIEMPO      MEXICO 1992.

- PENSAMIENTO EMPRESARIAL MEXICANO. 2a. EDICION
  FERNANDO ARANGOREN.
  EDIT. AVANCE EDITORIAL    MTY.NL.,MEX. 1975

- PRESUPUESTO,PLANIFICACION Y CONTROL DE UTILIDADES
  GLEN A. WELSCH,RONALD W. HILTON
  EDIT.FRENTICE HALL HISPANOAMERICANA,S.A. MEX.1992

- PRESUPUESTOS Y CONTROL EN LAS EMPRESAS
  CARLOS MORALES FELGUERES.
  EDIT. ECASA.

- PRICIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS
  I.M.C.F.

- REVISTA EXPANSION NO.674 SEPT.1995
  EXPANSION,S.DE R.L.DE C.V.

- TECNICA DE LOS COSTOS TEXTILES
  JAMES DUGELBY HULT.
  EDIT. DIANA      MEXICO 1979.

- TECNICA PRESUPUESTAL.
  CRISTOBAL DEL RIO GONZALEZ.
  EDIT. EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS. MEX.,1978

- TEXTILES Y PRENDAS DE VESTIR.
  CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL UNCTAD/GATT.

- TRATADO DE CONTABILIDAD DE COSTOS
  CARLOS M.GIMENEZ Y COLABORADORES.
  EDICIONES MACCHI. BOGOTA COLOMBIA 1992.

- T.L.C. EN AMERICA DEL NORTE. LA IND. TEXTIL
  MONOGRAFIA No.13 SECOFI

```