



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO

---

---

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS  
Y ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS POR  
ÁREAS DE RESPONSABILIDAD EN UNA  
EMPRESA DE SERVICIOS.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

P R E S E N T A :

DORA CLARA GARCÍA MONCADA

ASESOR: C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO.

2004



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

UNIVERSIDAD NACIONAL  
 AUTÓNOMA DE  
 MÉXICO

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
 DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
 PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
 Jefe del Departamento de Exámenes  
 Profesionales de la FES Cuautitlán

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

Implementación de un sistema de Costos y elaboración de  
 Presupuestos por áreas de responsabilidad en una empresa  
 de servicios.



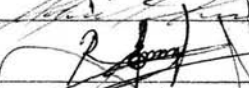


que presenta<sup>la</sup> pasante: Dora Clara García Moncada  
 con número de cuenta: 9856229 3 para obtener el título de  
 Licenciada en Contaduría

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 12 de Marzo de 2004

|                  |   |  |
|------------------|---|--|
| PRESIDENTE:      | <u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>          |  |
| VOCAL            | <u>L.C. Héctor Ignacio Medina Sánchez</u> |  |
| SECRETARIO       | <u>L.C. Alejandro Amador Zavala</u>       |  |
| PRIMER SUPLENTE  | <u>L.C. Rolando Sánchez Pelaez</u>        |  |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>M.A. Daniel Herrera García</u>         |  |

# AGRADECIMIENTOS

## **A Bernardino, Mi Papá**

Por enseñarme: que el camino correcto de la vida no es hablar, si no actuar.

## **A Feliza, Mi Mamá.**

Por estar siempre de pié y conmigo; Por demostrarme que lo importante no es saber o conocer, si no querer..

## **A ambos,**

Por darme la existencia y protegerme siempre. Por que son piezas fundamentales dentro de la culminación de este sueño, Y por la fe que pusieron en mí.

Para Ustedes

## **A mis 9 Hermanos**

Sé, que si pudieran ... Estarían. yo también los quiero.

**A la universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlan**

Por abrir sus puertas y permitir que entre todo aquel que lo desea.

**Al Profesor Pedro Acevedo**

Por el apoyo y dedicación para la realización de este trabajo.

**Al Profesor Daniel Herrera García**

Por que contribuyo en forma muy especial para la terminación de este proyecto.

Dicen, que no todo en la vida  
O no siempre lo mejor de la vida, es ser más  
Que los demás, si no  
Reconocerte de los demás  
Admírate y Quiérete

**Dora**

## **INDICE**

|                            |  |
|----------------------------|--|
| Objetivo                   |  |
| Planteamiento del Problema |  |
| Introducción               |  |

### **Capítulo Uno**

|  |          |
|--|----------|
| <b>Antecedentes de Costos y Presupuestos</b> | <b>1</b> |
| 1.1 Antecedentes de los Costos               | 2        |
| 1.2 Antecedentes de los Presupuestos         | 3        |
| 1.3 Antecedentes de Empresas de servicios    | 5        |

### **Capítulo Dos**

|   |    |
|---|----|
| <b>Costos</b>   |    |
| 2.1 Elementos del costo                                   | 9  |
| 2.1.1 Materia Prima                                       | 10 |
| 2.1.1.1 Control de Materiales                             | 12 |
| 2.1.1.2 Salida de Materiales                              | 14 |
| 2.1.1.3 Técnicas de Valuación de Materiales               | 15 |
| 2.1.1.4 Inventarios                                       | 16 |
| 2.1.1.5 Cálculo de Rotación de Inventarios                | 18 |
| 2.1.1.6 Establecimiento de Máximos y Mínimos              | 18 |
| 2.1.2 Mano de Obra Directa                                | 19 |
| 2.1.2.1 Horas Extras                                      | 20 |
| 2.1.2.2 Sobresueldos                                      | 21 |
| 2.1.2.3 Vacaciones  | 21 |
| 2.1.2.4 Días Festivos                                     | 21 |
| 2.1.2.5 Planes Incentivos                                 | 22 |
| 2.1.3 Gastos Indirectos de Producción                     | 22 |
| 2.1.3.1 Grupos de Clasificación de los Costos Indirectos. | 23 |
| 2.1.3.2 Clasificación de los Costos Indirectos            | 24 |
| 2.1.3.3 G.I.P. Fijos                                      | 24 |
| 2.1.3.4 G.I.P. Variables                                  | 24 |
| 2.1.3.5 Forma de Aplicación de los G.I.P.                 | 25 |
| 2.2 Clasificación de los costos                           | 25 |
| 2.2.1 Históricos  | 26 |
| 2.2.2 Predeterminados                                     | 26 |
| 2.2.2.1 Estimados   | 26 |
| 2.2.2.2 Estándar  | 29 |

|     |                            |    |
|-----|----------------------------|----|
| 2.3 | Cálculo del costo unitario | 30 |
|-----|----------------------------|----|

## **Capítulo Tres**

### **Presupuestos**

|        |   |    |
|--------|---|----|
| 3.1    | Definición de Presupuestos                          | 33 |
| 3.1.1  | Ventajas de los Presupuestos                        | 35 |
| 3.1.2  | Funciones de los Presupuestos                       | 35 |
| 3.1.3  | Importancia de los Presupuestos                     | 36 |
| 3.1.4  | Objetivos que se persiguen al presupuestar          | 37 |
| 3.1.5  | Finalidades de los Presupuestos                     | 37 |
| 3.1.6  | Principios de la Presupuestación                    | 37 |
| 3.1.7  | Motivos del fracaso de la Presupuestación           | 38 |
| 3.2    | Clasificación de los Presupuestos                   | 39 |
| 3.2.1  | Por Tipo de Empresa                                 | 39 |
| 3.2.2  | Por su Contenido                                    | 39 |
| 3.2.3  | Por su Forma  | 40 |
| 3.2.4  | Por su Duración                                     | 40 |
| 3.2.5  | Por su Técnica de Valuación                         | 40 |
| 3.2.6  | Por su Reflejo en los Estados Financieros           | 40 |
| 3.2.7  | Por su Finalidad                                    | 41 |
| 3.2.8  | De Trabajo  | 41 |
| 3.2.9  | Base Cero   | 42 |
| 3.1.10 | Según el Campo de Aplicación en la Empresa          | 42 |
| 3.2    | Presupuestos por áreas de responsabilidad           | 43 |
| 3.3.1  | Objetivos   | 43 |
| 3.3.2  | Características                                     | 44 |
| 3.3.3  | Elementos Necesarios para la Aplicación del Sistema | 45 |
| 3.3.4  | Determinación de las Áreas de Responsabilidad       | 45 |
| 3.3.5  | Obligaciones de los Centros de Responsabilidad      | 46 |
| 3.3    | Plan presupuestal                                   | 46 |
| 3.4.1  | Elaboración del Plan Presupuestal                   | 46 |
| 3.4.2  | En Empresas Pequeñas y Medianas                     | 47 |
| 3.4.3  | En Empresas Grandes                                 | 48 |
| 3.4    | Estados Financieros Pro forma                       | 49 |

## **Capítulo Cuatro**

### **Proceso de Implementación**

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 4.1 | Establecimiento de normas, procedimientos y técnicas | 51 |
| 4.2 | Elaboración del plan presupuestal                    | 55 |
| 4.3 | Control del proceso                                  | 56 |

## **Capítulo Cinco**

### **Caso Práctico**

|     |                      |    |
|-----|----------------------|----|
| 5.1 | Introducción al caso | 60 |
| 5.2 | Sistema de Costos    | 61 |
| 5.3 | Presupuestos         | 73 |

Conclusión

Bibliografía

Anexos



## **Objetivo.**

Mostrar el proceso de implementación de un sistema de costos y elaboración de presupuestos en una empresa de servicios.

## **Planteamiento del Problema**

Una empresa de servicios no cuenta actualmente con un sistema de costos ni de presupuestos que le ayuden a definir los costos unitarios ni un presupuesto por áreas de responsabilidad con el fin de lograr las metas propuestas en la empresa.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente la información financiera juega un papel determinante dentro de cualquier entidad, ya que con base en ella se tomarán decisiones importantes en la organización siempre que se genere con oportunidad.

La empresa de servicios es un ramo que tiene grandes posibilidades de extenderse en el mercado, si se brinda el servicio al cliente con base en una buena organización y planeación de las actividades para esto se necesita tener conocimiento pleno de cómo opera en general una empresa de este tipo.

En el presente trabajo se hablara de como calcular el costo unitario en una empresa de servicios, como hacer presupuestos por áreas de responsabilidad y un presupuesto maestro dentro de este mismo ramo y determinar cual es la importancia de unir estas dos áreas; para lograr las metas y objetivos planeados en una empresa.

Esta tesis va dirigida a estudiantes, Especialistas en Costos y Finanzas, para la gente conocedora de las empresas de servicios y al público en general que le interese el como nace, crece y se desarrolla este ramo tan importante en nuestro país.

## **Capítulo Uno**

### **Antecedentes de Costos y Presupuestos.**

La evolución de las sociedades conjugada con los adelantos técnico-científicos ha dado la pauta para estandarizar y estudiar todos los métodos administrativos y contables que son la base para que el desarrollo alcance su plenitud, y para evitar fugas de mercancía y malos manejos a nivel interno.

Cualquier sistema de organización económica en todos los tiempos de nuestra historia, ha necesitado de un control de sus costos, no importando el tamaño de la empresa ya que por muy grande o pequeña que esta sea las políticas, técnicas y procedimientos deben adecuarse al sistema.

La industrialización y el desarrollo de nuevos mercados a nivel mundial nos ha llevado no sólo al control de los costos si no que ha sido necesario el pronóstico de las ventas y el presupuesto de gastos; Esto dado que el negocio lo requiere para estar al nivel de competitividad de las empresas del mercado.

## 1.1 Antecedentes de los Costos

El progreso industrial que se ha experimentado en todo el mundo desde los años veinte, hizo que se fuera perfeccionando hasta nuestros días la Contabilidad Industrial, por lo que se refiere inicialmente a los Costos de Producción y más adelante a los costos de Administración y de Distribución, incluyendo en algunos casos, la afectación de los costos financieros que en muchas empresas adquieren características de supervivencia, debido a la falta de liquidez en su capital de trabajo.

Se han experimentado cambios tan bruscos, pasando de una época de prosperidad hasta la de una tremenda crisis de depresión para algunos sectores industriales que los han obligado a la reducción del personal, disminución de gastos, de los volúmenes de producción; otras empresas con problemas de competencia, máquinas que desplazan al elemento humano, complejidad de procesos de fabricación, diversidad de productos manufacturados, de sus presentaciones o de sus diversas calidades, todo ello repercute en la determinación de los costos unitarios y totales.

No solamente la Contabilidad de Costos produce la información real o histórica, sino aunada en la actualidad a la técnica presupuestal, se produce información futura, pronósticos de los que puede o debe llegar a suceder, bien sea utilizando la técnica de evaluación estimada o la estándar, con lo que sea esta en condiciones de prever los resultados futuros y compararlo contra los resultados reales estableciendo diferencias y variaciones en detalle que servirán para la toma de decisiones efectivas por parte de los directivos de la empresa, mismos que se darán cuenta de las bondades en utilizar una completa contabilidad de costos.

Los Costos surgieron en el seno de las organizaciones fabriles y que su aplicación a los otros campos cristalizó en una etapa posterior cuando ya se habían advertido los beneficios que brindaba su técnica y se evidenciaban las ventajas de hacerla extensiva a nuevas áreas.

En aquellas industrias que fabrican más de un artículo era necesario formular los estados financieros anuales, practicar inventarios físicos

generales de materias primas, productos en transformación y artículos terminados, así como la valuación mediante estimaciones, de estos artículos para poder determinar, entre otros conceptos, el costo de lo vendido y el de los inventarios finales, cifras sin las cuales no resultaba posible la preparación de dichos estados.

Fue manifiesta así la necesidad de diseñar procedimientos y registros que por si mismos pudieran acumular los costos realmente incurridos, separadamente para cada distinto artículo elaborado, a fin de utilizar esos costos en la valuación de los inventarios y en la determinación de la utilidad periódica. La estructuración de los procedimientos y registros con estas características y finalidades **dio origen a la Contabilidad de Costos.**

“Los nuevos procedimientos necesarios para el desarrollo de la Contabilidad de Costos, tuvieron que penetrar en las regiones más íntimas de la empresa fabril para obtener en ellas una información sujeta al proceso de acumulación de costos. Esta información analítica resultaba fácilmente comprobable de un período a otro y de esta comparación se hacían evidentes determinadas diferencias o variaciones que requerían una investigación; Se iniciaba la fase del control como objetivo fundamental de la Contabilidad de Costos al actuar en un área más amplia aunque del mismo control referido a la contabilidad General.”<sup>1</sup>

## 1.2 Antecedentes de Presupuestos.

Puede decirse que los presupuestos siempre han estado en la mente de la humanidad; desde la antigua época de los egipcios ya que desde este tiempo debían pronosticar los tiempos de siembra y cosecha del trigo; también lo utilizaban los romanos para los tributos, desde esta época se pronosticaban los impuestos que cobrarían a lo largo de un período determinado así como también hacían sus presupuestos y programas de gastos.

Se presentan los acontecimientos más importantes durante las diferentes etapas:

---

<sup>1</sup> A. Ortega Pérez De León, Contabilidad de Costos, Editorial UTEHA, Tercera Edición Pág. 116

| <b>“Etapa o año</b>                  | <b>Lugar</b>                    | <b>Acontecimiento</b>   |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|
| Fines de siglo XVIII                 | Inglaterra                      | El ministro de Finanzas realiza la apertura del presupuesto en el que basa sus planes, los gastos y su control  |
| 1820                                 | Francia y otros países Europeos | Adoptan un procedimiento de presupuestos  |
| 1821                                 | EUA                             | Implanta un presupuesto rudimentario en el gobierno   |
| Después de la primera guerra mundial | Toda la industria               | Se aprecia la conveniencia de control de los gastos por medio del presupuesto   |
| De 1912 a 1925                       | EUA                             | Es la etapa en la que se inicia la evolución y la madurez del presupuesto ya que la iniciativa privada comienza a observar que puede utilizarlas para controlar sus gastos en concordancia con el rápido crecimiento económico y de las nuevas formas de organización propias de la creciente industria; aprobándose la Ley del Presupuesto Nacional y estableciéndose como instrumento de la Administración oficial. Se inicia ya en forma la aplicación de un método de planeación empresarial cuya eficacia pronto se hizo patente, habiéndose integrado el correr del tiempo conocido como control presupuestal a partir de esta época se extiende a América, Francia, Alemania, etc, |
| 1930                                 | Ginebra, Suiza                  | Se llevo a cabo el primer simposio internacional del Control Presupuestal integrado por veinticinco países donde se estructuraron sus principios para tener así un rango internacional (No fue invitado México)   |
| 1931                                 | México                          | Empresas de origen norteamericano como la General Motors y después Ford Motors Co. Establecieron la Técnica Presupuestal  |

|      |     |   |
|------|-----|---|
| 1946 | EUA | El departamento de Marina para 1948 presentó el Presupuesto de Programas y actividades  |
| 1961 | EUA | El departamento de Defensa, elaboro un Sistema de Planeación por Programas y Presupuestos.  |
| 1964 | EUA | El departamento de Agricultura intenta el Presupuesto Base Cero, siendo un fracaso.   |
| 1965 | EUA | El presidente introdujo oficialmente a su gobierno el sistema de Planeación por Programas y Presupuestos, creándose el Departamento del Presupuesto.  |
| 1970 | EUA | Las Texas instruments por medio de Peter A. Pyhrr hace otra versión del presupuesto base cero instrumentado por medio de paquetes de decisión, que es aplicado en el Estado de Georgia.” <sup>2</sup> |

### 1.3 Antecedentes de las Empresas de Servicios.

Antes de hablar de las empresas de servicios es importante recordar que las industrias se clasifican en:

| “Clase de Industria  | Actividad Económica General                             | Actividad específica                                       | Tipo de costos                       | Principal unidad de Costo       |
|--|---|--|--------------------------------------|---------------------------------|
| 1.- Extractivas<br>a) Recursos Renovables<br>b) Recursos no renovables | Explotación directa de los recursos naturales           | Minería<br>Petróleo<br>Canteras<br>Agricultura             | Explotación                          | Tonelada Barril                 |
| 2.-Transformación  | Mutación de las características físicas y/o químicas de | a)Compra de materia prima<br>b)Transformación de productos | Compra<br>Producción<br>Distribución | Artículo o múltiplo de artículo |

<sup>2</sup> Del Río González Cristóbal, Técnica Presupuestal, Editorial ECASA

|                             |  |  |                       |  |
|-----------------------------|--|--|-----------------------|--|
|                             | recursos naturales de bienes para la satisfacción de las necesidades humanas | elaborados.<br>c)Distribución de estos últimos     |                       |  |
| 3.- Comercio                | Servicio intermediario en el tiempo y el espacio                             | Compra-venta de artículos elaborados               | Compra y distribución | Artículo o múltiplo de artículo                |
| 4.- Transporte              | Servicio intermediario en el espacio   | Pasaje Carga                                       | operación             | Pasajero Kilómetro                             |
| 5.-Otros servicios Públicos | Servicios de atención a necesidades de la comunidad muy generalizadas        | Energía eléctrica, Teléfono, Agua, Gas, Hospitales | Operación             | Hora, Llamada                                  |
| 6.-Créditos Seguros Fianzas | Servicio Intermediario en Crédito, riesgos y garantías                       | Operación bancaria, de seguros y de fianzas        | operación             | Cuenta de cheques manejada, póliza de seguros, |
| 7.- Otros (Hoteles)         |  |  | Operación             | Pasajero día <sup>n3</sup>                     |

Los antecedentes de las empresas de servicios se remontan a épocas muy antiguas y a etapas tan remotas como desde que nuestros antepasados inventaron el habla.

Dentro de las empresas de servicios que destacan son

- Transporte público 1862
- Telefonía 1941
- Televisión 1884
- Luz y fuerza 1881

<sup>3</sup> A. Ortega Pérez De León, Contabilidad de Costos Editorial UTEHA



- Ferrocarriles 1862
- Telégrafo 1857
- Aduana 1601
- Banco 1694
- Trenes 1904
- Colectivo 1928

Uno de los antecedentes más antiguos es la creación de los Bancos en Inglaterra en el año de 1694 por suscripción pública entre privados, el estado inglés le proporciona un seguro de existencia mediante la concesión de 100 mil libras como garantía de dividendos y así lo convierte en apéndice financiero del estado.

Para 1862 había 1,500 bancos que tenían 7,000 billetes diferentes en circulación, y además 3,000 variedades de billetes alterados.

La electricidad apareció en México a mediados de 1880.

En 1930 dos grupos dominaban la Industria Eléctrica. El 31 de diciembre 1938 se expidió la Ley de la Industria Eléctrica.

Durante años un creciente porcentaje de la población ha estado empleado en compañías que no elaboran productos, si no que se dedican a proporcionar algún tipo de servicio personal. Una empresa manufacturera puede dedicar sus actividades a la elaboración de un producto físico, pero una empresa de servicio a menudo se enfrenta a una tarea más difícil, ya que su producto es intangible.

En la actualidad a nivel mundial las normas ISO (International Organization for Standardization) 9000 e ISO 14000 son requeridas dado que garantizan la calidad de un producto o servicio mediante la implementación de controles.

Las normas son establecidas con el espíritu que un producto no nace de controles eficientes sino de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente.

En la actualidad a nivel mundial las normas ISO 9000 y ISO 14000 son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el

punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

Estas normas fueron escritas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, si no de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. De esta forma es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos de esta.

Su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que él esta comprando se mantendrá en el tiempo. En la medida que existan empresas que no hayan sido certificadas constituye la norma una diferenciación en el mercado. Sin embargo con el tiempo se transformará en algo habitual y se comenzará la discriminación hacia empresas no certificadas. Esto ya ocurre hoy en países desarrollados en donde los departamentos de abastecimiento de grandes corporaciones exigen la norma a todos sus proveedores.

Una empresa de servicios profesionales pone en venta los conocimientos o la experiencia de sus empleados.

## **Capítulo Dos Costos**

A lo largo de varios años se ha logrado un progreso industrial impresionante y esto a su vez conlleva a una especialización en la rama de los costos y a llevar un perfecto control de todos los insumos llámese materia prima, mano de obra o gastos indirectos ya que cada uno por su parte se les debe llevar distintos procesos contables y diferentes procedimientos con el fin de llevar un buen control interno.

Así como la información financiera constituye la culminación del proceso contable; la información específica de los costos industriales constituye prácticamente el comienzo de cualquier proceso contable en una empresa esto nos da armas para en cualquier momento del proceso tomar decisiones referentes a la entidad.

### **2.1 Elementos del Costo**

**Costo:** Según Ernesto Pérez Reyes, Es el conjunto de esfuerzos y recursos que se invierten para obtener un bien.

**“Costo:** El conjunto de pagos, obligaciones contraídas, consumos, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones distribuibles

a un período determinado, relacionadas con las funciones de producción, distribución, administración y financiamiento.”<sup>4</sup>

Por costos entendemos que es la suma de todos los elementos que intervienen en un proceso productivo como son:

- ❖ Materia Prima directa
- ❖ Mano de obra directa
- ❖ Gastos indirectos de Producción

La suma de estos elementos nos da como resultado la producción de un bien.

## 2.1.1 Materia Prima

Representan el punto de partida de la actividad manufacturera, por constituir los bienes sujetos a transformación.

Los materiales adquiridos y almacenados se convierten en Costos en el momento en que salen del almacén hacia la fábrica para utilizarse en la producción, los materiales tienen dos clasificaciones

- **Materiales Directos:** Son los que están plenamente identificados y que son utilizados directamente para la elaboración del producto o grupo de productos que se elabora.
- **Materiales Indirectos:** Son los que no establecen una identificación o correlación entre los materiales usados y el producto que se elabora.

Los departamentos que intervienen en el manejo de los materiales son:

1. Departamento de Compras.
2. Sección de Tráfico
3. Control de Calidad
4. Almacén de Materiales
5. Producción
6. Contabilidad
7. Bancos

---

<sup>4</sup> A. Ortega Pérez De León, Contabilidad de Costos. Editorial UTEHA

8. Costos
9. Auditoria Interna

1.- **Compras:** Es el departamento el cual se encarga de tramitar todas las compras de materiales que se necesiten con el fin de lograr el proceso productivo.

2.- **Sección de Tráfico:** Es el departamento encargado de decidir cual es la vía más apta para usarse cuando se trata de proveedores foráneos así como el trámite de permisos de importación, seguros, fletes, impuestos de importación, etc.

3.- **Control de Calidad:** Interviene en la aprobación de los materiales recibidos, efectuando revisiones técnicas que permitan comprobar que la calidad se ajusta a las especificaciones establecidas.

4.- **Almacén de Materiales:** Se encarga de darle recepción a los materiales y tiene a su cargo la guarda, custodia, conservación y surtido de los mismos.

5.- **Producción:** Es el departamento encargado de la transformación de los materiales en artículos terminados.

6.-**Contabilidad:** (Sección de Cuentas por Pagar) es el departamento encargado de tramitar los pagos para los proveedores que tienen un cierto tiempo de crédito.

7.-**Caja y/o Bancos:** Es el departamento encargado del pago a proveedores que su pago debe ser en el momento de la recepción.

8.- **Costos:** Es el encargado de llevar el control de los tres elementos del costo con el fin de conseguir un registro, control e información.

9.- **Auditoría Interna:** Tiene a su cargo la comprobación periódica de las existencias físicas de materiales en el almacén así como la conciliación entre los registros que opera y efectúa las investigaciones necesarias de las discrepancias entre uno y otro.

### 2.1.1.1 Control de Materiales

Se debe llevar una tarjeta de almacén la cual tiene como función controlar mediante su registro los movimientos de entrada y salida de cada artículo, así como su existencia diaria. Esta información nos permite analizar el consumo por artículo ya sea por semana o por mes, calcular su rotación física, conocer su nivel de existencias en caso de difícil acceso a su localización, detectar cuando llega a su nivel mínimo de existencia para hacer los pedidos. Por este motivo es importante su registro diario ya que esta información si esta atrasada no tiene ninguna utilidad.

Esta tarjeta debe tener mínimo los siguientes requisitos:

- a) Nombre del Artículo
- b) Unidad de Medida
- c) Numero de Anaquel
- d) Código
- e) Nivel Máximo
- f) Nivel Mínimo
- g) Fecha del Registro
- h) Referencia
- i) Precio de Compra
- j) Entrada
- k) Salida
- l) Existencia.

Cabe mencionar que en la actualidad la mayoría de las empresas llevan ya para este control sistemas electrónicos, que le permiten obtener datos con mayor rapidez y más exactitud.

Para lograr un correcto control de los materiales se recomienda utilizar cuatro formatos base:

- 1) Requisición de Compra.
- 2) Orden de Compra
- 3) Informe de Recepción
- 4) Requisición al Almacén

1) **Requisición de Compra:** dependiendo del giro de la empresa hacen su propio formato de requisición de compra pero generalmente lleva los siguientes datos:

- a) Fecha
- b) Nombre del Proveedor
- c) Especificación de Productos
- d) Cantidad
- e) Firmas de Autorización

Generalmente la emite el Gerente, el almacenista, el encargado de Producción, el Contralor, etc.

Es muy importante determinar que personas pueden autorizar una requisición de compra, ya que su uso indiscriminado puede redundar en compras excesivas o innecesarias, gastos improductivos o desperdicios que afectarán la situación financiera de la empresa.

2) **Orden de Compra:** Es una solicitud escrita y dirigida al proveedor por determinados artículos, materiales o suministros a un precio convenido y con estrictas especificaciones.

Todos los artículos comprados deben de estar acompañados de una orden de compra, para evitar descontroles de materiales tanto en el departamento de compras como en el almacén en el momento de la recepción.

Al igual que en la Requisición de Compra dependiendo de la compañía manejan diferentes tipos de formatos: por lo general manejan los siguientes datos:

- a. Fecha del Pedido
- b. Número Progresivo
- c. Identificación de la Compañía Compradora (Nombre, domicilio, teléfono)
- d. Identificación del Proveedor (Nombre, Domicilio, teléfono)
- e. Número y Código de los Artículos
- f. Especificaciones de los Artículos
- g. Condiciones de Pago
- h. Unidad de Manejo
- i. Firmas Autorizadas
- j. Costos Unitarios y Totales.

- 3) **Informe de Recepción:** Es el documento que expide el almacén cuando le ha dado recepción a algún artículo o material tomando como base la orden de compra que le envió el departamento de compras.

El informe de recepción generalmente lleva los siguientes datos:

- a. Fecha
- b. Número de Artículos Recibidos
- c. Firmas Autorizadas

Se recomienda que la Orden de Compra enviada al almacén no aparezca el número de artículos que deben recibir, esto asegura que los artículos o materiales que van a recibir sean realmente contados y así sean todos inspeccionados y asegurarse que efectivamente reúnan las especificaciones de la orden de compra. Esto va a depender del control interno de cada organización.

Algunas empresas que llevan un buen control interno cotejan al final del proceso de compra y recepción de materiales los documentos descritos anteriormente para corroborar precios pagados y que el proceso se haya efectuado de acuerdo a procedimientos

### **Reporte Mensual de Compras por Artículo**

Resulta de gran utilidad llevar un registro de las compras realizadas durante el mes. Con el fin de conocer los volúmenes de compra por artículo, variación en los precios y volúmenes de compra por proveedor, lo que nos ayudará a planear nuestras estrategias de compra en las diferentes temporadas del año y a evaluar el desempeño de los proveedores.

#### **2.1.1.2 Salida de Materiales**

La persona encargada de la bodega es la responsable del correcto almacenamiento y salida de los materiales que están bajo su custodia

La salida de los materiales debe ser mediante un formato de requisición de almacén preparado por el encargado del área que va a ocupar los materiales solicitados y autorizados por el gerente de producción o el gerente del área solicitante cada formato señala:



- a. Fecha
- b. No. de Artículos o Materiales
- c. Especificaciones
- d. Departamento al cual va cargado (ya que desde aquí se convierte en costo)
- e. Firmas Autorizadas.

### 2.1.1.3 Técnicas de Valuación de Materiales

Esto consiste en saber a que costo unitario se van a tomar los materiales en el momento de la salida del almacén para ello tenemos los siguientes métodos y la entidad podrá escoger el que más se adecue a sus necesidades:

- a) Precio Promedio
- b) UEPS Ultimas Entradas Primeras Salidas
- c) PEPS Primeras Entradas Primeras Salidas
- d) Precio Fijo o Estándar
- e) Precio o Valor de Reposición de Mercado.

**a) Precio Promedio:** Consiste en dividir el valor final de la existencia entre el número de unidades existentes obteniéndose un costo unitario promedio.

El costo promedio puede ser constante o periódico.

**Constante:** Cuando cada nueva entrada origina la obtención de un nuevo costo promedio.

**Periódico:** Cuando el costo promedio se obtenga por lapsos de tiempo es decir por semana, quincena o al fin de mes.

Esto va a depender de cada empresa como maneje sus materiales.

**b) UEPS Ultimas Entradas Primeras Salidas:** Consiste en valuar las salidas del almacén utilizando los precios de la última entrada hasta agotar su cantidad en especie, de ahí la penúltima entrada en unidades y precio y así sucesivamente hasta dar salida a la totalidad en especie requerida.

**c) PEPS Primeras Entradas Primeras Salidas:** Consiste en valuar a los precios de las últimas entradas hasta agotarlas siguiendo las

inmediatas y así sucesivamente. Es precisamente lo contrario al método de UEPS.

**d) Precio Fijo o estándar:** La técnica consiste en investigar cual es el precio más apegado a la realidad con el objeto de aplicarlo y utilizarlo en la valuación de las salidas.

**e) Precio o Valor de Reposición de Mercado:** Consiste en valuar las salidas al precio de reposición de los materiales; Esta técnica de valuación fija el costo real del producto lo que constituye el verdadero propósito de un sistema de contabilidad de costos de esta manera se exponen las variaciones que existen en el costo de las materias primas y con su ajuste final los inventarios quedan valuados a su último precio.

#### 2.1.1.4 Inventarios

Los almacenes de materiales, o cualquier otro que exista en la entidad se deben concentrar en grandes áreas de bodegas, lo importante es el control que se tenga sobre la recepción, guarda y traslado sobre la mercancía evitando robos, fugas desperdicio o deterioro de las mismas.

Por lo tanto es necesario hacer inventarios físicos para lograr que puedan comprobarse las existencias en los diferentes almacenes tomándose las siguientes medidas:

- 1.-Planeación de la toma de Inventarios físicos.
- 2.-Que no existan entradas y/o salidas del almacén pendientes de registrarse.
- 3.-Listados de los artículos o materiales a inventariar.
- 4.-No recibir ni despachar materiales con el fin de no tener descontroles y si es estrictamente necesario hacerlo; se deben integrar al inventario.
- 5.- Usar tarjetas o marbetes para el control de los materiales que contengan los siguientes datos:
  - a) Unidad
  - b) Número
  - c) Materia Prima
  - d) Primer recuento –cantidad fecha y firma
  - e) Segundo recuento cantidad fecha y firma

a) Firma y nombre de revisada.

Dentro de la producción puede surgir:

- a) **Producción Defectuosa:** Es aquella que durante su transformación sufre alguna anomalía que la hace bajar de calidad; Asignándole un precio de venta inferior al de la primera clase
- b) **Producción Averiada:** Es aquella que resulta con ciertos defectos o tallas que pueden ser corregidas mediante una operación adicional.
- c) **Perdida Normal:** Es aquella producción que se pierde por causas inherentes a la elaboración. Su importe es absorbido en el costo de los demás
- d) **Perdida Anormal:** Es aquella que se produce por caso fortuito o de fuerza mayor (incendio, huelga) etc.
- e) **Desperdicio:** Son los productos que han perdido sus características óptimas para su preparación, o bien que estando en buen estado, no son aprovechados en el proceso de producción. Sus causas más frecuentes son. descomposición contaminación de olor y sabor, deshidratación, caducidad, preparación inadecuada, mezclas erróneas, etc.
- f) **Merma:** Son pérdidas que sufren los materiales durante el proceso de preparación o almacenamiento. Estas pueden ser por: descongelamiento, desangrado, limpieza, cocimiento, etc.
- g) **Fugas:** Son aquellos productos que habiéndose recibido o pagado por ellos, no se obtiene el beneficio económico para la empresa como por ejemplo, Productos pagados por la empresa y que nunca entraron al almacén, productos desaparecidos por causas desconocidas, productos surtidos y no utilizados en la producción, productos terminados y no vendidos, productos cobrados a menor precio, productos cuyo desperdicio es una fuga.

Cuando la disminución en peso, número o volumen de un producto esta controlada por un estándar, **es una Merma**

Cuando la merma esta fuera de control es **un Desperdicio**

Cuando el desperdicio es provocado **es una Fuga**

### 2.1.1.5 Cálculo de Rotación de Inventarios

Rotación física por artículos (Unidades)

El cálculo de la rotación física por artículos nos permite conocer la periodicidad con que renovamos la existencia física de los artículos en el almacén, así como el período de consumo que tenemos garantizado con nuestro inventario promedio.

Fórmula:

Inventario Promedio:  $(\text{Inventario inicial} + \text{Inventario Final}) / 2$

Rotación de Inventarios:  $\text{Salidas del período} / \text{Inventario promedio}$

Días de rotación:  $\text{Días del período} / \text{Rotación de Inventarios}$ .

Rotación por familia y rotación total (Valores)

Inventario Prom:  $(\text{Inv inicial valuado al costo} + \text{Inv final al costo}) / 2$

Rotación de Inventarios:  $\text{Salidas del período valuadas al costo} / \text{Inventario Promedio}$ .

Días por Rotación.  $\text{Días del período} / \text{rotación de inventarios}$ .

Con esta información podremos conocer el monto de los recursos invertidos en inventarios para evaluar su impacto en el costo financiero de la empresa; analizando el tiempo que tardamos en desplazar la mercancía, el plazo de pago a proveedores y el plazo de cobro a nuestros clientes.

### 2.1.1.6 Establecimiento de Máximos y Mínimos.

**El Nivel Mínimo:** de existencias de un artículo en el almacén debe garantizar la disponibilidad de ese artículo para cubrir las necesidades de los departamentos de producción.

**Fórmula**

Nivel Mínimo:  $\text{consumo diario promedio} \times \text{días que tarda el proveedor en surtir} + \text{Margen de seguridad para cubrir eventualidades}$ .

**Nivel Máximo:** Responde a factores como: la capacidad de almacenamiento, rotación del artículo, período de vida útil del artículo,

capacidad financiera de la empresa y su nivel de endeudamiento, plazo de pago a proveedores, expectativas de aumento en los precios.

## 2.1.2 Mano de Obra Directa

Representa el factor humano que interviene en la elaboración de los productos, sin el cual por mecanizada que pudiera estar una industria sería imposible realizar la transformación.

El factor determinante en el proceso de fabricación de un producto es el elemento humano desde el director de la entidad hasta el más modesto mozo, todos ellos de acuerdo con la estructura de la organización de que se trate son necesarios para la realización de las actividades de la industria.

El organigrama de la organización puede subdividirse en dos grupos:

- ✓ El que trabaja dentro de la planta industrial misma, en la fábrica propiamente dicha.
- ✓ El que se desenvuelve dentro del área de organización administrativa y de ventas

### **Mano de Obra:**

Es el esfuerzo físico y mental que se consume en elaborar un producto.

Es el segundo elemento del costo y representa el pago del esfuerzo humano para transformar la materia prima en un producto.

### **Mano de Obra Directa:**

Costos de mano de obra relacionados con el trabajo específico que se realiza sobre los productos, los cuales se pueden identificar de manera conveniente y económica con los productos terminados.

### **Mano de Obra Indirecta:**

Costos de mano de obra de actividades relacionadas con la producción los cuales no pueden ser asociados o identificados con los productos terminados de manera conveniente y económica.

El personal administrativo percibe sueldos, el personal de la fábrica percibe salarios.

Son los gastos fijos sobre la base de horas días piezas trabajadas en la practica se usan como sinónimos.

Para calcular los salarios se toma como base la tarjeta de tiempo trabajado, contiene las asistencias de los empleados, sus horarios de entrada y salida para evitar hechos fraudulentos esta debe de ser firmada por el empleado y por el supervisor inmediato

Cuando ya se haya obtenido la información anterior, la encargada de elaborar la nómina deberá hacer el registro adicionando algunos otros conceptos a la nómina como son:

- Horas Extras
- Sobresueldos (Premios)
- Bonificaciones por Turnos Trabajados
- Vacaciones
- Días Festivos
- Pensiones
- Planes de Incentivos
- Pagos de Salarios en caso de Enfermedad
- Seguros de Vida
- Impuestos Estatales y Federales.

Dependiendo del tamaño de la organización es el tipo de control que se lleva para los empleados ya que si es una empresa mediana o grande este se lleva mediante sistemas electrónicos y no necesariamente con tarjetas de control, no así si es una empresa chica; Todo dependerá del tamaño y de los recursos de la empresa.

### 2.1.2.1 Horas Extras

Generalmente se paga a los obreros por hora, más de 48 horas por semana los conceptos de tiempo doble y triple significan pagos para las primas por hrs. extras de un 100 al 200%

Ejemplo: trabajo de lunes a domingo \$5 x hora

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| Salario ordinario (\$5 x 48 HRA) | 245 |
| Sábado 8 hrs. x 5                | 40  |
| Prima de horas extras 8 x 10     | 80  |
| Domingo (8 horas) 1 doble        | 10  |
| Horas extras triples 7 triples   | 105 |
| Total                            | 480 |

Esto es de acuerdo al Capítulo II artículo 67 de la Ley Federal del Trabajo que dice "Las horas de trabajo a que se refiere el artículo 65, se retribuirán en una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de jornada.

Las horas de trabajo extraordinario se pagarán con un ciento por ciento más del salario que corresponda a las horas de la jornada."

Y al artículo 68 "Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido en este capítulo ( 48 Hrs).

La prolongación del tiempo extraordinario que exceda de nueve horas a la semana, obliga al patrón a pagar al trabajador el tiempo excedente con un doscientos por ciento más del salario que corresponda a las horas de jornada, sin perjuicio de las sanciones establecida en esta ley."

### 2.1.2.2 Sobresueldos

Es un pago que se da adicionalmente a la compensación habitual del empleado

Generalmente se dan por Premios de Productividad.

### 2.1.2.2 Vacaciones

De acuerdo al Capítulo IV artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo Todos los empleados adquieren el derecho de disfrutar unos días de vacaciones después de haber cumplido un año de trabajo de acuerdo a la siguiente tabla:

| Años | Días de vacaciones |
|------|--------------------|
| 1    | 6                  |
| 2    | 8                  |
| 3    | 10                 |
| 4    | 12                 |
| 5    | 14                 |
| 6-10 | 16                 |

### 2.1.2.4 Días Festivos

1 de Enero

5 de Febrero

21 de Marzo

1 de Mayo

16 de Septiembre

20 de Noviembre

1 de Diciembre de cada 6 años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.

Son los días que de acuerdo al artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo se toman como días festivos de descanso obligatorio y que el patrón tiene la obligación de pagarlo doble si se trabajaran.

### **2.1.2.5 Planes Incentivos**

Esto es de acuerdo a cada entidad, a su organización y sus planes con todo su personal, en las empresas donde las practican suelen ser:

-Premios por puntualidad

-Bono de productividad

-Empleado del mes

Etc, esto es muy cambiante de acuerdo a cada organización.

## **2.1.3 Gastos Indirectos de Producción**

Ya identificamos los dos primeros elementos del costo el tercer elemento son los costos Indirectos de Producción se compone por las demás erogaciones emitidas en el período como:

- Renta del Edificio
- Energía Eléctrica
- Agua
- Calefacción
- Papelería
- Teléfono
- Transportes
- Depreciaciones y Amortizaciones, etc

En resumen los costos indirectos de fabricación es como su nombre los dice son todas las erogaciones indirectas que se hacen dentro de la fábrica para que se logre la elaboración de un producto, pueden establecerse seis grupos de clasificación dentro de estos costos indirectos que son:



### 2.1.3.1 Grupos de Clasificación de los Gastos Indirectos

1. Materias primas indirectas utilizadas
2. Mano de obra indirecta empleada
3. Erogaciones indirectas de fabricación
4. Depreciaciones de activos fijos fabriles
5. Amortizaciones de cargos diferidos fabriles
6. Aplicaciones de gastos fijos fabriles pagados por anticipado.

Con el conjunto de estos tres elementos del costo entre el total de unidades producidas dan como resultado el Costo Unitario del producto que se elabora en la fábrica.

**Gastos Indirectos de Fábrica**, Son todos los costos de producción exceptuados los costos clasificados anteriormente

Se denominan también gastos de fabricación o costos indirectos de la producción.

Este tercer elemento del costo tiene la característica de no ser identificable directamente a unidades específicas de producción, por ejemplo:

- Depreciaciones
- Rentas
- Impuestos sobre las Propiedades
- Seguros
- Electricidad
- Mantenimiento
- etc.

Pueden ser tantos gastos como se utilicen en la organización

Para el costeo de los productos los gastos de fabricación deberán acumularse y distribuirse de la manera equitativa entre la producción que resulto beneficiada con ellos

Si un costo puede identificarse con un departamento específico se carga a la cuenta específico creada para dicho departamento. Si el costo no es identificable con un determinado departamento, se carga a las cuentas de gastos de fabricación de la planta si una división incurre en un costo que beneficia conjuntamente a dos plantas, el costo se cargara desde origen a las cuentas de gastos de fabricación de la división y así lo que tratamos de lograr es que los

costos estén plenamente identificados con el fin de que nuestros costos sean mas reales.

Los costos Indirectos se han hecho tan complejos que existe su clasificación para tenerlos plenamente identificados al 100 % a sus respectivos departamentos.

### **2.1.3.2 Clasificación de los Costos Indirectos**

- 1.- Por su contenido:
  - a) Materiales indirectos
  - b) Mano de obra directa
  - c) Otros gastos indirectos: Renta, Depreciaciones, Luz, Seguros, etc.
  
- 2.- Por su recurrencia
  - a) Fijos
  - b) Variables
  
- 3.- Por la técnica de valuación
  - a) Reales o históricos
  - b) Estimados o aplicados (Predeterminados)
  
- 4.- Por agrupación de acuerdo con la división de la fábrica
  - a) Departamentales
  - b) Líneas o tipos de artículos

### **2.1.3.3 Gastos Indirectos Fijos**

Son aquellos que son recurrentes en cuanto a su valor y tiempo en sueldos administrativos, la renta, etc. Es decir son los gastos que se efectúan no importando el volumen de producción.

### **2.1.3.4 Gastos indirectos Variables**

Son los que se originan y cambian en función del volumen de producción en luz, lubricantes, reparaciones, etc.

### 2.1.3.5 Forma de Aplicación de los Costos Indirectos

Generalmente para asignar los costos indirectos a los productos se debe hacer un

**Prorrateo Primario:** Es la acumulación de los costos indirectos de producción a cada uno de los departamentos de producción o servicio o centro de costos asignado al beneficio prestado a la importancia del lugar ocupado o al valor del bien utilizado.

**Y un Prorrateo Secundario:** Consiste en recomodar los costos indirectos departamentales en función del servicio otorgado.

## 2.2 Clasificación de los Costos

Un sistema de Contabilidad de Costos debe integrarse a la estructura de la organización y su sistema de elaboración de presupuestos.

El sistema de Contabilidad de Costos constituye un sistema para presentar informes comparados con el presupuesto, así como para controlar el costo de las operaciones.

### Factores de Selección del Sistema de Costos:

- La filosofía de la dirección y sus necesidades de información.
- Los objetivos de control de la empresa.
- El sistema contable y la capacidad del personal de contabilidad.
- La información detallada disponible o que se requiera.
- Integración de los informes detallados para fines del presupuesto y para el control de Costos con otros requerimientos de información tales como: Las ventas, la programación de la producción, el control de los inventarios y las compras.
- Las necesidades de informes financieros para presentar al exterior.
- La naturaleza del proceso de fabricación
- El tipo de empresa.
- Costo-beneficios de las diversas opciones de Contabilidad de Costos.

Los costos pueden dividirse en:

- 1.- Costos Históricos
  - 2.- Costos Predeterminados
- { a) Costos Estimados  
b) Costos Estándar

## 2.2.1 Históricos

Son los que se obtienen después de que el producto ha sido terminado algunas veces no necesitan información adicional ni aclaraciones, no así con los predeterminados.

Pueden operarse por ordenes de producción, procesos productivos o Combinados.

Son los que se registran en libros conforme se va trabajando la producción es decir son los costos reales de la fábrica.

## 2.2.2 Predeterminados

Son los costos que se calculan antes de que este terminado el producto estos se dividen en:

- 1) Estimados
- 2) Estándar

### 2.2.2.1 Estimados

Se calculan mediante ciertas bases empíricas (de conocimientos y experiencia sobre la industria), antes de producirse el artículo y tiene por finalidad pronosticar el valor a los elementos del costo.

Considerando en que sus bases son mediante el conocimiento empírico al final de cada período es necesario hacer los debidos ajustes a los costos calculados al cierre de cada ejercicio es decir los costos estimados invariablemente deberán ser ajustados a los

históricos o reales el costo estimado de un producto es lo que nos "DEBE" costar ya que las bases únicas para el cálculo son empíricas.

El método de los Costos Estimados consiste en calcular previamente, con la mayor aproximación posible los costos unitarios de los productos, cotejando sistemáticamente éstos con los costos reales. Esta comparación puede realizarse de las siguientes maneras:

1. **Por Totales:** el costo incurrido total de la producción con el total costo estimado de la misma.
2. **Por cada uno de los Factores:** Material, trabajo y gastos comparando los costos incurridos de cada uno de estos elementos con los costos estimados de los mismos
3. **Por Departamentos:** comparando los costos incurridos con los costos estimados por departamento

El Sistema de Costos Estimados surgió en aquellas industrias que requieren el conocimiento de sus costos de producción con anterioridad al momento en que debe efectuarse la fabricación de sus productos o la elaboración de determinados trabajos específicos, con el objeto de:

- a) Estar en condición de fijar oportunamente precios de venta
- b) Solicitar con anticipación cotizaciones sobre obras o trabajos determinados
- c) De evaluar por anticipado la costeabilidad de su producción en función de precios ya vigentes en el mercado para artículos o trabajos similares.

### **Peculiaridades Generales del Sistema de Costos Estimados:**

a) La estimación de costos unitarios, base del sistema mismo, es predominantemente empírica (se parte de experiencias generales modificadas mas o menos ampliamente, por los cambios previstos en materiales, mano de obra e indirectos) y no rigurosamente técnica o científica. Esto no significa que el sistema no pueda aplicarse a industrias en que se contemple la elaboración de nuevos productos o de unidades u obras de especificaciones muy particulares -justamente

se ha visto que estas peculiaridades dieron origen al surgimiento del sistema mismo-; sin embargo, las estimaciones se diferencian siempre por este carácter un tanto grueso y están sujetas a "afinaciones" ulteriores.

b) Las industrias en que opera eficientemente un sistema de esta naturaleza son aquellas -pequeñas o medianas- en que la producción no es muy variada, o si lo es, resulta factible efectuar agrupaciones de productos; si hay un gran número de centros o departamentos de producción.

c) El grado de análisis contable, en cuanto a costos reales de producciones; Por ejemplo: eliminarse el procedimiento de inventarios perpetuos en lo que respecta al control de los materiales, sustituyéndose por comparaciones periódicas de inventarios -método global o pormenorizado- mediante toma de inventarios físicos; suministro de materiales a la producción a través de simples vales administrativos de acuerdo con los requerimientos de las ordenes, de los procesos o de las formulas para la fabricación de cada producto; supresión de tarjetas individuales de distribución de tiempo trabajado y aplicación global o departamental de cargos indirectos reales basados en cuotas predeterminadas. Estas simplificaciones son congénitas al sistema y de ahí la afirmación, absolutamente cierta, en el sentido de que el sistema de costos estimados no puede considerarse como un sistema completo de costos, en la cabal aceptación de este ultimo.

d) Aunque el sistema es mas bien aplicable a un sistema de costos por procesos, también suele utilizarse en uno de ordenes, aunque en este ultimo caso ya su simplicidad no es tan evidente, debido a que se requiere identificar las materias primas y mano de obra directas consumidas en cada orden y en estas condiciones no será factible eliminar el sistema de inventarios perpetuos respecto a las materias primas principales ni las tarjetas de distribución de tiempo respecto a la mano de obra directa.

e) Las comparaciones posteriores entre los costos estimados y los reales, al finalizar el periodo de costos o la ejecución de un trabajo u obra determinados, adolece de la misma limitación de realizarse en forma un tanto global y no suficientemente analítica.

f) Considerado el sistema en su conjunto y en sus posibilidades de desarrollo ulterior, resulta ser un punto de transición entre un sistema de costos históricos -con o sin predeterminación de cargos indirectos- y un sistema de costos estándar.

Las industrias en que esta necesidad del conocimiento anticipado de los costos para los fines antes descritos se ha hecho más patente son aquellas que se ven constreñidas en cierta forma a modificar continuamente las características de sus productos para satisfacer los gustos cambiantes de los consumidores o que, inclusive, requieren efectuar fabricaciones, trabajos u obras ajustados a especificaciones concretas de su clientela y que por consiguiente no pueden realizar su fabricación apegándose por completo a los modelos o unidades previamente elaboradas, razón por la cual sus costos históricos no constituyen una pauta suficiente para basar en ellos cotizaciones de precios que seguramente tendrán que referirse a productos u obras que impliquen modificaciones más o menos sustanciales respecto a aquellos a que se refieren dichos costos históricos.

En todos estos casos resulta indudable que los costos históricos, si bien contiene elementos de información útiles que por su carácter general pueden ser aplicables a ciertas fases de la producción de los nuevos artículos, resultan a todas luces insuficientes para, por sí mismos, permitir el cálculo de los costos de producción, obras o trabajos con características diferentes a las de los manufacturados o realizados en el pasado, que son precisamente aquellos a que se refieren dichos costos.

#### **2.2.2.2 Estándar**

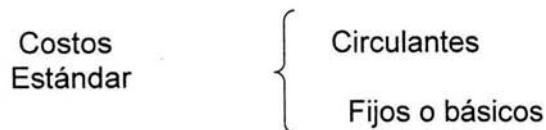
Es el cálculo hecho con bases pseudo científicas sobre cada uno de los elementos del costo para determinar lo que un producto debe costar.

Es necesario en este sistema un control presupuestal de los elementos que intervienen en el producto directa o indirectamente

“Costos Estándar: Son aquellos que representan metas por alcanzar en condiciones normales de la producción, sobre bases de eficiencia, es decir representan patrones que sirven de comparación para

analizar y corregir los costos históricos, claro esta que los costos estándar de este tipo se encontrarán sujetos a rectificaciones si las condiciones que se tomaron como base para su cálculo han variado”<sup>5</sup>

La división de los costos estándar puede hacerse así:



**Circulantes** :Indican el ideal que hay que llegar considerando las cuestiones que se presentan y que pueden modificar el costo o que de periodo en periodo puedan corregirlo.

**Fijos o básicos:**

Son los que se establecieron invariables, se utilizan como índice de comparación con fines estadísticos.

En la practica se utilizan los circulantes.

La característica de estos es que los costos históricos se ajustan a los costos estándar.

## 2.3 Cálculo del Costo Unitario

**Objetivos de la Contabilidad de Costos:**

- a) El control de las operaciones y de los gastos.
- b) Información amplia y oportuna.
- b) El fin primordial es la determinación correcta del costo unitario

Después de lograr el objetivo principal de la contabilidad de costos se desprenden temas de decisiones como pueden ser

- a) Reducción del costo
- b) Fijar precios de venta
- c) Hacer o comprar para fijar normas o políticas de explotación

<sup>5</sup> Del Río González Cristóbal, Costos II Predeterminadas Pág. I-65



como pueden ser:

- 1) Determinación del punto de equilibrio económico
- 2) Realizar las propuestas sobre las bases reales.
- 3) Llevar un control presupuestal productivo de la organización
- 5) Decidir si determinadas piezas es preferible comprarlas o fabricarlas.

El comerciante adquiere los artículos objetos de la venta para venderlas en las mismas condiciones, aparte de que en ocasiones las da mejor presentación, generalmente por medio de envolturas pero en todo caso su control no es demasiado complicado precisamente por que lo que revende no sufre modificación, en cambio el industrial compra material mismo que vamos a transformar en un artículo dispuesto para la venta

El industrial tiene mayores dificultades que el comerciante para determinar sus costos pues además de ser finalmente comerciante antes realiza una serie de operaciones para la obtención del producto objeto de la venta.

El comerciante conoce de inmediato el costo del artículo sujeto a la venta estando su utilidad en gran parte a su habilidad para vender, en cambio el industrial tiene regulada su utilidad por la capacidad que posea para producir y vender los artículos.

El de servicio aun cuando su contabilidad de costos pueda pensarse que es similar al del industrial en realidad es diferente, a pesar de que también tenga función de producción (En este caso el del servicio) en el ramo industrial, el material es un elemento esencial para la fabricación en cambio en el del servidor no, además de ser tremendamente di símbolo dependiendo del servicio que se preste: Contabilidad, auditoria fiscal, costos, luz, transporte, hotelería, hospitales, publicidad, comunicación.

El tratamiento contable de los costos del comerciante industrial y el de servicio no son iguales.

En general puede decirse que las cifras de costos desarrollados sobre las bases sólidas y cumpliendo con sus objetivos habrán de reflejarse en **Utilidades**.

Para fines del cálculo del costo unitario lo que se debe hacer es acumular los elementos del costo que producción: Materia Prima, Mano de Obra y Costos Indirectos de Fabricación y dividirlos entre los lotes de productos terminados cuando todos los gastos se hayan asignado a centros de costos departamentales, se podrán determinar los costos por unidad o por producto.

Para hacer más clara la forma de calcular el costo unitario se ejemplifica en la siguiente lámina con la producción de 1,000 unidades

#### Materia Prima Directa

|  |           |
|--|-----------|
| "A" 1,000 us x 2 kg x \$3.00 = 6,000.00  |           |
| "B" 1,000 us x 3 kg x \$ 1.50 = 4,500.00 |           |
|  | 10,500.00 |

#### Mano de Obra Directa

|  |           |
|--|-----------|
| Op. 1 1,000 us x 3 hrs x \$2.50 = 7,500.00 |           |
| Op 2 1,000 us x 2 hrs x \$ 3.25 = 6,500.00 |           |
|  | 14,000.00 |

#### Gastos Indirectos de Producción

|   |                |
|---|----------------|
| 1,000 us x 5 hrs x \$2.00 = 10,000.00   |                |
| Costo de la Producción terminada        | 34,500.00      |
| entre el número de productos terminados | 1,000 us       |
| Costo Unitario                          | <b>\$34.50</b> |

## **Capítulo Tres Presupuestos**

Actualmente en las chicas, medianas y grandes empresas se plantean metas y objetivos a cumplirse estos pueden ser financieros, administrativos o contables.

Invariablemente el objetivo obligado a cumplirse es el financiero ya que de ello depende la vida productiva de la organización. Y con ello los objetivos personales de todos los colaboradores.

Una de las herramientas más eficientes para lograrlos son los presupuestos y su control.

### **3.1 Definición de Presupuestos**

“Es el resultado del proceso gerencial que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes”<sup>6</sup>

“Conjunto coordinado de previsiones que permiten conocer con anticipación algunos resultados considerados básicos por el dirigente en la empresa”.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> H. W. Allen Sweeny, Manual de Presupuestos, Pág. 2

<sup>7</sup> Del Río González Cristóbal, Técnica Presupuestal, Pág. 1-7

Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período adoptando las estrategias para lograrlos.

El presupuesto surge como herramienta moderna de control.

La función que desempeña los buenos presupuestos en la administración de un negocio se comprende mejor, cuando estos se relacionan con los fundamentos de la administración, esto es formando parte de las funciones administrativas: planeación, organización, coordinación, dirección y control.

Comparativamente la planeación y el control son fundamentales en la gestión administrativa son rasgos esenciales del proceso que se sigue para elaborar el Presupuesto.

A su vez la organización, la coordinación, la dirección, permiten asignar recursos y poner planes en marcha con un solo fin: alcanzar los objetivos propuestos.

**Planeación:** Conocer el camino a seguir, interrelacionar actividades establecer objetivos y dar una adecuada organización.

**Organización:** Estructurar técnicamente las funciones y actividades de los recursos tanto humanos como materiales buscando eficiencia y productividad.

**Coordinación:** Buscar equilibrio entre los diferentes departamentos de la empresa.

**Dirección:** Guiar las acciones de los subordinados según los planes estipulados.

**Control:** Medir si los propósitos, planes y programas se estén cumpliendo y buscar correctivos en las variaciones.

El presupuesto es una parte importante del ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o más específicamente como parte de un sistema total de administración que incluye:

1. -Formulación y Puesta en Práctica de Estrategias.
2. -Sistemas de Planeación.
- 3.-Sistemas Presupuestales
4. -Organización
5. -Sistemas de Producción y Mercadotecnia
6. -Sistemas de Información y Control.

Los Presupuestos se elaboran por meses, años o algún otro lapso, pueden referirse a algún sólo artículo o proyecto, no implica que el presupuesto deba referirse a términos financieros.

Es evidente la íntima relación entre la planeación y el presupuesto y no es raro encontrar que se utilizan indistintamente términos como: Presupuesto, Plan Anual, o Plan Anual de la Empresa. El Presupuesto es resultado de algún tipo de plan o esta basado en él, sea este explícito o bien algo que se encuentra en las mentes de los directivos. Casi ninguna empresa puede operar sin ningún tipo de presupuesto. La única posibilidad es la de una empresa de lento crecimiento que opere en un ámbito sin competencia, lo cual resulta muy poco probable.

### **3.1.1 Ventajas de los Presupuestos.**

1. Una herramienta analítica, precisa y oportuna.
2. La capacidad para predecir el desempeño.
3. El soporte para la asignación de recursos
4. La capacidad para controlar el desempeño real en curso
5. Advertencias de las desviaciones respecto de los pronósticos.
6. Capacidad para emplear el desempeño pasado como guía o instrumento de aprendizaje.
7. Concepción comprensible, que conduzca a un consenso y al respaldo del presupuesto anual.

### **3.1.2 Funciones de los Presupuestos**

1. La principal función de los presupuestos se relaciona con el Control financiero de la organización.
2. El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos

presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

3. Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

### **3.1.3 Importancia de los Presupuestos**

1. Presupuestos: Son útiles en la mayoría de las organizaciones como: Utilitaristas (compañías de negocios), no-utilitaristas (agencias gubernamentales), grandes (multinacionales, conglomerados) y pequeñas empresas
2. Los presupuestos son importantes porque ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
3. Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en unos límites razonables.
4. Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
5. Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.
6. Las partidas del presupuesto sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
7. Los procedimientos inducen a los especialistas de asesoría a pensar en las necesidades totales de las compañías, y a dedicarse a planear de modo que puedan asignarse a los varios componentes y alternativas la importancia necesaria
8. Los presupuestos sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro.
9. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.
10. Las lagunas, duplicaciones o sobre posiciones pueden ser detectadas y tratadas al momento en que los gerentes observan su comportamiento en relación con el desenvolvimiento del presupuesto.

### **3.1.4 Objetivos que se Persiguen al Presupuestar**

1. Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
2. Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para
3. lograr el cumplimiento de las metas previstas.
4. Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

### **3.1.5 Finalidades de los Presupuestos**

1. Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
2. Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
3. Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
4. Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

### **3.1.6 Principios de la Presupuestación**

#### **Principios de Previsión**

Son tres:

- 1)Predictibilidad
- 2)Determinación cuantitativa y
- 3)Objetivo.

#### **Principios de Planeación**

Se destacan:

- 1)Previsión.
- 2)Costeabilidad,
- 3)Flexibilidad
- 4)Unidad
- 5)Confianza
- 6)Participación
- 7)Oportunidad
- 8) Contabilidad por áreas de responsabilidad.

#### **Principios de Organización**

- 1)Orden
- 2)Comunicación.

### **Principios de Dirección**

Se destacan:

- 1)Autoridad
- 2)Coordinación.

### **Principios de Control**

Son:

- 1)Reconocimiento
- 2)Excepción
- 3)Normas
- 4)Conciencia de Costos.

### **3.1.7 Motivos del fracaso de la Presupuestación**

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada unidad tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección y a la vez precisar los recursos que deben asignarse a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

La presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.



- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización. Según el campo de aplicación en la empresa

### 3.2 Clasificación de los Presupuestos.

Es común encontrar que existen distintos tipos o denominaciones de los presupuestos pero en realidad estas diferentes formas de llamarlo obedece tan sólo a las características particulares del mismo y se clasifican en:

#### 3.2.1 Tipo de empresa

- a) **Públicos:** Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas para controlar las finanzas dentro de las dependencias (Parten de los egresos)
- b) **Privados:** son los que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración. (Parten de los ingresos)

#### 3.2.2 Por su Contenido

- a) **Principales:** Estos presupuestos son una especie de resumen en los que se presentan los elementos principales de todos los elementos de la empresa.
- b) **Auxiliares:** Son aquellos que presentan en forma analítica todas las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que forman parte de la organización de la empresa.

### 3.2.3 Por su Forma

- a) **Flexibles:** Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudieran ocurrir y permiten cierta elasticidad a los posibles cambios o variaciones propias, lógicas y necesarias.
- b) **Fijos:** Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestado, por que la razonable exactitud con que se han formado, obliga a la empresa a respetarlos, tratándose de apoyar lo mejor posible en su contenido.

### 3.2.4 Por su Duración

- a) **Cortos:** Los que abarcan un año o menos.
- b) **Largos:** Los que se formulan por más de un año.

### 3.2.5 Por su Técnica de Valuación

- a) **Estimados:** Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas sus cifras numéricas son determinados sobre experiencias anteriores, representan la probabilidad mas o menos razonada de lo que suceda o lo que se ha planeado.
- b) **Estándares:** Son aquellos que por ser formulados sobre bases casi científicas eliminan en un % elevado las probabilidades de errores por lo que sus cifras a diferencia de las anteriores representa los resultados que se deban obtener.

### 3.2.6 Por su Reflejo en los Estados Financieros

- a) **De Situación Financiera:** Este tipo de presupuestos muestra la situación económica estática que se tendría en la empresa a futuro, en caso que se cumplieran las predicciones, se presentan a través del balance proforma o Estado de Situación Financiera presupuestado.

- b) **De Resultados:** Demuestra los resultados a obtener a un período futuro, se presenta por medio del estado de resultados proforma o presupuestado.
- c) **De Costos:** Se prepara tomando como base los principios establecidos en el pronóstico de ventas y refleja a un período futuro las erogaciones que se han de hacer por el concepto del costo total o por cualquiera de sus partes.

### 3.2.7 Por su Finalidad

- a) **De Promoción:** Se presentan en forma de proyecto financiero y de su expansión para su elaboración es necesario estimar los ingresos y egresos que se vayan a efectuar en el período presupuestal.
- b) **De Aplicación:** Normalmente se elaboran para la solicitud de crédito constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con los que se cuenta o habrá de contar la empresa.
- c) **Por Programas:** Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por las dependencias gubernamentales descentralizadas, patronatos e instituciones ya que sus cifras expresan el gasto en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe de realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.
- d) **De Fusión:** Se emplea para determinar anticipadamente las operaciones que resultan al conjugarse o juntarse varias empresas.

### 3.2.8 De Trabajo

- a) **Presupuesto Parcial:** se elabora en forma analítica muestra las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa.

- b) **Presupuestos Previos:** Son los que constituye la fase anterior a la elaboración, se basa en los presupuestos parciales.
- c) **Presupuestos de Aprobación:** La formulación previa esta sujeta al estudio la cual generalmente aprueba los presupuestos definitivos.
- d) **Presupuestos Definitivos:** Es aquel que finalmente se va a ejercer, coordina y controla en el período al cual se refiere, a las experiencias obtenidas con este tipo de presupuestos, se da lugar a la elaboración de los presupuestos maestros.
- e) **Presupuestos Maestros:** Con este tipo de presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo ya que sólo se hacen los que tengan variaciones de consideración.

### 3.2.9 Base Cero

Es una metodología de planeación y presupuesto que se trata de realizar cada año todos los gastos y los programas de una entidad organizacional.

Se emplea al término de planeación por que en su elaboración se establecen programas, se fijan metas y objetivos, se toman decisiones relativas a la política base de su organización y se analizan a detalle las distintas actividades que se deben llevar a cabo para implantar un programa.

### 3.2.10 Según el Campo de Aplicación en la Empresa

De operación o económicos: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el periodo siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Pérdidas y Ganancias. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

**a) Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.

**b) Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.

**c) Presupuesto de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.

**d) Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.

**e) Presupuesto de Flujo de Efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.

**f) Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el presupuesto de presupuestos.

### 3.3 Presupuestos por Áreas de Responsabilidad

Es el instrumento que ayuda a la administración para el control de los costos y gastos y respalda esta función en la asignación de responsabilidades a ciertos funcionarios, cabe aclarar que esto no es algo nuevo es simplemente un ajuste a la contabilidad tradicional específicamente aplicada a los ejecutivos o empleados que participen.

#### 3.3.1 Objetivos

1. Lograr que la información fluya de abajo hacia arriba y de esta forma conocer actitudes y aptitudes de todos los trabajadores y empleados.
2. Estimular la mayor participación individual de los trabajadores ya que constantemente tendrán relación con uno o dos departamentos más de la empresa.
3. Aprovechar los conflictos existentes y tomar de ellos la experiencia necesaria para resolverlos en un futuro.
4. Satisfacer en los posible egos personales.
5. Motivar a los empleados aceptando su creatividad en pro de la empresa.

6. Proporcionar oportunamente la información a los directores de los diferentes niveles, también es necesario que el personal que labora en la empresa conozca estos lugares.

### **3.3.2 Características.**

- 1) Delegar responsabilidad y otorgar autoridad.
- 2) Tendrá que haber en la organización una división en áreas para poder acumular los gastos.
- 3) Para efectos de comparación es necesario incorporar el presupuesto de gastos en los informes.
- 4) Los informes de niveles más bajos deberán detallar los gastos por cada función y tipo de trabajo.
- 5) Solamente se incluyen todos los gastos de tipo variable.
- 6) El mecanismo contable funciona mediante la codificación que se agrega para la aplicación de este sistema.
- 7) La comparación de gastos reales contra presupuestados para cada área permite mayor eficiencia a la administración.
- 8) Se integra partiendo del área administrativa incluyendo al personal que antes no participaba.

Áreas que abarca la Contabilidad Financiera:

- a) Fiscal
- b) Auditoría Interna
- c) Auditoría Externa
- d) Presupuestos.

Áreas que abarca la Contabilidad Administrativa.

- a) Área de Costos
- b) Área de Presupuestos
- c) Áreas de Responsabilidad
- d) Área Administrativa
- e) Área Operacional
- f) Área de Proyectos.

### 3.3.3 Elementos necesarios para la Aplicación de este Sistema

1. **Proyectar:** Es parte de la imaginación ver hacia el futuro y es fundamental para lograrlo el uso de presupuestos constantes, al mencionar la constancia es tratar de convertirlo en hábito y al hacerlo se procura encontrar el objetivo de la proyección lo que nos da como resultado el aprovechamiento de la imaginación.
2. **Presupuestar:** Se refiere a la proyección de los ingresos y de los gastos en forma anticipada con el único objetivo de establecer en unidades monetarias el aspecto financiero que se desea obtener esto desde el punto de vista presupuesto privado. En donde como corresponde se parte de saber los ingresos para poder saber cuales serán los egresos.
3. **Pronóstico:** Es el conjunto de procedimientos que ayudan a establecer una estimación que esta en espera de la aplicación de ciertas técnicas para convertirse en proyección por ejemplo: Los porcentajes de inflación, de crecimiento económico, de crecimiento administrativo, etc.
4. **Datos históricos:** Sirve como apoyo para lograr los elementos anteriores y la finalidad principal es optimizar y maximizar los recursos que conforman una empresa y la forma de lograrlo es superando los resultados del año inmediato anterior.

### 3.3.4 Determinación de las Áreas de Responsabilidad

Dentro de la empresa existen ciertas jerarquías que el organigrama las marca y en primer lugar tenemos:

- a) **Dirección General:** Es el responsable ante el consejo de Administración.
- b) **Gerentes Divisionales:** son los encargados de cada una de las áreas de la empresa.
- c) **Jefes Departamentales:** Esto dependiendo de la división en cada departamento.
- d) **Jefes de Sección.** Serán los encargados de la comunicación con el nivel más bajo de la empresa.

Una vez identificados estos niveles se asigna la responsabilidad específica en cada uno de estas personas para posteriormente vaciar toda esta información en el área contable.

### **3.3.5 Obligaciones de los Centros de Responsabilidad**

1. Formular un organigrama funcional por áreas de responsabilidad.
2. Codificar las áreas de responsabilidad.
3. Elaborar manuales de procedimientos.
4. Modificar el catálogo de cuentas conforme sea necesario.
5. Elaborar los presupuestos en forma comparativa.
6. Diseñar un formato para los informes internos.

Cuando hablamos de codificar se dice que debemos de hacer un catálogo de cuentas en primer lugar:

- 1) Por nivel de actuación.
- 2) Por área de responsabilidad.
- 3) Señalando a la persona responsable.

## **3.4 Plan Presupuestal**

### **3.4.1 Elaboración del Plan Presupuestal**

Los pasos que conducen a la preparación del presupuesto anual incluyen:

1. Análisis de los recursos disponibles
2. Estimación de los sucesos del medio.
3. Desarrollo de la estrategia
4. Desarrollo de planes específicos
5. Revisión a nivel empresarial y aprobación inicial
6. Preparación del presupuesto.

En algunas compañías este proceso lo tienen bien definido con metas, objetivos y estrategias muy claras y a partir de ahí se establece la clasificación por líneas de productos y por productos así el presupuesto surge a partir de lineamientos perfectamente definidos.



La información de planeación se reúne en los pronósticos de ingresos y de costos, los cuales forman el núcleo de un presupuesto operativo

Para asegurar el cumplimiento de la entrega de la información necesaria para el presupuesto y garantizar la intervención de los diferentes niveles de la organización deben definirse fechas y precisar normas aplicables al flujo de información, la secuencia de la entrega de la misma y mantener la coordinación con el responsables o el Director de presupuestos.

La organización del trabajo, como se señala a continuación interpreta el tamaño de las operaciones de la empresa:

### **3.4.2 En Empresas Pequeñas y Medianas**

Cuando las operaciones empresariales no son complejas y son de tamaño reducido, el trabajo presupuestal es responsabilidad de un departamento de contabilidad, en cuyo caso la jefatura asume las funciones siguientes:

1. Sostener reuniones con la Dirección General y con las jefaturas de cada departamento con el fin de conocer sus apreciaciones respecto al sistema y las políticas de la organización.
2. Revisar el sistema de contabilidad de costos, fijar criterios en torno a la intervención de los diferentes departamentos y diseñar los métodos y formatos que se aplicarán en la fase del control.
3. Difundir la técnica de la presupuestación en los niveles operativo y administrativo, y capacitar sobre el adecuado diligenciamiento de la información de las cédulas presupuestarias, como campos que ameritan la preparación del manual de presupuestos.
4. Preparar informes a la Dirección General sobre las tendencias de ventas y costos, los niveles de los inventarios, la situación de tesorería y el análisis pormenorizado de los estados financieros que desempeñarán un papel protagónico en los pronósticos.
5. Presentar informes periódicos que permitan cotejar los resultados previstos y los reales, analizar las desviaciones y sus causas y sugerir los correctivos pertinentes.

### 3.4.3 En Empresas Grandes

Si la empresa tiene una estructura organizacional compleja y maneja operaciones comerciales de grandes proporciones nacional y/o internacionalmente y posee capacidad económica, se sugiere la constitución de un comité de presupuestos que asuma las siguientes funciones:

1. Recibir los presupuestos parciales de cada departamento presentados por el director de presupuesto, analizarlos y plantear las observaciones necesarias.
2. Aprobar el presupuesto general de la empresa.
3. Considerar y aprobar los cambios propuestos al presupuesto general apenas se inicien las operaciones que lo generaron.
4. Recibir y estudiar los informes sobre los presupuestos previstos y ejecutados. En estas empresas el liderazgo del quehacer presupuestal recae en un director de presupuestos, a quien se responsabiliza de:
  - Preparar el manual de presupuestos con claras instrucciones sobre como elaborarlos.
  - Recopilar la información de las diferentes gerencias, divisiones o departamentos, analizarla o someterla a consideración del comité.
  - Informar oportunamente a cada nivel organizacional sobre los cambios aprobados por el comité.
  - Conseguir datos financieros que auspicien el análisis del comportamiento presupuestal de la empresa en todos los campos.
  - Recibir los datos estimados de todas las jefaturas y transcribirlos a los niveles organizacionales cuyos presupuestos dependen de ellos.
  - Recopilar los presupuestos funcionales y, con base en la actual información financiera, preparar estados financieros basados en los pronósticos departamentales.
  - Preparar análisis especiales de la ejecución presupuestal que requieran la gerencia, el comité o las jefaturas funcionales<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Presupuestos Enfoque Moderno de Control y Planeación de Recursos Segunda Edición Editorial Mc Graw Hill Pág. 41, 42

### 3.5 Estados Financieros Pro forma

“Estados Financieros: Son documentos fundamentalmente numéricos, en cuyos valores se consigna el resultado de haberse conjugado los factores de la producción por una empresa, así como de haber aplicado las políticas y medidas administrativas dictadas por los directivos de la misma, y en cuya formulación y estimación de valores intervienen las convenciones contables y juicios personales de quien los formula; a una fecha o por un período determinado.”<sup>9</sup>

Requisitos de forma que deben llenar los Estados financieros para que cumplan su misión informativa:

- 1) Universalidad: Que la información que brinde sea clara y accesible, utilizando terminología comprensible y una estructuración simple.
- 2) Continuidad: que la información que muestren se refiera a períodos regulares.
- 3) Periodicidad: que su elaboración se lleve a cabo en forma periódica cada cierto tiempo.
- 4) Oportunidad: que la información que se proporcione sea entregada en tiempo.

Clasificación de los Estados Financieros:

- ❖ Estados Financieros Principales o Básicos
- ❖ Estados Financieros Secundarios o accesorios.
- ❖ Estados Financieros Pro forma

#### Estados Financieros Pro forma.

Estos Estados Financieros presentan total o parcialmente situaciones o hechos por acontecer, y se preparan con el objeto de presentar la forma en que determinadas situaciones aún no consumadas pueden modificar la situación financiera de la empresa.

---

<sup>9</sup>Macías Pineda Roberto, El Análisis de los Estados Financieros y las deficiencias de las empresas, Editorial ECASA

Se toman como base los presupuestos para poder obtener los estados financieros pro forma ya que como su nombre lo dice en ellos se observa el plan financiero que consiste en presuponer una serie de factores y situaciones con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras.

## **Capitulo Cuatro**

### **Proceso de Implementación**

Como es bien sabido la base de cualquier sistema contable y administrativo en cualquier organización es el Manual de Políticas y Procedimientos, es decir la forma exacta de cómo se deben realizar las cosas y cuales son las reglas.

Es por eso que es uno de los documentos principales al hacer las revisiones de los sistemas ya sean contables y/o administrativos ya que con ellos se evitan tiempos muertos, duplicidad de funciones y se logra mayor productividad de la gente dentro de la estructura organizacional.

#### **4.1 Establecimiento de Políticas, Procedimientos y Técnicas.**

Toda organización tiene como objetivo principal la elaboración de algún producto o la prestación de algún servicio estas operaciones

deberán estar controladas por un Sistema de Costos, siendo este el medio para la obtención de valores unitarios.

Para instalar un Sistema de Costos es importante efectuar primero un estudio del funcionamiento y necesidades de la empresa, dándole un enfoque mayor al aspecto productivo de la misma y posteriormente analizar que sistema de costos es el más apropiado, sea en atención a los procedimientos de control de las operaciones productivas, a los métodos de control del material y a los elementos del costo, a las técnicas de valuación de los elementos del mismo o con referencia al tiempo abarcado para la determinación de los Costos.

Algunos otros estudios como los tiempos y movimientos nos darán pauta para decidir si se implanta un Sistema completamente nuevo o sólo hacer mejoras al Sistema ya establecido; De acuerdo con la decisión acordada se procede a efectuar una sistematización y a establecer el orden en que se ha de conseguir, tomando en consideración que el sistema de costos tendrá que ser una parte integrante del Sistema de Contabilidad por lo que aquí se requiere que exista mucha coordinación entre costos y contabilidad.

Un aspecto importante es tener por escrito todos los pasos que se seguirán en el diseño del nuevo sistema se debe de contar con manuales de procedimientos e instructivos y formatos

- a. **Manual:** El manual describe el ¿Qué hacer? De cada una de las áreas de toda la estructura organizacional además de los procedimientos y funciones inherentes a estas.
- b. **Política:** Son criterios de inclusión y exclusión aplicables a cada uno de los procedimientos.
- c. **Procedimiento:** Son los pasos a seguir para realizar una tarea o función. Detallan ¿Quién hace que?, ¿Cuándo es realizado?, Y ¿Qué documentación es utilizada? Para verificar que las actividades son efectuadas como se especifican.
- d. **Instructivos:** Se utilizan para detallar el ¿Cómo? Realizar las actividades específicas. Es un documento más detallado que un procedimiento

Los formatos se diseñarán tomando en cuenta que:

1. Precisen claramente su objetivo
2. Contenga toda la información que se necesita
3. Saber quienes son las personas y departamentos que necesiten copia de ella, para expedir las copias necesarias.
4. Se escoja el tamaño adecuado para hacer práctico su manejo y su archivo
5. Se anote en el formato instrucciones breves sobre su manejo para evitar malas interpretaciones.

Con estas observaciones al diseñar nuestras formas evitaremos desperdicios de documentos y duplicidades de funciones.

El objetivo del Manual de Políticas y Procedimientos es definir una estructura del sistema a la vez que sirve como una herramienta permanente en la implantación y mantenimiento del sistema.

Es recomendable que se establezcan procedimientos documentados para efectuar cambios, modificaciones, revisiones o adiciones al contenido del manual; Ya que el manual es considerado como una de las principales herramientas para implantar un sistema sus principales beneficios son:

1. Describe las tareas
2. Proporciona información de la empresa en cualquier momento de diversos aspectos para mejorar la calidad y así lograr la completa satisfacción del cliente.
3. Cada trabajador cuenta con la información necesaria a cerca de cómo realizar las actividades asignadas y con los estándares que la compañía confía alcanzar.
4. Mejora la imagen de la compañía.
5. Herramienta de entrenamiento, puesto que el manual siempre debe mantenerse actualizado para la gente de nuevo ingreso es una excelente herramienta de capacitación.

Algo que se debe revisar con especial cuidado es el Catálogo de cuentas ya que es indispensable que se haga una planificación de este, actualizarlo, y adaptarlo al nuevo sistema para facilitar la información contable y administrativa, así como para la elaboración de los Estados Financieros.

La selección del personal y su adecuada instrucción y capacitación son indispensables para asegurar el buen funcionamiento del Sistema esto se puede hacer mediante los manuales de procedimientos, conferencias, pláticas individuales con los trabajadores etc.

Cuando la empresa es pequeña puede instalarse el sistema en todas partes al mismo tiempo generalmente se recomienda empezar al inicio de un período para dar apertura al nuevo método, pero cuando la empresa es grande lo conveniente es que se vaya implementando poco a poco y en donde no se debe de perder el control es sobre el material es decir establecer control inmediato sobre:

- Compras
- Almacenaje
- Distribución.

Después de esto procede al control sobre el trabajo o la mano de obra después la producción en proceso, lo cual requiere el estudio de la producción y por último el control del almacén de los productos terminados.

Es necesario que exista un manual ya que no se puede estar explicando constantemente a toda la gente; Desde luego las dudas serán resueltas por personal especialmente asignado.

Este Manual debe contener por lo menos:

1. Plan o Catálogo de Cuentas explicando su funcionamiento.
2. Lista de todas las formas y registros adjuntando copia de cada uno de estos e instrucciones para su uso.
3. Detalle de la rutina y procedimiento para el control de cada uno de los factores del costo.

Este Manual debe estar formalizado y es recomendable que se encuentre en el lugar donde se realizan las actividades

-La instalación de un sistema no se refiere sólo al hecho de proveer formatos, políticas y procedimientos si no que es una labor coordinada de todo el personal.-



Después de haber implantado un nuevo sistema es indispensable efectuar una supervisión constante para su buen funcionamiento y hacer los cambios y ajustes necesarios en la práctica para que el sistema sea eficiente y que se adapte a las nuevas necesidades de la empresa.

## **4.2 Elaboración del Plan Presupuestal.**

En todas las empresas se requiere de la existencia de tres áreas esenciales para su operación la primera es Operaciones ya que se debe conocer a la perfección el producto o servicio que se ofrece al público a determinado precio.

El segundo es el Departamento de Ventas ya que el producto debe comercializarse elemento esencial para que una empresa sea fuerte y logre éxito.

Y la tercera es Finanzas es decir el área que debe tener la capacidad para manejar eficientemente el dinero de la empresa.

Todas las organizaciones requieren de un buen sistema de planeación y control financiero para manejar con eficacia sus fondos.

En la actualidad en las empresas es muy eficiente llevar presupuestos y controles por áreas, es decir es muy importante que todos los directivos responsables del control presupuestal tengan responsabilidades bien definidas y que estas se relacionen con los presupuestos que se les asignen.

El Gerente de Presupuestos deberá solicitar a cada división o grupo operativo los siguientes puntos:

1. Planes de Ventas
2. Planes de Gastos de Operación
3. Planes de Gastos de Producción
4. Presupuesto de Mano de Obra.
5. Presupuesto de Inversiones.
6. Presupuestos Financieros
7. Balance General.
8. Estado de Resultados.

De acuerdo a las circunstancias y a lo que se necesite analizar y con cuanto grado de detalle se solicitan se preparen diversas formas presupuestales o cedulas donde reflejen la información detallada.

La revisión inicial de los presupuestos incluirá.

1. Verificación de las cifras es decir revisión matemática del presupuesto.
2. Deberá llevarse a cabo una comparación entre los pronósticos de los años anteriores.
3. Deberán analizarse con cuidado las variaciones resultantes.
4. Deben revisarse los supuestos y las metas de cada presupuesto divisional.

Después de que se haya hecho la revisión inicial por departamento deberá comunicar el resultado a todos los gerentes de área para que se hagan las debidas correcciones.

Las metas podrían ser:

1. Un cierto nivel de ventas para la empresa.
2. Metas específicas de ganancias
3. Niveles de los inventarios.

El elemento más importante para aplicar el sistema presupuestal con eficacia es la adecuación al sistema al modo de operar de la empresa y no al revés. Este es el primero y el más importante y por último el sistema debe ser mecánicamente bueno, claro y fácil de usarse con esto facilitará en gran medida que el sistema del control presupuestal sea eficiente en la organización.

### **4.3 Control del Proceso.**

Una vez obtenida la aprobación del presupuesto de las divisiones por el director general corporativo, estos se incorporan al sistema de información financiero ya que se deberán analizar informes mensuales los cuales deben reflejar con exactitud las variaciones de

presupuestos con los datos reales de la organización con el fin de corregirlos para el siguiente período.

No es necesario que se modifique el sistema contable o de información existente para adaptarlo a una estructura basada en presupuestos

La base de los presupuestos es una revisión periódica de los resultados de los programas con objeto de evaluar y reestructurar los programas y los objetivos. Un sistema y una estructuración de Presupuestos como cualquier otro sistema de planeación deben orientarse en forma dinámica para que tenga valor, puesto que los programas y los objetivos están sujetos a cambios sería muy perjudicial llevar a cabo cambios paralelos en cada ocasión en los sistemas de contabilidad y de información.

Por otra parte resultaría caótico llevar a cabo cambios organizacionales basados sólo en una estructura de presupuestos sin llevar controles ni comparativos de información.

Los sistemas de información arrojan las cifras control que se necesita para tomar las decisiones dentro de la organización pero el financiero debe tener buen juicio para no sólo basarse en ella sino buscar lo que les falte y utilizar su experiencia como guía para tomar la decisión adecuada.

Si una empresa se siente a gusto con su sistema contable y éste la mantiene adecuadamente informada y además este puede ser utilizado, un sistema de costos al igual que sus presupuestos pueden implantarse con mayor suavidad.

Las políticas de una empresa se llevan a la práctica por medio de decisiones presupuestales. Cada vez más los presupuestos se consideran la esencia de la planeación y del desarrollo de políticas

Los presupuestos se han asociado tradicionalmente con los datos financieros y no con la formulación de políticas y la planeación en que descansan tales cifras.

En cierto modo los presupuestos disciplinan a todo el proceso de planeación, es un error operacional no vincular entre sí el sistema de planeación con el proceso presupuestal y es más grave aún no hacer los ajustes necesarios en la operación tomando como base los resultados financieros respecto al presupuesto ya que este es uno de sus objetivos principales.

Los presupuestos se enfocan a los problemas de establecer las metas y los cambios se adaptan a estos recursos y posibilidades de efectividad de la empresa mediante un proceso de planeación y de presupuestos integrado en un paquete de programas.

No cabe duda que es mayor la probabilidad de éxito de aquellos que exploran, planean y dejan la mínima parte al cambio.

## **Capítulo Cinco**

### **Caso Práctico**

Tradicionalmente en las empresas restauranteras, el personal de los departamentos operativos han manifestado una falta de entendimiento con el personal administrativo y viceversa, ya que en ocasiones parecería que tienen intereses opuestos, lo que frecuentemente provoca un “divorcio” entre ambas partes dando como resultado el tener un Departamento de contabilidad produciendo información sólo para efectos fiscales y financieros, la cual resulta inentendible para el departamento de operaciones esto provoca que este departamento elabore sus propios informes, que si entienden, pero que adolecen de exactitud y veracidad al carecer de la técnica de registro apropiada.

El resultado es que el Gerente no cuenta con una información confiable y oportuna que le permita una adecuada toma de decisiones y termina apoyándose en su intuición para administrar la empresa.

La responsabilidad del personal operativo no es sólo producir alimentos y bebidas y servirlos al cliente si no también cumplir con los sistemas administrativos de control y registro, establecidos para reducir costos, generar información estadística y proteger los intereses de la empresa.

Para llevar a cabo el análisis operativo de una empresa es indispensable contar con una información confiable y oportuna de todas las áreas, ya que de ello dependerá el resultado y las decisiones que se tomen con base en él. Para conseguir esta información es importante que la gerencia apoye la aplicación de los sistemas administrativos y la disciplina que esto conlleva para que el personal operativo se apegue a ellos y participe responsablemente en la generación de reportes con contenido informativo, lo que permitirá al contador involucrarse en la operación para así producir información apegada a la realidad operativa de la empresa.

## 5.1 Introducción al caso

Una empresa fundada hace cuatro años se dedica a organizar eventos, sesiones de trabajo y fiestas de aniversario para empresas y particulares ofreciendo variados servicios como son:

1. Renta de instalaciones
2. Alimentos
3. Bebidas
4. Renta de equipo audiovisual.
5. Hospedaje
6. Servicio de regaderas
7. Renta de otros (carpas, música, ambientación, etc.)

Actualmente cuenta con un total de 55 personas de las cuales 37 trabajan en el área de operaciones y 18 en el área administrativa.

También cuenta con un total de 6 salones y 2 jardines para poder vender sesiones y/u otro tipo de eventos arriba mencionados.

Debemos partir de saber cuantos salones tenemos para ofrecer al público, surge un escenario de capacidad máxima en ocupación; Entonces partimos de un presupuesto de personas a atender y de un determinado número de eventos a realizar y que servicios se van a ofrecer, se hacen presupuestos de todos los gastos variables es decir de: Compras de materia prima para la elaboración de alimentos y bebidas, esto es en base a recetas estándar previamente elaboradas

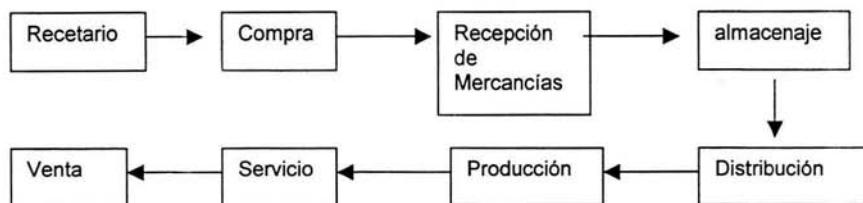
donde se indican las porciones por platillo, gramaje y costos unitarios; Presupuestos de Suministros (Costos Indirectos), También se elaboran presupuestos de Ventas, Cobranza, Gastos fijos como son sueldos, todo esto para llegar a la elaboración del Presupuesto Maestro y a su vez los Estados Financieros Presupuestados; Todo esto se hará con la ayuda de todas las áreas de responsabilidad de la empresa.

Antes de estos presupuestos se sugieren algunos procedimientos nuevos en el Sistema de Costos de acuerdo al diagrama del siguiente punto, esto es que se llevarán estrictos controles en algunos puntos clave del proceso de Producción como son: Almacén, Compras y el mismo departamento de Producción ya que son estos tres puntos áreas de responsabilidad importantes para reducir Costos usando diferentes estrategias.

## 5.2 Sistema de Costos

Lo que se pretende es reorganizar el sistema de costos para llegar a la elaboración de los presupuestos y de esta manera lograr la máxima optimización de los recursos materiales, monetarios y humanos.

Se reorganizara el sistema total de control interno empezando por



Estas son los puntos clave de control en toda empresa o en todo ciclo de costos

Se llevará el control Interno en el orden del diagrama anterior y veremos cuales son los puntos críticos del Sistema de Costos, ya que con base en estos resultados se empezarán a preparar los presupuestos, para esto es necesario el orden cronológico que seguiremos a continuación; ya que el Sistema de Costos y

Presupuestos es como una pirámide donde la base son los Costos con todo lo que implica, es decir, todos sus:

procedimientos,  
estándares de compra,  
preparación de alimentos,  
almacenamiento de los mismos  
Terminación del Producto a vender

Y en la cima de la pirámide esta el resultado de todo lo anterior que se traduce en documentos que reflejan todas las metas y objetivos de una empresa, es decir los Presupuestos, de la disciplina que se siga en todo este proceso depende el éxito o fracaso de toda organización.

### **Recetario**

Los estándares de recetas, porciones y presentación, constituyen fórmulas escritas, sobre las cuales se debe basar la cocina y el bar para preparar los alimentos y las bebidas con el fin de garantizar que todos los productos presenten el mismo nivel de calidad, ya que uniforma la calidad y cantidad que de cada ingrediente debe llevar; la forma de preparación y la colocación de los productos principales, guarniciones y adornos en el plato o la copa.

Estos estándares se registran en hojas, con las que se conformará un catálogo del cual conservará copias el jefe de cocina, el bar, el analista de costos, y el gerente.

La información que debe contener este catálogo es la siguiente.

- 1) Nombre del platillo o bebida
- 2) Nombre de los ingredientes
- 3) Cantidad de cada ingrediente
- 4) Instrucciones de preparación indicando su secuencia tiempos y temperaturas
- 5) Forma de presentación incluyendo una fotografía

Con el fin de que cada empleado pueda cumplir con los estándares, se debe colocar copia de estas hojas en forma visible en cada área de trabajo (carnicería, pastelería, parrilla, cocina fría, cocina caliente, bar, etc) así como dotar a estas áreas del equipo adecuado para que



puedan cumplir con el estándar, (básculas, cucharas, tazas, copas, etc)

### **Costeo de Recetas.**

La determinación del costo estándar es una de las funciones más importantes ya que de ella depende la determinación del precio de venta que asignaremos a cada uno de los platillos y bebidas así como el cálculo del costo potencial.

**El Costo Estándar** se determina mediante la suma del costo de las porciones de cada uno de los ingredientes de la receta estándar.

El costeo de cada receta consiste en calcular el costo que tiene cada uno de los ingredientes que la conforman con el fin de conocer el costo total de cada uno de los platillos o bebidas que integran el menú. Para este cálculo se utiliza la información de los estándares e recetas, porciones y presentación así como la hoja de cálculo de mermas y factores de rendimiento

### **Costo Potencial**

Es aquel que de acuerdo a la integración de nuestras ventas y al costo de los insumos debíamos haber obtenido.

Se determina multiplicando el número de platillos vendidos por el costo de su receta y sumando los totales obtenidos. El resultado será el costo potencial que “debería” ser igual al costo real.

El importe del costo real varía de acuerdo a la mezcla de platillos que integran las ventas. Si la venta de platillos cuyo costo es alto aumenta más que la de los platillos con costo bajo, nuestro costo total aumentará; sin embargo esto es correcto y no obedece a ineficiencia de los departamentos productivos. Es por eso de suma importancia estar haciendo reportes sobre las ventas por platillo, comparativos tanto de ingresos como de costos y mantenerlos actualizados para poder dar explicaciones a cerca de las variaciones de los costos en forma oportuna.

**Compras:****Estándares de Compra:**

Los estándares de compra constituyen modelos o patrones de calidad, peso, tamaño y características especiales conforme a los cuales se deben analizar las adquisiciones; Se deberá establecer el estándar de compra para cada uno de los artículos que se utilicen en la empresa, así como definir artículos sustitutos con el correspondiente estándar, para prevenir situaciones de escasez o discontinuación de alguno de los productos principales.

Esta información ayuda a obtener uniformidad y estabilidad en la producción y en el costo; se aplican a los alimentos y a las bebidas en general, se recomienda su uso en especial, en la compra de alimentos perecederos: carne, frutas, verduras, pescados, etc.

Datos que debe tener el estándar de compra:

- ✓ Código
- ✓ Nombre del artículo
- ✓ Descripción del artículo o características especiales
- ✓ Unidad de manejo
- ✓ Especificaciones o grado de calidad
- ✓ Especificaciones de peso o capacidad por pieza

| <b>Artículo</b> | <b>Unidad De Manejo</b> | <b>Descripción del Estándar</b>   | <b>Grado de Calidad</b> |
|-----------------|-------------------------|---|-------------------------|
| Mojarra         | Kilo                    | Olor agradable a mar. Las escamas deben tener color brillante metálico; deben desprenderse fácilmente al empuje de la uña. Ojos abultados, claros y brillantes. Pupila negra, córnea transparente. Color brillante metálico sin lunares opacos, La carne debe ser firme al tacto con la piel bien adherida a ella. Sus agallas deben ser rojizas. | Fresca escogida         |

|  |  |                                      |  |
|--|--|--------------------------------------|--|
|  |  | Peso de compra 400 grs<br>por unidad |  |
|--|--|--------------------------------------|--|

Estos estándares se deben elaborar en juntas dirigidas por el Gerente de operaciones y las personas que intervienen son las siguientes:

1. **Gerente:** La utiliza como base de supervisión al cumplimiento de los mismos
2. **Compras:** Con estos define las especificaciones de los productos a comprar
3. **Cocina:** Las usa como base para recibir y utilizar la mercancía en la producción
4. **Costos:** Las usa como apoyo para revisar la mercancía que se esta recibiendo y comprobar si se cumple con las especificaciones establecidas
5. **Proveedor:** Como base para surtir la mercancía
6. **Almacenista:** Como base para recibir la mercancía

### Catálogo de Proveedores.

Es un registro de los diferentes proveedores que venden los productos que utilizamos en nuestra empresa. Este catálogo es manejado por Compras quien abre una ficha de registro por cada proveedor y los conjunta en un fichero por orden alfabético o por tipo y clase de productos que venden.

Cada ficha de registro se recomienda lleve los siguientes datos

- 1) Nombre de los artículos
- 2) Nombre del proveedor
- 3) Teléfono, Fax y domicilio
- 4) Nombre del representante o agente
- 5) Lista de precios actualizada
- 6) Vigencia de lista de precios y condiciones de pago.
- 7) Tiempo de entrega
- 8) Horario de servicio
- 9) Descuentos que otorga
- 10) Evaluaciones del proveedor
- 11) Observaciones

Se deberá de realizar un concurso de proveedores por artículo, con el fin de contar con diferentes alternativas para poder elegir al que nos ofrezca las condiciones más favorables de acuerdo a nuestro estándar de compra y a las políticas internas de la empresa.

Se tomarán en cuenta los siguientes factores entre otros:

1. Capacidad financiera para otorgar crédito en el plazo que marcan nuestras políticas de compra.
2. Capacidad de almacenamiento para garantizar el surtido de mercancía en los volúmenes que requerimos.
3. Grado de calidad acorde a nuestro estándar de compra
4. Precio competitivo de acuerdo al mercado
5. cumplimiento en el plazo de entrega y puntualidad
6. Honradez y seriedad en su trato

#### Formato de concurso de Proveedores

| <b>Artículo:</b>                | <b>Código:</b>     | <b>Fecha</b>                |                    |
|---------------------------------|--------------------|-----------------------------|--------------------|
| <b>cantidad</b>                 |                    | <b>Precio ultima compra</b> |                    |
|                                 | <b>Proveedor A</b> | <b>Proveedor B</b>          | <b>Proveedor C</b> |
| Precio unitario                 |                    |                             |                    |
| Volumen de compra               |                    |                             |                    |
| Tiempo de entrega               |                    |                             |                    |
| Condiciones de pago             |                    |                             |                    |
| Plazo                           |                    |                             |                    |
| Descuentos                      |                    |                             |                    |
| Vigencia de la cotización       |                    |                             |                    |
| Observaciones                   |                    |                             |                    |
| Persona que realizo el concurso |                    |                             |                    |
| Nombre                          |                    |                             |                    |
| Firma                           |                    |                             |                    |

**Algunas de las políticas que se llevarán a cabo en el departamento son:**

1. Todas las compras deben ser realizadas a través de este departamento.
2. Todas las compras se harán de acuerdo a especificaciones del estándar correspondiente.
3. Para cada artículo deberá establecerse un sustituto
4. Los pedidos deberán ser concursados.
5. Los pedidos especiales deberán ser autorizados por el Gerente.

**Medidas de Control del Departamento de Compras:**

1. La persona que compra debe ser diferente de la que recibe
2. La persona que solicita debe ser diferente de la que compra
3. La persona que paga debe ser diferente de la que compra y recibe.

**Recepción de la Mercancía:**

Es importante la recepción de la mercancía, ya que si se respetan los procedimientos nos evitamos mermas o desperdicios de la misma además de tiempo por la duplicidad de funciones pues nuevamente se le tendría que llamar al proveedor para reponerla y son tiempos perdidos tanto de compras como del almacén

**Proceso de la Recepción de la Mercancía.**

1. Revisar físicamente la mercancía que se recibe para verificar que este de acuerdo con los estándares de compra.
2. Revisar físicamente el peso y la cantidad para verificar que coincida con los datos asentados en el pedido y los compare con la factura.
3. Si existe mercancía en mal estado o excede a la cantidad del pedido se devolverá al proveedor, registrando la devolución de la mercancía en la factura
4. Sellar y firmar de conformidad y fecha de recibido en el original y la copia de la factura.
5. Elaborar reporte de mercancía recibida anexando las copias de las facturas y los pedidos

6. Registrar todos los datos de la mercancía recibida anexando las copias de las facturas y los pedidos
7. Registrar los daos de la mercancía en la tarjeta de almacén

### **Almacenaje y Distribución**

El objetivo principal del almacenaje de mercancía en el almacén es el de evitar pérdidas por robos, o bien deterioro de la mercancía ocasionado por manejo inadecuado del mismo (Falta de rotación, mala estiba, contaminación de sabores y olores, etc.) por este motivo es importante que el almacén cuente con el área, instalaciones, útiles y medidas de seguridad necesarias para cumplir con este objetivo.

### **Recomendaciones**

1. Se debe evitar tener diversas áreas de almacenamiento, dispersas ya que esto dificulta la recepción, surtido y control de la mercancía.
2. El almacén debe ser una unidad con espacio suficiente para albergar áreas específicas para cámaras de refrigeración y carnicería; y contar con las instalaciones y estantería adecuadas para almacenamiento de vinos, licores, abarrotos, artículos a granel, artículos de limpieza.
3. La ubicación del almacén debe ser anexa al área de recibo de mercancía y cercano a la cocina con el fin de evitar largos desplazamientos.
4. Se debe contar con el equipo adecuado para el manejo y desplazamiento de la mercancía (básculas, termómetros, diablos, chamarra para entrar a las cámaras de congelación, etc.)
5. El horario de servicio será establecido de acuerdo a las necesidades de los departamentos productivos.

### **Proceso de Salidas del Almacén**

1. Se detecta la necesidad de reponer stock de algún artículo
2. Se elabora la requisición al almacén en original y copia
3. se presenta para autorización al jefe del departamento
4. Se entrega al almacenista para surtir la mercancía
5. el almacenista verifica la firma de autorización

6. Se surte la mercancía y se registra en la columna de "Mercancía recibida"
7. Recaba firma de recibido en el original y copia
8. La copia la firma el almacenista y se conserva en el departamento solicitante para verificar la mercancía recibida
9. El original lo conserva el almacenista para registrar las salidas en las tarjetas de almacén
10. Se elabora el reporte de salidas sólo en unidades y lo entrega al analista con las requisiciones anexas si se tiene un sistema de almacenes sólo se imprime el reporte de salidas de almacén
11. El analista de costos compra el original y copia de las requisiciones, revisa que no tenga alteraciones y aclara las diferencias.
12. El analista costea y totaliza el reporte de salidas y lo registra
13. Se envía el original del reporte a Contabilidad o Contraloría según sea el caso.

### **Inventarios Físicos**

Los inventarios físicos se realizan con el fin de cerciorarse de la existencia física de la mercancía en el almacén y para comprobar la veracidad de los registros contables.

Toma de Inventarios.

1. Realizar dos conteos por personas diferentes quienes al terminar entregarán sus registros al analista de costos, quien los comparará y aclarará diferencias en caso de existir.
2. Colocar los productos en un solo lugar con el fin de evitar duplicidad de conteo.
3. El conteo de los productos en las cámaras de refrigeración y congelación deberá hacerse en el menor tiempo para no provocar alteración en las temperaturas de los productos ahí almacenados así como usar chamarras para proteger su salud.
4. Abrir todas las cajas o empaques mayores para, cerciorarse de que efectivamente contienen la cantidad y el tipo de mercancía que se indica en la cubierta, así como verificar su buen estado.

5. Identificar las mermas sufridas por los materiales por el simple tiempo de almacenamiento, los artículos que hayan caducado o bien que por su estado de deterioro ya no sean aptos para su consumo.
6. Tomar nota del último reporte de mercancías recibida y de la última requisición surtida, con el fin de conciliar los registros contables y el inventario practicado.
7. Durante la toma del inventario no se recibirá ni se surtirá ningún tipo de mercancía.
8. El inventario deberá coincidir con el cierre del período contable.

## Producción

Lo que se debe controlar durante el proceso de producción son.

- ❖ Mermas
- ❖ Desperdicios
- ❖ Fugas

Se deberán establecer estándares de rendimientos por producto

**Los Estándares de Rendimiento:** Es una norma de peso, número o volumen de materiales que han sido sometidos a un proceso de preparación o de almacenamiento. Se determinan con base en mediciones o pruebas que se realizan con todo tipo de materias primas que pueden sufrir una merma en el proceso de producción y son un modelo de comparación para medir la eficiencia en el proceso productivo de los alimentos y bebidas.

Es necesario para el cálculo de los costos predeterminados conocer lo más exacto posible cuales son las mermas o desperdicios para considerarlos dentro del costo de producción

Existen diferentes pasos para el proceso productivo en los cuales puede originarse una merma como son:

- Descongelamiento
- Desangrado
- Limpieza
- Deshuesado
- Deshojado



- Cocimiento
- Porcionado

Para conocer cual es el porcentaje de merma que tenemos en cada artículo debemos escoger un lote completo que sea significativo para tener un promedio más cercano a la realidad, es decir si decidimos estudiar la merma en el filete, debemos analizar un lote completo (Toda la última compra y no sólo una pieza)

Debemos también establecer **factores de rendimiento** para cada artículo. Este es una derivación de los estándares de rendimiento y se utilizan para costear los alimentos en proceso de preparación, con lo que se le da consistencia y uniformidad a la producción.

#### **Fórmula:**

Factor de rendimiento:  $\text{Peso inicial} / \text{Peso Final}$

#### **Actualización del Estándar**

Es importante que periódicamente se realicen pruebas para verificar que el peso aprovechable corresponda al estándar establecido ya que puede haber variaciones por cambios de proveedor, temporadas, etc., en este caso se deberá ajustar el estándar al nuevo rendimiento.

#### **Recomendaciones para el control del costo en alimentos y bebidas**

##### **Recepción de la mercancía**

1. Abrir las cajas y contar los artículos
2. Pesar las mercancías que necesiten ser pesadas.
3. Realizar muestreo selectivo de artículos
4. Elaborar reportes de mercancías recibidas adjuntando remisiones y facturas
5. Revisar precios de compra
6. Mantener las básculas en buen estado
7. Almacenar inmediatamente
8. Ser estrictos con los repartidores al recibir la mercancía

### **Almacenaje**

1. Acomodar correctamente la mercancía
2. Acomodar abajo productos que puedan gotear
3. Tapar toda la mercancía
4. No acomodar cosas en el suelo
5. Ordenar por grupos
6. Mantenga refrigeradores y cámaras funcionando correctamente
7. Las salidas de almacén deben ser bajo estricto control

### **Producción**

1. Estricto uso de comandas para la salida de platillos
2. Elaborar reportes de producción
3. Uso correcto de las recetas
4. Colocar a cada recipiente de especias su nombre
5. Sistema de recuperación de alimentos (Mantequilla, aderezos, limones, adornos, etc.)

### **Ventas**

1. Menú balanceado con platillos de bajo costo
2. Si el menú es amplio no debe ser a base de artículos caros y de precio variante
3. Los platillos de bajo costo se deben promover en el menú
4. Hacer promociones de los platillos de bajo costo o alta utilidad
5. Colocar correcta y atractiva explicación de los platillos en el menú
6. El personal debe conocer los platillos y las sugerencias de venta.

### **Control del Bar**

1. Definir existencias fijas para cada barra
2. Sacar inventarios lo mas constante posible y comparar contra la venta
3. Controlar las porciones lo mas que se pueda usando dosificadores
4. Resurtir a base de diferencias de inventarios.

Cabe mencionar que la adopción de un sistema de trabajo significa un cambio en todos los niveles de la organización, por lo tanto este cambio debe ser planeado para obtener el máximo de los beneficios,

conocer el grado de disposición al cambio de los integrantes de la organización ayudará a la transición al nuevo sistema de trabajo.

Todo cambio y en consecuencia, todo aquel que se origina intencionalmente para lograr una mejora dentro de la organización es un proceso a largo plazo.

## 5.3 Presupuestos

### Indice de Contenido Presupuestal

- a) Estados Financieros al 31 de Diciembre 2003
- b) Presupuesto Maestro con cifras al 31 de Diciembre 2004
- c) Flujo de Caja Presupuestado al 31 de Diciembre 2004
- d) Presupuestos de Costos por Centro de Ingreso
- e) Presupuestos de Gastos por Áreas de Responsabilidad
- f) Presupuestos de Sueldos por Áreas de Responsabilidad
- g) Estados Financieros Presupuestados al 31 de Diciembre 2004
- h) Control Presupuestal

**Los Organizados S. A. De C. V.**  
**Balance General**  
**Al 31 Diciembre 2003**

(Cifras en Pesos)

| <b>ACTIVO</b>                  |                   | <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>          |                   |
|--------------------------------|-------------------|-------------------------------------|-------------------|
| <b>CIRCULANTE</b>              |                   | <b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>         |                   |
| Caja y Bancos                  | 9,803,978         | Proveedores Diversos                | 4,578,384         |
| Inversiones a corto plazo      | 1,307,040         | Acreedores diversos                 | 1,147,892         |
| Clientes                       | 2,205,632         | Anticipos de Clientes               | 1,326,041         |
| Deudores diversos              | 0                 | Impuestos por Pagar                 | 1,920,906         |
| Inventarios                    | 787,655           | <b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b>   | <b>8,973,222</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b> | <b>14,104,305</b> | Reserva para reposición de Equipo   | 0                 |
| <b>ACTIVO FIJO</b>             |                   | <b>TOTAL PASIVO</b>                 | <b>8,973,222</b>  |
| Edificio                       | 2,890,580         |                                     |                   |
| Mobiliario y Equipo            | 867,174           |                                     |                   |
| Equipo de transporte           | 1,156,232         |                                     |                   |
| <b>Total Activo Fijo</b>       | <b>4,913,986</b>  |                                     |                   |
| <b>DIFERIDO</b>                |                   | <b>PATRIMONIO</b>                   |                   |
| Gastos Anticipados             | 0                 | Aportaciones Patrimoniales          | 6,085,549         |
| Activo Diferido                | 0                 | Resultados de años anteriores       | 0                 |
| <b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b>   | <b>0</b>          | Resultado del ejercicio             | 3,959,519         |
|                                |                   | <b>TOTAL PATRIMONIO</b>             | <b>10,045,068</b> |
| <b>TOTAL DE ACTIVO</b>         | <b>19,018,291</b> | <b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b> | <b>19,018,291</b> |

**Los Organizados S. A. De C. V**  
**Estado de Resultados**  
**Del 1 Enero al 31 Diciembre 2003**  
(Cifras en Pesos)

|                                     |            |      |
|-------------------------------------|------------|------|
| <b>Ventas</b>                       | 22,056,323 | 100% |
| <b>Costo de Ventas</b>              | 10,587,035 | 48%  |
| <b>Utilidad Bruta</b>               | 11,469,288 | 52%  |
| <b>Gastos de operación</b>          | 4,978,273  | 23%  |
| <b>Gastos de Venta</b>              | 551,408    | 3%   |
| <b>Gastos de Finanzas</b>           | 1,543,943  | 7%   |
| <b>Gastos de Dirección general</b>  | 661,690    | 3%   |
| <b>Gastos de Operaciones</b>        | 2,205,632  | 10%  |
| <b>Gastos Financieros</b>           | 15,600     | 0%   |
| <b>Productos financieros</b>        | 0          | 0%   |
| <b>Resultado antes de impuestos</b> | 6,491,015  | 29%  |
| <b>ISR</b>                          | 2,206,945  |      |
| <b>PTU</b>                          | 324,551    |      |
| <b>Resultado Neto</b>               | 3,959,519  | 18%  |

**Los Organizados**  
**PRESUPUESTO MAESTRO 2004**  
**Cédula 1**

| CONCEPTO                             | ENERO            | FEBRERO          | MARZO            | ABRIL            | MAYO             | JUNIO            | JULIO            | AGOSTO           | SEPTIEMBRE       | OCTUBRE          | NOVIEMBRE        | DECIEMBRE        | TOTAL             |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>VENTAS POR SERVICIOS</b>          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| sesiones de trabajo                  | 114,159          | 208,884          | 215,085          | 296,519          | 289,433          | 186,206          | 88,809           | 100,557          | 110,376          | 118,971          | 164,471          | 207,289          | 2,100,759         |
| sesiones de trabajo con desayuno     | 315,458          | 435,702          | 501,483          | 404,227          | 449,886          | 501,684          | 461,364          | 500,169          | 471,953          | 286,017          | 367,086          | 361,772          | 5,056,801         |
| sesiones de trabajo con comida       | 475,928          | 421,371          | 420,323          | 412,062          | 517,134          | 582,219          | 655,858          | 505,312          | 882,253          | 860,894          | 531,213          | 438,590          | 6,703,159         |
| sesiones de trabajo con des y comida | 393,968          | 436,009          | 487,115          | 443,431          | 499,424          | 677,749          | 735,558          | 764,545          | 661,584          | 662,051          | 671,294          | 451,808          | 6,884,538         |
| Hospedaje para grupos de trabajo     | 81,745           | 108,561          | 72,194           | 106,163          | 64,766           | 93,751           | 63,592           | 101,257          | 62,397           | 95,839           | 67,945           | 87,887           | 1,006,100         |
| Renta de instalaciones               | 0                | 14,048           | 0                | 0                | 25,143           | 36,395           | 12,343           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 22,745            |
| Org de fiestas y aniv de fin de año. | 68,181           | 0                | 0                | 0                | 135,049          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 1,151,921         |
| <b>Total Ingresos</b>                | <b>1,449,440</b> | <b>1,624,575</b> | <b>1,696,201</b> | <b>1,662,403</b> | <b>1,980,836</b> | <b>2,078,005</b> | <b>2,017,525</b> | <b>1,971,841</b> | <b>2,188,562</b> | <b>2,023,772</b> | <b>1,802,009</b> | <b>2,722,012</b> | <b>23,217,182</b> |
| <b>COSTOS DIRECTOS DE OPERACIÓN</b>  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| sesiones de trabajo                  | 38,612           | 79,798           | 82,372           | 115,836          | 123,558          | 82,372           | 38,612           | 41,186           | 48,909           | 51,483           | 66,927           | 97,817           | 867,483           |
| sesiones de trabajo con desayuno     | 106,697          | 166,448          | 192,055          | 157,912          | 192,055          | 221,931          | 200,591          | 204,859          | 209,127          | 123,769          | 149,376          | 170,716          | 2,095,537         |
| sesiones de trabajo con comida       | 160,973          | 160,973          | 160,973          | 160,973          | 220,763          | 257,557          | 285,152          | 206,966          | 390,935          | 372,538          | 216,164          | 206,966          | 2,800,933         |
| sesiones de trabajo con des y comida | 133,252          | 166,585          | 186,553          | 173,227          | 213,203          | 299,817          | 319,805          | 313,142          | 293,154          | 286,492          | 273,166          | 213,203          | 2,871,579         |
| Hospedaje para grupos de trabajo     | 27,649           | 41,473           | 27,649           | 41,473           | 27,649           | 41,473           | 27,649           | 41,473           | 27,649           | 41,473           | 27,649           | 41,473           | 414,729           |
| Renta de instalaciones               | 0                | 5,367            | 0                | 0                | 10,733           | 16,100           | 5,367            | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 10,733            |
| Org de fiestas y aniv de fin de año. | 23,061           | 0                | 0                | 0                | 57,652           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 543,578           |
| <b>Total Costos Directos</b>         | <b>490,244</b>   | <b>620,624</b>   | <b>649,602</b>   | <b>649,422</b>   | <b>845,614</b>   | <b>919,250</b>   | <b>877,175</b>   | <b>807,625</b>   | <b>969,773</b>   | <b>875,754</b>   | <b>733,283</b>   | <b>1,284,486</b> | <b>9,722,851</b>  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| sesiones de trabajo                  | 75,547           | 129,085          | 132,713          | 180,683          | 165,875          | 103,834          | 50,197           | 59,371           | 61,467           | 67,488           | 97,544           | 109,471          | 1,233,276         |
| sesiones de trabajo con desayuno     | 208,761          | 269,254          | 309,428          | 246,315          | 257,831          | 279,753          | 260,773          | 295,310          | 262,826          | 162,248          | 217,709          | 191,056          | 2,961,264         |
| sesiones de trabajo con comida       | 314,955          | 260,398          | 259,350          | 251,089          | 296,371          | 324,662          | 370,705          | 298,347          | 491,318          | 488,357          | 315,049          | 231,624          | 3,902,226         |
| sesiones de trabajo con des y comida | 260,717          | 269,444          | 300,562          | 270,204          | 286,221          | 377,933          | 415,754          | 451,403          | 368,430          | 375,559          | 398,128          | 238,605          | 4,012,959         |
| Hospedaje para grupos de trabajo     | 54,096           | 67,089           | 44,546           | 64,690           | 37,118           | 52,278           | 35,944           | 59,784           | 34,748           | 54,366           | 40,297           | 46,414           | 591,371           |
| Renta de instalaciones               | 0                | 8,681            | 0                | 0                | 14,409           | 20,295           | 6,977            | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 12,012            |
| Org de fiestas y aniv de fin de año. | 45,120           | 0                | 0                | 0                | 77,397           | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 608,343           |
| <b>Utilidad Bruta</b>                | <b>959,196</b>   | <b>1,003,952</b> | <b>1,046,599</b> | <b>1,012,982</b> | <b>1,135,222</b> | <b>1,158,755</b> | <b>1,140,350</b> | <b>1,164,216</b> | <b>1,218,789</b> | <b>1,148,018</b> | <b>1,068,726</b> | <b>1,437,526</b> | <b>13,494,330</b> |
| <b>SUELDOS</b>                       |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| Ventas                               | 40,669           | 37,425           | 37,118           | 37,118           | 37,118           | 37,118           | 37,118           | 37,118           | 37,118           | 37,118           | 37,118           | 37,118           | 37,950            |
| Finanzas                             | 65,868           | 65,330           | 65,176           | 64,715           | 65,483           | 65,255           | 65,022           | 65,248           | 64,715           | 65,391           | 64,715           | 66,065           | 782,983           |
| Dirección General                    | 27,415           | 27,415           | 27,415           | 27,415           | 27,415           | 27,415           | 27,799           | 29,131           | 27,415           | 27,415           | 27,415           | 27,415           | 27,990            |
| Operaciones                          | 145,182          | 144,516          | 144,824          | 144,447          | 144,260          | 144,140          | 144,815          | 147,846          | 145,231          | 144,260          | 144,140          | 146,680          | 1,740,341         |
| <b>Total Sueldos</b>                 | <b>279,134</b>   | <b>274,686</b>   | <b>274,533</b>   | <b>273,694</b>   | <b>274,275</b>   | <b>273,927</b>   | <b>274,754</b>   | <b>279,343</b>   | <b>274,478</b>   | <b>274,183</b>   | <b>273,387</b>   | <b>278,685</b>   | <b>3,305,080</b>  |
| <b>Resultado Antes de Gastos</b>     | <b>680,062</b>   | <b>729,266</b>   | <b>772,066</b>   | <b>739,287</b>   | <b>860,946</b>   | <b>884,828</b>   | <b>865,596</b>   | <b>884,872</b>   | <b>944,311</b>   | <b>873,835</b>   | <b>795,340</b>   | <b>1,158,841</b> | <b>10,189,251</b> |
| <b>GASTOS GENERALES</b>              |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| Ventas                               | 13,847           | 5,297            | 9,547            | 6,797            | 6,047            | 6,797            | 6,047            | 6,797            | 12,347           | 6,797            | 9,547            | 7,547            | 97,414            |
| Finanzas                             | 15,090           | 18,990           | 8,990            | 16,590           | 18,990           | 11,590           | 8,990            | 26,590           | 8,990            | 11,590           | 21,490           | 11,590           | 179,480           |
| Dirección General                    | 28,245           | 20,235           | 22,945           | 27,835           | 20,445           | 14,635           | 10,445           | 27,835           | 10,445           | 12,835           | 22,895           | 12,795           | 231,590           |
| Operaciones                          | 43,104           | 34,914           | 52,104           | 23,104           | 23,130           | 20,604           | 33,104           | 34,914           | 37,104           | 33,104           | 20,604           | 38,104           | 393,894           |
| <b>Total Gastos</b>                  | <b>100,286</b>   | <b>79,436</b>    | <b>93,586</b>    | <b>74,326</b>    | <b>68,612</b>    | <b>53,626</b>    | <b>58,586</b>    | <b>96,136</b>    | <b>68,886</b>    | <b>64,326</b>    | <b>74,536</b>    | <b>70,036</b>    | <b>902,378</b>    |
| <b>Resultado Operativa</b>           | <b>579,776</b>   | <b>649,830</b>   | <b>678,480</b>   | <b>664,961</b>   | <b>792,334</b>   | <b>831,202</b>   | <b>807,010</b>   | <b>788,736</b>   | <b>875,425</b>   | <b>809,509</b>   | <b>720,804</b>   | <b>1,088,805</b> | <b>9,286,873</b>  |

**Los Organizados S. A. De C. V.**
**Cedula de Numero de Eventos presupuestados**
**Cedula 2**

| Concepto                             | Enero     | Febrero    | Marzo      | Abril      | Mayo       | Junio      | Julio      | Agosto     | Septiembre | Octubre    | Noviembre  | Diciembre  | Total        |             |
|--------------------------------------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|-------------|
| <b>Numero de Personas por evento</b> | 70        | 70         | 70         | 70         | 70         | 70         | 70         | 70         | 70         | 70         | 70         | 70         | 250          | %           |
| sesiones de trabajo                  | 15        | 31         | 32         | 45         | 48         | 32         | 15         | 16         | 19         | 20         | 26         | 38         | 337          | 17%         |
| sesiones de trabajo con desayuno     | 25        | 39         | 45         | 37         | 45         | 52         | 47         | 48         | 49         | 29         | 35         | 40         | 491          | 25%         |
| sesiones de trabajo con comida       | 35        | 35         | 35         | 35         | 48         | 56         | 62         | 45         | 85         | 81         | 47         | 45         | 609          | 31%         |
| sesiones de trabajo con des y comida | 20        | 25         | 28         | 26         | 32         | 45         | 48         | 47         | 44         | 43         | 41         | 32         | 431          | 22%         |
| Hospedaje para grupos de trabajo     | 2         | 3          | 2          | 3          | 2          | 3          | 2          | 3          | 2          | 3          | 2          | 3          | 30           | 2%          |
| Renta de instalaciones               | 0         | 1          | 0          | 0          | 2          | 3          | 1          | 0          | 0          | 0          | 0          | 2          | 9            | 0%          |
| Org de fiestas y aniv de fin de año. | 2         | 0          | 0          | 0          | 5          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 0          | 22         | 29           | 1%          |
| <b>Total Eventos</b>                 | <b>99</b> | <b>134</b> | <b>142</b> | <b>146</b> | <b>182</b> | <b>191</b> | <b>175</b> | <b>159</b> | <b>199</b> | <b>176</b> | <b>151</b> | <b>182</b> | <b>1,936</b> | <b>100%</b> |

**Numero de eventos promedio por dia**

3      4      5      5      6      6      6      5      7      6      5      6

**LOS ORGANIZADOS****Cedula de número de personas a atender presupuestadas****Cedula 3**

| Concepto                             | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril         | Mayo          | Junio         | Julio         | Agosto        | Septiembre    | Octubre       | Noviembre     | Diciembre     | Total          |             |
|--------------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|-------------|
| <b>Numero de Personas por evento</b> | <b>70</b>    | <b>70</b>    | <b>70</b>    | <b>70</b>     | <b>70</b>     | <b>70</b>     | <b>70</b>     | <b>70</b>     | <b>70</b>     | <b>70</b>     | <b>70</b>     | <b>150</b>    |                | <b>%</b>    |
| sesiones de trabajo                  | 1,050        | 2,170        | 2,240        | 3,150         | 3,360         | 2,240         | 1,050         | 1,120         | 1,330         | 1,400         | 1,820         | 2,660         | 23,590         | 17%         |
| sesiones de trabajo con desayuno     | 1,750        | 2,730        | 3,150        | 2,590         | 3,150         | 3,640         | 3,290         | 3,360         | 3,430         | 2,030         | 2,450         | 2,800         | 34,370         | 25%         |
| sesiones de trabajo con comida       | 2,450        | 2,450        | 2,450        | 2,450         | 3,360         | 3,920         | 4,340         | 3,150         | 5,950         | 5,670         | 3,290         | 3,150         | 42,630         | 31%         |
| sesiones de trabajo con des y comida | 1,400        | 1,750        | 1,960        | 1,820         | 2,240         | 3,150         | 3,360         | 3,290         | 3,080         | 3,010         | 2,870         | 2,240         | 30,170         | 22%         |
| Hospedaje para grupos de trabajo     | 140          | 210          | 140          | 210           | 140           | 210           | 140           | 210           | 140           | 210           | 140           | 210           | 2,100          | 2%          |
| Renta de instalaciones               | 0            | 70           | 0            | 0             | 140           | 210           | 70            | 0             | 0             | 0             | 0             | 140           | 630            | 0%          |
| Org de fiestas y aniv de fin de año. | 140          | 0            | 0            | 0             | 350           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 3,300         | 3,790          | 3%          |
| <b>Total Eventos</b>                 | <b>6,930</b> | <b>9,380</b> | <b>9,940</b> | <b>10,220</b> | <b>12,740</b> | <b>13,370</b> | <b>12,250</b> | <b>11,130</b> | <b>13,930</b> | <b>12,320</b> | <b>10,570</b> | <b>14,500</b> | <b>137,280</b> | <b>100%</b> |

**Personas promedio por día**      **231**   **323**   **331**   **341**   **425**   **446**   **408**   **371**   **464**   **411**   **352**   **483**



| LOS ORGANIZADOS                                      |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                  |                  |             |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|-------------|
| Cedula de determinación de Costos Unitarios globales |                |                |                |                |                |                |                |                |                | Cédula 4       |                |                  |                  |             |
| Concepto   | Enero          | Febrero        | Marzo          | Abril          | Mayo           | Junio          | Julio          | Agosto         | Septiembre     | Octubre        | Noviembre      | Diciembre        | Total            | %           |
| <b>Numero de Personas por evento</b>                 | <b>70</b>      | <b>70</b>      | <b>70</b>      | <b>70</b>      | <b>70</b>      | <b>70</b>      | <b>70</b>      | <b>70</b>      | <b>70</b>      | <b>70</b>      | <b>70</b>      | <b>70</b>        | <b>150</b>       |             |
| sesiones de trabajo                                  | 38,612         | 79,798         | 82,372         | 115,836        | 123,558        | 82,372         | 38,612         | 41,186         | 48,909         | 51,483         | 66,927         | 97,817           | 867,483          | 9%          |
| sesiones de trabajo con desayuno                     | 106,697        | 166,448        | 192,055        | 157,912        | 192,055        | 221,931        | 200,591        | 204,859        | 209,127        | 123,769        | 149,376        | 170,716          | 2,095,537        | 22%         |
| sesiones de trabajo con comida                       | 160,973        | 160,973        | 160,973        | 160,973        | 220,763        | 257,557        | 285,152        | 206,966        | 390,935        | 372,538        | 216,164        | 206,966          | 2,800,933        | 29%         |
| sesiones de trabajo con des y comida                 | 133,252        | 166,565        | 186,553        | 173,227        | 213,203        | 299,817        | 319,805        | 313,142        | 293,154        | 286,492        | 273,166        | 213,203          | 2,871,579        | 30%         |
| Hospedaje para grupos de trabajo                     | 27,649         | 41,473         | 27,649         | 41,473         | 27,649         | 41,473         | 27,649         | 41,473         | 27,649         | 41,473         | 27,649         | 41,473           | 414,729          | 4%          |
| Renta de instalaciones                               | 0              | 5,367          | 0              | 0              | 10,733         | 16,100         | 5,367          | 0              | 0              | 0              | 0              | 10,733           | 48,300           | 0%          |
| Org de fiestas y aniv de fin de año.                 | 23,061         | 0              | 0              | 0              | 57,652         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 543,578          | 624,291          | 6%          |
| <b>Total Eventos</b>                                 | <b>490,244</b> | <b>620,624</b> | <b>649,602</b> | <b>649,422</b> | <b>845,614</b> | <b>919,250</b> | <b>877,175</b> | <b>807,625</b> | <b>969,773</b> | <b>875,754</b> | <b>733,283</b> | <b>1,284,486</b> | <b>9,722,851</b> | <b>100%</b> |
| sesiones de trabajo                                  | 8%             | 13%            | 13%            | 18%            | 15%            | 9%             | 4%             | 5%             | 5%             | 6%             | 9%             | 8%               | 9%               | 9%          |
| sesiones de trabajo con desayuno                     | 22%            | 27%            | 30%            | 24%            | 23%            | 24%            | 23%            | 25%            | 22%            | 14%            | 20%            | 13%              | 22%              | 22%         |
| sesiones de trabajo con comida                       | 33%            | 26%            | 25%            | 25%            | 26%            | 28%            | 33%            | 26%            | 40%            | 43%            | 29%            | 16%              | 29%              | 29%         |
| sesiones de trabajo con des y comida                 | 27%            | 27%            | 29%            | 27%            | 25%            | 33%            | 36%            | 39%            | 30%            | 33%            | 37%            | 17%              | 30%              | 30%         |
| Hospedaje para grupos de trabajo                     | 6%             | 7%             | 4%             | 6%             | 3%             | 5%             | 3%             | 5%             | 3%             | 5%             | 4%             | 3%               | 4%               | 4%          |
| Renta de instalaciones                               | 0%             | 1%             | 0%             | 0%             | 1%             | 2%             | 1%             | 0%             | 0%             | 0%             | 0%             | 1%               | 0%               | 0%          |
| Org de fiestas y aniv de fin de año.                 | 5%             | 0%             | 0%             | 0%             | 7%             | 0%             | 0%             | 0%             | 0%             | 0%             | 0%             | 42%              | 6%               | 6%          |
| <b>Total Eventos</b>                                 | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>    | <b>100%</b>      | <b>100%</b>      | <b>100%</b> |

1 Costo Unitario Global= Es la multiplicación del total de la cédula 5 ( \$36.77) por el total de la cédula 3 en sesiones de trabajo (1,050) es el Número de personas a atender en el mes de Enero esto da como resultado \$ 38,612

ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA

LOS ORGANIZADOS  
Cédula para determinar el costo unitario de  
Cédula 5

| Sesiones de trabajo         | costo        |
|-----------------------------|--------------|
| Renta de salon              |              |
| Coffe break 1               | 12.69        |
| Pantalla                    | 7.17         |
| Video                       | 4.83         |
| Television                  | 12.08        |
| <b>total costo unitario</b> | <b>36.77</b> |

Costo unitario

| Sesiones de trabajo con desayuno | Costo        |
|----------------------------------|--------------|
| Renta de salon                   |              |
| Coffe break                      | 12.69        |
| desayuno alimentos 2             | 24.20        |
| desayuno bebidas                 | 0.00         |
| Pantalla                         | 7.17         |
| Video                            | 4.83         |
| Television                       | 12.08        |
| <b>total costo unitario</b>      | <b>60.97</b> |

Costo unitario

| Sesiones de trabajo con comida | Costo        |
|--------------------------------|--------------|
| Renta de salon                 |              |
| Coffe break                    | 12.69        |
| comida alimentos 3             | 23.65        |
| comida bebidas                 | 5.28         |
| Pantalla                       | 7.17         |
| Video                          | 4.83         |
| Television                     | 12.08        |
| <b>total costo unitario</b>    | <b>65.70</b> |

1 remitirse a la cédula 8 Receta estándar de coffe Break

2 remitirse a la cédula 7 Receta estándar de Desayuno

3 remitirse a la cédula 6 Receta estándar de comida

**Costo unitario**

| Sesiones de trabajo con desayuno y comida | Costo        |
|---|--------------|
| Renta de salon                            |              |
| Coffe break                               | 12.69        |
| desayuno alimentos                        | 24.20        |
| desayuno bebidas                          | 5.28         |
| comida alimentos                          | 23.65        |
| comida bebidas                            | 5.28         |
| Pantalla                                  | 7.17         |
| Video                                     | 4.83         |
| Television                                | 12.08        |
| <b>total costo unitario</b>               | <b>95.18</b> |

**Costo unitario**

| Hospedaje para grupos de trabajo | Costo         |
|----------------------------------|---------------|
| Renta de salon                   |               |
| Coffe break                      | 12.69         |
| desayuno alimentos               | 24.20         |
| desayuno bebidas                 | 5.28          |
| comida alimentos                 | 23.65         |
| comida bebidas                   | 8.10          |
| cena alimentos                   | 6.39          |
| cena bebidas                     | 8.10          |
| regaderas                        | 15.00         |
| dormitorio por noche             | 70.00         |
| Pantalla                         | 7.17          |
| Video                            | 4.83          |
| Television                       | 12.08         |
| <b>total costo unitario</b>      | <b>197.49</b> |

**Costo unitario**

| Renta de instalaciones      | Costo        |
|-----------------------------|--------------|
| Renta de salon              | 76.67        |
| Mantenimiento               |              |
| Sueldos fijos               |              |
| <b>total costo unitario</b> | <b>76.67</b> |

**Costo unitario**

| Org de fiestas de aniv y de fin de año | Costo         |
|--|---------------|
| Renta de salon                         |               |
| Coffe break                            | 0.00          |
| comida alimentos                       | 40.31         |
| comida bebidas                         | 11.41         |
| grupo musical                          | 52.00         |
| carpa o lona                           | 40.00         |
| centros de mesa                        | 21.00         |
| <b>total costo unitario</b>            | <b>164.72</b> |

Los Organizados S. A. De C. V.  
RECETA ESTANDAR DE COMIDA

Categoría **PLATOS FUERTES Y ADORN.**

Numero de Platillo:

**Cédula 6**

|  |                               |  |
|--|-------------------------------|--|
| <b>Nombre del Platillo</b><br>CRUJIENTE DE FILETE DE RES EN SALSA ECHALOTE | <b>No. de porciones:</b><br>1 | <b>Fecha:</b><br><b>De:</b><br>0.46 grs. |
|--|-------------------------------|--|

| Numero<br>Codigo | Nombre del Producto    | Unidad de<br>Medida | Cantidad | Factor de<br>rendimiento | Factor de<br>Merma | Cantidad<br>ajustar | Costo<br>unitario | Importe |
|------------------|------------------------|---------------------|----------|--------------------------|--------------------|---------------------|-------------------|---------|
| 1631             | Filete de res          | kg                  | 0.25     | 100%                     | 0%                 | 0.00                | 138.00            | 34.50   |
| 1124             | Pasta hojaldré         | kg                  | 0.08     | 100%                     | 0%                 | 0.00                | 43.20             | 3.46    |
| R-30             | Salsa echalot          | kg                  | 0.03     | 100%                     | 0%                 | 0.00                | 19.13             | 0.57    |
| R-17             | Guarnicion de verduras | kg                  | 0.1      | 100%                     | 0%                 | 0.00                | 17.81             | 1.78    |
|                  |                        |                     |          |                          |                    | 0.00                |                   | 0.00    |
|                  |                        |                     |          |                          |                    | 0.00                |                   | 0.00    |
|                  |                        |                     |          |                          |                    | 0.00                |                   | 0.00    |

|                        |              |
|------------------------|--------------|
| <b>Total</b>           | <b>40.31</b> |
| <b>Costo por orden</b> | <b>40.31</b> |

Los Organizados S. A. De C. V.  
**COSTEO DE RECETA ESTANDAR DESAYUNO**

Categoría **Los Organizados S. A. De C. V.**

Numero de Platillo :

**Cedula 7**

|                    |                   |           |
|--------------------|-------------------|-----------|
| PLATILLO           | No. de porciones: | Fecha:    |
| DESAYUNO TOLUQUEÑO | 1                 | De:       |
|                    |                   | 11.88 grs |

| Numero<br>Codigo | INGREDIENTES                    | Unidad de<br>Medida | Cantidad | Factor de<br>endiminet | Factor<br>de merma | Cantidad<br>Ajustada | Costo<br>unitario | Importe |
|------------------|---------------------------------|---------------------|----------|------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|---------|
|                  | Jugo de naranja                 | ord                 | 0.25     | 100%                   | 0%                 | 0.000                | 2.55              | 2.55    |
|                  | Fruta surtida                   | Kg                  | 0.15     | 100%                   | 0%                 | 0.000                | 7.50              | 1.13    |
|                  | Huevos con chorizo y enfirolada | ord                 | 0.42     | 100%                   | 0%                 | 0.000                | 9.67              | 9.67    |
|                  | Guacamole                       | Kg                  | 0.06     | 100%                   | 0%                 | 0.000                | 14.86             | 0.89    |
|                  | Pan tostado                     | Pza                 | 2        | 100%                   | 0%                 | 0.000                | 0.31              | 0.62    |
|                  | Mantequilla                     | Pza                 | 2        | 100%                   | 0%                 | 0.000                | 0.45              | 0.90    |
|                  | Mermelada                       | Pza                 | 2        | 100%                   | 0%                 | 0.000                | 0.70              | 1.40    |
|                  | Café                            | ord                 | 3        | 100%                   | 0%                 | 0.000                | 1.22              | 3.66    |
|                  | Leche                           | ord                 | 1        | 100%                   | 0%                 | 0.000                | 2.13              | 2.13    |
|                  | Pan dulce                       | Pza                 | 1        | 100%                   | 0%                 | 0.000                | 1.25              | 1.25    |
|                  |                                 |                     |          |                        |                    |                      |                   | 0.00    |
|                  |                                 |                     |          |                        |                    |                      |                   | 0.00    |
|                  |                                 |                     |          |                        |                    |                      |                   | 0.00    |
|                  |                                 |                     |          |                        |                    |                      |                   | 0.00    |
|                  |                                 |                     |          |                        |                    |                      |                   | 0.00    |

|                       |       |
|-----------------------|-------|
| SUMA                  | 24.20 |
| COSTO POR PAX         | 24.20 |
| PRECIO DE VENTA S/I.V | 0.00  |
| % DE COSTO            | 0%    |

**LOS ORGANIZADOS**  
**Receta de Coffe Break**

**Cedula 8**

| Concepto | Costo<br>Por pax | Precio de venta<br>sin I.V.A. | I.V.A. | Precio de venta<br>Sugerido | %<br>DE Costo | %<br>DE Utilidad |
|----------|------------------|-------------------------------|--------|-----------------------------|---------------|------------------|
|----------|------------------|-------------------------------|--------|-----------------------------|---------------|------------------|

**4 Café Continuo 8 Hrs**

|                  |              |              |             |              |            |            |
|------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|------------|------------|
| Café             | 2.36         | 0.00         | 0.00        | 0.00         | 0%         | 100%       |
| Té               | 0.56         | 0.00         | 0.00        | 0.00         | 0%         | 100%       |
| Refresco         | 2.68         | 0.00         | 0.00        | 0.00         | 0%         | 100%       |
| Agua Embotellada | 1.82         | 0.00         | 0.00        | 0.00         | 0%         | 100%       |
| Pastas           | 2.77         | 0.00         | 0.00        | 0.00         | 0%         | 100%       |
| Pan Danes        | 2.50         | 0.00         | 0.00        | 0.00         | 0%         | 100%       |
| <b>Total</b>     | <b>12.69</b> | <b>83.00</b> | <b>0.00</b> | <b>83.00</b> | <b>15%</b> | <b>85%</b> |

**Los Organizados S. A. De C. V.**

**Cédula Resumen para determinar los sueldos presupuestados**

**Cédula 9**

31 29 31 30 31 30 31 31 30 31 30 31 366

| <b>COSTO</b>         | <b>ENERO</b>   | <b>FEBRERO</b> | <b>MARZO</b>   | <b>ABRIL</b>   | <b>MAYO</b>    | <b>JUNIO</b>   | <b>JULIO</b>   | <b>AGOSTO</b>  | <b>SEPTIEMBRE</b> | <b>OCTUBRE</b> | <b>NOVIEMBRE</b> | <b>DICIEMBRE</b> | <b>TOTAL ANUAL</b> |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|--------------------|
|                      | 1              | 2              | 3              | 4              | 5              | 6              | 7              | 8              | 9                 | 10             | 11               | 12               |                    |
| sueldo               | 209,408        | 209,408        | 209,408        | 209,408        | 209,408        | 209,408        | 209,408        | 209,408        | 209,408           | 209,408        | 209,408          | 209,408          | 2,512,890          |
| Prima Vacacional     | 5,490          | 1,384          | 1,001          | 300            | 750            | 528            | 1,217          | 5,694          | 1,065             | 660            | 0                | 242              | 18,330             |
| Prima dominical      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                 | 0              | 0                | 0                | 0                  |
| Tiempo Extra         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0                 | 0              | 0                | 0                | 0                  |
| Aguinaldo            | 17,451         | 17,451         | 17,451         | 17,451         | 17,451         | 17,451         | 17,451         | 17,451         | 17,451            | 17,451         | 17,451           | 17,451           | 209,408            |
| Asimilados a Sueldos | 39,990         | 39,750         | 39,990         | 39,870         | 39,990         | 39,870         | 39,990         | 39,990         | 39,870            | 39,990         | 39,870           | 39,990           | 479,160            |
| Impuesto Estatal     | 5,372          | 5,270          | 5,260          | 5,243          | 5,254          | 5,248          | 5,266          | 5,378          | 5,262             | 5,252          | 5,235            | 10,476           | 68,516             |
| Cuotas IMSS          | 891            | 891            | 891            | 891            | 891            | 891            | 891            | 891            | 891               | 891            | 891              | 891              | 10,693             |
| SAR                  | 152            | 152            | 152            | 152            | 152            | 152            | 152            | 152            | 152               | 152            | 152              | 152              | 1,825              |
| INFONAVIT            | 380            | 380            | 380            | 380            | 380            | 380            | 380            | 380            | 380               | 380            | 380              | 75               | 4,257              |
| <b>TOTAL</b>         | <b>279,134</b> | <b>274,686</b> | <b>274,533</b> | <b>273,694</b> | <b>274,275</b> | <b>273,927</b> | <b>274,754</b> | <b>279,343</b> | <b>274,478</b>    | <b>274,183</b> | <b>273,387</b>   | <b>278,685</b>   | <b>3,305,080</b>   |

**Areas a considerar**

Ventas

Finanzas

Operaciones

Dirección General

Los Organizados S. A. De C. V.

Cédula para determinar los sueldos presupuestados del área de ventas

Ventas Empleados 5 Cédula 10  
 31 29 31 30 31 30 31 31 30 31 30 31 366

| COSTO                | ENERO<br>1    | FEBRERO<br>2  | MARZO<br>3    | ABRIL<br>4    | MAYO<br>5     | JUNIO<br>6    | JULIO<br>7    | AGOSTO<br>8   | SEPTIEMBRE<br>9 | OCTUBRE<br>10 | NOVIEMBRE<br>11 | DICIEMBRE<br>12 | TOTAL<br>ANUAL |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| sueldo               | 33,300        | 33,300        | 33,300        | 33,300        | 33,300        | 33,300        | 33,300        | 33,300        | 33,300          | 33,300        | 33,300          | 33,300          | 399,600        |
| Prima Vacacional     | 3,465         | 300           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 3,765          |
| Prima dominical      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Tiempo Extra         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Aguinaldo            | 2,775         | 2,775         | 2,775         | 2,775         | 2,775         | 2,775         | 2,775         | 2,775         | 2,775           | 2,775         | 2,775           | 2,775           | 33,300         |
| Asimilados a Sueldos | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Impuesto Estatal     | 919           | 840           | 833           | 833           | 833           | 833           | 833           | 833           | 833             | 833           | 833             | 1,665           | 10,917         |
| Cuotas IMSS          | 125           | 125           | 125           | 125           | 125           | 125           | 125           | 125           | 125             | 125           | 125             | 125             | 1,506          |
| SAR                  | 24            | 24            | 24            | 24            | 24            | 24            | 24            | 24            | 24              | 24            | 24              | 24              | 291            |
| INFONAVIT            | 61            | 61            | 61            | 61            | 61            | 61            | 61            | 61            | 61              | 61            | 61              | 61              | 727            |
| <b>TOTAL</b>         | <b>40,669</b> | <b>37,425</b> | <b>37,118</b> | <b>37,118</b> | <b>37,118</b> | <b>37,118</b> | <b>37,118</b> | <b>37,118</b> | <b>37,118</b>   | <b>37,118</b> | <b>37,118</b>   | <b>37,950</b>   | <b>450,105</b> |

| Ventas              | Plazas   | Sueldo |
|---------------------|----------|--------|
| Gerente de Ventas   | 1        | 450.00 |
| asistente           | 1        | 120.00 |
| Ejecutivo de ventas | 1        | 180.00 |
| Ejecutivo de ventas | 1        | 180.00 |
| Ejecutivo de ventas | 1        | 180.00 |
| <b>total Ventas</b> | <b>5</b> |        |



# Los Organizados S. A. De C. V.

## Cédula para determinar los sueldos presupuestados del área de Finanzas

### Finanzas

Empleados  
31

11  
29

31

### Cédula 11

30 31

30

31

31

30

31

30

31

366

| COSTO                | ENERO<br>1    | FEBRERO<br>2  | MARZO<br>3    | ABRIL<br>4    | MAYO<br>5     | JUNIO<br>6    | JULIO<br>7    | AGOSTO<br>8   | SEPTIEMBRE<br>9 | OCTUBRE<br>10 | NOVIEMBRE<br>11 | DICIEMBRE<br>12 | TOTAL<br>ANUAL |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| sueldo               | 58,050        | 58,050        | 58,050        | 58,050        | 58,050        | 58,050        | 58,050        | 58,050        | 58,050          | 58,050        | 58,050          | 58,050          | 696,600        |
| Prima Vacacional     | 1,125         | 600           | 450           | 0             | 750           | 528           | 300           | 520           | 0               | 660           | 0               | 0               | 4,933          |
| Prima dominical      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Tiempo Extra         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Aguinaldo            | 4,838         | 4,838         | 4,838         | 4,838         | 4,838         | 4,838         | 4,838         | 4,838         | 4,838           | 4,838         | 4,838           | 4,838           | 58,050         |
| Asimilados a Sueldos | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Impuesto Estatal     | 1,479         | 1,466         | 1,463         | 1,451         | 1,470         | 1,464         | 1,459         | 1,464         | 1,451           | 1,468         | 1,451           | 2,903           | 18,990         |
| Cuotas IMSS          | 228           | 228           | 228           | 228           | 228           | 228           | 228           | 228           | 228             | 228           | 228             | 228             | 2,742          |
| SAR                  | 42            | 42            | 42            | 42            | 42            | 42            | 42            | 42            | 42              | 42            | 42              | 42              | 506            |
| INFONAVIT            | 105           | 105           | 105           | 105           | 105           | 105           | 105           | 105           | 105             | 105           | 105             | 5               | 1,164          |
| <b>TOTAL</b>         | <b>65,868</b> | <b>65,330</b> | <b>65,176</b> | <b>64,715</b> | <b>65,483</b> | <b>65,255</b> | <b>65,022</b> | <b>65,248</b> | <b>64,715</b>   | <b>65,391</b> | <b>64,715</b>   | <b>66,065</b>   | <b>782,983</b> |

| Finanzas                    | Plazas    | Sueldo |
|-----------------------------|-----------|--------|
| Gerente                     | 1         | 450.00 |
| Sub gerente                 | 1         | 300.00 |
| contador                    | 1         | 250.00 |
| Auxiliar de contabilidad    | 1         | 150.00 |
| Secretaria                  | 1         | 120.00 |
| Cajero                      | 2         | 110.00 |
| Cajero                      |           | 110.00 |
| Almacenista                 | 1         | 120.00 |
| Ayudante de almacén         | 1         | 65.00  |
| Jefe de seguridad           | 1         | 150.00 |
| Elemento de Seguridad       | 1         | 110.00 |
| <b>total administración</b> | <b>11</b> |        |

Los Organizados S. A. De C. V.

Cédula para determinar los sueldos presupuestados del área de Operaciones

Operaciones

Empleados

37

Cédula 12

31

29

31

30

31

30

31

31

30

31

30

31

366

| COSTO            | ENERO<br>1     | FEBRERO<br>2   | MARZO<br>3     | ABRIL<br>4     | MAYO<br>5      | JUNIO<br>6     | JULIO<br>7     | AGOSTO<br>8    | SEPTIEMBRE<br>9 | OCTUBRE<br>10  | NOVIEMBRE<br>11 | DICIEMBRE<br>12 | TOTAL<br>ANUAL   |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| sueldo           | 93,458         | 93,458         | 93,458         | 93,458         | 93,458         | 93,458         | 93,458         | 93,458         | 93,458          | 93,458         | 93,458          | 93,458          | 1,121,490        |
| Prima Vacacional | 900            | 484            | 551            | 300            | 0              | 0              | 542            | 3,499          | 1,065           | 0              | 0               | 242             | 7,583            |
| Prima dominical  | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0               | 0              | 0               | 0               | 0                |
| Tiempo Extra     | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0               | 0              | 0               | 0               | 0                |
| Aguinaldo        | 7,788          | 7,788          | 7,788          | 7,788          | 7,788          | 7,788          | 7,788          | 7,788          | 7,788           | 7,788          | 7,788           | 7,788           | 93,458           |
| Honorarios       | 39,990         | 39,750         | 39,990         | 39,870         | 39,990         | 39,870         | 39,990         | 39,990         | 39,870          | 39,990         | 39,870          | 39,990          | 479,160          |
| Impuesto Estatal | 2,359          | 2,349          | 2,350          | 2,344          | 2,336          | 2,336          | 2,350          | 2,424          | 2,363           | 2,336          | 2,336           | 2,336           | 30,563           |
| Cuotas IMSS      | 450            | 450            | 450            | 450            | 450            | 450            | 450            | 450            | 450             | 450            | 450             | 450             | 5,402            |
| SAR              | 68             | 68             | 68             | 68             | 68             | 68             | 68             | 68             | 68              | 68             | 68              | 68              | 815              |
| INFONAVIT        | 170            | 170            | 170            | 170            | 170            | 170            | 170            | 170            | 170             | 170            | 170             | 170             | 1,870            |
| <b>TOTAL</b>     | <b>145,182</b> | <b>144,516</b> | <b>144,824</b> | <b>144,447</b> | <b>144,260</b> | <b>144,140</b> | <b>144,815</b> | <b>147,846</b> | <b>145,231</b>  | <b>144,260</b> | <b>144,140</b>  | <b>146,680</b>  | <b>1,740,341</b> |

| Cocina              | Bar       | Servicio              | Mantenimiento |
|---------------------|-----------|-----------------------|---------------|
| chef                | 1 300.00  | Jefe de cantina       | 1 250.00      |
| Sub chef            | 1 200.00  | Cantiner              | 1 150.00      |
| Cocinero            | 4 90.00   | Ayudante de can       | 1 40.35       |
| Cocinero            | 90.00     | <b>Total Bar</b>      | <b>3</b>      |
| Cocinero            | 90.00     | Recepcionista         | 1 80.00       |
| Cocinero            | 90.00     | Mesero                | 5 40.35       |
| Ayudante de cocina  | 3 60.00   | Mesero                | 40.35         |
| Ayudante de cocina  | 60.00     | Mesero                | 40.35         |
| Ayudante de cocina  | 60.00     | Mesero                | 40.35         |
| Mozo de cocina      | 3 40.35   | Mesero                | 40.35         |
| Mozo de cocina      | 40.35     | Mesero                | 40.35         |
| Mozo de cocina      | 40.35     | Mesero                | 40.35         |
| Lavaloz             | 2 40.35   | Mesero                | 40.35         |
| Lavaloz             | 40.35     | Garrotero             | 3 40.35       |
|                     |           | Garrotero             | 40.35         |
|                     |           | Garrotero             | 40.35         |
|                     |           | <b>total servicio</b> | <b>12</b>     |
| <b>total Cocina</b> | <b>14</b> |                       |               |

# Los Organizados S. A. De C. V.

## Cédula para determinar los sueldos presupuestados del área de Dirección general

Dirección General

Empleados

2

Cédula 13

31

29

31

30

31

30

31

31

30

31

30

31

366

| COSTO            | ENERO<br>1    | FEBRERO<br>2  | MARZO<br>3    | ABRIL<br>4    | MAYO<br>5     | JUNIO<br>6    | JULIO<br>7    | AGOSTO<br>8   | SEPTIEMBRE<br>9 | OCTUBRE<br>10 | NOVIEMBRE<br>11 | DICIEMBRE<br>12 | TOTAL<br>ANUAL |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| sueldo           | 24,600        | 24,600        | 24,600        | 24,600        | 24,600        | 24,600        | 24,600        | 24,600        | 24,600          | 24,600        | 24,600          | 24,600          | 295,200        |
| Prima Vacacional | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 375           | 1,675         | 0               | 0             | 0               | 0               | 2,050          |
| Prima dominical  | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Tiempo Extra     | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Aguinaldo        | 2,050         | 2,050         | 2,050         | 2,050         | 2,050         | 2,050         | 2,050         | 2,050         | 2,050           | 2,050         | 2,050           | 2,050           | 24,600         |
| Honorarios       | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Impuesto Estatal | 615           | 615           | 615           | 615           | 615           | 615           | 624           | 657           | 615             | 615           | 615             | 1,230           | 8,046          |
| Cuotas IMSS      | 87            | 87            | 87            | 87            | 87            | 87            | 87            | 87            | 87              | 87            | 87              | 87              | 1,044          |
| SAR              | 18            | 18            | 18            | 18            | 18            | 18            | 18            | 18            | 18              | 18            | 18              | 18              | 214            |
| INFONAVIT        | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            | 45            | 45              | 45            | 45              | 5               | 496            |
| <b>TOTAL</b>     | <b>27,415</b> | <b>27,415</b> | <b>27,415</b> | <b>27,415</b> | <b>27,415</b> | <b>27,415</b> | <b>27,799</b> | <b>29,131</b> | <b>27,415</b>   | <b>27,415</b> | <b>27,415</b>   | <b>27,990</b>   | <b>331,651</b> |

Dirección General

Plazas

Sueldo

Director 1 670.00

asistente 1 150.00

total Dirección 2

Los Organizados S. A. De C. V.

Cédula de Gastos del área de Ventas

Cédula 14

Ventas

31 29 31 30 31 30 31 31 30 31 30 31 366

| GASTOS                      | ENERO<br>1    | FEBRERO<br>2 | MARZO<br>3   | ABRIL<br>4   | MAYO<br>5    | JUNIO<br>6   | JULIO<br>7   | AGOSTO<br>8  | SEPTIEMBRE<br>9 | OCTUBRE<br>10 | NOVIEMBRE<br>11 | DICIEMBRE<br>12 | TOTAL<br>ANUAL |
|-----------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Teléfono                    | 1,500         | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500           | 1,500         | 1,500           | 1,500           | 18,000         |
| Viáticos                    | 3,000         | 3,000        | 3,000        | 3,000        | 3,000        | 3,000        | 3,000        | 3,000        | 3,000           | 3,000         | 3,000           | 3,000           | 36,000         |
| Comisiones sobre ventas     | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Honorarios                  | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Reparación y mtto en gral   | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Uniformes                   | 6,300         | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 6,300           | 0             | 0               | 0               | 12,600         |
| Mantería                    | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Ambientación                | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Capacitación                | 0             | 0            | 3,500        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 3,500           | 0               | 7,000          |
| Honorarios asesorías        | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Cuotas y suscripciones      | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Diversos                    | 200           | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200             | 200           | 200             | 200             | 2,400          |
| Papelaría                   | 2,097         | 597          | 597          | 2,097        | 597          | 2,097        | 597          | 2,097        | 597             | 2,097         | 597             | 2,097           | 16,164         |
| Gastos equipo de transporte | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| No deducibles               | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Cortesías                   | 750           | 0            | 750          | 0            | 750          | 0            | 750          | 0            | 750             | 0             | 750             | 750             | 5,250          |
| Suministros limpieza        | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Mermas                      | 0             | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| <b>Total Gastos</b>         | <b>13,847</b> | <b>5,297</b> | <b>9,547</b> | <b>6,797</b> | <b>6,047</b> | <b>6,797</b> | <b>6,047</b> | <b>6,797</b> | <b>12,347</b>   | <b>6,797</b>  | <b>9,547</b>    | <b>7,547</b>    | <b>97,414</b>  |

Los Organizados S. A. De C. V.

Cédula de Gastos del área de Finanzas

Cédula 15

31 29 31 30 31 30 31 31 30 31 30 31 366

| GASTOS                      | ENERO<br>1    | FEBRERO<br>2  | MARZO<br>3   | ABRIL<br>4    | MAYO<br>5     | JUNIO<br>6    | JULIO<br>7   | AGOSTO<br>8   | SEPTIEMBRE<br>9 | OCTUBRE<br>10 | NOVIEMBRE<br>11 | DICIEMBRE<br>12 | TOTAL<br>ANUAL |
|-----------------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Teléfono                    | 1200          | 1200          | 1200         | 1200          | 1200          | 1200          | 1200         | 1200          | 1200            | 1200          | 1200            | 1200            | 14,400         |
| Viáticos                    | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Comisiones sobre ventas     | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Honorarios                  | 0             | 10,000        | 0            | 0             | 10,000        | 0             | 0            | 10,000        | 0               | 0             | 10,000          | 0               | 40,000         |
| Reparación y mto en general | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Uniformes                   | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Mantelería                  | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Ambientación                | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Capacitación                | 3,500         | 0             | 0            | 5,000         | 0             | 0             | 0            | 5,000         | 0               | 0             | 0               | 0               | 13,500         |
| Honorarios y asesorías      | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Cuotas y suscripciones      | 1,400         | 1,400         | 1,400        | 1,400         | 1,400         | 1,400         | 1,400        | 1,400         | 1,400           | 1,400         | 1,400           | 1,400           | 16,800         |
| Diversos                    | 500           | 0             | 500          | 0             | 500           | 0             | 500          | 0             | 500             | 0             | 500             | 0               | 3,000          |
| Papelería                   | 3,690         | 1,090         | 1,090        | 3,690         | 1,090         | 3,690         | 1,090        | 3,690         | 1,090           | 3,690         | 3,590           | 3,690           | 31,180         |
| Gastos equipo de transporte | 3,500         | 3,500         | 3,500        | 3,500         | 3,500         | 3,500         | 3,500        | 3,500         | 3,500           | 3,500         | 3,500           | 3,500           | 42,000         |
| No deducibles               | 0             | 500           | 0            | 500           | 0             | 500           | 0            | 500           | 0               | 500           | 0               | 500             | 3,000          |
| Cortesías                   | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Suministros limpieza        | 1,300         | 1,300         | 1,300        | 1,300         | 1,300         | 1,300         | 1,300        | 1,300         | 1,300           | 1,300         | 1,300           | 1,300           | 15,600         |
| Mermas                      | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| <b>Total Gastos</b>         | <b>15,090</b> | <b>18,990</b> | <b>8,990</b> | <b>16,590</b> | <b>18,990</b> | <b>11,590</b> | <b>8,990</b> | <b>28,590</b> | <b>8,990</b>    | <b>11,590</b> | <b>21,490</b>   | <b>11,590</b>   | <b>179,480</b> |

Los Organizados S. A. De C. V.  
Cédula de Gastos del área de Operaciones

Operaciones

Cédula 16

31 29 31 30 31 30 31 31 30 31 30 31 366

| GASTOS                               | ENERO<br>1    | FEBRERO<br>2  | MARZO<br>3    | ABRIL<br>4    | MAYO<br>5     | JUNIO<br>6    | JULIO<br>7    | AGOSTO<br>8   | SEPTIEMBRE<br>9 | OCTUBRE<br>10 | NOVIEMBRE<br>11 | DICIEMBRE<br>12 | TOTAL<br>ANUAL |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Teléfono                             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Viáticos                             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Comisiones sobre ventas              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Honorarios                           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Reparación y Mantenimiento general   | 10,000        | 0             | 15,000        | 0             | 10,000        | 0             | 10,000        | 0             | 0               | 10,000        | 0               | 15,000          | 70,000         |
| Uniformes                            | 0             | 14,310        | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 14,310        | 0               | 0             | 0               | 0               | 28,620         |
| Mantería                             | 2,500         | 0             | 0             | 2,500         | 0             | 0             | 2,500         | 0             | 0               | 2,500         | 0               | 2,500           | 12,500         |
| Ambientación                         | 4,500         | 4,500         | 4,500         | 4,500         | 4,500         | 4,500         | 4,500         | 4,500         | 4,500           | 4,500         | 4,500           | 4,500           | 54,000         |
| Capacitación                         | 10,000        | 0             | 16,500        | 0             | 5,000         | 0             | 0             | 0             | 16,500          | 0             | 0               | 0               | 48,000         |
| Honorarios asesorías                 | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Cuotas y suscripciones               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Diversos                             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Papelaría                            | 2,290         | 2,290         | 2,290         | 2,290         | 2,290         | 2,290         | 2,290         | 2,290         | 2,290           | 2,290         | 2,290           | 2,290           | 27,480         |
| Gastos Equipo de transporte          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| No deducibles                        | 3,804         | 3,804         | 3,804         | 3,804         | 240           | 3,804         | 3,804         | 3,804         | 3,804           | 3,804         | 3,804           | 3,804           | 42,084         |
| Cortesías                            | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500           | 500             | 500           | 500             | 500             | 6,000          |
| Suministros de limpieza y lavandería | 9,510         | 9,510         | 9,510         | 9,510         | 600           | 9,510         | 9,510         | 9,510         | 9,510           | 9,510         | 9,510           | 9,510           | 105,210        |
| Mermas                               |               |               |               |               |               |               |               |               |                 |               |                 |                 | 0              |
| <b>Total Gastos</b>                  | <b>43,104</b> | <b>34,914</b> | <b>52,104</b> | <b>23,104</b> | <b>23,130</b> | <b>20,604</b> | <b>33,104</b> | <b>34,914</b> | <b>37,104</b>   | <b>33,104</b> | <b>20,604</b>   | <b>38,104</b>   | <b>393,894</b> |

Honorarios

|                         |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Velador                 | 3,720         | 3,480         | 3,720         | 3,600         | 3,720         | 3,600         | 3,720         | 3,720         | 3,600         | 3,720         | 3,600         | 3,720         | 43,920         |
| Mesero                  | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 48,360         |
| Mesero                  | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 48,360         |
| Mesero                  | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 48,360         |
| Mesero                  | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 48,360         |
| Mesero                  | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 48,360         |
| Mesero                  | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 48,360         |
| Mesero                  | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 48,360         |
| Mesero                  | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 48,360         |
| Mesero                  | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 48,360         |
| Mesero                  | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 4,030         | 48,360         |
| <b>Total Honorarios</b> | <b>39,990</b> | <b>39,750</b> | <b>39,990</b> | <b>39,870</b> | <b>39,990</b> | <b>39,870</b> | <b>39,990</b> | <b>39,990</b> | <b>39,870</b> | <b>39,990</b> | <b>39,870</b> | <b>39,990</b> | <b>479,160</b> |

Los Organizados S. A. De C. V.

Cédula de Gastos del área de Dirección general

Dirección General

Cédula 17

31 29 31 30 31 30 31 31 30 31 30 31 366

| GASTOS                          | ENERO<br>1    | FEBRERO<br>2  | MARZO<br>3    | ABRIL<br>4    | MAYO<br>5     | JUNIO<br>6    | JULIO<br>7    | AGOSTO<br>8   | SEPTIEMBRE<br>9 | OCTUBRE<br>10 | NOVIEMBRE<br>11 | DICIEMBRE<br>12 | TOTAL<br>ANUAL |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|-----------------|----------------|
| Teléfono                        | 1,200         | 1,200         | 1,200         | 1,200         | 1,200         | 1,200         | 1,200         | 1,200         | 1,200           | 1,200         | 1,200           | 1,200           | 14,400         |
| Viáticos                        | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Comisiones sobre ventas         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Honorarios                      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Reparación y Mantenimiento gene | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Uniformes                       | 1,800         | 0             | 0             | 0             | 0             | 1,800         | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 3,600          |
| Mantelería                      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Ambientación                    | 545           | 545           | 545           | 545           | 545           | 545           | 545           | 545           | 545             | 545           | 545             | 545             | 6,540          |
| Capacitación                    | 3,500         | 0             | 0             | 5,000         | 0             | 0             | 0             | 5,000         | 0               | 0             | 0               | 0               | 13,500         |
| Honorarios asesorías            | 10,000        | 10,000        | 10,000        | 10,000        | 10,000        | 0             | 0             | 10,000        | 0               | 0             | 10,000          | 0               | 70,000         |
| Cuotas y suscripciones          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| Diversos                        | 500           | 0             | 500           | 0             | 500           | 0             | 500           | 0             | 500             | 0             | 500             | 0               | 3,000          |
| Papelería                       | 4,800         | 2,090         | 4,800         | 4,690         | 2,300         | 4,690         | 2,300         | 4,690         | 2,300           | 4,690         | 4,750           | 4,650           | 46,750         |
| Gastos equipo de transporte     | 3,500         | 3,500         | 3,500         | 3,500         | 3,500         | 3,500         | 3,500         | 3,500         | 3,500           | 3,500         | 3,500           | 3,500           | 42,000         |
| No deducibles                   | 0             | 500           | 0             | 500           | 0             | 500           | 0             | 500           | 0               | 500           | 0               | 500             | 3,000          |
| Cortesías                       | 1,100         | 1,100         | 1,100         | 1,100         | 1,100         | 1,100         | 1,100         | 1,100         | 1,100           | 1,100         | 1,100           | 1,100           | 13,200         |
| Suministros limpieza            | 1,300         | 1,300         | 1,300         | 1,300         | 1,300         | 1,300         | 1,300         | 1,300         | 1,300           | 1,300         | 1,300           | 1,300           | 15,600         |
| Mermas                          | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0               | 0             | 0               | 0               | 0              |
| <b>Total Gastos</b>             | <b>28,245</b> | <b>20,235</b> | <b>22,945</b> | <b>27,835</b> | <b>20,445</b> | <b>14,635</b> | <b>10,445</b> | <b>27,835</b> | <b>10,445</b>   | <b>12,835</b> | <b>22,895</b>   | <b>12,795</b>   | <b>231,590</b> |

**Los Organizados S. A. De C. V.**  
**FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO 2004**

| cédula 18                      |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
|--------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| CONCEPTO                       | ENERO             | FEBRERO           | MARZO             | ABRIL             | MAYO              | JUNIO             | JULIO             | AGOSTO            | SEPTIEMBRE        | OCTUBRE           | NOVIEMBRE         | DICIEMBRE         |
| Saldo inicial                  | 9,803,978         | 11,221,055        | 12,476,394        | 10,632,556        | 11,374,676        | 11,241,601        | 11,643,880        | 12,807,211        | 14,053,155        | 15,376,461        | 16,405,504        | 17,492,218        |
| Ingresos por servicios         | 1,767,559         | 1,909,446         | 1,931,197         | 2,094,863         | 2,333,834         | 2,354,930         | 2,293,886         | 2,392,232         | 2,422,092         | 2,199,824         | 2,601,312         | 1,565,157         |
| Otros ingresos                 |                   | 1,102,816         |                   | 1,102,816         |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Inversiones                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Total Ingresos</b>          | <b>11,571,537</b> | <b>14,233,318</b> | <b>14,407,592</b> | <b>13,830,234</b> | <b>13,708,509</b> | <b>13,596,531</b> | <b>13,937,766</b> | <b>15,199,443</b> | <b>16,475,247</b> | <b>17,576,285</b> | <b>19,006,815</b> | <b>19,057,375</b> |
| <b>disponible</b>              | <b>11,571,537</b> | <b>14,233,318</b> | <b>14,407,592</b> | <b>13,830,234</b> | <b>13,708,509</b> | <b>13,596,531</b> | <b>13,937,766</b> | <b>15,199,443</b> | <b>16,475,247</b> | <b>17,576,285</b> | <b>19,006,815</b> | <b>19,057,375</b> |
| <b>Egresos</b>                 |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| <b>Gastos Fijos</b>            |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| sueldo                         | 209,408           | 209,408           | 209,408           | 209,408           | 209,408           | 209,408           | 209,408           | 209,408           | 209,408           | 209,408           | 209,408           | 209,408           |
| Prima Vacacional               | 5,490             | 1,384             | 1,001             | 300               | 750               | 528               | 1,217             | 5,694             | 1,065             | 660               | 0                 | 242               |
| Prima dominical                | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Tiempo Extra                   | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| Aguinaldo                      | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0                 | 209,408           |
| Honorarios                     | 39,990            | 39,750            | 39,990            | 39,870            | 39,990            | 39,870            | 39,990            | 39,990            | 39,870            | 39,990            | 39,870            | 39,990            |
| Impuesto Estatal               |                   | 5,372             | 5,270             | 5,260             | 5,243             | 5,254             | 5,248             | 5,266             | 5,378             | 5,262             | 5,252             | 5,235             |
| Cuotas IMSS                    |                   | 891               | 891               | 891               | 891               | 891               | 891               | 891               | 891               | 891               | 891               | 891               |
| SAR                            |                   |                   | 304               |                   | 304               |                   | 304               |                   | 304               |                   | 304               |                   |
| INFONAVIT                      |                   |                   | 760               |                   | 760               |                   | 760               |                   | 760               |                   | 760               |                   |
| <b>total Gastos Fijos</b>      | <b>254,888</b>    | <b>256,805</b>    | <b>257,624</b>    | <b>255,729</b>    | <b>257,346</b>    | <b>255,950</b>    | <b>257,818</b>    | <b>261,248</b>    | <b>257,676</b>    | <b>256,210</b>    | <b>256,485</b>    | <b>465,173</b>    |
| <b>Gastos Variables</b>        |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Teléfono                       | 4,485             | 4,485             | 4,485             | 4,485             | 4,485             | 4,485             | 4,485             | 4,485             | 4,485             | 4,485             | 4,485             | 4,485             |
| Viáticos                       | 3,450             | 3,450             | 3,450             | 3,450             | 3,450             | 3,450             | 3,450             | 3,450             | 3,450             | 3,450             | 3,450             | 3,450             |
| Comisiones sobre ventas        | 17,500            | 25,000            | 25,000            | 25,000            | 29,995            | 25,000            | 25,000            | 25,000            | 25,000            | 25,000            | 25,000            | 30,000            |
| Honorarios trabajos especiales | 0                 | 11,500            | 0                 | 0                 | 11,500            | 0                 | 0                 | 11,500            | 0                 | 0                 | 11,500            | 0                 |
| Reparación y mito en gral      | 0                 | 11,500            | 0                 | 17,250            | 0                 | 11,500            | 0                 | 11,500            | 0                 | 0                 | 11,500            | 0                 |
| Uniformes                      | 0                 | 9,315             | 16,457            | 0                 | 0                 | 0                 | 2,070             | 0                 | 16,457            | 7,245             | 0                 | 0                 |
| Mantería                       | 2,875             | 0                 | 0                 | 2,875             | 0                 | 0                 | 2,875             | 0                 | 0                 | 2,875             | 0                 | 2,875             |
| Ambientación                   |                   | 5,802             | 5,802             | 5,802             | 5,802             | 5,802             | 5,802             | 5,802             | 5,802             | 5,802             | 5,802             | 5,802             |
| Capacitación                   | 19,550            | 0                 | 23,000            | 11,500            | 5,750             | 0                 | 0                 | 11,500            | 18,975            | 0                 | 4,025             | 0                 |
| Honorarios asesorías           | 11,500            | 11,500            | 11,500            | 11,500            | 11,500            | 0                 | 0                 | 11,500            | 0                 | 0                 | 11,500            | 0                 |
| Cuotas y suscripciones         |                   | 1,610             | 1,610             | 1,610             | 1,610             | 1,610             | 1,610             | 1,610             | 1,610             | 1,610             | 1,610             | 1,610             |
| Diversos                       | 1,380             | 230               | 1,380             | 230               | 1,380             | 230               | 1,380             | 230               | 1,380             | 230               | 1,380             | 230               |
| Papelaría                      |                   | 14,809            | 6,977             | 10,094            | 14,682            | 7,219             | 14,682            | 7,219             | 14,682            | 7,219             | 14,682            | 12,911            |
| Gastos equipo de transporte    | 8,050             | 8,050             | 8,050             | 8,050             | 8,050             | 8,050             | 8,050             | 8,050             | 8,050             | 8,050             | 8,050             | 8,050             |
| No deducibles                  | 3,804             | 4,804             | 3,804             | 4,804             | 240               | 4,804             | 3,804             | 4,804             | 3,804             | 4,804             | 3,804             | 4,804             |
| Suministros limpieza           |                   | 13,927            | 13,927            | 13,927            | 13,927            | 3,680             | 13,927            | 13,927            | 13,927            | 13,927            | 13,927            | 13,927            |
| Compras de materia prima       |                   | 286,620           | 369,434           | 398,252           | 384,155           | 483,325           | 551,890           | 539,860           | 502,036           | 590,153           | 518,813           | 447,139           |
| Carpas                         | 23,000            |                   |                   |                   | 34,500            |                   |                   |                   |                   |                   | 161,000           | 149,500           |
| Grupos musicales               |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 228,850           | 228,850           |
| Proveedores Ejercicio anterior |                   | 915,677           | 915,677           | 915,677           | 915,677           | 915,677           |                   |                   |                   |                   |                   | 0                 |
| Impuestos Ejercicio anterior   |                   |                   | 1,920,906         |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 0                 |
| Acreedores ejercicio anterior  |                   |                   |                   | 573,946           | 573,946           |                   |                   |                   |                   |                   |                   | 0                 |
| IVA por pagar                  | 0                 | 171,841           | 185,954           | 191,379           | 188,913           | 221,870           | 233,712           | 224,604           | 221,453           | 239,723           | 228,735           | 152,141           |
| <b>total Gastos Variables</b>  | <b>95,594</b>     | <b>1,500,118</b>  | <b>3,517,412</b>  | <b>2,199,830</b>  | <b>2,209,562</b>  | <b>1,696,701</b>  | <b>872,737</b>    | <b>885,040</b>    | <b>841,110</b>    | <b>914,571</b>    | <b>1,258,112</b>  | <b>1,065,773</b>  |
| <b>total Egresos</b>           | <b>350,482</b>    | <b>1,756,923</b>  | <b>3,775,036</b>  | <b>2,455,559</b>  | <b>2,466,908</b>  | <b>1,952,651</b>  | <b>1,130,555</b>  | <b>1,146,288</b>  | <b>1,098,786</b>  | <b>1,170,782</b>  | <b>1,514,597</b>  | <b>1,530,947</b>  |
| <b>Exceso o insuficiencia</b>  | <b>11,221,055</b> | <b>12,476,394</b> | <b>10,632,556</b> | <b>11,374,676</b> | <b>11,241,601</b> | <b>11,643,880</b> | <b>12,807,211</b> | <b>14,053,155</b> | <b>15,376,461</b> | <b>16,405,504</b> | <b>17,492,218</b> | <b>17,526,428</b> |



**Los Organizados S. A de C. V.**  
**CEDULA PRESUPUESTADA VENTAS 2004**  
**Cédula 19**

| CONCEPTO                             | ENERO            | FEBRERO          | MARZO            | ABRIL            | MAYO             | JUNIO            | JULIO            | AGOSTO           | SEPTIEMBRE       | OCTUBRE          | NOVIEMBRE        | DICIEMBRE        | TOTAL             |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| <b>VENTAS POR SERVICIOS</b>          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                   |
| sesiones de trabajo                  | 114,159          | 208,884          | 215,085          | 296,519          | 289,433          | 186,206          | 88,809           | 100,557          | 110,376          | 118,971          | 164,471          | 207,289          | 2,100,759         |
| sesiones de trabajo con desayuno     | 315,458          | 435,702          | 501,483          | 404,227          | 449,886          | 501,684          | 461,364          | 500,169          | 471,953          | 286,017          | 367,086          | 361,772          | 5,056,801         |
| sesiones de trabajo con comida       | 475,928          | 421,371          | 420,323          | 412,062          | 517,134          | 582,219          | 655,858          | 505,312          | 882,253          | 860,894          | 531,213          | 438,590          | 6,703,159         |
| sesiones de trabajo con des y comida | 393,968          | 436,009          | 487,115          | 443,431          | 499,424          | 677,749          | 735,558          | 764,545          | 661,584          | 662,051          | 671,294          | 451,808          | 6,884,538         |
| Hospedaje para grupos de trabajo     | 81,745           | 108,561          | 72,194           | 106,163          | 64,766           | 93,751           | 63,592           | 101,257          | 62,397           | 95,839           | 67,945           | 87,887           | 1,006,100         |
| Renta de instalaciones               | 0                | 14,048           | 0                | 0                | 25,143           | 36,395           | 12,343           | 0                | 0                | 0                | 0                | 22,745           | 110,674           |
| Org de fiestas y aniv de fin de año. | 68,181           | 0                | 0                | 0                | 135,049          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                | 1,151,921        | 1,355,151         |
| <b>Total Ingresos</b>                | <b>1,449,440</b> | <b>1,624,575</b> | <b>1,696,201</b> | <b>1,662,403</b> | <b>1,980,836</b> | <b>2,078,005</b> | <b>2,017,525</b> | <b>1,971,841</b> | <b>2,188,562</b> | <b>2,023,772</b> | <b>1,802,009</b> | <b>2,722,012</b> | <b>23,217,182</b> |
| iva por pagar                        | 217,416          | 243,686          | 254,430          | 249,360          | 297,125          | 311,701          | 302,629          | 295,776          | 328,284          | 303,566          | 270,301          | 408,302          | 3,482,577         |
| <b>Total Ingresos</b>                | <b>1,666,856</b> | <b>1,868,262</b> | <b>1,950,631</b> | <b>1,911,764</b> | <b>2,277,961</b> | <b>2,389,706</b> | <b>2,320,154</b> | <b>2,267,617</b> | <b>2,516,847</b> | <b>2,327,338</b> | <b>2,072,311</b> | <b>3,130,313</b> | <b>26,699,759</b> |

Las cifras vienen de la Cédula 1 del  
Presupuesto Maestro

Los Organizados S. A de C. V.  
Cédula de cobranza presupuestada

**Cédula 20**

| CONCEPTO     | ENERO            | FEBRERO          | MARZO            | ABRIL            | MAYO             | JUNIO            | JULIO            | AGOSTO           | SEPTIEMBRE       | OCTUBRE          | NOVIEMBRE        | DICIEMBRE        | TOTAL             |
|--------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| Enero        | 833,428          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 833,428           |
| Febrero      | 934,131          | 934,131          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 1,868,262         |
| Marzo        |                  | 975,316          | 975,316          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 1,950,631         |
| Abril        |                  |                  | 955,882          | 955,882          |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 1,911,764         |
| Mayo         |                  |                  |                  | 1,138,981        | 1,138,981        |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 2,277,961         |
| Junio        |                  |                  |                  |                  | 1,194,853        | 1,194,853        |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 2,389,706         |
| Julio        |                  |                  |                  |                  |                  | 1,160,077        | 1,160,077        |                  |                  |                  |                  |                  | 2,320,154         |
| Agosto       |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 1,133,809        | 1,133,809        |                  |                  |                  |                  | 2,267,617         |
| Septiembre   |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 1,258,423        | 1,258,423        |                  |                  |                  | 2,516,847         |
| Octubre      |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 1,163,669        | 1,163,669        |                  |                  | 2,327,338         |
| Noviembre    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 1,036,155        | 1,036,155        |                  | 2,072,311         |
| Diciembre    |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                  | 1,565,157        | 1,565,157        | 3,130,313         |
| <b>Total</b> | <b>1,767,559</b> | <b>1,909,446</b> | <b>1,931,197</b> | <b>2,094,863</b> | <b>2,333,834</b> | <b>2,354,930</b> | <b>2,293,886</b> | <b>2,392,232</b> | <b>2,422,092</b> | <b>2,199,824</b> | <b>2,601,312</b> | <b>1,565,157</b> | <b>25,866,331</b> |

**Políticas de cobro**

Pago 50 % 30 días antes del evento

Pago 50 % mismo mes del evento

Los organizados S. A. De C. V

Cedula resumen para determinar las Compras presupuestadas

Cédula 21

| Concepto                      | Enero          | Febrero        | Marzo          | Abril          | Mayo           | Junio          | Julio          | Agosto         | Septiembre     | Octubre        | Noviembre      | Diciembre      | Total            |
|-------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Coffe Break                   | 99,745         | 136,764        | 146,019        | 150,132        | 179,953        | 193,320        | 178,924        | 163,500        | 204,632        | 180,981        | 155,273        | 162,471        | 1,951,713        |
| Desayuno                      | 79,607         | 113,482        | 127,032        | 111,788        | 133,807        | 169,376        | 164,295        | 165,989        | 160,907        | 127,032        | 132,113        | 127,032        | 1,612,461        |
| Comida                        | 64,239         | 71,001         | 73,255         | 72,128         | 92,414         | 117,208        | 126,224        | 107,065        | 147,637        | 143,129        | 101,430        | 90,160         | 1,205,890        |
| Comida fiestas y aniversarios | 5,643          | 0              | 0              | 0              | 14,109         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 133,025        | 152,777          |
| <b>total compras</b>          | <b>249,234</b> | <b>321,247</b> | <b>346,306</b> | <b>334,048</b> | <b>420,282</b> | <b>479,905</b> | <b>469,443</b> | <b>436,553</b> | <b>513,176</b> | <b>451,142</b> | <b>388,817</b> | <b>512,689</b> | <b>4,922,842</b> |
| IVA                           | 37,385         | 48,187         | 51,946         | 50,107         | 63,042         | 71,986         | 70,416         | 65,483         | 76,976         | 67,671         | 58,323         | 76,903         | 738,426          |
| <b>total compras</b>          | <b>286,620</b> | <b>369,434</b> | <b>398,252</b> | <b>384,155</b> | <b>483,325</b> | <b>551,890</b> | <b>539,860</b> | <b>502,036</b> | <b>590,153</b> | <b>518,813</b> | <b>447,139</b> | <b>589,592</b> | <b>5,661,268</b> |

Resumen de las cédulas 21, 22, 23, 24 y 25

**Los organizados S. A. De C. V**  
**Cedula resumen para determinar las Compras de comidas**  
**Cédula 22**

|                                       |              |
|---------------------------------------|--------------|
| <b>Sesiones de trabajo con comida</b> |              |
| Renta de salon                        |              |
| Coffe break                           | 12.69        |
| comida alimentos                      | 23.65        |
| comida bebidas                        | 5.28         |
| Pantalla                              | 7.17         |
| Video                                 | 4.83         |
| Television                            | 12.08        |
| <b>total costo unitario</b>           | <b>65.70</b> |

| <b>Desayuno</b>       | <b>Costo</b> | <b>Enero</b>  | <b>Febrero</b> | <b>Marzo</b>  | <b>Abril</b>  | <b>Mayo</b>    | <b>Junio</b>   | <b>Julio</b>   | <b>Agosto</b>  | <b>Septiembre</b> | <b>Octubre</b> | <b>Noviembre</b> | <b>Diciembre</b> | <b>Total</b>     |
|-----------------------|--------------|---------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| Arrachera tenderizada | 13.10        | 52,285        | 57,789         | 59,623        | 58,706        | 75,217         | 95,397         | 102,735        | 87,142         | 120,164           | 116,495        | 82,555           | 73,382           | 981,490          |
| Aceite                | 0.05         | 192           | 212            | 218           | 215           | 276            | 349            | 376            | 319            | 440               | 427            | 302              | 269              | 3,595            |
| Salsa ranchera        | 1.75         | 6,990         | 7,726          | 7,972         | 7,849         | 10,056         | 12,755         | 13,736         | 11,651         | 16,066            | 15,575         | 11,038           | 9,811            | 131,225          |
| Frijoles fritos       | 0.23         | 910           | 1,005          | 1,037         | 1,021         | 1,309          | 1,660          | 1,788          | 1,516          | 2,091             | 2,027          | 1,436            | 1,277            | 17,077           |
| Totopos               | 0.07         | 287           | 318            | 328           | 323           | 413            | 524            | 564            | 479            | 660               | 640            | 454              | 403              | 5,393            |
| Queso fresco          | 0.40         | 1,580         | 1,746          | 1,802         | 1,774         | 2,273          | 2,883          | 3,105          | 2,633          | 3,631             | 3,520          | 2,495            | 2,218            | 29,660           |
| Sal fina              | 0.30         | 1,197         | 1,323          | 1,365         | 1,344         | 1,722          | 2,184          | 2,352          | 1,995          | 2,751             | 2,667          | 1,890            | 1,680            | 22,470           |
| Pimienta molida       | 0.20         | 798           | 882            | 910           | 896           | 1,148          | 1,456          | 1,568          | 1,330          | 1,834             | 1,778          | 1,260            | 1,120            | 14,980           |
| <b>total compras</b>  | <b>16.10</b> | <b>64,239</b> | <b>71,001</b>  | <b>73,255</b> | <b>72,128</b> | <b>92,414</b>  | <b>117,208</b> | <b>126,224</b> | <b>107,065</b> | <b>147,637</b>    | <b>143,129</b> | <b>101,430</b>   | <b>90,160</b>    | <b>1,205,890</b> |
| IVA                   |              | 9,636         | 10,650         | 10,988        | 10,819        | 13,862         | 17,581         | 18,934         | 16,060         | 22,146            | 21,469         | 15,215           | 13,524           | 180,884          |
| <b>total compras</b>  |              | <b>73,875</b> | <b>81,651</b>  | <b>84,243</b> | <b>82,947</b> | <b>106,276</b> | <b>134,789</b> | <b>145,158</b> | <b>123,125</b> | <b>169,783</b>    | <b>164,598</b> | <b>116,645</b>   | <b>103,684</b>   | <b>1,386,774</b> |

Es la multiplicación de la receta Estándar por el número de personas que se atenderán

Los organizados S. A. De C. V

Cedula resumen para determinar las Compras de Desayunos

Cédula 23

Costo unitario

Sesiones de trabajo con desayuno

Renta de salon

Coffe break 12.69

desayuno alimentos 24.20

desayuno bebidas 0.00

Pantalla 7.17

Video 4.83

Television 12.08

**total costo unitario 60.97**

| Desayuno                         | Costo        | Enero         | Febrero        | Marzo          | Abril          | Mayo           | Junio          | Julio          | Agosto         | Septiembre     | Octubre        | Noviembre      | Diciembre      | Total            |
|----------------------------------|--------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Jugo de naranja                  | 2.55         | 8,390         | 11,060         | 13,388         | 11,781         | 14,102         | 17,850         | 17,315         | 17,493         | 16,958         | 13,388         | 13,923         | 13,388         | 169,932          |
| Fruta surtida                    | 1.13         | 3,701         | 5,276          | 5,906          | 5,198          | 6,221          | 7,875          | 7,639          | 7,718          | 7,481          | 5,906          | 6,143          | 5,906          | 74,970           |
| Huevos con chorizo y entrijolada | 9.67         | 31,814        | 45,352         | 50,768         | 44,875         | 53,475         | 67,690         | 65,659         | 66,336         | 64,306         | 50,768         | 52,798         | 50,768         | 644,409          |
| Guacamole                        | 0.89         | 2,933         | 4,182          | 4,681          | 4,119          | 4,931          | 6,241          | 6,054          | 6,116          | 5,929          | 4,681          | 4,868          | 4,681          | 59,416           |
| Pan tostado                      | 0.62         | 2,040         | 2,908          | 3,255          | 2,864          | 3,429          | 4,340          | 4,210          | 4,253          | 4,123          | 3,255          | 3,385          | 3,255          | 41,317           |
| Mantequilla                      | 0.90         | 2,961         | 4,221          | 4,725          | 4,158          | 4,977          | 6,300          | 6,111          | 6,174          | 5,985          | 4,725          | 4,914          | 4,725          | 59,976           |
| Mermelada                        | 1.40         | 4,606         | 6,566          | 7,350          | 6,468          | 7,742          | 9,800          | 9,506          | 9,604          | 9,310          | 7,350          | 7,644          | 7,350          | 93,296           |
| Café                             | 3.66         | 12,041        | 17,185         | 19,215         | 16,909         | 20,240         | 25,620         | 24,851         | 25,108         | 24,339         | 19,215         | 19,984         | 19,215         | 243,902          |
| Leche                            | 2.13         | 7,008         | 9,090          | 11,183         | 9,841          | 11,779         | 14,910         | 14,463         | 14,612         | 14,165         | 11,183         | 11,630         | 11,183         | 141,943          |
| Pan dulce                        | 1.25         | 4,113         | 5,863          | 6,563          | 5,775          | 6,913          | 8,750          | 8,488          | 8,575          | 8,313          | 6,563          | 6,825          | 6,563          | 83,300           |
| <b>total compras</b>             | <b>24.20</b> | <b>79,607</b> | <b>113,482</b> | <b>127,032</b> | <b>111,788</b> | <b>133,807</b> | <b>169,376</b> | <b>164,295</b> | <b>165,989</b> | <b>160,907</b> | <b>127,032</b> | <b>132,113</b> | <b>127,032</b> | <b>1,612,461</b> |
| IVA                              |              | 11,941        | 17,022         | 19,055         | 16,768         | 20,071         | 25,406         | 24,644         | 24,866         | 24,136         | 19,055         | 19,817         | 19,055         | 241,869          |
| <b>total compras</b>             |              | <b>91,548</b> | <b>130,504</b> | <b>146,087</b> | <b>128,557</b> | <b>153,878</b> | <b>194,783</b> | <b>188,939</b> | <b>190,857</b> | <b>185,043</b> | <b>146,087</b> | <b>151,930</b> | <b>146,087</b> | <b>1,854,331</b> |

Es la multiplicación de la receta Estándar por el número de personas que se atenderán en Desayunos

## Los organizados S. A. De C. V

### Cedula resumen para determinar las Compras de Coffe Break

#### Cédula 24

#### LOS ORGANIZADOS

##### Costo unitario

##### Sesiones de trabajo

##### Renta de salon

Coffe break 12.69

Pantalla 7.17

Video 4.83

Television 12.08

**total costo unitario 36.77**

| Coffe break      | Costo | Enero          | Febrero        | Marzo          | Abril          | Mayo           | Junio          | Julio          | Agosto         | Septiembre     | Octubre        | Noviembre      | Diciembre      |
|------------------|-------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Café             | 2.36  | 6,790.00       | 9,310.00       | 9,940.00       | 10,220.00      | 12,250.00      | 13,160.00      | 12,180.00      | 11,130.00      | 13,930.00      | 12,320.00      | 10,570.00      | 11,060.00      |
| Té               | 0.56  | 6,790.00       | 9,310.00       | 9,940.00       | 10,220.00      | 12,250.00      | 13,160.00      | 12,180.00      | 11,130.00      | 13,930.00      | 12,320.00      | 10,570.00      | 11,060.00      |
| Refresco         | 4.68  | 6,790.00       | 9,310.00       | 9,940.00       | 10,220.00      | 12,250.00      | 13,160.00      | 12,180.00      | 11,130.00      | 13,930.00      | 12,320.00      | 10,570.00      | 11,060.00      |
| Agua Embotellada | 1.82  | 6,790.00       | 9,310.00       | 9,940.00       | 10,220.00      | 12,250.00      | 13,160.00      | 12,180.00      | 11,130.00      | 13,930.00      | 12,320.00      | 10,570.00      | 11,060.00      |
| Pastas           | 2.77  | 6,790.00       | 9,310.00       | 9,940.00       | 10,220.00      | 12,250.00      | 13,160.00      | 12,180.00      | 11,130.00      | 13,930.00      | 12,320.00      | 10,570.00      | 11,060.00      |
| Pan Danes        | 2.50  | 6,790.00       | 9,310.00       | 9,940.00       | 10,220.00      | 12,250.00      | 13,160.00      | 12,180.00      | 11,130.00      | 13,930.00      | 12,320.00      | 10,570.00      | 11,060.00      |
|                  |       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Coffe break      | Costo | Enero          | Febrero        | Marzo          | Abril          | Mayo           | Junio          | Julio          | Agosto         | Septiembre     | Octubre        | Noviembre      | Diciembre      |
| Café             | 2.36  | 16,024         | 21,972         | 23,458         | 24,119         | 28,910         | 31,058         | 28,745         | 26,267         | 32,875         | 29,075         | 24,945         | 26,102         |
| Té               | 0.56  | 3,802          | 5,214          | 5,566          | 5,723          | 6,860          | 7,370          | 6,821          | 6,233          | 7,801          | 6,899          | 5,919          | 6,194          |
| Refresco         | 4.68  | 31,777         | 43,571         | 46,519         | 47,830         | 57,330         | 61,589         | 57,002         | 52,088         | 65,192         | 57,658         | 49,468         | 51,761         |
| Agua Embotellada | 1.82  | 12,358         | 16,944         | 18,091         | 18,600         | 22,295         | 23,951         | 22,168         | 20,257         | 25,353         | 22,422         | 19,237         | 20,129         |
| Pastas           | 2.77  | 18,808         | 25,789         | 27,534         | 28,309         | 33,933         | 36,453         | 33,739         | 30,830         | 38,586         | 34,126         | 29,279         | 30,636         |
| Pan Danes        | 2.50  | 16,975         | 23,275         | 24,850         | 25,550         | 30,625         | 32,900         | 30,450         | 27,825         | 34,825         | 30,800         | 26,425         | 27,650         |
| <b>Total</b>     |       | <b>99,745</b>  | <b>136,764</b> | <b>146,019</b> | <b>150,132</b> | <b>179,953</b> | <b>193,320</b> | <b>178,924</b> | <b>163,500</b> | <b>204,632</b> | <b>180,981</b> | <b>155,273</b> | <b>162,471</b> |
| IVA              |       | 14,962         | 20,515         | 21,903         | 22,520         | 26,993         | 28,998         | 26,839         | 24,525         | 30,695         | 27,147         | 23,291         | 24,371         |
| <b>Total</b>     |       | <b>114,707</b> | <b>157,278</b> | <b>167,921</b> | <b>172,652</b> | <b>206,945</b> | <b>222,318</b> | <b>205,763</b> | <b>188,025</b> | <b>235,326</b> | <b>208,128</b> | <b>178,564</b> | <b>186,842</b> |

Es la multiplicación de la receta Estándar por el número de personas que se atenderán en coffe Break

**Los organizados S. A. De C. V**

**Cedula resumen para determinar las Compras para fiestas y aniversarios**

**Cédula 25**

**Costo unitario**

**Org de fiestas de aniv y de fin de año**

Renta de salon

Coffe break 0.00

comida alimentos 40.31

comida bebidas 11.41

grupo musical 52.00

carpa o lona 40.00

centros de mesa 21.00

**total costo unitario 164.72**

| Comida para fiestas y aniversarios | Costo        | Enero        | Febrero  | Marzo    | Abril    | Mayo          | Junio    | Julio    | Agosto   | Septiembre | Octubre  | Noviembre | Diciembre      | Total          |
|------------------------------------|--------------|--------------|----------|----------|----------|---------------|----------|----------|----------|------------|----------|-----------|----------------|----------------|
| Filete de res                      | 34.50        | 4,830        | 0        | 0        | 0        | 12,075        | 0        | 0        | 0        | 0          | 0        | 0         | 113,850        | 130,755        |
| Pasta hojaldre                     | 3.46         | 484          | 0        | 0        | 0        | 1,210         | 0        | 0        | 0        | 0          | 0        | 0         | 11,405         | 13,098         |
| Salsa echalot                      | 0.57         | 80           | 0        | 0        | 0        | 201           | 0        | 0        | 0        | 0          | 0        | 0         | 1,894          | 2,175          |
| Guarnicion de verduras             | 1.78         | 249          | 0        | 0        | 0        | 623           | 0        | 0        | 0        | 0          | 0        | 0         | 5,877          | 6,749          |
| <b>total compras</b>               | <b>40.31</b> | <b>5,643</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>14,109</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b>   | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>133,025</b> | <b>152,777</b> |
| IVA                                |              | 847          | 0        | 0        | 0        | 2,116         | 0        | 0        | 0        | 0          | 0        | 0         | 19,954         | 22,917         |
| <b>total compras</b>               |              | <b>6,490</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>16,225</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b>   | <b>0</b> | <b>0</b>  | <b>152,979</b> | <b>175,694</b> |

Es la multiplicación de la receta Estándar por el número de personas que se atenderán en Comidas para fiestas y aniversarios

**Los Organizados S. A. De C. V.**

**Presupuesto de Papelería Ventas 2004 Cédula 26**

| Concepto                | Enero        | Febrero    | Marzo      | Abril        | Mayo       | Junio        | Julio      | Agosto       | Septiembre | Octubre      | Noviembre  | Diciembre    | Total         |
|-------------------------|--------------|------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|---------------|
| Hojas blancas           | 200          | 200        | 200        | 200          | 200        | 200          | 200        | 200          | 200        | 200          | 200        | 200          | 2,400         |
| sobres                  | 100          | 100        | 100        | 100          | 100        | 100          | 100        | 100          | 100        | 100          | 100        | 100          | 1,200         |
| Toner                   | 1,500        | 0          | 0          | 1,500        | 0          | 1,500        | 0          | 1,500        | 0          | 1,500        | 0          | 1,500        | 9,000         |
| carpetas                | 57           | 57         | 57         | 57           | 57         | 57           | 57         | 57           | 57         | 57           | 57         | 57           | 684           |
| clips, grapas, plumones | 20           | 20         | 20         | 20           | 20         | 20           | 20         | 20           | 20         | 20           | 20         | 20           | 240           |
| Etiquetas               | 20           | 20         | 20         | 20           | 20         | 20           | 20         | 20           | 20         | 20           | 20         | 20           | 240           |
| Diversos papelería      | 200          | 200        | 200        | 200          | 200        | 200          | 200        | 200          | 200        | 200          | 200        | 200          | 2,400         |
| <b>Total</b>            | <b>2,097</b> | <b>597</b> | <b>597</b> | <b>2,097</b> | <b>597</b> | <b>2,097</b> | <b>597</b> | <b>2,097</b> | <b>597</b> | <b>2,097</b> | <b>597</b> | <b>2,097</b> | <b>16,164</b> |

**Los Organizados S. A. De C. V.**

**Presupuesto de Cuotas y Suscripciones Finanzas 2004 Cédula 30**

| Concepto                | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril        | Mayo         | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre   | Octubre      | Noviembre    | Diciembre    | Total         |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Recursos Humanos        | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 1,800         |
| PAF                     | 80           | 80           | 80           | 80           | 80           | 80           | 80           | 80           | 80           | 80           | 80           | 80           | 960           |
| Periodico La Jornada    | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 2,880         |
| DOF                     | 450          | 450          | 450          | 450          | 450          | 450          | 450          | 450          | 450          | 450          | 450          | 450          | 5,400         |
| Periodico Reforma       | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 2,880         |
| Periodico El Financiero | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 240          | 2,880         |
| <b>Total</b>            | <b>1,400</b> | <b>1,400</b> | <b>1,400</b> | <b>1,400</b> | <b>1,400</b> | <b>1,400</b> | <b>1,400</b> | <b>1,400</b> | <b>1,400</b> | <b>1,400</b> | <b>1,400</b> | <b>1,400</b> | <b>16,800</b> |

**Los Organizados S. A. De C. V.**

**Presupuesto de Papelería Finanzas 2004 Cédula 27**

| Concepto                | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril        | Mayo         | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre   | Octubre      | Noviembre    | Diciembre    | Total         |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Hojas blancas           | 300          | 200          | 200          | 300          | 200          | 300          | 200          | 300          | 200          | 300          | 200          | 300          | 3,000         |
| Mensajería              | 300          | 300          | 300          | 300          | 300          | 300          | 300          | 300          | 300          | 300          | 300          | 300          | 3,600         |
| Toner                   | 2,500        | 0            | 0            | 2,500        | 0            | 2,500        | 0            | 2,500        | 0            | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 17,500        |
| carpetas                | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 2,280         |
| clips, grapas, plumones | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 1,800         |
| Etiquetas               | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 600           |
| Diversos papelería      | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 2,400         |
| <b>Total</b>            | <b>3,690</b> | <b>1,690</b> | <b>1,090</b> | <b>3,690</b> | <b>1,090</b> | <b>3,690</b> | <b>1,090</b> | <b>3,690</b> | <b>1,090</b> | <b>3,690</b> | <b>3,590</b> | <b>3,690</b> | <b>31,180</b> |

**Los Organizados S. A. De C. V.**

**Presupuesto de Papelería Operaciones 2004 Cédula 28**

| Concepto                | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril        | Mayo         | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre   | Octubre      | Noviembre    | Diciembre    | Total         |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Hojas blancas           | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 2,400         |
| Mensajería              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             |
| Toner                   | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 1,500        | 18,000        |
| carpetas                | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 190          | 2,280         |
| clips, grapas, plumones | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 150          | 1,800         |
| Etiquetas               | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 600           |
| Diversos papelería      | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 200          | 2,400         |
| <b>Total</b>            | <b>2,290</b> | <b>2,290</b> | <b>2,290</b> | <b>2,290</b> | <b>2,290</b> | <b>2,290</b> | <b>2,290</b> | <b>2,290</b> | <b>2,290</b> | <b>2,290</b> | <b>2,290</b> | <b>2,290</b> | <b>27,480</b> |

**Los Organizados S. A. De C. V.**

**Presupuesto de Papelería Dirección General 2004 Cédula 29**

| Concepto                | Enero        | Febrero      | Marzo        | Abril        | Mayo         | Junio        | Julio        | Agosto       | Septiembre   | Octubre      | Noviembre    | Diciembre    | Total         |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Hojas blancas           | 400          | 200          | 400          | 300          | 400          | 300          | 400          | 300          | 400          | 300          | 400          | 300          | 4,100         |
| Mensajería              | 1,000        | 1,000        | 1,000        | 1,000        | 1,000        | 1,000        | 1,000        | 1,000        | 1,000        | 1,000        | 1,000        | 1,000        | 12,000        |
| Toner                   | 2,500        | 0            | 2,500        | 2,500        | 0            | 2,500        | 0            | 2,500        | 0            | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 20,000        |
| carpetas                | 150          | 190          | 150          | 190          | 150          | 190          | 150          | 190          | 150          | 190          | 150          | 150          | 2,000         |
| clips, grapas, plumones | 200          | 150          | 200          | 150          | 200          | 150          | 200          | 150          | 200          | 150          | 150          | 150          | 2,050         |
| Etiquetas               | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 50           | 600           |
| Diversos papelería      | 500          | 500          | 500          | 500          | 500          | 500          | 500          | 500          | 500          | 500          | 500          | 500          | 6,000         |
| <b>Total</b>            | <b>4,800</b> | <b>2,990</b> | <b>4,800</b> | <b>4,690</b> | <b>2,300</b> | <b>4,690</b> | <b>2,300</b> | <b>4,690</b> | <b>2,300</b> | <b>4,690</b> | <b>4,750</b> | <b>4,650</b> | <b>46,750</b> |



**Los Organizados S. A. De C. V.**

**Presupuesto de Suministros Operaciones 2004 cédula 31**

| <b>Concepto</b>                     | <b>Enero</b> | <b>Febrero</b> | <b>Marzo</b> | <b>Abril</b> | <b>Junio</b> | <b>Julio</b> | <b>Agosto</b> | <b>Septiembre</b> | <b>Octubre</b> | <b>Noviembre</b> | <b>Diciembre</b> | <b>Total</b>   |
|-------------------------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|----------------|
| Jabon p/ baño- clientes             | 2,400        | 2,400          | 2,400        | 2,400        | 2,400        | 2,400        | 2,400         | 2,400             | 2,400          | 2,400            | 2,400            | 26,400         |
| papel y toallas sanitario- clientes | 2,500        | 2,500          | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 2,500        | 2,500         | 2,500             | 2,500          | 2,500            | 2,500            | 27,500         |
| Shampoo p/ baño -clientes           | 800          | 800            | 800          | 800          | 800          | 800          | 800           | 800               | 800            | 800              | 800              | 9,400          |
| Suministros de limpieza             | 3,810        | 3,810          | 3,810        | 3,810        | 3,810        | 3,810        | 3,810         | 3,810             | 3,810          | 3,810            | 3,810            | 41,910         |
|                                     | 0            | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             | 0                 | 0              | 0                | 0                | 0              |
|                                     | 0            | 0              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0             | 0                 | 0              | 0                | 0                | 0              |
| <b>Total</b>                        | <b>9,510</b> | <b>9,510</b>   | <b>9,510</b> | <b>9,510</b> | <b>9,510</b> | <b>9,510</b> | <b>9,510</b>  | <b>9,510</b>      | <b>9,510</b>   | <b>9,510</b>     | <b>9,510</b>     | <b>105,210</b> |

**Los Organizados S. A. De C. V.**

**cédula de IVA**

**cédula 32**

| <b>Concepto</b>                 | <b>Enero</b>   | <b>Febrero</b> | <b>Marzo</b>   | <b>Abril</b>   | <b>Mayo</b>    | <b>Junio</b>   | <b>Julio</b>   | <b>Agosto</b>  | <b>Septiembre</b> | <b>Octubre</b> | <b>Noviembre</b> | <b>Diciembre</b> | <b>Total</b>     |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| IVA por pagar                   | 217,416        | 243,686        | 254,430        | 249,360        | 297,125        | 311,701        | 302,629        | 295,776        | 328,284           | 303,566        | 270,301          | 408,302          | 3,482,577        |
| IVA acreditable Compras         | 37,385         | 48,187         | 51,946         | 50,107         | 63,042         | 71,986         | 70,416         | 65,483         | 76,976            | 67,671         | 58,323           | 76,903           | 738,425          |
| IVA acreditable Otros Servicios | 8,190          | 9,545          | 11,105         | 10,340         | 12,213         | 6,003          | 7,608          | 8,840          | 11,585            | 7,160          | 59,838           | 56,307           | 208,734          |
| <b>total</b>                    | <b>171,841</b> | <b>185,955</b> | <b>191,379</b> | <b>188,914</b> | <b>221,870</b> | <b>233,711</b> | <b>224,604</b> | <b>221,453</b> | <b>239,724</b>    | <b>228,735</b> | <b>152,140</b>   | <b>275,091</b>   | <b>2,535,418</b> |

**Los Organizados S. A. De C. V.**  
**Balance General Presupuestado**  
**Al 31 Diciembre 2004**

(Cifras en Pesos)

| <b>ACTIVO</b>                              |                       | <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                 |                   |
|--|-----------------------|--|-------------------|
| <i><b>CIRCULANTE</b></i>                   |                       | <i><b>PASIVO A CORTO PLAZO</b></i>         |                   |
| Caja y Bancos                              | <b>17,526,428</b>     | Proveedores Diversos                       | <b>589,592</b>    |
| Inversiones a corto plazo                  | <b>1,307,040</b>      | Acreedores diversos                        | <b>3,431,089</b>  |
| Clientes                                   | <b>0</b>              | Anticipos de Clientes                      | <b>492,613</b>    |
| Deudores diversos                          | <b>0</b>              | IVA por pagar                              | <b>275,091</b>    |
| Inventarios                                | <b>787,655</b>        | <i><b>TOTAL PASIVO A CORTO PLAZO</b></i>   | <b>4,788,385</b>  |
| <br><i><b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b></i>  | <br><b>19,621,123</b> | Reserva para reposición de Equipo          | <b>3,833,745</b>  |
| <br><i><b>ACTIVO FIJO</b></i>              |                       | <i><b>TOTAL PASIVO</b></i>                 | <b>8,622,130</b>  |
| Edificio                                   | <b>2,890,580</b>      |  |                   |
| Depreciación acumulada de Edificio         | <b>144,529</b>        |  |                   |
| Mobiliario y Equipo                        | <b>867,174</b>        |  |                   |
| Depreciación acumulada de Mob y Eq.        | <b>86,717</b>         |  |                   |
| Equipo de transporte                       | <b>1,156,232</b>      |  |                   |
| Depreciación acumulada de Eq de transporte | <b>289,058</b>        |  |                   |
| <i><b>Total Activo Fijo</b></i>            | <b>4,393,682</b>      |  |                   |
| <br><i><b>DIFERIDO</b></i>                 |                       | <i><b>PATRIMONIO</b></i>                   |                   |
| Gastos Anticipados                         | <b>0</b>              | Aportaciones Patrimoniales                 | <b>6,085,549</b>  |
| Activo Diferido                            | <b>0</b>              | Resultados de años anteriores              | <b>3,959,519</b>  |
| <i><b>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</b></i>        | <b>0</b>              | Resultado del ejercicio                    | <b>5,347,607</b>  |
|  |                       | <i><b>TOTAL PATRIMONIO</b></i>             | <b>15,392,675</b> |
| <br><i><b>TOTAL DE ACTIVO</b></i>          | <br><b>24,014,805</b> | <i><b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b></i> | <b>24,014,805</b> |

**Los Organizados S. A. De C. V**  
**Estado de Resultados presupuestado**  
**Del 1 Enero al 31 Diciembre 2004**  
(Cifras en Pesos)

|                                     |                         |      |
|-------------------------------------|-------------------------|------|
| <b>Ventas</b>                       | 23,217,182              | 100% |
| <b>Costo de Ventas</b>              | <u>9,722,851</u>        | 42%  |
| <b>Utilidad Bruta</b>               |                         | 58%  |
|                                     | 13,494,330              |      |
| <b>Gastos de operación</b>          |                         | 20%  |
|                                     | <u>4,727,762</u>        |      |
| <b>Gastos de Venta</b>              | 547,519                 | 2%   |
| <b>Gastos de Finanzas</b>           | 1,482,768               | 6%   |
| <b>Gastos de Dirección general</b>  | 563,241                 | 2%   |
| <b>Gastos de Operaciones</b>        | 2,134,235               | 9%   |
| <b>Gastos Financieros</b>           | 0                       | 0%   |
| <b>Productos financieros</b>        | 0                       | 0%   |
| <b>Resultado antes de impuestos</b> |                         | 38%  |
|                                     | 8,766,568               |      |
| <b>ISR</b>                          | 2,980,633               |      |
| <b>PTU</b>                          | 438,328                 |      |
| <b>Resultado Neto</b>               | <u><u>5,347,607</u></u> |      |

**Los Organizados S.A. De C.V.**  
**Control del Presupuesto 2004**  
**Gastos Generales Ventas**  
**Cifras al Mes de Enero 2004**

| <b>GASTOS<br/>VENTAS</b>    | <b>Real<br/>Ene-04</b> | <b>Ptto<br/>2004</b> | <b>Variaciones</b> |            |
|-----------------------------|------------------------|----------------------|--------------------|------------|
| Teléfono                    | 1,853                  | 1,500                | -353               | -24%       |
| Viáticos                    | 3,000                  | 3,000                | 0                  | 0%         |
| Comisiones sobre ventas     | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Honorarios                  | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Reparación y mtto en gral   | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Uniformes                   | 6,300                  | 6,300                | 0                  | 0%         |
| Mantelería                  | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Ambientación                | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Capacitación                | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Honorarios asesorías        | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Cuotas y suscripciones      | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Diversos                    | 320                    | 200                  | -120               | -60%       |
| Papelería                   | 1,850                  | 2,097                | 247                | 12%        |
| Gastos equipo de transporte | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| No deducibles               | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Cortesías                   | 830                    | 750                  | -80                | -11%       |
| Suministros limpieza        | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Mermas                      | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| <b>Total Gastos</b>         | <b>14,153</b>          | <b>13,847</b>        | <b>-306</b>        | <b>-2%</b> |

Se tomo como base para el Control Presupuestal Enero 2004

**Los Organizados S.A. De C.V.**  
**Control del Presupuesto 2004**  
**Gastos Generales Finanzas**  
**Cifras al Mes de Enero 2004**

| GASTOS<br>FINANZAS          | Real<br>Ene-04 | Ptto<br>2004  | Variaciones  |           |
|-----------------------------|----------------|---------------|--------------|-----------|
|                             |                |               |              |           |
| Teléfono                    | 1,250          | 1200          | -50          | -4%       |
| Viáticos                    | 0              | 0             | 0            | 0%        |
| Comisiones sobre ventas     | 0              | 0             | 0            | 0%        |
| Honorarios                  | 0              | 0             | 0            | 0%        |
| Reparación y mtto en gral   | 0              | 0             | 0            | 0%        |
| Uniformes                   | 0              | 0             | 0            | 0%        |
| Mantelería                  | 0              | 0             | 0            | 0%        |
| Ambientación                | 0              | 0             | 0            | 0%        |
| Capacitación                | 3,200          | 3,500         | 300          | 0%        |
| Honorarios asesorías        | 0              | 0             | 0            | 0%        |
| Cuotas y suscripciones      | 1,400          | 1,400         | 0            | 0%        |
| Diversos                    | 300            | 500           | 200          | 40%       |
| Papelería                   | 3,500          | 3,690         | 190          | 5%        |
| Gastos equipo de transporte | 2,800          | 3,500         | 700          | 0%        |
| No deducibles               | 0              | 0             | 0            | 0%        |
| Cortesias                   | 0              | 0             | 0            | 0%        |
| Suministros limpieza        | 1,560          | 1,300         | -260         | 0%        |
| Mermas                      | 0              | 0             | 0            | 0%        |
| <b>Total Gastos</b>         | <b>14,010</b>  | <b>15,090</b> | <b>1,080</b> | <b>7%</b> |

Se tomo como base para el Control Presupuestal Enero 2004

**Los Organizados S.A. De C.V.**  
**Control del Presupuesto 2004**  
**Gastos Generales Operaciones**  
**Cifras al Mes de Enero 2004**

| <b>GASTOS<br/>OPERACIONES</b> | <b>Real<br/>Ene-04</b> | <b>Ptto<br/>2004</b> | <b>Variaciones</b> |           |
|-------------------------------|------------------------|----------------------|--------------------|-----------|
| Teléfono                      | 0                      | 0                    | 0                  | 0%        |
| Viáticos                      | 0                      | 0                    | 0                  | 0%        |
| Comisiones sobre ventas       | 0                      | 0                    | 0                  | 0%        |
| Honorarios                    | 0                      | 0                    | 0                  | 0%        |
| Reparación y mtto en gral     | 9,500                  | 10,000               | 500                | 0%        |
| Uniformes                     | 0                      | 0                    | 0                  | 0%        |
| Mantelería                    | 2,600                  | 2,500                | -100               | 0%        |
| Ambientación                  | 4,663                  | 4,500                | -163               | 0%        |
| Capacitación                  | 10,000                 | 10,000               | 0                  | 0%        |
| Honorarios asesorías          | 0                      | 0                    | 0                  | 0%        |
| Cuotas y suscripciones        | 0                      | 0                    | 0                  | 0%        |
| Diversos                      | 0                      | 0                    | 0                  | 0%        |
| Papelería                     | 2,890                  | 2,290                | -600               | -26%      |
| Gastos equipo de transporte   | 0                      | 0                    | 0                  | 0%        |
| No deducibles                 | 2,800                  | 3,804                | 1,004              | 0%        |
| Cortesías                     | 750                    | 500                  | -250               | -50%      |
| Suministros limpieza          | 10,056                 | 9,510                | -546               | 0%        |
| Mermas                        | 0                      | 0                    | 0                  | 0%        |
| <b>Total Gastos</b>           | <b>43,259</b>          | <b>43,104</b>        | <b>-155</b>        | <b>0%</b> |

Se tomo como base para el Control Presupuestal Enero 2004

**Los Organizados S.A. De C.V.**  
**Control del Presupuesto 2004**  
**Gastos Generales Dirección General**  
**Cifras al Mes de Enero 2004**

| <b>GASTOS<br/>DIRECCION GENERAL</b> | <b>Real<br/>Ene-04</b> | <b>Ptto<br/>2004</b> | <b>Variaciones</b> |            |
|-------------------------------------|------------------------|----------------------|--------------------|------------|
| Teléfono                            | 1,500                  | 1,200                | -300               | -25%       |
| Viáticos                            | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Comisiones sobre ventas             | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Honorarios                          | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Reparación y mtto en gral           | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Uniformes                           | 1,800                  | 1,800                | 0                  | 0%         |
| Mantelería                          | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Ambientación                        | 560                    | 545                  | -15                | 0%         |
| Capacitación                        | 3,500                  | 3,500                | 0                  | 0%         |
| Honorarios asesorías                | 0                      | 10,000               | 10,000             | 0%         |
| Cuotas y suscripciones              | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Diversos                            | 600                    | 500                  | -100               | -20%       |
| Papelería                           | 4,300                  | 4,800                | 500                | 10%        |
| Gastos equipo de transporte         | 3,800                  | 3,500                | -300               | 0%         |
| No deducibles                       | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| Cortesías                           | 1,200                  | 1,100                | -100               | -9%        |
| Suministros limpieza                | 1,150                  | 1,300                | 150                | 0%         |
| Mermas                              | 0                      | 0                    | 0                  | 0%         |
| <b>Total Gastos</b>                 | <b>18,410</b>          | <b>28,245</b>        | <b>9,835</b>       | <b>35%</b> |

Se tomo como base para el Control Presupuestal Enero 2004



**Los Organizados S. A. De C. V**  
**Comparativo Edo de Resultados**  
**Real 2003 - Pto 2004**

|                                     | Real 2003  | Pto 2004   | Variaciones |       |
|-------------------------------------|------------|------------|-------------|-------|
|                                     |            |            | Importe     | %     |
| <b>Ventas</b>                       | 22,056,323 | 23,217,182 | 1,160,859   | 5%    |
| <b>Costo de Ventas</b>              | 10,587,035 | 9,722,851  | (864,184)   | -9%   |
| <b>Utilidad Bruta</b>               | 11,469,288 | 13,494,330 | 2,025,043   | 15%   |
| <b>Gastos de operación</b>          |            |            |             |       |
| <b>Gastos de Venta</b>              | 551,408    | 547,519    | (3,889)     | -1%   |
| <b>Gastos de Finanzas</b>           | 1,543,943  | 1,482,768  | (61,175)    | -4%   |
| <b>Gastos de Dirección general</b>  | 661,690    | 563,241    | (98,449)    | -17%  |
| <b>Gastos de Operaciones</b>        | 2,205,632  | 2,134,235  | (71,398)    | -3%   |
| <b>Gastos Financieros</b>           | 15,600     | 0          | (15,600)    | -100% |
| <b>Productos financieros</b>        | 0          | 0          | 0           | 0%    |
| <b>Total Gastos de Operación</b>    | 4,978,273  | 4,727,762  | (250,510)   | -5%   |
| <b>Resultado antes de impuestos</b> | 6,491,015  | 8,766,568  | 2,275,553   | 26%   |
| <b>ISR 34 %</b>                     | 2,206,945  | 2,980,633  | 773,688     | 26%   |
| <b>PTU 5%</b>                       | 324,551    | 438,328    | 113,778     | 26%   |
| <b>Resultado Neto</b>               | 3,959,519  | 5,347,607  | 1,388,087   | 26%   |

---

---

## Conclusiones

Dentro de la planeación mediante la elaboración de presupuestos se determinan las necesidades para la operación y se previenen situaciones operativas, muestran alternativas de financiamiento e inversiones; Siendo necesario tener un conocimiento general de la empresa y de las operaciones que realiza para integrar y estructurar los estados financieros pro forma con el objetivo de optimizar recursos tanto materiales como humanos, de esta manera lograremos nuestras metas y objetivos trazados dentro de la organización.

Puesto que es necesario tener una medida de comparación, en la que se evalúan los resultados reales con los presupuestados, es decir un análisis de sensibilidad revisando en que medida se ha desarrollado el plan trazado para seguir con las actividades de la empresa.

Dentro de la utilización de los presupuestos se hace esta evaluación conocida también como etapa de control, determinando variaciones y analizándolas para planear de una forma más real el siguiente período.

Es importante conocer la relación que guardan los estados financieros pro forma con los presupuestos por cada una de las áreas operativas y administrativas de la organización, ya que en base a esto se pueden identificar algunas formas de presentación más útiles para cada tipo de empresa y mayor control en algunos renglones que lo requieran, todo esto dependerá de las necesidades que presenten las empresas.

Uno de los principales objetivos al implementar el sistema de costos es la optimización de recursos, el esclarecimiento de normas a seguir, el establecimiento de procedimientos para las compras, almacenes, ventas, personal administrativo y en general personal operativo, la correcta determinación de costos unitarios, elaboración de presupuestos con una base real evitando desperdicios, mermas y fugas de mercancías.

Lo interesante de un proceso de implantación de costos es la participación real que se da en todo el personal ya que son ellos en cierta forma los que van a evaluar en primera instancia los procedimientos establecidos en cada uno de sus puestos, emitiendo

---

---

juicios o comentarios encaminados a mejorar la implantación del nuevo sistema de trabajo. Esto es importante para el patrón como para el trabajador ya que también es necesaria una capacitación en todos los niveles de la institución.

Nos vamos a encontrar con empleados que tienen tiempo de laborar en la empresa y no es fácil que se adapten al cambio, pero se tiene que ser muy reiterativo en las capacitaciones y en los nuevos procedimientos ya que de esto depende el éxito o el fracaso del sistema.

Por lo anterior se recomienda el seguimiento cercano de las actividades que se implementan para modificar las actitudes del personal hacia los nuevos procedimientos; Asimismo los responsables de cada una de las áreas deben expresar su compromiso con el sistema a través de sus acciones.

En los estados financieros pro forma se puede visualizar la operación permitiendo una planeación y el control de la misma. La presentación del flujo de efectivo encierra todas las actividades realizadas o por realizar en un período determinado de tiempo, dado a conocer el efectivo disponible con que se cuenta a una fecha determinada las entradas de efectivo y salidas en el período, esto da la pauta para saber con que se cuenta y que se puede realizar y que no.

Es así como la información financiera resulta esencial en el ámbito del control: costos, áreas de responsabilidad, centros de decisión, centros de utilidades, etc. También es fundamental en lo que respecta a las estrategias de planificación, nuevamente generales o específicas vinculadas con elecciones de alternativas y políticas de precios.

La información financiera es esencial sin duda alguna, en el capítulo de evaluar las nuevas alternativas de inversión que periódicamente se plantean a toda empresa en crecimiento o diversificación. Resulta vital para fijar las políticas financieras y señalar las estrategias fiscales que permitan el logro del cumplimiento de objetivos.

---

---

## **Bibliografía.**

Cárdenas Nápoles Raúl, Contabilidad de Costos II, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, Tercera edición, abril 1999

Dearden John, Sistemas de Contabilidad de Costos y de Control Financiero, Fondo Educativo Interamericano, S.A.

Alatriste Sealtiel, Técnica de los Costos 33ª edición, México Editorial Porrúa.

Backer Morton, Contabilidad de Costos: Un Enfoque Administrativo y de Gerencia, McGraw-Hill Mexico.

Cárdenas Nápoles Raúl, Contabilidad de Costos 3 Instituto Mexicano de Contadores Públicos 3ª edición, abril 1999

R. Anderson Henry Conceptos básicos de Contabilidad de Costos. Cía. Editorial Continental, S.A. De C.V. México, 1985

Burbano Ruiz Jorge, Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos McGraw-Hill

Bolten Steven, Administración Financiera Editorial Limusa  
1ª edición, México 1981

Hernández Sampieri Roberto, Metodología de la Investigación 2ª edición McGraw-Hill

Cohan B. Avery, Teoría y Práctica de la Toma de Decisiones Financieras, Editorial DIANA México

Emery R. Douglas, Fundamentos de Administración Financiera Editorial Pearson Educación

---

---

Basgaña J. Eduardo, Temas de Administración Financiera  
Ediciones Macchi 5ª edición, México 1992

Weston J. Fred, Finanzas en Administración Vol. II      McGraw-Hill 9a  
edición

Del Río González Cristóbal, Contabilidad de Costos Editorial ECASA

A.Ortega Pérez De León, Contabilidad de Costos, Editorial UTEHA  
Tercera edición

**LOS ORGANIZADOS S. A. DE C. V.**  
**PLANTILLA DE SUELDOS**  
**AÑO 2004**

**ANEXO 1**

**2004**

| <b>PUESTO</b>         | <b>Plazas</b> | <b>Sueldo Diario</b> |
|-----------------------|---------------|----------------------|
| <b>Cocina</b>         |               |                      |
| chefe                 | 1             | 300.00               |
| Sub jefe              | 1             | 200.00               |
| Cocinero              | 4             | 90.00                |
| Cocinero              |               | 90.00                |
| Cocinero              |               | 90.00                |
| Cocinero              |               | 90.00                |
| Ayudante de cocina    | 3             | 60.00                |
| Ayudante de cocina    |               | 60.00                |
| Ayudante de cocina    |               | 60.00                |
| Mozo de cocina        | 3             | 40.35                |
| Mozo de cocina        |               | 40.35                |
| Mozo de cocina        |               | 40.35                |
| Lavalozas             | 2             | 40.35                |
| Lavalozas             |               | 40.35                |
| <b>total Cocina</b>   | <b>14</b>     |                      |
| <b>Bar</b>            |               |                      |
| Jefe de cantina       | 1             | 250.00               |
| Cantinero             | 1             | 150.00               |
| Ayudante de cantina   | 1             | 40.35                |
| <b>Total Bar</b>      | <b>3</b>      |                      |
| <b>Servicio</b>       |               |                      |
| Gerente               | 1             | 450.00               |
| Capitan               | 1             | 150.00               |
| anfitrión de salones  | 1             | 150.00               |
| Recepcionista         | 1             | 80.00                |
| Mesero                | 5             | 40.35                |
| Mesero                |               | 40.35                |
| Mesero                |               | 40.35                |
| Mesero                |               | 40.35                |
| Mesero                |               | 40.35                |
| Garrotero             | 3             | 40.35                |
| Garrotero             |               | 40.35                |
| Garrotero             |               | 40.35                |
| <b>total servicio</b> | <b>12</b>     |                      |

**LOS ORGANIZADOS S. A. DE C. V.**  
**PLANTILLA DE SUELDOS**  
**AÑO 2004**

**ANEXO 1**

**2004**

| <b>PUESTO</b>               | <b>Plazas</b> | <b>Sueldo Diario</b> |
|-----------------------------|---------------|----------------------|
| <b>Finanzas</b>             |               |                      |
| Gerente                     | 1             | 450.00               |
| Contador                    | 1             | 300.00               |
| Compras                     | 1             | 250.00               |
| Costos                      | 1             | 150.00               |
| Secretaria                  | 1             | 120.00               |
| Cajero                      | 2             | 110.00               |
| Cajero                      |               | 110.00               |
| Almacenista                 | 1             | 120.00               |
| Ayudante de almacén         | 1             | 65.00                |
| Jefe de seguridad           | 1             | 150.00               |
| Elemento de Seguridad       | 1             | 110.00               |
| <b>total administración</b> | <b>11</b>     |                      |
| <b>Mantenimiento</b>        |               |                      |
| Jefe de mantenimiento       | 1             | 180.00               |
| Ayudante de mantenimiento   | 2             | 60.00                |
| Mozo de limpieza            | 5             | 40.35                |
| <b>total mantenimiento</b>  | <b>8</b>      |                      |
| <b>Dirección General</b>    |               |                      |
| Director                    | 1             | 670.00               |
| asistente                   | 1             | 150.00               |
| <b>total Dirección</b>      | <b>2</b>      |                      |
| <b>Ventas</b>               |               |                      |
| Gerente de Ventas           | 1             | 450.00               |
| asistente                   | 1             | 120.00               |
| Ejecutivo de ventas         | 1             | 180.00               |
| Ejecutivo de ventas         | 1             | 180.00               |
| Ejecutivo de ventas         | 1             | 180.00               |
| <b>total Ventas</b>         | <b>5</b>      |                      |
| Total empleados             | <b>55</b>     |                      |
| Admvos                      | 18            |                      |
| Operaciones                 | 37            |                      |

