



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**EL COSTO ESTÁNDAR COMO HERRAMIENTA  
DE APOYO AL PRESUPUESTO**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

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

**LUCIANO ENRIQUE ESPÍNDOLA BUENDÍA**

**ASESOR: M.A. DANIEL HERRERA GARCÍA**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

A mis padres: Antonio Espíndola Rodríguez.

Rosa Buendía Rivas.

Por el amor, los principios, valores y ejemplos que han marcado mi vida, y por su apoyo económico y moral para poder obtener este título largamente deseado.

A mis hermanos: Ma. del Carmen, Aurora, Marco Antonio, Ana Ma. Georgina, José Alfredo, Armando, Alejandro Javier, Fernando Adrián y Norma Angélica.

Por su cariño y apoyo en los momentos difíciles, para poder continuar con ánimos renovados.

A mi familia: Aurora, Erika y Diana.

Por ser el motor de mi vida para continuar alcanzando metas, y por su amor y cariño para continuar superándome cada día.

A mis Escuelas y Maestros:

Factores importantes en mi formación, porque gracias a los conocimientos que en las aulas impartieron me permitió superarme como persona y como profesional

Luciano Enrique

# EL COSTO ESTÁNDAR COMO HERRAMIENTA DE APOYO AL PRESUPUESTO.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 PRESUPUESTO</b>	
1.1. Antecedentes	3
1.2. Proceso Administrativo y el Presupuesto	5
1.3. Definición del Presupuesto	12
1.4. Clasificación de los Presupuestos	16
1.4.1. Presupuesto de Operación	18
1.4.1.1. Presupuesto de Ingresos	18
1.4.1.2. Presupuesto de Gastos	19
1.4.2. Presupuestos Financieros	22
1.4.2.1. Presupuestos de Efectivo	22
1.4.2.2. Presupuesto de Capital	23
1.4.2.3. Presupuesto de Requerimientos Financieros	24
1.4.2.4. Estados Financieros Presupuestados	24
1.5. Definición de Objetivos	25
1.6. Pasos para la elaboración del Presupuesto	28
1.6.1. Planeación	31
1.6.2. Elaboración del Presupuesto	33
1.6.3. Ejecución	35
1.6.4. Control	35
1.6.5. Evaluación	36
1.7. Métodos de Análisis Financiero para Toma de Decisiones	37

## **CAPÍTULO 2 COSTO ESTÁNDAR**

2.1. Antecedentes	46
2.2. Definición	47
2.3. Determinación de Materia Prima	49
2.4. Determinación de Mano de Obra	50
2.5. Determinación de los Gastos Indirectos de Fabricación	53
2.6. Análisis de las Desviaciones	54

## **CAPÍTULO 3 ESTIMACIÓN DEL COSTO DE OPERACIÓN PARA EL PRESUPUESTO**

3.1. Presupuesto de Ventas	59
3.2. Presupuesto de la Producción	61
3.3. Inventarios	63
3.4. Compras de Materia Prima	65
3.5. Presupuesto de la Mano de Obra	67
3.6. Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación	68

## **CASO PRÁCTICO**

Datos de la empresa	71
Exposición del caso	72
Desarrollo	74
Análisis Financiero	111
El Impacto del Costo en el Presupuesto	114
Propuestas para Toma de Decisiones	116

<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>118</b>
-------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>120</b>
---------------------	------------

# I N T R O D U C C I Ó N

Para poder alcanzar con éxito los resultados esperados en toda empresa comercial o industrial depende en gran medida de lo acertado y de lo oportuno de las decisiones tomadas por quienes tiene la responsabilidad de dirigirlas.

Principalmente cuando se piensa en el estado futuro de la organización, la administración debe desarrollar estrategias que especifiquen el plan a emplearse en la consecución operacional de las metas, para lo cual el director de empresa requiere contar con una serie de elementos de información que le orienten hacia la selección de las mejores alternativas.

Dentro de estos elementos de información, sin duda alguna el presupuesto constituye un papel de suma importancia, es una herramienta de gran ayuda para los hombres de negocios, porque mediante él se manifiestan en términos de tiempo y de resultados financieros los planes y las estrategias implementadas por la administración.

Para que una organización alcance y mantenga sus planes, debe evaluarse constantemente y cuando valore que no esta obteniendo los resultados esperados debe rediseñar sus estrategias y acciones.

Y dentro del control de las operaciones el costo estándar aplicado en las empresas de transformación tiene una participación relevante en la planeación de la producción de los centros fabriles, y sobre todo para la tarea de presupuestación, el contar con un costo unitario

correcto y preciso es una de las bondades del costo estándar pero no menos importante es que sirve de retroalimentación para buscar la eficacia de la planta productiva.

## CAPITULO 1 PRESUPUESTO

Sin duda alguna, el principal objetivo de una entidad de negocios es obtener utilidades y para lograrlo se requiere una buena administración de los recursos operativos y financieros con que cuenta la organización, por lo cual es indispensable el uso de herramientas de planeación y control que permitan medir la eficiencia y eficacia de las operaciones, así como la manera en que contribuyen al logro de los objetivos previamente establecidos.

### 1.1. Antecedentes

Si retrocedemos en el tiempo para encontrar los precedentes más remotos del presupuesto, encontraremos referencias aisladas de informes de las cuentas a un Estado o bien detalles de estimación de gastos de algún negocio, pero seguramente no se mencionarán ese conjunto de procedimientos y recursos que la caracterizan.

A partir del siglo XVIII, se presentaba anualmente al parlamento inglés un estado de cuenta que incluía un estado de los gastos del año anterior, una estimación del año siguiente y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación.

La palabra presupuesto, tiene su origen del francés antiguo bougette o bolsa sinónimo de control de gastos. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común.



El procedimiento del presupuesto fue adoptado en Francia, alrededor de 1820, después por varios países europeos y finalmente por el gobierno federal de los Estados Unidos en 1821, todavía se destacó la idea de control de gastos, que los funcionarios encargados del presupuesto consideraban necesario para el buen funcionamiento del gobierno.

W.A. Paton dice que “El origen de los presupuestos, se asocia generalmente con la administración oficial, y en los últimos años en los Estados Unidos del Norte, se ha dedicado mucha atención a los presupuestos de las ciudades y municipios”. En 1912 el Presidente Taft de los Estados Unidos nombró una comisión para investigar los métodos empleados en la tramitación de los asuntos públicos, y como consecuencia se dio mucha publicidad a la cuestión de los presupuestos gubernamentales. Durante el periodo 1911 a 1917 se organizaron numerosos comités, y al aprobarse en 1921 la ley del presupuesto nacional, éste quedó definitivamente establecido como instrumento de la administración oficial estadounidense.

Después de la primera guerra mundial, el sector privado se dio cuenta de los beneficios de utilizar el procedimiento del presupuesto con objeto de controlar sus gastos y destinó recursos en aquellos aspectos necesarios para obtener márgenes de rendimientos adecuados durante un ciclo de operación determinado. En este periodo las industrias crecen con rapidez y se piensa en el empleo de métodos de planeación empresarial apropiado. En la empresa privada se habla intensamente de control presupuestal y en el sector público se llega a aprobar la ley de presupuesto nacional.

En 1930 se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema.

En 1948 el Departamento de Marina y en 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos presentan el presupuesto por programas y actividades.

En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuestos e incluye en las herramientas de planeación y control el sistema conocido como planeación por programas y presupuesto.

En las últimas décadas han surgido muchos métodos, que van desde la proyección estadística de estados financieros hasta el sistema “base cero” con el cual se ha tratado de fijar una serie de paquetes de decisión para elegir el más razonable y eliminar así la improvisación y los desembolsos innecesarios.

Con el avance tecnológico que tenemos en la actualidad, la función del presupuesto a encontrado un gran aliado, para proveer de información a los Directores de Empresa para la toma de decisiones en tiempo y forma, por lo que se puede decir que el avance de la técnica presupuestal tiene un campo de acción a desarrollar en el futuro.

## 1.2. Proceso Administrativo y el Presupuesto

El propósito de este capítulo es ofrecer una visión panorámica del proceso administrativo y establecer dicho proceso, junto con la

estructura organizacional de la entidad como la base para un eficaz sistema de planificación y control.

La administración en una organización tiene la función de definir la misión y visión, realizar un análisis de sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas que su entorno le proporciona buscando sacar el máximo beneficio, estableciendo objetivos a corto y largo plazo e identificando las líneas generales de acción, mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, los materiales y el capital.

El proceso administrativo es una serie de actividades independientes utilizadas por la administración de una organización para el desempeño de las siguientes funciones a su cargo: planeación, organización, dirección y control.

Planeación es la primera función del proceso administrativo, define los objetivos de la organización fijando prioridades, el establecimiento de estrategias para alcanzar dichos objetivos mediante el aprovechamiento integral de todos los recursos con que cuenta la organización.

Planear significa mirar hacia el frente, visualizar el estado futuro de la empresa y lo que se deberá hacer para conseguirlo, y elaborar las estrategias que indiquen las acciones necesarias para enfrentar mejor los desafíos del mañana, comprende a) realizar un diagnóstico que nos permita conocer la situación actual en que se encuentra la organización, b) los recursos disponibles, c) analizar las ventajas y desventajas que el entorno nos presenta, d) establecer los objetivos de la empresa, e) elegir un curso de acción, f) plasmar las actividades

necesarias para llevar a la acción los planes y g) actuar sobre la marcha para corregir las deficiencias existentes.

La planeación es la toma anticipada de decisiones, se trata de decidir ahora qué hacer, para que la acción que se llevará a cabo consiga los efectos deseados, no se trata simplemente de prever las decisiones que se deben tomar en el futuro sino de tomar decisiones que produzcan efectos y consecuencias futuras.

Una vez que se ha definido la razón de ser de la organización, rumbo y lo que se desea lograr, necesitamos construir el modelo organizacional más apropiado que permita conseguir tales fines.

La organización define la forma y características que requiere la institución resultado de la división del trabajo, delimitación de ámbitos de competencia, jerarquías, funciones, mecanismo de coordinación entre las áreas y las formas de trabajo más convenientes para lograr los fines organizacionales.

Toda organización debe funcionar como un sistema integrado y que las unidades se interrelacionen estrechamente que nos permita orientar las acciones hacia fines comunes. Sin embargo, la estructura organizacional no es permanente ni definitiva, pues se debe ajustar y adaptar de continuo, siempre que la situación y el contexto ambiental experimente cambios. Así a medida que enfrente nuevos y diferentes desafíos generados por cambios externos, la organización requiere responder de manera adecuada para ser exitosa.

Los cambios externos que ocurren en el ambiente traen como consecuencia nuevas oportunidades, generan nuevas amenazas, proporcionan nuevas tecnologías y nuevos recursos, incentivan la competencia, presentan nuevas regulaciones ambientales, legales y todas estas influencias afectan directa o indirectamente a la organización.

La organización es una importante función administrativa que sirve de base a la estrategia organizacional. La planeación define qué hacer, mientras que la organización determina cómo hacerlo. La estructura organizacional es una herramienta que el administrador debe utilizar para armonizar los recursos humanos, de manera que las tareas se ejecuten siguiendo la estrategia establecida.

Para que planeación y organización puedan ser eficaces, se deben complementar con la orientación y apoyo de las personas a través de la comunicación, liderazgo y motivación adecuados.

Dirección es el proceso de dirigir, liderar y motivar los esfuerzos individuales y colectivos hacia un fin organizacional común.

La dirección es una función administrativa distribuida en todos los niveles jerárquicos de la organización

En la organización reconocemos tres niveles de mando:

-Estratégico: Corresponde a la alta dirección. Tiene a su cargo la conducción general de la organización. Posee una visión global de la

empresa y de su entorno. Se concentra en elaborar los objetivos de la empresa y las estrategias que se aplicaran para llevarlos a cabo.

-Táctico: Corresponde a los mandos medios. Es responsable de instrumentar las decisiones globales definidas por el nivel estratégico y traducirlos en planes o programas de acción.

-Operacional: Se refiere al nivel de mando que tiene contacto directo con el personal responsable de realizar las tareas y actividades, descritas por los programas de acción.

Una de las funciones primordiales de la dirección es la toma de decisiones, implica la tarea de manipular las variables controlables por la organización como son los métodos de venta, fijación de precios, cantidad y calidad de los empleados, métodos de producción, etc. y precisar los factores del entorno que pueden incidir sobre el futuro de la organización de las variables no controlables que pueden influir en el éxito operacional a largo plazo como son la inflación, tasas de interés, PIB, etc.

Es precisamente esta clasificación la que proporciona a la administración ideas acerca de las estrategias convenientes para el futuro. Las variables controlables son aquellas que pueden ser planificadas y maniobradas activamente por la administración, pues son las que se encuentran en su ámbito de influencia. En oposición directa, las variables no controlables no pueden ser afectadas por la administración. Sin embargo, esto no significa que no sea posible la planificación eficaz con respecto a las mismas. De modo significativo, las variables no controlables deben ser proyectadas y planificadas

para lograr el pleno provecho de sus consecuencias favorables previstas y manipular las consecuencias desfavorables.

Una vez que se han establecido los objetivos, se han formulado los planes, se ha definido el orden de la estructura y se han elegido a las personas ideales para desarrollar el trabajo, capacitado y motivado al personal, aún falta algo: una función que se encargue de que las cosas marchen como es debido y que vigile el desempeño de la organización.

Es común en las organizaciones que durante la ejecución de las acciones, éstas no siempre concuerdan con lo planeado, por ello es necesaria una función administrativa que dé seguimiento y verifique que las acciones de la institución marchen en los términos definidos. La esencia del control reside en verificar si la actividad se realiza dentro de los parámetros establecidos para lograr los resultados esperados, y si no es así aplicar medidas correctivas y preventivas.

El control sirve para conocer mejor lo que hacemos y cómo lo hacemos, retroalimenta para la toma de decisiones, define las prioridades y mide el desempeño.

La eficacia con la que una entidad es administrada se reconoce generalmente como el factor individual más importante en su éxito a largo plazo. El éxito de la empresa se mide en términos del logro de sus metas y en la eficiencia con la cual fueron logradas.

Y una de las herramientas importantes para conseguir el éxito de una empresa es la implementación del presupuesto.

Sin presupuestos la dirección de una empresa no sabe hacia donde dirigirse, no puede establecer prioridades y el esfuerzo de sus miembros se desvanece, no tiene control sobre los ingresos y su aplicación, no tiene bases sólidas para aprovechar la capacidad instalada de producción, la capacidad del elemento humano se pierde y no tiene a sus disposición la información requerida para medir el desempeño de la organización. La ausencia de presupuestos imposibilita cuestionar los resultados conseguidos en cuanto a ventas, abastecimientos, producción y utilidades y sobre todo no tiene control sobre las acciones que se están desarrollando.

La planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales del proceso de elaboración de un presupuesto. Además la organización y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos.

En su forma más general podríamos decir que los presupuestos deben aprovechar al máximo el proceso administrativo que se ha comentado, ya que cada una de ellas proporciona elementos necesarios para su desarrollo, sin embargo en algunas de ellas observamos que su empleo es, en cierta forma, accesorio a la tarea que se está llevando a cabo. En el caso de la planeación veremos que los presupuestos son en si planes de acción traducidos a unidades monetarias, y en donde se establecen las estrategias por tanto podemos considerar que es en esta etapa del proceso donde debemos situar a los presupuestos, pero también encontramos que en la etapa del control representan en los presupuestos la herramienta por excelencia al proporcionarnos normas o estándares con que medir la marcha real de los



acontecimientos. Encontramos, pues, que son dos las etapas del proceso en las que en una forma más clara se manifiesta la función presupuestal.

Se puede concluir que el presupuesto es un valioso auxiliar de la administración para cumplir con sus funciones, y más importante en un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello debe planear sus actividades si pretende sostenerse en el mercado competitivo.

### 1.3. Definición del Presupuesto

En un ambiente cambiante y globalizado como en el que actualmente vivimos, la planeación y el control de recursos se han convertido en herramientas estratégicas para las empresas, en esta situación los hombres de negocios necesitan dirigir sus esfuerzos para prever el estado futuro de las entidades a su cargo, y diseñan un sistema que relacione a la perfección los objetivos y los recursos humanos, materiales y financieros disponibles, los informes periódicos y procedimientos de control.

Los presupuestos son un elemento fundamental de los procesos de planeación y control de las organizaciones porque definen los recursos, tanto financieros como no financieros que serán necesarios para que la empresa ponga en marcha los planes, proyectos y programas encaminados a la aplicación de sus estrategias.

Por lo tanto un presupuesto se puede definir como un plan que especifica en términos numéricos, monetarios o no monetarios, los

objetivos que se pretenden alcanzar y las estrategias que se implementaran para poder conseguirlos durante un periodo determinado, como el presupuesto de materia prima que especifica las unidades y el costo de la materia prima requerida para generar productos durante un periodo.

En sí, los presupuestos son una herramienta de planeación porque establece la manera en que se pueden aplicar mejor los recursos con que cuenta la organización, y anticipando los recursos financieros que generaran. Además, sirven como guía de acción para encaminar los esfuerzos de todo el personal para conseguir los resultados esperados.

Sin embargo los presupuestos también se pueden utilizar como instrumentos de control administrativo y financiero, ya que proporcionan un estándar contra el cual se puede comparar el desempeño de una organización en cuanto a la administración y utilización de sus recursos.

En calidad de instrumentos de control, los presupuestos funcionan como parámetros de desempeño porque permiten comparar los resultados reales obtenidos durante un periodo determinado contra los parámetros establecidos y poder detectar las desviaciones y emprender las medidas correctivas que sean necesarias para poder utilizar productivamente los recursos y lograr los objetivos previamente establecidos por la organización.

Los presupuestos son planes de acción y como tales deben ser expresados en la forma más precisa y concreta posible, deben evitar

vaguedades que impidan su correcta ejecución, siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuanto más específicos sean, será menor ese campo de lo eventual, con lo que habremos robado campo a la improvisación e imprecisión.

La planeación presupuestal debe ser, tan objetiva como realista dentro de las circunstancias específicas en que se realice, no se deben fijar metas inalcanzables, ni objetivos tan fáciles de cumplir que no requieran el esfuerzo de todos los miembros de la organización. Ni muy optimistas, ni demasiado conservadores, deben ser los objetivos que se fijen determinados con la mayor exactitud posible dentro de las técnicas de predicción y pronósticos.

Se debe tener presente que todo plan por muy bien preparado que este, siempre estará sujeto a los imprevistos o a los cambios en las variables que se consideraron en la preparación del plan, durante el periodo de tiempo previsto. El presupuesto debe tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a las circunstancias cambiantes del negocio.

No se debe coartar la posibilidad de tomar una decisión importante tan solo porque no estaba prevista en el presupuesto.

Los presupuestos tienen ciertas limitaciones, una de ellas es que es cierto solamente si se cumplen con los parámetros que se consideraron en su preparación, que no siempre se realizan en la forma en que se anticiparon. Como los aspectos económicos cambian rápidamente, como consecuencia de un mundo globalizado, el futuro de los negocios no puede nunca ser cierto.

El decidido apoyo al presupuesto, por parte de todos los miembros del grupo directivo de las empresas, es un factor importantísimo para su correcta implementación. Desde el primero y hasta el último miembro de la administración debe estar plenamente convencido de las bondades del sistema de planeación. Es esencial que en la elaboración del presupuesto intervengan todo aquel que tenga mando sobre personas o cosas y que deba tomar decisiones en cuanto a la marcha de la empresa, debe participar en su elaboración con objeto de que éstos tengan el beneficio que se deriva de la experiencia de cada uno de ellos en su área de operación y que asuma su responsabilidad en la elaboración y aplicación de los planes en su área de competencia.

Importante también es realizar una labor de concientización entre todo el personal con relación al presupuesto, ya que su participación en el desarrollo del trabajo por muy pequeño que sea impactara en forma favorable o desfavorable en los resultados que obtenga la organización.

Concientes de que una vez concluido el presupuesto y de haber realizado los análisis correspondientes, y teniendo el panorama completo de cómo vemos a la empresa en el periodo planeado es posible tener nuevas consideraciones que permitan buscar nuevas alternativas para obtener mejores resultados. Los presupuestos para que sean eficaces, necesitan ser oportunos, es decir, deben estar concluidos antes de que se inicie el periodo presupuestal, y hacer hincapié en todos los integrantes de la empresa que tengan confianza en que lo señalado en el presupuesto ha de ser alcanzado.

## 1.4. Clasificación de los Presupuestos

Existen diferentes criterios para clasificar los presupuestos, dependiendo de su utilización los más importantes son los que se presentan a continuación.<sup>1</sup>

CRITERIO	CLASIFICACIÓN
1. En función del periodo que abarcan	a. Presupuestos de corto plazo b. Presupuestos de mediano plazo c. Presupuestos de largo plazo
2. En función de las unidades con las que se expresan	a. Presupuestos monetarios b. Presupuestos no monetarios
3. En función de su flexibilidad	a. Presupuestos fijos b. Presupuestos variables
4. En función de la metodología de elaboración	a. Presupuestos incrementales b. Presupuesto base cero
5. En función de su utilidad para fines administrativos	a. Presupuestos de ingresos y gastos b. Presupuestos de utilidades c. Presupuestos de tiempo, espacio, materiales y productos d. Presupuestos de gastos de capital e. Presupuestos de efectivo
6. En función de su utilidad para fines financieros	a. Presupuestos de operación b. Presupuestos financieros

<sup>1</sup> Ramírez Padilla, David, Contabilidad Administrativa 4ª Ed. McGraw Hill México.

## Clasificación de los presupuestos en función de su utilidad financiera.<sup>2</sup>

<b>Presupuestos de operación</b>	1. Presupuestos de ingresos	a. Presupuesto de ventas
	2. Presupuestos de gastos	a. Presupuesto de producción b. Presupuesto de materia prima c. Presupuesto de mano de obra d. Presupuesto de gastos indirectos e. Presupuesto de gastos de administración y venta f. Presupuesto de inventario inicial y final g. Presupuesto de costo de ventas
<b>Presupuestos financieros</b>	1. Presupuesto de efectivo 2. Presupuesto de capital 3. Presupuesto de requerimientos financieros 4. Estados financieros presupuestados (pro forma)	

Dada su importancia en la elaboración del presupuesto maestro en una organización, se analizarán los presupuestos de operación y financieros y la metodología utilizada para su elaboración, así como los principales aspectos que se deben considerar en un presupuesto maestro.

<sup>2</sup> Ramírez Padilla, David, Contabilidad Administrativa 4ª ed. McGraw Hill México.

### 1.4.1. Presupuesto de Operación

Los presupuestos de operación proporcionan información de la actividad a la que se dedica la empresa, la razón de ser, indican los ingresos por ventas que la organización espera recibir durante el periodo que se está estimando, así como los recursos humanos, materiales y económicos que deberán consumirse para generar dichos ingresos. Por lo general, expresan los recursos requeridos en unidades físicas y monetarias.

Los presupuestos de operación se clasifican a su vez en dos grandes grupos: presupuestos de ingresos y presupuesto de gastos.

#### 1.4.1.1. Presupuesto de Ingresos

Los presupuestos de ingresos se basan en el volumen de ventas proyectadas o esperadas, y en el precio que estará vigente durante periodo.

#### Presupuesto de Ventas

Para estimar el volumen de ventas es necesario tomar en consideración factores como el tamaño del mercado, el comportamiento de la demanda, la fuerza de ventas, el gasto en publicidad, la estacionalidad, las acciones de la competencia e incluso el crecimiento económico esperado en el país. Una vez proyectadas las ventas en unidades, pueden presupuestarse los ingresos multiplicando el volumen de ventas esperado por el precio unitario del producto.

Además de ser un instrumento que permite medir la eficiencia de las actividades de comercialización y ventas, el presupuesto de ingresos constituye la base sobre la cual se elabora el presupuesto de operación, ya que una vez determinado el monto de los ingresos que se espera obtener durante el periodo es posible presupuestar el nivel de producción y los recursos operativos y financieros que se requerirán para respaldar el volumen de ventas.

#### 1.4.1.2. Presupuesto de Gastos

##### a) Presupuesto de Producción de Unidades

Muestra las unidades de producción que se requieren por cada uno de los productos que se ofrecen al mercado para satisfacer el volumen de ventas esperado y obtener el nivel de inventario deseado. Por lo general, el nivel deseado del inventario final se establece de acuerdo con la política de producción de cada empresa. Lo más común es expresarlo como días de venta de las unidades que se esperan vender en el periodo presupuestado. Si la empresa maneja más de una línea de producto es necesario elaborar un presupuesto de producción para cada línea, así como los demás presupuestos que de éste se deriven.

##### b) Presupuesto de Requerimientos y Compras de Materia Prima

Indica la cantidad de materia prima directa que se requerirá durante el periodo y la cantidad que se deberá comprar para satisfacer el volumen de producción presupuestado y su costo de adquisición. La cantidad de insumos que se deberá comprar estará en función de la materia prima requerida por unidad de producto (estándar de materia



prima), de la cantidad de productos que se fabricara durante el periodo y de los niveles de inventario inicial y final de cada insumo. Si la fabricación de un producto requiere más de un tipo de materia prima, será necesario elaborar un presupuesto para cada uno. El presupuesto de requerimientos y compras de materia prima se debe expresar en volumen y en unidades monetarias, considerando el precio de adquisición de cada insumo.

#### c) Presupuesto de Mano de Obra

Con este presupuesto se determina la cantidad y el costo de las horas de mano de obra directa que son necesaria para satisfacer la producción presupuestada. Al igual que en el presupuesto de requerimientos de materia prima, la cantidad de horas de mano de obra directa que requiere el proceso productivo está en función del estándar de mano de obra por producto ( número de horas de mano de obra que requiere la fabricación de cada producto). Una vez calculada la cantidad de horas necesarias, éstas deben compararse con las horas de mano de obra que están disponibles en la fábrica para determinar el número de obreros que se necesitan.

Después de calcular las horas de mano de obra y el número de obreros que se requieren, el presupuesto de mano de obra se debe expresar en términos monetarios, multiplicando el número de horas requeridas por el costo por hora de mano de obra directa. El resultado que se obtendrá será el costo total de mano de obra directa requerida para la producción.

#### d) Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación

Los gastos indirectos de fabricación se refieren al costo de los bienes y/o servicios que intervienen de manera indirecta en el proceso de producción, como pueden ser el costo de lubricantes, accesorios de operación, energía eléctrica, etc. y que estén en función del número de unidades producidas y que se deben integrar al costo unitario del producto terminado.

e) Presupuesto de Gastos de Operación (Producción, Administración y Ventas)

Determina el monto del gasto en que incurrirán las funciones de producción, administración y ventas de la empresa. Estos gastos se consideran fijos ya que no se ven influenciados por los volúmenes de producción, como ejemplo se pueden citar la depreciación en línea recta de maquinaria y equipo, seguros, papelería, sueldos, etc.

f) Presupuesto / Valuación de Inventarios Iniciales y Finales

Se elabora para los inventarios de materia prima y producto terminado. Se utiliza para calcular el número de unidades de cada uno de los productos así como de cada uno de los insumos necesarios en su fabricación, con el fin de conocer las necesidades de producción o de compras y la valuación que tendrán los inventarios iniciales y finales con el fin de presupuestar el costo de ventas y los estados financieros del periodo. Para valuar el inventario inicial y final de producto terminado primero se debe calcular el costo unitario de producción, que es igual a la suma del costo de materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación por unidad (costo estándar),

y para la materia prima se valuara al costo de adquisición estimado para el periodo .

#### g) Presupuesto de Costo de Ventas

Para elaborarlo se requieren los costos totales de materia prima, mano de obra y gastos indirectos, así como la valuación de los inventarios iniciales y finales de materia prima y producto terminado. El presupuesto de costo de ventas debe considerar todas las líneas de producto que maneje la empresa. El costo de ventas presupuestado se incluye en el estado de resultados proyectado para el periodo.

#### 1.4.2. Presupuestos Financieros

Los presupuestos financieros constituyen un puente entre la planeación operativa y la planeación financiera de la empresa y sirven para verificar la viabilidad de los presupuestos de operación, así como para determinar las acciones financieras que deben realizarse para respaldarlos. Por lo tanto, la base para la elaboración de los presupuestos financieros la constituyen los presupuestos de operación.

##### 1.4.2.1. Presupuestos de Efectivo

Un presupuesto de efectivo muestra una estimación de las cantidades de dinero que se recibirán y de los desembolsos que deberán hacerse, como resultado de las operaciones presupuestadas y de los saldos de caja que habrá disponibles periódicamente durante el año, así como las cantidades de fondos adicionales que se necesitaran durante el

año como consecuencia del ritmo de las operaciones o de ser conveniente colocar en inversiones los excedentes de efectivo. Este presupuesto es de suma importancia ya que se ha demostrado que en muchos casos la insuficiencia de capital de trabajo ha sido y sigue siendo, una de las principales causas del fracaso de las empresas.

#### 1.4.2.2. Presupuesto de Capital

El presupuesto de capital se refiere a las inversiones en propiedades, edificio, equipo, planta y maquinaria principalmente, que planea realizar la compañía con el propósito de ampliar o renovar su capacidad productiva; así como a las ventas de activo que se llevarán a cabo durante el periodo. Mediante el presupuesto de capital es posible identificar los proyectos de inversión que planea realizar la empresa y los recursos de capital que serán necesarios para financiarlos.

Dada la magnitud y duración de estos proyectos de inversión y por el impacto que tienen en los estados financieros, las inversiones de capital deben justificarse mediante el análisis y evaluación de los proyectos.

Una inversión financiera implica recursos de todo tipo destinados a un propósito específico, generalmente busca la rentabilidad y el autofinanciamiento generados de los beneficios y flujos de efectivo que proporciona.

Una inversión exitosa es aquella que le permite al inversionista recuperar el monto de su inversión y además obtener beneficios marginales superiores a los del mercado.

#### 1.4.2.3. Presupuesto de Requerimientos Financieros

Este presupuesto tiene como objetivo determinar el monto de los recursos que necesitará la empresa para financiar sus operaciones y sus proyectos de inversión. Las fuentes de financiamiento tienen un costo dado no solamente por la tasa de interés a las que son contratadas sino también por el costo de oportunidad que significa distraer esos recursos. Constituye la base sobre la cual la organización negocia la obtención de préstamos a corto y largo plazo, así como la captación de aportaciones de capital mediante la emisión de acciones.

#### 1.4.2.4. Estados Financieros Presupuestados

Los Estados Financieros Presupuestados se elaboran para presentar el resultado final a que llegara la empresa después de llevar a cabo todos los presupuestos comentados anteriormente, deben ser de la misma manera que los preparados por el departamento de contabilidad para presentar los resultados reales, con la finalidad de facilitar las comparaciones con periodos anteriores y con los resultados que se vayan obteniendo durante el año presupuestado.

Los Estados Financieros Presupuestados que deben presentarse son, El Estado de Situación Financiera, El Estado de Resultados, El Estado de Variaciones en el Capital Contable y el Estado de Cambios en la

Situación Financiera. Estos se referirán al año completo del presupuesto y se presentaran mensuales para poder controlar las operaciones reales.

### 1.5. Definición de Objetivos

Los objetivos son los propósitos de la empresa; la razón por la cual existe y la línea que marca su desarrollo. Sin ellos la organización no tendría sentido ni razón de existir.

Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que se pretende alcanzar a futuro, al lograr el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo que el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado.

Los objetivos deben servir a la empresa, por lo que deben reunir ciertas características que reflejen su utilidad.

a. Plazo: El objetivo debe tener fecha de inicio y terminación.

b. Claridad: Un objetivo debe estar claramente definido, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables de participar en su logro.

c. Flexibilidad: Los objetivos deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias lo requieran para aprovechar las condiciones del entorno.

d. Medible: Los objetivos deben ser medibles en un horizonte de tiempo para determinar con precisión y objetividad su cumplimiento.

e. Realista: Los objetivos deben ser factibles de lograrse.

f. Coherente: Un objetivo debe definirse teniendo en cuenta que éste debe servir a la empresa. Los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir no deben contradecirse.

g. Motivador: Los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.

h. Identificación de estándares: Es necesario establecer estándares de medida que permitan definir en forma detallada lo que el objetivo desea lograr, en qué tiempo y si es posible, a que costo. Los estándares constituirán medidas de control para determinar si los objetivos se han cumplido o vienen cumpliéndose, y si es necesario modificarlos.

Cuando se preparen los objetivos organizacionales se deben tener en consideración los siguientes aspectos, los cuales son vitales para la buena marcha del negocio.

#### “Objetivos Comerciales

Comprende la definición de los productos y servicios que ofrece, que es lo que vende, a quien lo vende, en que se distinguen o destacan sus productos y servicios de lo que venden otros, satisfacción al

cliente, precio, selección de los canales de distribución, tipo de promoción, son elementos importantes que se deben considerar en los objetivos.

### Objetivos Técnicos

Los propósitos de desarrollo de métodos de trabajo, procesos, equipos, sistemas administrativos; como los va a desarrollar, cuándo y el tiempo para su implementación, que consecuencias tendrán sobre su posición comercial y sobre sus resultados y finanzas, el tiempo que estarán vigentes antes de su sustitución.

### Objetivos Financieros

Qué cantidad de recursos se generaran y cual será su aplicación, que necesidades de financiamiento se requerirán para cubrir su operación o los excedentes en donde serán invertidos para tener un mayor rendimiento

### Objetivos Económicos

Esto es, lo que se propone obtener como utilidades, expresado como porcentaje de la inversión o en términos absolutos, considerando la situación económica del medio en que se desenvuelve.

### Objetivos de Desarrollo de la Organización

Incluye la definición del personal que requiere, sus características personales, su capacidad y experiencia. La forma en que los va a



reclutar o desarrollar dentro de la empresa, su remuneración y sus estímulos.

## Objetivos Sociales

Se refiere a los propósitos de la organización, en relación con las personas que trabajan en ella y con todas aquellas con quienes entra en contacto en su operación, incluyendo también al medio natural que soporta la vida en la tierra.”<sup>3</sup>

Los objetivos anteriormente presentados son a nivel organizacional y todos los esfuerzos deben estar encaminados a lograrlos satisfactoriamente, sin embargo también se pueden establecer objetivos por departamento y por cada uno de los empleados con lo cual se logra una participación plena de cada uno de los miembros de la organización.

### 1.6. Pasos para la Elaboración del Presupuesto

Los presupuestos se preparan para cumplirse, por lo que su preparación tiene que estar bien cimentada, y para lograrlo debemos seguir varios pasos en su elaboración, sin embargo antes de empezar debemos realizar una serie de actividades que nos ayudaran a confeccionar un buen presupuesto.

Como se ha visto anteriormente en la elaboración del presupuesto participa activamente desde un supervisor hasta el director general por lo que es muy conveniente se proporcione capacitación de lo que es

---

<sup>3</sup> Saldívar, Antonio, Planeación Financiera de la Empresa, Ed. Trillas.

un presupuesto, los fines que busca y su utilización, haciendo especial énfasis en la forma en que se espera su contribución, la importancia que tiene el que se cumplan con las fechas de entrega de información de acuerdo al calendario del presupuesto, y mostrarles la manera de llenar las cédulas que para el efecto se diseñaran donde se plasmara la información requerida para cada departamento, estas juntas se pueden realizar un mes antes de que arranque formalmente la preparación del presupuesto.

Otro punto también importante que se debe revisar con anticipación es el organigrama de la organización, buscando un nivel de eficiencia alto, que cada una de las actividades este en concordancia con las operaciones que se desarrollan, estén perfectamente definidas las responsabilidades de las personas a las que se les delega autoridad, que la comunicación ascendente y descendente así como laterales se den de manera natural, las descripciones de los puestos estén perfectamente definidas, cumpliendo con esta revisión se tendrá la seguridad de incluir a todos los departamentos en la elaboración del presupuesto.

Una vez concluida la revisión del organigrama, la estructura contable se revisara para el dado caso que haya habido cambios se den de alta los nuevos centros de costos o eliminar los que ya no tengan funcionalidad, la correcta determinación de las áreas de responsabilidad supone un elemento importante para la acumulación de gastos para que al establecer comparaciones con los hechos ocurridos y contabilizados contra lo presupuestado se puedan determinar las desviaciones y los responsables de cada área puedan realizar su análisis y den sus explicaciones.

Este punto también sirve para el departamento de recursos humanos, ya que una vez establecidas las áreas de responsabilidad podrán revisar la ubicación de las personas, elemento importante para el presupuesto de nomina.

El departamento de finanzas tiene que empezar a preparar toda la documentación necesaria para la elaboración del presupuesto, como son las cedulas que llenaran todos los departamentos para plasmar los gastos que esperan realizar, las cedulas de activo fijo para mostrar las necesidad que tienen, las cedulas de personal que están contemplados para el periodo, pueden ser en papel o por medios electrónicos, y asegurarse que todos los departamentos tengan el comportamiento que han tenido con relación a los gastos en el presupuesto actual.

También es el momento de revisar el costo estándar junto con el departamento de producción para determinar los requerimientos de materiales, mano de obra y gastos indirectos que se manejaran en el periodo del presupuesto, de acuerdo al comportamiento de los datos reales y a las perspectivas que se tengan de los materiales como son la calidad, y cambios que pudieran presentarse.

Todas estas actividades se desarrollan con anticipación, para estar preparados y poder obtener un buen resultado.

Se debe entender que la elaboración del presupuesto no es una función financiera realizada por el departamento de presupuestos, el jefe de finanzas o el contador. Estos coordinan e informan los planes

y controlan ejerciendo acciones de administración y análisis para la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

Para que la herramienta de presupuesto se pueda implementar se recomienda seguir las siguientes etapas de preparación, debiendo reconocer que no es limitativa y que cada organización puede ampliarla o reducirla.

- 1.- Planeación
- 2.- Elaboración del Presupuesto
- 3.- Ejecución
- 4.- Control
- 5.- Evaluación

#### 1.6.1. Planeación

Es recomendable como primer punto la creación del comité de presupuestos, pero dependerá de su tamaño si es una empresa pequeña se dará la responsabilidad a una sola persona que en la mayoría de los casos es el director general, y en las empresas medianas y grandes que dependiendo de la estructura de cada organización, estará formado por el Director General, el Director de Finanzas, el Director de Ventas y el Director de Producción y personas claves en la elaboración del presupuesto, que tendrán la función de establecer los objetivos del periodo a presupuestar, efectuara la evaluación de indicadores macroeconómicos como inflación, Producto Interno Bruto, tasas de interés, etc., elaborara el calendario de actividades con fechas de cumplimiento y personas responsables de cada una de ellas y dará seguimiento para el cumplimiento en tiempo

y forma para la presentación del presupuesto a la Asamblea de Accionistas para su aprobación.

Una vez instalado el comité de presupuesto el primer punto que deben definir son los objetivos para el periodo presupuestal, como ejemplo de objetivos específicos que se quiere alcanzar y los recursos disponibles para conseguir los resultados esperados, pueden ser los siguientes:

- Mayor participación de mercado mediante extensiones de línea de productos, promociones y lanzamientos de nuevos productos, estableciendo los porcentajes de crecimiento que se quiere alcanzar.

- Crecimiento en las ventas netas por mayor porcentaje en el volumen vendido, y por variación de precios en los productos.

- Mantener el costo a niveles competitivos, desarrollando nuevos proveedores o buscando proveedores en la economía mundial, invirtiendo en nueva tecnología que realice con rapidez y de mejor calidad a nuestros productos.

- Se debe mantener el monto de publicidad en un porcentaje de las ventas, tratando de que sea efectiva y llegue a un número mayor de clientes potenciales, buscando nuevas formas de publicidad, como promociones en nuestros productos.

- Disminución en gastos fijos, buscando gastos que se puedan diferir o eliminar, como los gastos de viaje, invirtiendo en equipos de videoconferencia, se debe hacer participe a toda la organización de la

importancia del ahorro en recursos como papelería, reciclando hojas o apagar la luz cuando se termine la jornada de trabajo, etc.

Estos son algunos de los objetivos y estrategias que propone el comité del presupuesto y se deben hacer del conocimiento de toda la gente involucrada en la preparación del presupuesto.

### 1.6.2. Elaboración del Presupuesto

Una vez aprobado los planes para cada uno de los niveles funcionales, es el momento de transformarlo en unidades monetarias, para elaborar el presupuesto.

- El departamento de ventas es el encargado de elaborar el pronóstico de las unidades a vender de manera detallada de cada producto, mensualizado y considerando el mes de incremento de precios, los medios de distribución, las promociones de cada producto y las políticas crediticias que estarán en vigor.

- Los encargados de la producción programarán las cantidades a fabricar mensualmente según los estimados de venta y las políticas sobre inventarios, considerando los días que por ley se tengan de descanso obligatorio, descontando los días que no se trabajan, en algunos casos sábados y domingos.

- Con base en los programas de producción y en las políticas que regulan los niveles de inventario de materias primas, insumos o componentes, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios, es importante resaltar que con esta información se

pueden negociar los incrementos de las materias primas, con base en un aumento de volumen los proveedores pueden otorgarnos un mejor precio.

- Teniendo los programas de producción y el estimado de ventas cada uno de los departamentos tendrá los requerimientos de personal para el periodo, por lo que el departamento de recursos humanos elaborara el presupuesto de nomina de todos los departamentos, tomando en consideración el incremento salarial y todas las prestaciones establecidas por ley y por la organización.

- Los proyectos de inversión estarán a cargo de un líder, de manera general es el departamento de planeación, en donde se dará un trato especial relacionado con la cuantificación de recursos, los beneficios que aportara esta inversión y el tiempo de retorno de inversión

- El departamento de tesorería con base en toda la información proporcionada anteriormente, elaborara el flujo de efectivo, que servirá de base para calcular el costo integral de financiamiento.

- Todos los departamentos elaboraran su presupuesto y se envían a los encargados de recopilar toda la información, consolidaran los datos y adicionaran aquellos datos que los departamentos no conocen llamados no controlables como puede ser la depreciación, amortizaciones, incorporan la nomina, y los impuestos como el ISR y el PTU, preparando estados financieros pro forma y se remite a la Dirección de Finanzas con comentarios y recomendaciones, para ser presentado a la Dirección General y Asamblea de Accionistas para su

aprobación. Analizado el presupuesto y discutido sus implicaciones financieras se procede a ajustarlo, publicarlo y difundirlo.

### 1.6.3. Ejecución

Esta etapa es poner en marcha lo planeado, al asignar los recursos a cada departamento con el fin de alcanzar los objetivos, es de vital importancia dar seguimiento constante y dar apoyo a todos los involucrados, con informes de ejecución periódicos.

Es de vital importancia que todos los departamentos estén enterados de los gastos que tienen asignados para cumplir con la parte que les corresponde, y con ello puedan planear sus operaciones diarias, y tomando en cuenta que cualquier desviación, al final del mes, se les solicitara su explicación, de porque no se cumplió lo que estaba planeado.

### 1.6.4. Control

Un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad constituye una de las bases fundamentales del control presupuestal. En la planificación se hace uso de datos históricos, incluyendo informes financieros pasados, como una de sus plataformas de lanzamiento. El control incluye la medición del desempeño empleando los resultados reales, muchos de los cuales deben ser suministrados por el sistema de contabilidad. Los resultados reales se comparan con los objetivos, las metas y las normas para determinar variaciones (favorables o desfavorables) que arrojen luz sobre el desempeño. Por lo tanto el sistema de contabilidad debe ser diseñado en forma que permita



obtener información financiera separada para cada unidad organizacional, es decir, por autoridad y responsabilidad asignadas.

Si consideramos el presupuesto como la meta a alcanzar, es necesario dar seguimiento puntual a todas las actividades realizadas, comparando los datos reales con el presupuesto, preparando informes numéricos y porcentuales, parciales y acumulativos, lo que se puede medir se puede mejorar.

En los proyectos de inversión, además de aspectos monetarios deberán incluirse avance en obra, en tiempo y en compras expresadas en unidades, con el fin de realizar un comparativo del avance y de los importes de acuerdo a lo planeado

Se deben analizar y explicar las razones de las desviaciones ocurridas. Implementar correctivos y en la revisión del presupuesto considerar todos los cambios internos y externos con la finalidad nuevamente de tener un presupuesto lo mejor estimado posible.

#### 1.6.5. Evaluación

Al terminar el periodo de presupuestación se debe preparar un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no solo las desviaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las actividades empresariales. Es importante comentar los aciertos y errores con todos los participantes, con la finalidad de que sirva de retroalimentación para el siguiente periodo del presupuesto.

## 1.7. Métodos de Análisis Financiero para Toma de Decisiones

Los Estados Financieros presupuestados son el resultado numérico de las estrategias adoptadas para conseguir los objetivos planteados para el periodo, se formulan con objeto de suministrar a los interesados en un negocio, información acerca de la situación y desarrollo financiero a que ha llegado el mismo, como consecuencia de las operaciones planeadas.

En estas circunstancias, resulta que los simples estados financieros por bien preparados y presentados que estén constituyen cuadros numéricos insuficientes para explicar, por ejemplo, si se esta obteniendo una utilidad adecuada al capital social de la empresa, los inventarios son los adecuados de acuerdo a las ventas efectuadas, la utilidad obtenida esta de acuerdo a la inversión realizada en el activo fijo. A estas interrogantes es difícil dar una respuesta satisfactoria única y exclusivamente por el examen superficial de las cifra.

El análisis de razones financieras es una herramienta que proporciona información valiosa relacionada con el desempeño financiero de una empresa. Sin embargo, su utilización requiere de conocimiento y buen juicio por parte del analista financiero, quien deberá determinar si la posición financiera de una compañía es buena o mala a partir de la evaluación sistemática de las diferentes categorías de razones.

Entre los principales aspectos que de deben considerarse al utilizar las razones financieras para evaluar el desempeño de una compañía, se encuentran las siguientes:

- Para garantizar su validez y utilidad, el análisis de razones financieras debe sustentarse en estados financieros actualizados de acuerdo a las nuevas disposiciones de las NIF'S, y cumplir con ellas para que sean comparables las cifras.
- No basta con analizar aisladamente las razones financieras de una empresa sino que es necesario evaluarlas de manera conjunta e incluso compararlas con las razones de las empresas que participan en la misma industria, a fin de contar con una medida más objetiva del desempeño de la compañía.
- El uso de las razones financieras con fines comparativos es más útil para empresas que participan en una sola industria, porque para las que tienen presencia en varias industrias es difícil calcular razones financieras promedio que les permitan evaluar su desempeño global respecto a sus competidores.

## Razones Financieras

Dependiendo de los aspectos en los que se enfocan, las razones financieras se clasifican en cuatro categorías, que nos proporcionaran información específica de lo que estamos analizando, es importante recalcar que no hay un parámetro de índices para indicar si son buenos o malos y dependen de cada organización y del medio económico imperante en el momento del análisis.

### 1.- Razones de Liquidez o Solvencia

Proporcionan información sobre el grado de liquidez a corto plazo de una empresa. Mediante la relación que existe entre los activos circulantes y los pasivos circulantes muestran la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras de corto plazo; es decir, con vencimiento menor a un año.

#### a) Análisis de la Solvencia

$$\text{Formula } \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Parte de la base de que las deudas a corto plazo están garantizadas con los valores del activo circulante, que constituye los bienes disponibles con los que se cubrirán las deudas próximas a vencer. Esta razón es la más antigua y se exigía una relación mínima de 2 a 1. Actualmente, en vista del uso del crédito como auxiliar económico de las grandes empresas su relación puede ser menor, de acuerdo con el giro de la empresa, para que tenga una solvencia circulante buena.

#### b) Prueba del Acido

$$\text{Formula } \frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Mide la capacidad de una empresa para cubrir sus obligaciones financieras de corto plazo utilizando sus activos líquidos pero sin considerar los inventarios. El inventario es el menos líquido de todos los activos circulantes por lo que se requiere más tiempo para poder convertirlo en efectivo. Es deseable una razón rápida igual a 1, pero

mientras mayor sea ésta, mayor capacidad tendrá la empresa para hacer frente a sus deudas de corto plazo.

## 2.- Razones de Administración

Miden qué tan eficiente es la empresa en la administración y usos de sus activos para generar ventas, y pueden interpretarse como medidas de rotación.

### a) Rotación de Cuentas por Cobrar

Formula  $\frac{\text{Ventas netas a crédito}}{\text{Prom. De Ctas. Por cobrar}}$

Mide las veces que se recuperan las cuentas pendientes o las veces que se les otorga crédito a los clientes durante un período. Entre mayor sea el valor de ésta razón, más eficiente será la empresa en su cobranza.

### b) Rotación de Inventarios de Productos Terminados

Formula  $\frac{\text{Costo de lo vendido}}{\text{Prom. De Inv. De prod. Term.}}$

Esta razón nos indicara las veces que se desplazan los inventarios a través de las ventas. Lo anterior se comprende fácilmente si se observa que el costo de lo vendido representan las ventas, pero al costo que es el precio a que están valuados los inventarios. Podrá decirse que mientras no dé un desplazamiento superior, mejor será la

política administrativa seguida ya que nos señalara el uso eficiente de los valores que se estudian.

### c) Rotación de Cuentas por Pagar

Formula            Compras netas a crédito.  
                         Prom. De Ctas. Por pagar

Nos indicará el número de veces que se desplazan las deudas a corto plazo por adquisición de mercancías o de materia prima en relación al total de las mismas adquiridas en el ejercicio que se analiza. Mientras nos dé un desplazamiento superior, mejor será la política administrativa seguida, ya que señalara el uso eficiente de los valores que se estudian.

### 3.- Razones de Apalancamiento Financiero o de Administración de Deudas

Mide el grado de apalancamiento financiero de la empresa, así como su capacidad para hacer frente a sus obligaciones financieras de largo plazo, es decir con vencimiento superior a un año.

#### a) Origen del capital

Formula            Pasivo Total  
                         Capital Contable

Pasivo Circulante  
                         Capital Contable

Pasivo Fijo  
Capital Contable

La finalidad de este grupo de razones es la de conocer la proporción que existe en el origen de la inversión de la empresa, por capital propio como capital ajeno. Como regla general se puede aceptar como relación máxima la de 1 a 1 respecto a la primera razón, es decir, que el capital ajeno sea igual al propio, debido a que una razón superior provocaría un desequilibrio y habría peligro de que pasara a ser propiedad de terceras personas. Respecto a las otras dos razones, es conveniente que la segunda de ellas sea superior.

b) Inversión del Capital

Formula      Activo Fijo  
                  Capital Contable

El resultado aceptable de esta razón, es en función al tipo de empresa de que se trate, ya que es muy natural que una compañía industrial necesita de mayores recursos fijos (Maquinaria y Equipo) que una comercial por lo que una relación en el primer caso de más de 1 sin pasar de 1.50 es bueno, no así para el comercio.

4.- Razones de Rentabilidad.

Mide el rendimiento que generan los recursos invertidos en la empresa y permiten evaluar conjuntamente la eficiencia con que se utilizan los activos, el grado de apalancamiento financiero y la eficacia con que opera el negocio.

#### a) Estudio de las Ventas

Formula             $\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital Contable}}$

$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de trabajo}}$

Para tener el dato que muestre la productividad de la empresa, es necesario utilizar las ventas en relación con el capital propio y con el capital en movimiento que es el de trabajo, ya que estas ventas están supeditadas a la potencialidad de dichos capitales.

#### b) Estudio de la Utilidad

Formula             $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Contable}}$

$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Pasivo + Capital}}$

$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$

Como es lógico suponer, mientras mayor sea el rendimiento obtenido, será índice de una mejor política administrativa que redundará en una situación financiera solvente y estable. Es necesario comparar la utilidad con las ventas para precisar si la empresa está obteniendo el resultado normal de acuerdo al giro y volumen de sus operaciones.



Otros métodos de análisis financiero que complementan a las razones financieras comentadas anteriormente son los siguientes.

### Método de Porcientos Integrales

Es uno de los métodos de análisis que con mayor frecuencia se emplea en las empresas para analizar las cifras y las relaciones existentes entre éstas, consiste en reducir a por cientos las cantidades contenidas en los estados financieros.

Para ello se equipara la cantidad total o global con el 100% y se determinará en relación con dicha cantidad el por ciento relativo a cada parte, es de mucha ayuda ya que se comprende fácilmente la importancia de cada concepto, principalmente en el balance general y en el estado de resultados.

Puede usarse para hacer comparaciones con medidas básicas que con anterioridad se hayan fijado en el presupuesto. Estas comparaciones pondrán de manifiesto las diferencias entre la meta presupuestada y la meta a que realmente se llegue, con el fin de que posteriormente se hagan las investigaciones que procedan tendientes a localizar las causas que originaron tales diferencias.

### Método de Aumento y Disminuciones

Este método consiste en comparar estados financieros a diferentes fechas y los aumentos y disminuciones registrados de un periodo a otro.

La principal ventaja que se deriva, es que al mostrar las diferencias de un periodo a otro, las variaciones más notables llaman la atención para un análisis e interpretación a fondo.

Es necesario para la formulación del análisis, que hayan seguido prácticas contables consistentes en los periodos que se están comparando, porque de otra forma las diferencias obtenidas no tendrían sentido.

## CAPITULO 2 COSTO ESTANDAR

El control del costo unitario de fabricación, es de vital importancia para una empresa de transformación, ya que con el se puede establecer el precio de venta del articulo, además de obtener un producto de calidad al menor costo posible.

### 2.1. Antecedentes

Los costos históricos son la técnica primaria de valuación, se manejan para determinar el importe real de la materia prima, mano de obra y gastos indirectos utilizados para la fabricación del producto, y se determinan después de haber realizada la producción, esta información es valiosa para la gerencia sin embargo no provee datos para el mejor aprovechamiento de la planta fabril.

Para poder sobrevivir las empresas, se tienen que enfrentar a factores que son muy conocidos actualmente como son: Intensificación de la competencia, la globalización, variabilidad de artículos elaborados, automatización, etc., por lo que la necesidad de controlar todas las etapas de la producción se vuelve no necesaria sino indispensable para obtener un producto de calidad y al costo más bajo posible

La respuesta que ha dado la contabilidad de costos a estos problemas han sido los costos predeterminados, que consiste en conocer por anticipado el costo de fabricación de los artículos, es decir mediante ciertos estudios formales o informales, resulta posible conocer, con mayor o menor exactitud, el costo unitario respectivo.

Los costos predeterminados se clasifican, con relación a su exactitud en el calculo, en Costos Estimados y Costos Estándar, este capitulo se referirá al Costo Estándar por ser el de mayor precisión en su calculo.

La técnica de costos estándar tuvo su origen a principios del Siglo XX, con motivo de la doctrina Llamada Taylorismo, o sea el desplazamiento del esfuerzo humano por la maquina, y vino a convertirse en Técnica de Valuación de Costos Aplicada a la contabilidad, a partir de la segunda década del siglo pasado.

En el año 1903, F.W. Taylor, realizo las primicias en cuanto a investigación para lograr mejor control de la elaboración y la productividad, que inspiraron al Ing. Harrington Emerson (1908) para profundizar sobre el tema, quien a su vez sirvió de fundamento al Contador Chester G. Harrinson, para que en nueve artículos titulados "Cost Accounting to Aid Production" (en 1921 tomaron la forma de libro) surgiera así la técnica de valuación de costos estándar, considerándose a Emerson, el precursor y a Harrinson el realizador, cuyo primer ensayo fue hecho en Estados Unidos (1912).

## 2.2 Definición

La determinación del costo estándar en una empresa es lo que debe costar un producto en condiciones normales y un determinado volumen de producción, son costos predeterminados que sirven de base para medir la actuación real de fabricación, este sistema consiste en establecer los requerimientos de materiales directos, mano de obra

directa y gastos indirectos, así como sus costos previamente a la fabricación, basados en el método más eficiente de elaboración.

Los costos estándar se determinan con anticipación a las operaciones de fabricación, por lo que sirve como una herramienta de apoyo al presupuesto para lograr los objetivos del mejor aprovechamiento de la planta fabril, ya que es un instrumento de medición de la eficiencia con la cual se está trabajando.

También se convierte en una guía de trabajo, ya que para su determinación se realiza una revisión práctica de la secuencia y cronología de las operaciones de producción en la empresa y que por lo regular descubre vicios e ineficiencias, por lo que establece la mejor forma de llevar a cabo el trabajo.

“El costo estándar indica lo que debe costar un artículo, con base en el aprovechamiento de los materiales, mano de obra y gastos indirectos así como en la eficiencia de trabajo normal de la maquinaria en una empresa, por lo que al comparar el costo histórico con el estándar ajustándose el primero al segundo, de donde resultan las desviaciones que indican las deficiencias o superaciones perfectamente definidas y analizadas”.<sup>1</sup>

En el caso de los costos estimados, a la diferencia entre éstos y los históricos se le dio un nombre genérico VARIACIÓN, por no ser muy exacta la técnica, y no tener la seguridad de que es el correcto, pero el costo estándar es de alta precisión, es una meta a lograr, es una

---

<sup>1</sup> Del Río González, Cristóbal, Costos II Predeterminados, de Operación y Costos Variables, Thompson, México, Septuagésima Edición, 2003.

medida de eficiencia, en sumo, indica lo que debe costar algo, por lo que la diferencia entre el costo estándar y el histórico, indica que se a trabajado mal y no se a seguido correctamente la guía de trabajo se le nombrara en lo sucesivo como DESVIACIÓN, por ser más confiable y dar idea de que se salió de una línea, patrón o medida.

Los costos estándar se clasifican en dos grupos:

### Costos Estándar Circulantes o Ideales

Son aquellos que representan metas por alcanzar en condiciones normales de la fabricación, sobre bases de eficiencia, pero son sujetos de rectificaciones cuando algunas de las consideraciones tomadas han variado, ya sea por cambios tecnológicos o cambios en los materiales, su constante modificación permite encontrar los puntos ideales de fabricación

### Costos Estándar Básicos o Fijos

Representan medidas sin modificar, que solo sirven como índice de comparación y no necesariamente deben ser cambiados, por lo regular se establecen en proyecciones de largo plazo aun cuando las condiciones del mercado han cambiado.

## 2.3. Determinación de Materia Prima

Es necesario formular una hoja de costos para cada producto, considerando los requerimientos necesarios de cada una de las materias primas utilizadas especificando el nombre y la cantidad

utilizada complementada con el precio establecido para el periodo multiplicando estos dos elementos se tendrá el costo estándar de materia prima

a. Determinación de los Materiales Directos: El departamento de Ingeniería debe fijar estándares por cada una de las materias primas utilizadas para la fabricación del producto considerando la calidad, cantidad y rendimientos de los materiales directos, después de haber realizado el debido estudio del tamaño de producción, la forma y la calidad de los artículos y de los resultados que se pueden esperar del uso de diversas clases y grados de materiales, y también de las cantidades obtenidas por desperdicios y mermas.

b. Precio: Lo determina el departamento de compras de acuerdo a las cantidades y calidad que se esperan comprar de cada material, de acuerdo al presupuesto de producción, se deben realizar contratos de abastecimientos con los proveedores y tener conocimientos de futuras fluctuaciones en los precios para poder plasmarlos en el costo estándar y tratándose de materiales de importación se deben considerar los cambios de la paridad monetaria así como los gastos adicionales al precio de la factura como son los fletes, seguros, transportes e impuestos.

#### 2.4. Determinación de Mano de Obra

La determinación de mano de obra directa al igual que la materia prima se debe calcular la cantidad de mano de obra necesaria en cada uno de los procesos y el precio es el importe que se paga por cada hora y comprende salarios y prestaciones.

Se debe realizar estudios en cada uno de los procesos de fabricación con la finalidad de determinar el tiempo del esfuerzo humano requerido para la elaboración de cada uno de los productos en condiciones normales o bien para conocer la productividad por hombre con el fin de encontrar el mayor rendimiento al menor costo posible.

El estándar de mano de obra directa se determina por la cantidad de horas hombre requeridas en cada uno de los procesos de la producción y por producto y por el importe que se paga por hora considerando el salario y las prestaciones que marca la Ley Federal del Trabajo y las establecidas por la empresa.

El estándar de eficiencia de mano de obra, o de la cantidad estándar de tiempo, es una fase importante de cualquier sistema de contabilidad de costos. Mediante la cuidadosa elaboración de estándares de tiempos la administración se encuentra en posibilidades de medir y controlar la productividad de la mano de obra.

Los requisitos específicos para los estándares de tiempo de mano de obra son:

- a. Disposición eficiente de la planta, para obtener la máxima producción a un mínimo esfuerzo y por consiguiente a un menor costo.
- b. Supervisión adecuada en las distintas funciones, que brinden un flujo ininterrumpido de producción logrando con esto un máximo aprovechamiento de la planta fabril.



c. Planeación de entrada de materiales en la producción en el momento oportuno, debido a la estandarización de los procesos.

d. Estandarización de las operaciones y métodos de la mano de obra con las instrucciones adecuadas y capacitación de los trabajadores logrando con esto una participación activa de todo el personal, ya que todos saben que hacer y en que momento.

Procedimientos para Desarrollar los Estándares:

a. Llevar registros de cómo se realiza el trabajo, para encontrar mejoras en el procedimiento y eliminar las duplicidades en las operaciones.

b. Realizar pruebas experimentales de las operaciones de fabricación en condiciones normales, con el fin de determinar exactamente el tiempo requerido para cada operación.

c. Preparar estudios de tiempos y movimientos de las diversas operaciones, que evalúe el tiempo necesario que debe llevarse en cada operación.

Las cuotas del costo de la mano de obra serán determinadas sobre la base de las cuotas actuales, y se ajustara cuando haya cambios por incremento de salarios, o por alguna otra causa que afecte la mano de obra.

Una vez determinado el requerimiento de mano de obra y su costo se debe adicionar a la hoja del costo estándar, que hasta este momento ya contiene los materiales directos, y la mano de obra directa.

## 2.5 Determinación de los Gastos Indirectos de Fabricación

Para el cálculo de los gastos indirectos de fabricación se debe considerar el presupuesto del volumen de producción, en unidades, por mes y considerando la capacidad productiva de la empresa, una vez obtenido esto, se determinan los gastos indirectos de producción, considerando la estadística que sobre el particular proporcione la contabilidad.

“Es importante, tratándose de costos estándar, el cálculo de los gastos indirectos de producción predeterminados, en función de una capacidad estimada, se dice que es importante este renglón, porque sirve de punto de referencia para medir la capacidad efectivamente desarrollada, ya que cierto volumen de gastos indirectos de producción, deberá ser absorbido por horas de unidades reales son inferiores a las presupuestadas, la empresa a trabajado a un ritmo menor de su capacidad”.<sup>2</sup>

Los costos estándar y los presupuestos.- El costo estándar antecede a la elaboración del presupuesto, por lo que es de suma utilidad, ya que está apoyándose precisamente en estudios pseudo científicos o científicos, que tienden a obtener la medida de eficiencia. Con la información proporcionada por el costo estándar y determinado el plan

---

<sup>2</sup> Del Río González, Cristóbal, Costos II Predeterminados, de Operación y Costos Variables, Thompson, México, Septuagésima Edición, 2003.

de producción es posible elaborar el presupuesto de materia prima directa, mano de obra directa y gastos indirectos de producción, determinar los inventarios de producto terminado y el inventario y las compras de materia prima.

Por lo tanto se concluye que los presupuestos están íntimamente ligados con los costos estándar, y éstos toman como base aquéllos, independientemente de otros elementos auxiliares, como las experiencias adquiridas con los costos estimados, elementos de ingeniería industrial y medidas científicas.

## 2.6 Análisis de las Desviaciones

El costo estándar por muy bien preparado que este, esta sujeto a las aplicaciones que realice el elemento humano o factores tecnológicos, por lo que las desviaciones que se presentan deben ser analizadas con la finalidad de encontrar las razones que motivan estas diferencias y actuar en consecuencia.

Desviación en Materiales Directos.

Desviación en Cantidad:

Refleja la diferencia entre los requerimientos establecidos por el estándar en cada uno de los materiales y los realmente utilizados para llevar a cabo la producción.

$$DC = (Q_r - Q_e) P_e$$

DC= Desviación en cantidad

Qr= Cantidad real

Qe= Cantidad estándar

Pe= Precio estándar

Resulta de utilizar mayor o menor cantidad que lo contemplado en las normas de materiales, por lo que se debe encontrar las causas para explicar estas desviaciones, que se puede encontrar en la determinación del estándar o en la aplicación real de los elementos y pueden ser atribuidas a:

Utilización de materiales no especificados en el estándar, variación en el rendimiento de los materiales utilizados, deficiencias en la inspección de recepción en los materiales, mayor o menor calidad de los materiales, mayor o menor control de la merma o desperdicio, deficiencia en la mano de obra, deficiencia en las especificaciones de ingeniería, hurtos o maquinaria defectuosa que provocan un mayor desperdicio de materiales

Desviación en Precio:

Indica la diferencia entre el precio realmente pagado por la compra de un material y el previsto o estándar. Su fórmula es:

$$DP=(Pr-Pe)Qr$$

DP=Desviación en precio

Pr=Precio real

Pe=Precio estándar

Qr= Cantidad real

La desviación del precio de los materiales puede deberse a diversos factores entre los que se incluyen cambios de precios no previstos, tamaño de la ordenes de compra, escasez de suministros, pedidos urgentes, procedimientos de compra deficientes, cargo de fletes excesivos o el no aprovechamiento de descuentos, cambios en el mercado de adquisición de nacional a internacional o viceversa.

En la práctica, es muy difícil separar los factores controlables de los no controlables y, en el mejor de los casos, la desviación de precios provee importante información a la gerencia para fines de planeación y toma de decisiones. Conociendo la naturaleza y extensión de las desviaciones, la gerencia puede aumentar los precios de los productos, utilizar otros materiales o buscar otros proveedores para reducir los costos.

#### Desviación en Mano de Obra

##### Desviación en Salario:

Mide la diferencia entre el importe del salario pagado y el previsto en el estándar. Es decir, la diferencia entre la tasa real y la tasa estándar por hora multiplicada por las horas reales trabajadas.

$$Ds=(Sr-Se)tr$$

Ds=Desviación del salario

Sr=Salario real

Se=Salario estándar

Tr=Tiempo real trabajado

Esta desviación puede deberse a incremento del salario no considerado por el estándar, o cambios en las prestaciones establecidas o por intervención de otros trabajadores con salario diferente al considerado.

Desviación Tiempo:

Establece la diferencia entre las horas reales trabajadas y el estándar según la producción realizada

$$Dt=(Tr-Te)Se$$

Dt=Desviación tiempo

Tr=Tiempo real

Te=Tiempo estándar

Se=Sueldo estándar

Esta desviación puede deberse a fallas en las maquinas, y que no se aprovecho adecuadamente la mano de obra, o a cambios en los volúmenes de producción.

Desviación en Gastos Indirectos.

Este análisis se da comparando el presupuesto de gastos indirectos con un volumen de producción programado contra los gastos reales, y se pueden sacar conclusiones en cuanto al aprovechamiento de la capacidad productiva.

Ciertos gastos varían en relación directa con la producción, el volumen es una consideración importante al tratar de controlar los gastos indirectos de fabricación.

La desviación en Gastos indirectos se pueden deber a varios factores, entre ellos esta el mantenimiento correctivo de las maquinas, esto se da por no tener una planeación apropiada del mantenimiento, y que provoca una interrupción en la producción, por lo que se tiene desviaciones por el menor aprovechamiento de la estructura fabril y mayor gasto al momento de querer igual la producción.

## CAPITULO 3 ESTIMACIÓN DEL COSTO DE OPERACIÓN PARA EL PRESUPUESTO.

### 3.1. Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas es el conjunto de estudios e investigaciones realizadas por una empresa para establecer objetivos, estrategias, reglas, políticas relativos a los volúmenes en unidades a vender en el futuro, a las tendencias de sus precios, los ingresos a obtener, calidad de los productos, al mercado a que esta dirigido y a la distribución de los mismos.

El presupuesto de ventas es la base, de la planeación de los ingresos, de la capacidad productiva, de la inversión en activo fijo, de la compra de materiales, de la necesidad de mano de obra, de la publicidad a ejercer, de los gastos, de prestamos e inversiones, del calculo de los impuestos, etc. es el punto de partida del presupuesto maestro.

Siendo el presupuesto de ventas, el detonador de todos los rubros que integran el plan financiero, se debe preparar considerando los factores internos y externos que pueden afectar su desarrollo.

Los factores internos se relacionan con la experiencia en las ventas de la compañía en el pasado, la fijación de precios, la incorporación de nuevos productos para expansión, los canales de distribución y los esfuerzos de publicidad y promoción planeados para el futuro. Los factores externos se relacionan con las condiciones generales de los negocios, la potencialidad del mercado, las corrientes económicas generales y la entrada de nuevos competidores.



El presupuesto de ventas debe incluir las unidades de cada producto que se proyecta vender, el precio que se va a manejar y si se proyecta un aumento especificar la fecha de tal incremento, todo esto debe ser mensualizado, con la finalidad de que otras áreas de la empresa, puedan planear sus acciones.

De acuerdo a la estructura de cada empresa, se deben preparar por zona geográfica, o por divisiones, de tal suerte que se ubiquen adecuadamente con la finalidad de que la distribución del producto pueda ser planeado adecuadamente.

Al preparar el presupuesto debemos considerar los factores de riesgo que puedan afectar positiva o negativamente el pronóstico, como ejemplo:

La situación económica del país, es de todos conocido que en una época de crisis como la que estamos viviendo, el mercado se contrae debido a que la gente no gasta de la misma manera debido a la incertidumbre en el futuro, por lo que se tiene que considerar como va a afectar a los productos que estamos ofreciendo.

Otro punto que se debe tomar en cuenta, es que esta haciendo la competencia, en cuanto a calidad, precio, o si esta ofreciendo productos similares o sustitutos, y como esta reaccionando el mercado, ya que en la época actual en la que el mercado se ha globalizado, los clientes buscan tres variables fundamentales: calidad, precio y servicio, por lo que es fundamental escuchar al cliente, buscar nuevos nichos de mercado y diferenciar los servicios otorgados.

También se tiene que considerar aspectos relevantes que pueden afectar el comportamiento de las ventas, como pueden ser, la política del otorgamiento de crédito, establecer cuantos días pueden ser atractivos para el cliente sin perjudicar el flujo de efectivo de la empresa, y a quienes, esto es importante para conseguir la lealtad de los clientes, así como la política de devoluciones, rebajas y descuentos, en que casos y que porcentaje.

A todos los miembros de la administración que participen en el presupuesto de ventas deberán suministrarles las directrices específicas de la Dirección, su propósito es lograr la coordinación y uniformidad en el proceso de la planificación. Dichas directrices deben enfatizar los objetivos, las metas y las estrategias de ventas de la empresa.

### 3.2. Presupuesto de la Producción

Una vez establecido el presupuesto de ventas, el siguiente paso es desarrollar un plan de producción, el cual abarca a su vez, la cuota de producción diaria, semanal y mensual para cubrir la demanda de los productos, el uso eficaz de las instalaciones fabriles, buscando que la producción sea lo más económica posible y que los niveles de inventarios sean los adecuados. Indican las cantidades que deben producirse, por producto y por mes.

La planificación, la programación y la entrega de la producción física durante el año son funciones del departamento de producción, quienes poseen el conocimiento sobre la capacidad de la planta y del

personal, la disponibilidad de los materiales y el proceso de producción.

De acuerdo a las características de cada empresa, se presenta que las ventas no son uniformes durante el año, se originan alzas y bajas en las ventas, que normalmente están fuera del control de la administración y, por lo tanto, son inevitables. No sucede lo mismo con la producción que cuenta con la válvula reguladora del inventario; sin embargo, debe hacerse un uso inteligente de este recurso, para evitar acumulaciones excesivas que provoquen un costo elevado por su mantenimiento o insuficiencia de producto que provoque que no se pueda surtir los pedidos creando una mala imagen de la empresa.

Las empresas deben realizar esfuerzos para estabilizar la producción, y la ocupación del personal por encima de los periodos de fluctuaciones tanto estacionales como cíclicas. Los principales objetivos son: utilización adecuada de la capacidad productiva, mantener un personal calificado y satisfecho, mejor ejecución de las operaciones, costos más bajos.

El presupuesto de producción es igual a las ventas más el inventario final menos el inventario inicial, por lo que se concluye que el presupuesto de producción no puede ser preparado antes de encontrar el inventario que se desea mantener.

El siguiente paso en el desarrollo del presupuesto de producción es la distribución del total de la producción para el año en cada uno de los meses, debemos considerar que hay artículos de una gran demanda que es necesario producir mensualmente, pero también encontramos

otros que su movimiento no es tan constante, de tal suerte, que será necesario producirlos en ciertos momentos del año, con la finalidad de no elevar los costos de producción.

La maquinaria, equipo e instalaciones no solo deben ser suficientes para satisfacer las necesidades de producción normal, sino también imprevistos e incrementos de la demanda. Si durante la preparación del presupuesto de producción se encuentra que la maquinaria, equipo e instalaciones parecen ser insuficientes para las necesidades de producción, la administración debe considerar la necesidad de aumentarla, siempre teniendo en cuenta el tiempo que tiene que transcurrir antes de que tales equipos puedan ser utilizados, y también la capacidad financiera para hacer frente a tales inversiones.

### 3.3. Inventarios

La política de inventarios debe tener una gran relación con el presupuesto de producción, porque están estrechamente relacionados entre si, que si separan, se pueden presentar problemas en las operaciones de manufactura. Planear una producción balanceada y controlada con la finalidad de que los inventarios se mantengan a su nivel más económico, es una de las ambiciosas metas del presupuesto.

Al hablar de inventarios nos referimos básicamente al inventario de producto terminado, de materias prima, refacciones y lubricantes y al de producción en proceso.

En la mayor parte de los negocios los inventarios representan una inversión relativamente elevada y pueden tener un impacto significativo sobre las principales funciones de la empresa y por ende, sobre sus utilidades.

Contar con inventarios excesivos, determinan diversos costos de oportunidad, porque la cantidad invertida en un insumo o producto es una parte del capital que no ésta disponible para otros propósitos. Además de que se incurren en otros costos como pueden ser rentas para almacenar este inventario excesivo, seguros, pago de impuestos, y otros costos imputables a la tenencia de estos inventarios no requeridos por la producción o demanda y también considerar que el inventario puede transformarse en obsoleto, inactivo, o de lento movimiento.

Por el otro lado cuando se tienen inventarios insuficientes, puede provocar incumplimiento de entregas de producto terminado, creando una imagen negativa en los clientes, en cuanto a materia prima se puede cortar el ciclo de producción en la empresa, forzando a comprar insumos con un valor superior al considerado y provocando que se trabaje a marchas forzadas y teniendo que pagar tiempo extra para satisfacer la demanda.

Como se puede ver el presupuesto de inventarios es de vital importancia, por lo que se deben establecer los máximos y mínimos, adecuados para no sufrir con un inventario excesivo o insuficiente que causen problemas a la empresa,

Otro aspecto importante es considerar la selección del lote más económico de producción. Cuando se fabrican diversos productos, es entendible que un producto no se produzca exactamente a lo requeridos por el presupuesto de ventas, ya que por los costos y gastos por montar y desmontar maquinas y herramientas para los cambios de producción, algunas veces, son de tal cuantía, que pueden hacer incosteables producir lotes pequeños, por lo que se hace necesario producir una cantidad mayor y tenerlo en inventario, para poder surtir en cuando haya demanda.

Por lo que encontrar el nivel óptimo de inventarios que deben mantenerse no es una tarea fácil, debido a los factores que deben satisfacerse. Las existencias deben asegurar la elaboración de productos en cantidades suficientes, para cubrir todas las ventas posibles, deben tomar en consideración las fluctuaciones estacionales de estas ventas, deben prever las posibles dificultades de abastecimiento de materias primas, y, además después de satisfacer estos requisitos, no deben ser tan grandes que representen una acumulación innecesaria y costosa.

### 3.4. Compras de Materia Prima

El presupuesto de compras de materia prima es lo que conocemos como material directo o productivo, nos referimos a las unidades necesarias para la elaboración del producto terminado y a su costo.

El presupuesto de producción nos indica las cantidades de producto terminado que necesitamos durante el periodo del presupuesto; el siguiente paso es determinar las cantidades de materia prima que se

necesitara en el desarrollo de la producción de esos artículos terminados.

En este punto es importante resaltar la importancia de tener un sistema de costos como fuente de información, y si se tiene establecido el costo estándar el calculo para determinar las necesidades de materia prima se facilita, ya que será multiplicar las unidades de cada materia prima utilizada por el volumen a producir para estar en condiciones de saber los requerimientos del material a usar, considerando las mermas, esta información esta disponible porque la contabilidad de costos precede a los presupuestos en el orden usual del desarrollo de los instrumentos de control.

Después de que las cantidades de cada insumo para mantener el ritmo de producción planeado, ha sido determinado, el siguiente paso es determinar las cantidades que será necesario comprar. El presupuesto de compras dependerá de las necesidades de producción y de los niveles de inventarios que, en opinión de la administración deben mantenerse en existencia. Antes de calcular las cantidades que deberán comprarse cada mes deben considerarse aspectos como el tiempo transcurrido entre los pedidos hechos y la recepción del material, los máximos y mínimos del inventario de materia prima, la durabilidad de los materiales, etc.

En algunas empresas es necesaria la contratación anticipada de grandes cantidades de materias primas, para asegurar el abastecimiento oportuno o para obtener ventajas de oportunidades de precios por volumen. El comprar por adelantado no significa necesariamente la aceptación inmediata de los embarques, éstos

pueden ser programados a voluntad de ambas partes; de aquí que el control de inventarios y la coordinación de las compras con la producción, tengan más que ver con las fechas en que se recibe el material que con las fechas en que se elaboren los pedidos.

Otro punto a detallar en las compras de la materia prima, es el inventario que se estableció, ya que se debe tomar en consideración la disponibilidad de la materia prima, la distancia que deben recorrer hasta los almacenes, determinando el tiempo que tardan en llegar, y otros factores para determinar el margen de seguridad, pero si el abastecimiento puede ser obtenido rápidamente, el inventario puede ser más bajo que en circunstancias contrarias.

El departamento de compras será el responsable de este presupuesto en coordinación con el departamento de producción y finanzas, además del establecimiento del costo unitario, ya que son ellos los que negociaran el costo de la materia prima, solicitando cotizaciones a los diferentes proveedores y probables incrementos de precios para el establecimiento del costo estándar para el presupuesto.

### 3.5. Presupuesto de la Mano de Obra

Los costos de mano de obra directa comprenden los salarios y las prestaciones que se pagan a los empleados que trabajan directamente en la fabricación del producto terminado.

Hay que hacer notar nuevamente en la relevancia que tiene el establecimiento del costo estándar como sistema de costos, ya que mediante esta manera es posible determinar los requerimientos de



mano de obra para cada artículo a fabricar, con esta información y la cuota promedio de salarios por departamento o centro de costos es posible presupuestar el costo de mano de obra.

En este punto se debe resaltar la importancia de aplicar dentro de la contabilidad, los centros de costos por áreas de responsabilidad, como fue comentado anteriormente en el desarrollo de este trabajo, ya que de esta manera podemos controlar los gastos de salarios por cada uno de los procesos que se lleven a cabo para la obtención del producto terminado.

La responsabilidad del número de personas necesarias en cada uno de los centros de costos recae en el departamento de producción, y los salarios como las prestaciones serán responsabilidad del departamento de recursos humano considerando los porcentajes de aumento en las fechas que tengan considerado dichos incrementos, así como la aplicación de las prestaciones que por ley o por políticas de la empresa deban ser considerados.

### 3.6. Presupuesto de Gastos Indirectos de Fabricación

Los gastos indirectos de fabricación, básicamente son las erogaciones que se realizan en los departamentos de servicio, que como su nombre lo indica, son aquellos que dan servicio a los departamentos productivos para lograr las transformaciones de los productos; por tanto, sus gastos son erogados en beneficio del producto.

Después de que se ha completado el plan de producción, deben desarrollarse presupuestos de gastos para cada área o centro de

responsabilidad en la organización. Estos presupuestos de gastos deben prepararse por meses, para las tres categorías: materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos de fabricación.

Los gastos indirectos de fabricación son aquella parte del costo total de producción que no es directamente identificable con el producto. Los gastos indirectos de fabricación se componen de: 1) material indirecto, 2) mano de obra indirecta y 3) todos los demás gastos misceláneos de la fábrica; como ejemplo de esta categoría de gastos están las herramientas, refacciones, energía eléctrica, etc.

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

CIGARRERA LA FORTUNA S.A.

## DATOS DE LA EMPRESA.

Cigarrera La Fortuna S.A. es una empresa que fue fundada en 1972, con capital 100% mexicano con el propósito de producir y vender cigarrillos en los tres segmentos en que esta dividido el mercado nacional, precio bajo, medio y alto.

Tiene una planta, ubicada en el D.F., la maquinaria con que se cuenta es moderna y con alta tecnología, su antigüedad es de 5 a 8 años en promedio, ya que se han ido adquiriendo de acuerdo a las necesidades de producción, se encuentra trabajando actualmente al 85% de su capacidad instalada, los almacenes se encuentran en el mismo terreno, al igual que las oficinas.

Actualmente el portafolio de marcas esta conformado por 8 marcas en los tres segmentos siendo las de mayor éxito Frontera y Confort dentro del segmento de precio alto.

La competencia son dos empresas trasnacionales que en conjunto tienen el 80% del mercado, con marcas muy exitosas y que dominan los tres segmentos de mercado.

La principal materia prima es el tabaco, la cual se compra en el mercado nacional, y algunos tipos de tabaco se compran de importación, se tienen convenios con proveedores para desarrollar otros insumos necesarios para la producción.

Un gran porcentaje de la venta se realiza al mayoreo principalmente en donde los detallistas se surten de producto y se cuenta con una fuerza de ventas que distribuye el producto en zonas específicas.

La industria cigarrera ha tenido que enfrentar diversas restricciones en cuanto a publicidad, no se permite anunciarse en Televisión, radio o cine, lo que motivo a utilizar otra forma de llegar al público, como ciertas revistas, o en los parabuses.

Otra situación se presenta con la prohibición de no fumar en lugares públicos, que ha repercutido en un gran debate a favor y en contra siendo una amenaza para la organización la cual debe de buscar alternativas.

Se tiene establecido el sistema de centros de costos por responsabilidad, lo que permite mensualmente realizar el comparativo de gastos reales vs. el presupuesto.

El costo estándar fue implantado a partir del año 2000, y la valuación utilizada para los inventarios y el costo de ventas es costos promedio, debido a la gran rotación de sus elementos.

## Exposición del Caso

Actualmente se esta viviendo una crisis económica mundial, y particularmente en México se ve reflejado en desempleo, cierre de empresas, aumento de precios y problemas de liquides, motivo por el cual en la administración de La Fortuna existe preocupación con relación al futuro de la misma.

El consejo de administración en su reunión del mes de Octubre del 2008, se trato el tema y después de escuchar las diferentes opiniones de los miembros, se tomo la determinación que la planeación para el año 2009, debe ser austera en cuanto a gastos e inversión, y esperar el comportamiento de la economía, solicito al director general realizar un presupuesto acorde a los tiempos difíciles que se están viviendo, protegiendo a la planta laboral y obtener el mejor resultado posible de la inversión.

El director general reunió a los directores de área, para formar el comité de presupuestos, todos quisieron participar y comprometerse para que La Fortuna pueda salir adelante en estos momentos de crisis.

Después de una larga reunión se tomaron acuerdos para llevar a cabo el presupuesto, los cuales son los siguientes:

El presupuesto debe estar terminado para su revisión final el 30 de Noviembre del 2008, y será presentado al consejo de administración el 6 de Diciembre del 2008.

Los factores macroeconómicos a utilizar serán los siguientes:

Inflación esperada 5%

Tipo de cambio promedio \$14.50

PIB 0%

Incremento de precios del 10 %

El incremento de sueldos y salarios se considera del 5%.

Se pide a todas las áreas que consideren los gastos sean los estrictamente necesarios para el funcionamiento de la empresa, sin demeritar en la calidad o el servicio que se proporciona.

Con estos parámetros el director de finanzas y su equipo, proyectaron el Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados con el cual se espera cerrar el 2008, tomando como base datos reales a Septiembre y un pronóstico de los últimos tres meses con la finalidad de que sirvan de parámetros de comparación y poder medir los resultados que se esperan alcanzar en el periodo a presupuestar, los cuales se presentan en las Cédulas 1 y 2 respectivamente.

## Desarrollo

Con la participación de todos los departamentos se empieza la elaboración del presupuesto de la Fortuna, y el primer paso es la elaboración del presupuesto de ventas.

Para que el departamento de ventas pueda desarrollar el presupuesto del volumen de ventas y pueda considerar su impacto en el mismo, se les informa del aumento de precios a partir del 1º de Enero del 2009, el cual se muestra en la Cédula No 3, precios por millar de cigarrillos comparado contra el año anterior, la unidad de medida es el de millar de cigarrillos que es el estándar implementado en la industria para fines de comparación motivado por las diferentes unidades de cigarrillos

que contienen las cajetillas de algunas marcas. El renglón de impuestos corresponde al IEPS (impuesto especial sobre producción y servicios), el cual graba la venta de cigarrillos de acuerdo a la Ley del IEPS. Con estos datos se determinan los precios de venta bruta, impuestos y ventas netas que se incorporan al Estado de Resultados.

El departamento de ventas, con su experiencia y considerando las variables como el aumento de precios y la situación económica del país, ha determinado los volúmenes presupuestados, y a preparado una cedula donde se muestra el comportamiento por marca, las ventas son estables en la mayor parte del año, sufriendo un incremento en los meses de noviembre y diciembre, básicamente por las fiestas navideñas, comportamiento que se ha dado en el transcurso de los años. (Cedula No. 4).

En la Cedula No 5 se presenta un comparativo de las ventas contra el año anterior, con la finalidad de ver el comportamiento esperado de cada una de las marcas y poder analizar el movimiento de los ingresos, por las diferencias de precios.

Teniendo la información de los precios por millar de cigarrillos y el volumen esperado se procede a realizar la valuación, la cual es multiplicar estos dos elementos por marca y por mes, en el ejemplo se tiene abierto por mes el primer trimestre y los tres siguientes cerrados, el resultado es el ingreso y la retención del impuesto que se deberá enterar a Hacienda como plazo máximo los días 17 del siguiente mes a la venta. Cedulas 6,7 y 8.



El departamento de finanzas en coordinación con el departamento de producción, son los encargados de preparar los requerimientos por marcas, para la preparación del costo estándar y que sirve de base para calcular las cantidades a comprar y utilizar de materia prima y materiales.

El departamento de producción una vez que se les proporciono el volumen de ventas, se dio a la tarea de preparar el presupuesto de producción, esta planeación esta enfocada a que la producción sea constante durante el año, e ir incrementando el inventario de producto terminado debido a que en el mes de diciembre las ventas aumentan y a cambio hay varios días festivos, por lo que se considera esta situación en el presupuesto como se puede ver en la Cedula No. 9.

Una vez preparado el presupuesto de producción, se proporciono la información al departamento de formulaciones con la finalidad de buscar en el mercado nacional o internacional las clases de tabaco necesarias en las mezclas, de cada marca y tener el inventario acorde al presupuesto de producción, y dio instrucciones al departamento de compras para levantar los pedidos de los diferentes tabacos que se requieren para cumplir con los volúmenes de producción, y poder obtener los precios que se van a manejar en la preparación del costo estándar.

En cuanto al departamento de compras, después de recibir la información del volumen de ventas, se dio a la tarea de preparar el presupuesto de compras de materia prima, para asegurar que se tengan disponibles las cantidades adecuadas de materia prima, en el

momento en que se necesiten, así como planificar los costos de tales insumos.

Este presupuesto indica las cantidades necesarias que se van a adquirir considerando para este calculo los inventarios iniciales y finales, y se debe preparar mensualmente, para este calculo se toma como base la hoja de costo estándar, el cual detalla las cantidades necesarias para producir el producto terminado, y se debe considerara las mermas. Con esta información es posible determinar las cantidades de cada tipo de material y las fechas aproximadas de tales compras, y se debe orientar directamente a la fecha de recepción física que a las fechas de los pedidos o de utilización del material. El gerente de compras debe ordenar los materiales en forma tal, que las fechas de entrega correspondan a los niveles de inventarios y a las necesidades de consumo en el proceso productivo.

Este presupuesto es de suma importancia para negociar los precios de la materia prima, ya que conociendo los volúmenes a comprar y las fechas probables es posible realizar contratos de compra anuales que manejen el volumen a adquirir. El costo planificado de los materiales debe ser el precio estimado de factura, menos cualquier descuento sobre compras, más los fletes y cargos por manejo asociados con la entrega de los artículos por los proveedores. También es necesario que el gerente de compras pida a los proveedores estimativos de incremento de precios y fechas probables, para que esta información sea proporcionada a finanzas, para la elaboración del costo estándar.

Una vez que se tiene los costos estimados de los materiales se puede concluir con las hojas de costo estándar por marca, que se utilizaran

para el presupuesto, esta información es básica para producción ya que será su guía durante el año, Cédulas No.10

Una vez que se tiene establecido el costo estándar se multiplica el costo de tabaco por las unidades del presupuesto de ventas, con esto obtenemos el importe del tabaco, que es el renglón de más impacto en el costo de operación, por esta situación en el departamento de formulaciones dentro de sus funciones es desarrollar nuevas formulas con diferentes tipos de tabaco, con la finalidad de reducir el valor de este rubro, sin afectar el sabor de los cigarrillos de las diferentes marcas. En la Cedula No. 11 se muestra este cálculo.

Para la determinación del importe de los materiales se realiza la misma operación, multiplicando el costo de materiales por el volumen de ventas, es parte integrante del costo de operación, de igual manera es importante para conocer el comportamiento de los precios de los materiales y poder desarrollar nuevos materiales buscando la eficiencia en el consumo, Cedula No 12.

En la Cedula No 13, se resume el costo total de tabaco y materiales, que son los factores más importantes del costo de operación.

Otro rubro importante en la determinación del costo de operación es el de las comisiones, es el importe que se paga en los diferentes canales de distribución, mayoristas, medio mayorista y detallistas, que tienen un impacto importante en el costo de ventas, Cedula No 14.

En la Cedula No 15, se resume el costo de ventas, se incorpora el costo de transformación, el cual considera el importe de la mano de

obra, y los gastos que están directamente relacionado con la producción, esta información la proporciona el departamento de producción, y recursos humanos proporciona el costo de mano de obra y las prestaciones. Los fletes es el importe que se paga por trasladar el producto terminado a las diferentes regiones del país, y la vigilancia utilizada para proteger estos envíos, esta información se presenta en el estado de resultados como el costo de ventas.

Mediante la determinación de la contribución marginal por marca, se puede conocer el importe por millar de cigarros que esta contribuyendo cada una de ellas, buscando cada vez una mayor eficiencia, esta información se presenta en la Cedula No. 16.

La estructura de la Fortuna, esta dividida en tres grandes rubros para los gastos fijos, Producción, Comercialización y Administración, de acuerdo a las áreas de responsabilidad, todos los departamentos deben preparar sus presupuestos y posteriormente se agrupan en estos grandes rubros, este resumen se presenta en las Cedulas No. 17, 18, y 19, para aprobar estos gastos se requiere las firmas de los miembros del comité del presupuesto, después de dar explicaciones de cada una de las erogaciones, estos datos se incorporan directamente al estado de resultados.

El departamento de tesorería, será el encargado de proporcionar el costo integral de financiamiento, considerando los diferentes créditos que se tienen vigentes por las tasas a que fueron contratados, las comisiones que se pagan a los bancos por el manejo de las diferentes cuentas bancarias que tiene la empresa, y los intereses que se ganan

por las inversiones que se realizaran, esta información también se incorpora al estado de resultados.

Por ultimo, el departamento de finanzas determina la depreciación sobre revaluación, concepto contable para crear reservas suficientes para la sustitución de activos fijos y el cálculo del ISR y PTU, que por ley deben pagar las personas morales por sus ingresos.

En la Cedula No 20, se presenta el Estado de Resultados, el cual esta integrado con todas las cedulas que fueron desarrolladas en el presente trabajo.

El Estado de Situación Financiera se presenta en la Cedula No. 21, haciendo un comparativo contra el 2008. se preparo con los parámetros que estableció el comité de presupuestos, que se presentan a continuación:

#### Caja y Bancos

Al final de cada mes los saldos que se deben mostrar serán los más bajos posibles, lo que indicara el máximo aprovechamiento del dinero.

#### Inversiones Temporales

De acuerdo al Flujo de efectivo, el dinero que no se requiera para la operación debe estar invertido en instrumentos financieros de fácil realización para su aprovechamiento.

#### Clientes

El 30% de las ventas es a crédito de 30 días, se mantiene este tiempo y con los clientes que han cumplido con sus obligaciones, lo que motiva lealtad a la empresa.

## Inventarios

### Tabaco

En el caso de tabaco, se tiene contemplado mantenerlo a 12 meses, llegando a su nivel máximo en el mes de Septiembre que es cuando se adquiere la nueva cosecha.

### Producto Terminado

Se tiene pronosticado un tiempo de 30 días, con el propósito de tener un margen de seguridad, e ir incrementando el inventario para el mes de Diciembre, que es el de mayor venta y se tienen varios días de inactividad.

### Materia prima

La premisa es mantener el inventario a 30 días, considerando las condiciones de entrega, que son las adecuadas para que la planta pueda operar eficientemente.

### Maquinaria y Equipo Industrial

Para este año no se contemplan nuevas adquisiciones, ya que la producción planeada, esta perfectamente soportada.

## Equipo de transporte

Se planea sustituir el 40% de parque vehicular, durante el año, motivado por los gastos recurrentes en el mantenimiento.

## Depreciación

Se mantiene la deducción proporcionada por los valores dependiendo de la vida útil de los activos fijos.

## Créditos Bancarios

No se contempla la obtención de nuevos créditos, ya que en este año no se presupuesta realizar adquisiciones de importancia y los egresos están soportados con la buena planeación del flujo de efectivo.

## Proveedores

Se mantienen los 60 días de crédito, debido a las buenas relaciones con los proveedores, y a las compras realizadas y a la proyección de las adquisiciones.

También se presenta el Estado de Costo de Fabricación y Ventas en la Cedula No 22, el cual se utiliza como forma de verificación del costo de ventas, así como los movimientos de cada uno de los inventarios.

En vista de la entrada en vigor de la NIF B-10 Efectos de la inflación, y considerando que en los tres años anteriores no se alcanzó la inflación acumulada del 26% se considera que estamos en un entorno no

inflacionario por lo que no es necesario el reconocimiento de la inflación en las cifras que se presentan en los Estados Financieros Básicos.

El siguiente paso es comparar la información obtenida contra el año anterior, con la intención de ver los aumentos y disminuciones, y analizar el comportamiento de cada uno de los rubros, el cual se presenta en la Cedula No. 23, es importante ya que con este trabajo que se realiza a detalle, se puede encontrar las explicaciones de las diferencias.

En cuanto al costo de ventas se realiza un comparativo vs. el año anterior, con el cual podemos ver el comportamiento de cada uno de los rubros que lo componen, esto es absolutamente necesario para los análisis que se deben realizar con el fin de dar las explicaciones de cada uno de los movimientos, se presenta en la Cedula No. 24.



LA FORTUNA S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

Cedula No 1

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

ACTIVO CIRCULANTE	2008	%
CAJA Y BANCOS	10,038.0	0.57
INVERSIONES TEMPORALES	125,467.0	7.07
CLIENTES	102,345.0	5.76
RESERVA PARA CTAS INCOBRABLES	-20,578.0	(1.16)
DEUDORES DIVERSOS	43,529.0	2.45
ANTICIPO A PROVEEDORES	8,467.0	0.48
MATERIA PRIMA	495,775.0	27.92
PRODUCCION EN PROCESO	34,289.0	1.93
PRODUCTO TERMINADO	132,456.0	7.46
<b>SUMA ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>931,788.0</b>	<b>52.48</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>		
TERRENO	71,953.0	4.05
EDIFICIOS	232,678.0	13.10
MAQUINARIA	545,360.0	30.72
MOBILIARIO Y EQUIPO	67,859.0	3.82
EQUIPO DE TRANSPORTE	125,678.0	7.08
<b>SUMA</b>	<b>1,043,528.0</b>	<b>58.77</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	-224,567.0	(12.65)
<b>SUMA ACTIVO FIJO</b>	<b>818,961.0</b>	<b>46.12</b>
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		
DEPOSITOS EN GARANTIA	24,785.8	1.40
<b>SUMA ACTIVO</b>	<b>1,775,534.8</b>	<b>100.00</b>
<b>PASIVO A CORTO PLAZO</b>		
PRESTAMOS BANCARIOS	142,518.0	8.03
PROVEEDORES	132,291.0	7.45
CUENTAS POR PAGAR	15,678.0	0.88
ACREEDORES DIVERSOS	27,654.0	1.56
IMPUESTOS POR PAGAR	235,676.0	13.27
<b>SUMA PASIVO A CORTO PLAZO</b>	<b>553,817.0</b>	<b>31.19</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>		
PRESTAMOS BANCARIOS	356,780.0	20.09
<b>SUMA PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>356,780.0</b>	<b>20.09</b>
<b>SUMA PASIVO</b>	<b>910,597.0</b>	<b>51.29</b>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>		
CAPITAL SOCIAL	564,839.0	31.81
RESERVA LEGAL	34,562.0	1.95
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	28,574.0	1.61
UTILIDAD DEL EJERCICIO	236,962.8	13.35
<b>SUMA CAPITAL CONTABLE</b>	<b>864,937.8</b>	<b>48.71</b>
<b>SUMA PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>1,775,534.8</b>	<b>100.00</b>

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

CIFRAS REEXPRESADAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Cedula No 2

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

	<u>2008</u>	<u>%</u>
MILLONES DE CIGARRILLOS	<u>5,897.0</u>	
VENTAS BRUTAS	5,438,903.0	100.0
IMPUESTO DIRECTO	<u>2,298,975.2</u>	<u>42.3</u>
VENTAS NETAS	3,139,927.8	57.7
COSTO DE VENTAS	<u>1,878,450.0</u>	<u>34.5</u>
CONTRIBUCION MARGINAL	1,261,477.8	23.2
PUBLICIDAD	<u>128,940.0</u>	<u>2.4</u>
UTILIDAD BRUTA	1,132,537.8	20.8
GASTOS DE PRODUCCION	353,940.0	6.5
GASTOS DE COMERCIALIZACION	162,084.0	3.0
GASTOS DE ADMINISTRACION	139,934.0	2.6
DEPREC S/REVALUACIÓN	51,345.0	0.9
SUMA GASTOS FIJOS	<u>707,303.0</u>	<u>13.0</u>
UTILIDAD DE OPERACIÓN	425,234.8	7.8
PRODUCTOS FINANCIEROS	-82,394.0	-1.5
GASTOS FINANCIEROS	118,230.0	2.2
POSICION MONETARIA	<u>28,869.0</u>	<u>0.5</u>
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	<u>64,705.0</u>	<u>1.2</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	360,529.8	6.6
ISR Y PTU	<u>123,567.0</u>	<u>2.3</u>
UTILIDAD NETA	<u>236,962.8</u>	<u>4.4</u>

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO CON EL 10% DE INCREMENTO

Cedula No 3

PRECIOS POR MILLAR DE CIGARRILLOS

MARCAS	PRECIO BRUTO		IMPUESTO		PRECIO NETO	
	2009	2008	2009	2008	2009	2008
PRECIO BAJO						
DOMINO	348.00	316.36	69.50	63.18	278.50	253.18
SUPREMOS	348.00	316.36	69.50	63.18	278.50	253.18
PRECIO MEDIO						
DORADOS	652.50	593.18	290.00	263.64	362.50	329.55
AGUILAS	652.50	593.18	290.00	263.64	362.50	329.55
RIO	652.50	593.18	290.00	263.64	362.50	329.55
PRECIO ALTO						
FRONTERA	1,087.00	988.18	484.50	440.45	602.50	547.73
BAJIO	1,087.00	988.18	484.50	440.45	602.50	547.73
CONFORT	1,087.00	988.18	484.50	440.45	602.50	547.73

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

VENTAS PRESUPUESTADAS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.

Cedula No. 4

(MILLONES DE CIGARRILLOS)

MARCAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1o TRIM.	2o TRIM.	3e. TRIM.	4o. TRIM.	TOTAL
PRECIO BAJO								
DOMINO	43.1	39.0	45.8	127.9	141.3	166.4	198.9	634.5
SUPREMOS	28.3	22.6	33.0	83.9	94.6	93.4	106.9	378.8
TOTAL	71.4	61.6	78.8	211.8	235.9	259.8	305.8	1,013.3
PRECIO MEDIO								
DORADOS	25.2	24.6	28.1	77.9	78.1	78.6	79.1	313.7
AGUILAS	20.5	20.0	23.4	63.9	66.6	65.3	67.2	263.0
RIO	18.7	18.6	20.0	57.3	55.4	57.8	64.3	234.8
TOTAL	64.4	63.2	71.5	199.1	200.1	201.7	210.6	811.5
PRECIO ALTO								
FRONTERA	118.1	121.3	123.5	362.9	398.9	416.5	451.0	1,629.3
BAJIO	92.7	96.0	100.2	288.9	302.3	296.7	346.5	1,234.4
CONFORT	98.9	99.5	98.0	296.4	329.0	359.5	398.4	1,383.3
TOTAL	309.7	316.8	321.7	948.2	1,030.2	1,072.7	1,195.9	4,247.0
TOTAL VENTAS	445.5	441.6	472.0	1,359.1	1,466.2	1,534.2	1,712.3	6,071.8

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

COMPARATIVO DE VOLUMENES DE VENTAS 2009 VS 2008

Cedula No 5

(MILLONES DE CIGARRILLOS)

	2009	%	2008	%	AUMENTO (DISMINUCION) IMPORTE	%
<b>PRECIO BAJO</b>						
DOMINO	634.5	10.4	643.4	10.9	-8.9	-1.4
SUPREMOS	378.8	6.2	354.3	6.0	24.5	6.9
TOTAL	<u>1,013.3</u>	<u>16.7</u>	<u>997.7</u>	<u>16.9</u>	<u>15.6</u>	<u>1.6</u>
<b>PRECIO MEDIO</b>						
DORADOS	313.7	5.2	298.5	5.1	15.2	5.1
ACUILAS	263.0	4.3	255.4	4.3	7.6	3.0
RIO	234.8	3.9	224.3	3.8	10.5	4.7
TOTAL	<u>811.5</u>	<u>13.4</u>	<u>778.2</u>	<u>13.2</u>	<u>33.3</u>	<u>4.3</u>
<b>PRECIO ALTO</b>						
FRONTERA	1,629.3	26.8	1,586.0	26.9	43.3	2.7
BAJIO	1,234.4	20.3	1,205.3	20.4	29.1	2.4
CONFORT	1,383.3	22.8	1,329.8	22.6	53.5	4.0
TOTAL	<u>4,247.0</u>	<u>69.9</u>	<u>4,121.1</u>	<u>69.9</u>	<u>125.9</u>	<u>3.1</u>
TOTAL VENTAS	<u><u>6,071.8</u></u>	<u><u>100.0</u></u>	<u><u>5,897.0</u></u>	<u><u>100.0</u></u>	<u><u>174.8</u></u>	<u><u>3.0</u></u>

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

VENTAS BRUTAS PRESUPUESTADAS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.

Cedula No. 6

(MILES DE PESOS)

MARCAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1º TRIM.	2º TRIM.	3º TRIM.	4º TRIM.	TOTAL
PRECIO BAJO								
DOMINO	14,998.8	13,572.0	15,938.4	44,509.2	49,172.4	57,907.2	69,217.2	220,806.0
SUPREMOS	9,848.4	7,864.8	11,484.0	29,197.2	32,920.8	32,503.2	37,201.2	131,822.4
TOTAL	24,847.2	21,436.8	27,422.4	73,706.4	82,093.2	90,410.4	106,418.4	352,628.4
PRECIO MEDIO								
DORADOS	16,443.0	16,051.5	18,335.3	50,829.8	50,960.3	51,286.5	51,612.8	204,689.3
AGUILAS	13,376.3	13,050.0	15,268.5	41,694.8	43,456.5	42,608.3	43,848.0	171,607.5
RIO	12,201.8	12,136.5	13,050.0	37,388.3	36,148.5	37,714.5	41,955.8	153,207.0
TOTAL	42,021.0	41,238.0	46,653.8	129,912.8	130,565.3	131,609.3	137,416.5	529,503.8
PRECIO ALTO								
FRONTERA	128,374.7	131,853.1	134,244.5	394,472.3	433,604.3	452,735.5	490,237.0	1,771,049.1
BAJIO	100,764.9	104,352.0	108,917.4	314,034.3	328,600.1	322,512.9	376,645.5	1,341,792.8
CONFORT	107,504.3	108,156.5	106,526.0	322,186.8	357,623.0	390,776.5	433,060.8	1,503,647.1
TOTAL	336,643.9	344,361.6	349,687.9	1,030,693.4	1,119,827.4	1,166,024.9	1,299,943.3	4,616,489.0
TOTAL VENTAS BRUTAS	403,512.1	407,036.4	423,764.1	1,234,312.6	1,332,485.9	1,388,044.6	1,543,778.2	5,498,621.2

LA FORTUNA S.A. DE.C.V.

IMPUESTO DIRECTO PRESUPUESTADO DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.  
Cedula No.7

(MILES DE PESOS)

MARCAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1o TRIM.	2o TRIM.	3e. TRIM.	4o. TRIM.	TOTAL
PRECIO BAJO								
DOMINO	2,995.5	2,710.5	3,183.1	8,889.1	9,820.4	11,564.8	13,823.6	44,097.8
SUPREMOS	1,966.9	1,570.7	2,293.5	5,831.1	6,574.7	6,491.3	7,429.6	26,326.6
TOTAL	4,962.3	4,281.2	5,476.6	14,720.1	16,395.1	18,056.1	21,253.1	70,424.4
PRECIO MEDIO								
DORADOS	7,308.0	7,134.0	8,149.0	22,591.0	22,649.0	22,794.0	22,939.0	90,973.0
AGUILAS	5,945.0	5,800.0	6,786.0	18,531.0	19,314.0	18,937.0	19,488.0	76,270.0
RIO	5,423.0	5,394.0	5,800.0	16,617.0	16,066.0	16,762.0	18,647.0	68,092.0
TOTAL	18,676.0	18,328.0	20,735.0	57,739.0	58,029.0	58,493.0	61,074.0	235,335.0
PRECIO ALTO								
FRONTERA	57,219.5	58,769.9	59,835.8	175,825.1	193,267.1	201,794.3	218,509.5	789,395.9
BAJIO	44,913.2	46,512.0	48,546.9	139,972.1	146,464.4	143,751.2	167,879.3	598,066.8
CONFORT	47,917.1	48,207.8	47,481.0	143,605.8	159,400.5	174,177.8	193,024.8	670,208.9
TOTAL	150,049.7	153,489.6	155,863.7	459,402.9	499,131.9	519,723.2	579,413.6	2,057,671.5
TOTAL IMPUESTO	173,688.0	176,098.8	182,075.3	531,862.0	573,556.0	596,272.3	661,740.7	2,363,430.9

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

VENTAS NETAS PRESUPUESTADAS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.

Cedula No. 8

(MILES DE PESOS)

MARCAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1o TRIM.	2o TRIM.	3e. TRIM.	4o. TRIM.	TOTAL
PRECIO BAJO								
DOMINO	12,003.4	10,861.5	12,755.3	35,620.2	39,352.1	46,342.4	55,393.7	176,708.3
SUPREMOS	7,881.6	6,294.1	9,190.5	23,366.2	26,346.1	26,011.9	29,771.7	105,495.8
TOTAL	19,884.9	17,155.6	21,945.8	58,986.3	65,698.2	72,354.3	85,165.3	282,204.1
PRECIO MEDIO								
DORADOS	9,135.0	8,917.5	10,186.3	28,238.8	28,311.3	28,492.5	28,673.8	113,716.3
AGUILAS	7,431.3	7,250.0	8,482.5	23,163.8	24,142.5	23,671.3	24,360.0	95,337.5
RIO	6,778.8	6,742.5	7,250.0	20,771.3	20,082.5	20,952.5	23,308.8	85,115.0
TOTAL	23,345.0	22,910.0	25,918.8	72,173.8	72,536.3	73,116.3	76,342.5	294,168.8
PRECIO ALTO								
FRONTERA	71,155.3	73,083.3	74,408.8	218,647.3	240,337.3	250,941.3	271,727.5	981,653.3
BAJIO	55,851.8	57,840.0	60,370.5	174,062.3	182,135.8	178,761.8	208,766.3	743,726.0
CONFORT	59,587.3	59,948.8	59,045.0	178,581.0	198,222.5	216,598.8	240,036.0	833,438.3
TOTAL	186,594.3	190,872.0	193,824.3	571,290.5	620,695.5	646,301.8	720,529.8	2,558,817.5
TOTAL VENTAS NETAS	229,824.2	230,937.6	241,688.8	702,450.6	758,929.9	791,772.3	882,037.6	3,135,190.3



LA FORTUNA S.A

PRODUCCION PLANIFICADA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009  
(MILLONES DE CIGARRILLOS)  
Cedula No 9

DOMINIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1o TRIM	2o TRIM	3er TRIM	4o TRIM	TOTAL	
DOMINIO	Ventas	43.1	39.0	45.8	127.9	141.3	166.4	198.9	634.5
	Mas: Inv final	56.0	55.4	65.0	65.0	88.0	96.0	62.0	62.0
	Total	99.1	94.4	110.8	192.9	229.3	262.4	260.9	696.5
	Menos: Inv inicial Produc: Planif.	45.0 54.1	56.0 38.4	55.4 55.4	45.0 147.9	65.0 164.3	88.0 174.4	96.0 164.9	45.0 651.5
SUPREMOS	Ventas	28.3	22.6	33.0	83.9	94.6	93.4	106.9	378.8
	Mas: Inv final	33.0	37.0	40.0	40.0	44.0	48.0	35.0	35.0
	Total	61.3	59.6	73.0	123.9	138.6	141.4	141.9	413.8
	Menos: Inv inicial Produc: Planif.	30.0 31.3	33.0 26.6	37.0 36.0	30.0 93.9	40.0 98.6	44.0 97.4	48.0 93.9	30.0 383.8
DORADOS	Ventas	25.2	24.6	28.1	77.9	78.1	78.6	79.1	313.7
	Mas: Inv final	28.0	30.0	32.0	32.0	36.0	38.0	31.0	31.0
	Total	53.2	54.6	60.1	109.9	114.1	116.6	110.1	344.7
	Menos: Inv inicial Produc: Planif.	26.0 27.2	28.0 26.6	30.0 30.1	26.0 83.9	32.0 82.1	36.0 80.6	38.0 72.1	26.0 318.7
AGULLAS	Ventas	20.5	20.0	23.4	63.9	66.6	66.3	67.2	263.0
	Mas: Inv final	24.0	26.0	28.0	28.0	32.0	35.0	22.0	22.0
	Total	44.5	46.0	51.4	91.9	98.6	100.3	89.2	285.0
	Menos: Inv inicial Produc: Planif.	22.0 22.5	24.0 22.0	26.0 25.4	22.0 69.9	28.0 70.6	32.0 68.3	35.0 54.2	22.0 263.0
RIO	Ventas	18.7	18.6	20.0	57.3	55.4	57.8	64.3	234.8
	Mas: Inv final	22.0	23.0	24.0	24.0	25.0	27.0	22.0	22.0
	Total	40.7	41.6	44.0	81.3	80.4	84.8	86.3	256.8
	Menos: Inv inicial Produc: Planif.	20.0 20.7	22.0 19.6	23.0 21.0	20.0 61.3	24.0 56.4	25.0 59.8	27.0 59.3	20.0 236.8
FRONTERA	Ventas	118.1	121.3	123.5	362.9	398.9	416.5	451.0	1,629.3
	Mas: Inv final	127.0	128.0	130.0	130.0	158.0	160.0	123.0	123.0
	Total	245.1	249.3	253.5	492.9	556.9	576.5	574.0	1,752.3
	Menos: Inv inicial Produc: Planif.	120.0 125.1	127.0 122.3	128.0 125.5	120.0 372.9	130.0 426.9	158.0 418.5	160.0 414.0	120.0 1,632.3
BAJIO	Ventas	92.7	96.0	100.2	288.9	302.3	296.7	346.5	1,234.4
	Mas: Inv final	103.0	105.3	108.0	108.0	156.0	160.0	102.0	102.0
	Total	195.7	201.3	208.2	396.9	458.3	456.7	448.5	1,336.4
	Menos: Inv inicial Produc: Planif.	102.0 93.7	103.0 98.3	105.3 102.9	102.0 294.9	108.0 350.3	156.0 300.7	160.0 288.5	102.0 1,234.4
CONFORT	Ventas	98.9	99.5	98.0	296.4	329.0	359.5	398.4	1,383.3
	Mas: Inv final	105.0	120.0	127.0	127.0	160.0	163.0	105.0	105.0
	Total	203.9	219.5	225.0	423.4	489.0	522.5	503.4	1,488.3
	Menos: Inv inicial Produc: Planif.	102.0 101.9	105.0 114.5	120.0 105.0	102.0 321.4	127.0 362.0	160.0 362.5	163.0 340.4	102.0 1,386.3

LA FORTUNA S.A.  
HOJA DE COSTO ESTANDAR DOMINO  
MILLAR DE CIGARRILLOS

CONCEPTO	REQUERIMIENTOS	IMPORTE
COSTO DE TABACO	.760 KGS	52.50
SABORES	.50 ML.	5.60
TOTAL		<u>58.10</u>
ELABORACIÓN		
FILTROS	50 BARRAS	2.45
PAPEL CIGARRO	.25 MM	2.20
PLUG WRAP	.35 MM	1.10
TOTAL		<u>5.75</u>
ENCAJETILLADO		
CAJETILLA	52 PZ	7.30
PAPEL REFUERZO	53 PZ	2.90
CELOFAN	.25MM	1.70
AUTOTIRA	.1 MM	0.90
TOTAL		<u>12.80</u>
ENPAQUETADO		
PAQUETE	5.2 PZ	3.30
CORRUGADO	.85 PZ	2.55
TOTAL		<u>5.85</u>
COSTO ESTANDAR		<u><u>82.50</u></u>
COSTO DE TABACO		52.50
COSTO DE MATERIALES		30.00

LA FORTUNA S.A.  
HOJA DE COSTO ESTANDAR SUPREMOS  
MILLAR DE CIGARRILLOS

(1/4)  
Cedula No 10

CONCEPTO	REQUERIMIENTOS	IMPORTE
COSTO DE TABACO	.760 KGS	67.50
SABORES	.50 ML.	7.80
TOTAL		<u>75.30</u>
ELABORACIÓN		
FILTROS	50 BARRAS	2.78
PAPEL CIGARRO	.25 MM	2.56
PLUG WRAP	.35 MM	1.30
TOTAL		<u>6.64</u>
ENCAJETILLADO		
CAJETILLA	52 PZ	7.70
PAPEL REFUERZO	53 PZ	3.35
CELOFAN	.25MM	3.40
AUTOTIRA	.1 MM	1.36
TOTAL		<u>15.81</u>
ENPAQUETADO		
PAQUETE	5.2 PZ	3.90
CORRUGADO	.85 PZ	3.35
TOTAL		<u>7.25</u>
COSTO ESTANDAR		<u><u>105.00</u></u>
COSTO DE TABACO		67.50
COSTO DE MATERIALES		37.50

LA FORTUNA S.A.

LA FORTUNA S.A.

(2/4)

HOJA DE COSTO ESTANDAR DORADOS  
MILLAR DE CIGARRILLOS

HOJA DE COSTO ESTANDAR AGUILAS  
MILLAR DE CIGARRILLOS

Cedula No 10

CONCEPTO	REQUERIMIENTOS	IMPORTE	CONCEPTO	REQUERIMIENTOS	IMPORTE
COSTO DE TABACO	.760 KGS	100.00	COSTO DE TABACO	.760 KGS	130.00
SABORES	.50 ML.	5.60	SABORES	.50 ML.	9.30
TOTAL		105.60	TOTAL		139.30
ELABORACIÓN			ELABORACIÓN		
FILTROS	50 BARRAS	3.45	FILTROS	50 BARRAS	4.10
PAPEL CIGARRO	.25 MM	3.10	PAPEL CIGARRO	.25 MM	3.60
PLUG WRAP	.35 MM	1.24	PLUG WRAP	.35 MM	2.40
TOTAL		7.79	TOTAL		10.10
ENCAJETILLADO			ENCAJETILLADO		
CAJETILLA	52 PZ	9.60	CAJETILLA	52 PZ	10.75
PAPEL REFUERZO	53 PZ	3.30	PAPEL REFUERZO	53 PZ	4.30
CELOFAN	.25MM	3.50	CELOFAN	.25MM	4.10
AUTOTIRA	.1 MM	1.45	AUTOTIRA	.1 MM	1.80
TOTAL		17.85	TOTAL		20.95
ENPAQUETADO			ENPAQUETADO		
PAQUETE	5.2 PZ	3.90	PAQUETE	5.2 PZ	4.15
CORRUGADO	.85 PZ	4.86	CORRUGADO	.85 PZ	5.50
TOTAL		8.76	TOTAL		9.65
COSTO ESTANDAR		<u>140.00</u>	COSTO ESTANDAR		<u>180.00</u>
COSTO DE TABACO		100.00	COSTO DE TABACO		130.00
COSTO DE MATERIALES		40.00	COSTO DE MATERIALES		50.00

LA FORTUNA S.A.  
HOJA DE COSTO ESTANDAR RIO  
MILLAR DE CIGARRILLOS

CONCEPTO	REQUERIMIENTOS	IMPORTE
COSTO DE TABACO	.760 KGS	120.00
SABORES	.50 ML.	11.00
TOTAL		<u>131.00</u>
ELABORACIÓN		
FILTROS	50 BARRAS	5.60
PAPEL CIGARRO	.25 MM	4.90
PLUG WRAP	.35 MM	3.60
TOTAL		<u>14.10</u>
ENCAJETILLADO		
CAJETILLA	52 PZ	11.50
PAPEL REFUERZO	53 PZ	5.20
CELOFAN	.25MM	4.80
AUTOTIRA	.1 MM	2.10
TOTAL		<u>23.60</u>
ENPAQUETADO		
PAQUETE	5.2 PZ	5.50
CORRUGADO	.85 PZ	5.80
TOTAL		<u>11.30</u>
COSTO ESTANDAR		<u><u>180.00</u></u>
COSTO DE TABACO		120.00
COSTO DE MATERIALES		60.00

LA FORTUNA S.A.  
HOJA DE COSTO ESTANDAR FRONTERA  
MILLAR DE CIGARRILLOS

(3/4)  
Cedula No 10

CONCEPTO	REQUERIMIENTOS	IMPORTE
COSTO DE TABACO	.760 KGS	200.00
SABORES	.50 ML.	18.52
TOTAL		<u>218.52</u>
ELABORACIÓN		
FILTROS	50 BARRAS	6.30
PAPEL CIGARRO	.25 MM	5.20
PLUG WRAP	.35 MM	4.10
TOTAL		<u>15.60</u>
ENCAJETILLADO		
CAJETILLA	52 PZ	13.50
PAPEL REFUERZO	53 PZ	6.50
CELOFAN	.25MM	5.90
AUTOTIRA	.1 MM	2.78
TOTAL		<u>28.68</u>
ENPAQUETADO		
PAQUETE	5.2 PZ	5.90
CORRUGADO	.85 PZ	6.30
TOTAL		<u>12.20</u>
COSTO ESTANDAR		<u><u>275.00</u></u>
COSTO DE TABACO		200.00
COSTO DE MATERIALES		75.00

LA FORTUNA S.A.

HOJA DE COSTO ESTANDAR BAJIO

MILLAR DE CIGARRILLOS

CONCEPTO	REQUERIMIENTOS	IMPORTE
COSTO DE TABACO	.760 KGS	137.50
SABORES	.50 ML.	14.20
TOTAL		<u>151.70</u>
ELABORACIÓN		
FILTROS	50 BARRAS	5.40
PAPEL CIGARRO	.25 MM	4.80
PLUG WRAP	.35 MM	3.60
TOTAL		<u>13.80</u>
ENCAJETILLADO		
CAJETILLA	52 PZ	10.90
PAPEL REFUERZO	53 PZ	6.40
CELOFAN	.25MM	5.30
AUTOTIRA	.1 MM	1.90
TOTAL		<u>24.50</u>
ENPAQUETADO		
PAQUETE	5.2 PZ	4.80
CORRUGADO	.85 PZ	5.20
TOTAL		<u>10.00</u>
COSTO ESTANDAR		<u><u>200.00</u></u>
COSTO DE TABACO		137.50
COSTO DE MATERIALES		62.50

LA FORTUNA S.A.

HOJA DE COSTO ESTANDAR CONFORT

MILLAR DE CIGARRILLOS

(4/4)

Cedula No 10

CONCEPTO	REQUERIMIENTOS	IMPORTE
COSTO DE TABACO	.760 KGS	150.00
SABORES	.50 ML.	12.40
TOTAL		<u>162.40</u>
ELABORACIÓN		
FILTROS	50 BARRAS	4.20
PAPEL CIGARRC	.25 MM	3.50
PLUG WRAP	.35 MM	2.90
TOTAL		<u>10.60</u>
ENCAJETILLADO		
CAJETILLA	52 PZ	8.40
PAPEL REFUERZO	53 PZ	5.10
CELOFAN	.25MM	4.20
AUTOTIRA	.1 MM	1.30
TOTAL		<u>19.00</u>
ENPAQUETADO		
PAQUETE	5.2 PZ	3.70
CORRUGADO	.85 PZ	4.30
TOTAL		<u>8.00</u>
COSTO ESTANDAR		<u><u>200.00</u></u>
COSTO DE TABACO		150.00
COSTO DE MATERIALES		50.00

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

COSTO DE TABACO DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.

Cedula No 11

(MILES DE PESOS)

MARCAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1o TRIM.	2o TRIM.	3e. TRIM.	4o. TRIM.	TOTAL
<b>PRECIO BAJO</b>								
DOMINO	2,262.8	2,047.5	2,404.5	6,714.8	7,418.3	8,736.0	10,442.3	33,311.3
SUPREMOS	1,910.3	1,525.5	2,227.5	5,663.3	6,385.5	6,304.5	7,215.8	25,569.0
TOTAL	4,173.0	3,573.0	4,632.0	12,378.0	13,803.8	15,040.5	17,658.0	58,880.3
<b>PRECIO MEDIO</b>								
DORADOS	2,520.0	2,460.0	2,810.0	7,790.0	7,810.0	7,860.0	7,910.0	31,370.0
AGUILAS	2,665.0	2,600.0	3,042.0	8,307.0	8,658.0	8,489.0	8,736.0	34,190.0
RIO	2,244.0	2,232.0	2,400.0	6,876.0	6,648.0	6,936.0	7,716.0	28,176.0
TOTAL	7,429.0	7,292.0	8,252.0	22,973.0	23,116.0	23,285.0	24,362.0	93,736.0
<b>PRECIO ALTO</b>								
FRONTERA	23,620.0	24,260.0	24,700.0	72,580.0	79,780.0	83,300.0	90,200.0	325,860.0
BAJO	12,746.3	13,200.0	13,777.5	39,723.8	41,566.3	40,796.3	47,643.8	169,730.0
CONFORT	14,835.0	14,925.0	14,700.0	44,460.0	49,350.0	53,925.0	59,760.0	207,495.0
TOTAL	51,201.3	52,385.0	53,177.5	156,763.8	170,696.3	178,021.3	197,603.8	703,085.0
<b>COSTO DE TABACO</b>	<b>62,803.3</b>	<b>63,250.0</b>	<b>66,061.5</b>	<b>192,114.8</b>	<b>207,616.0</b>	<b>216,346.8</b>	<b>239,623.8</b>	<b>855,701.3</b>

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

COSTO DE MATERIALES DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.

Cedula No 12

(MILES DE PESOS)

MARCAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1o TRIM.	2o TRIM.	3e. TRIM.	4o. TRIM.	TOTAL
PRECIO BAJO								
DOMINO	1,293.0	1,170.0	1,374.0	3,837.0	4,239.0	4,992.0	5,967.0	19,035.0
SUPREMOS	1,061.3	847.5	1,237.5	3,146.3	3,547.5	3,502.5	4,008.8	14,205.0
TOTAL	2,354.3	2,017.5	2,611.5	6,983.3	7,786.5	8,494.5	9,975.8	33,240.0
PRECIO MEDIO								
DORADOS	1,008.0	984.0	1,124.0	3,116.0	3,124.0	3,144.0	3,164.0	12,548.0
AGUILAS	1,025.0	1,000.0	1,170.0	3,195.0	3,330.0	3,265.0	3,360.0	13,150.0
RIO	1,122.0	1,116.0	1,200.0	3,438.0	3,324.0	3,468.0	3,858.0	14,088.0
TOTAL	3,155.0	3,100.0	3,494.0	9,749.0	9,778.0	9,877.0	10,382.0	39,786.0
PRECIO ALTO								
FRONTERA	8,857.5	9,097.5	9,262.5	27,217.5	29,917.5	31,237.5	33,825.0	122,197.5
BAJIO	5,793.8	6,000.0	6,262.5	18,056.3	18,893.8	18,543.8	21,656.3	77,150.0
CONFORT	4,945.0	4,975.0	4,900.0	14,820.0	16,450.0	17,975.0	19,920.0	69,165.0
TOTAL	19,596.3	20,072.5	20,425.0	60,093.8	65,261.3	67,756.3	75,401.3	268,512.5
COSTO DE MATERIALES	25,105.5	25,190.0	26,530.5	76,826.0	82,825.8	86,127.8	95,759.0	341,538.5

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

COSTO TABACO Y MATERIALES DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.

Cedula No 13

(MILES DE PESOS)

MARCAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1º TRIM.	2º TRIM.	3º TRIM.	4º TRIM.	TOTAL
PRECIO BAJO								
DOMINO	3,555.8	3,217.5	3,778.5	10,551.8	11,657.3	13,728.0	16,409.3	52,346.3
SUPREMOS	2,971.5	2,373.0	3,465.0	8,809.5	9,933.0	9,807.0	11,224.5	39,774.0
TOTAL	6,527.3	5,590.5	7,243.5	19,361.3	21,590.3	23,535.0	27,633.8	92,120.3
PRECIO MEDIO								
DORADOS	3,528.0	3,444.0	3,934.0	10,906.0	10,934.0	11,004.0	11,074.0	43,918.0
AGUILAS	3,690.0	3,600.0	4,212.0	11,502.0	11,988.0	11,754.0	12,096.0	47,340.0
RIO	3,366.0	3,348.0	3,600.0	10,314.0	9,972.0	10,404.0	11,574.0	42,264.0
TOTAL	10,584.0	10,392.0	11,746.0	32,722.0	32,894.0	33,162.0	34,744.0	133,522.0
PRECIO ALTO								
FRONTERA	32,477.5	33,357.5	33,962.5	99,797.5	109,697.5	114,537.5	124,025.0	448,057.5
BAJIO	18,540.0	19,200.0	20,040.0	57,780.0	60,460.0	59,340.0	69,300.0	246,880.0
CONFORT	19,780.0	19,900.0	19,600.0	59,280.0	65,800.0	71,900.0	79,680.0	276,660.0
TOTAL	70,797.5	72,457.5	73,602.5	216,867.5	235,957.5	245,777.5	273,005.0	971,597.5
COSTO DE MATERIALES	87,908.8	88,440.0	92,592.0	268,940.8	290,441.8	302,474.5	335,382.8	1,197,239.8



LA FORTUNA S.A. DE C.V.

COMISIONES PRESUPUESTADAS DEL 1º DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.

Cedula No 14

(MILES DE PESOS)

MARCAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	1º TRIM.	2º TRIM.	3º TRIM.	4º TRIM.	TOTAL
PRECIO BAJO								
DOMINO	1,853.3	1,677.0	1,969.4	5,499.7	6,075.9	7,155.2	8,552.7	27,283.5
SUPREMOS	1,216.9	971.8	1,419.0	3,607.7	4,067.8	4,016.2	4,596.7	16,288.4
TOTAL	3,070.2	2,648.8	3,388.4	9,107.4	10,143.7	11,171.4	13,149.4	43,571.9
PRECIO MEDIO								
DORADOS	1,386.0	1,353.0	1,545.5	4,284.5	4,295.5	4,323.0	4,350.5	17,253.5
AGUILAS	1,127.5	1,100.0	1,287.0	3,514.5	3,663.0	3,591.5	3,696.0	14,465.0
RIO	1,028.5	1,023.0	1,100.0	3,151.5	3,047.0	3,179.0	3,536.5	12,914.0
TOTAL	3,542.0	3,476.0	3,932.5	10,950.5	11,005.5	11,093.5	11,583.0	44,632.5
PRECIO ALTO								
FRONTERA	10,924.3	11,220.3	11,423.8	33,568.3	36,898.3	38,526.3	41,717.5	150,710.3
BAJO	8,574.8	8,880.0	9,268.5	26,723.3	27,962.8	27,444.8	32,051.3	114,182.0
CONFORT	9,148.3	9,203.8	9,065.0	27,417.0	30,432.5	33,253.8	36,852.0	127,955.3
TOTAL	28,647.3	29,304.0	29,757.3	87,708.5	95,293.5	99,224.8	110,620.8	392,847.5
TOTAL COMISIONES	35,259.5	35,428.8	37,078.2	107,766.4	116,442.7	121,489.7	135,353.2	481,051.9

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

ANALISIS DEL COSTO DIRECTO DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009.

Cedula No 15

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1o TRIM.	2o TRIM.	3e. TRIM.	4o. TRIM.	TOTAL
TABACO	62,803.3	63,250.0	66,061.5	192,114.8	207,616.0	216,346.8	239,623.8	865,701.3
MATERIALES	25,105.5	25,190.0	26,530.5	76,826.0	82,825.8	86,127.8	95,759.0	341,538.5
TOTAL TABACO Y MATERIALES	87,908.8	88,440.0	92,592.0	268,940.8	290,441.8	302,474.5	335,382.8	1,197,239.8
DESVIACIONES OPERATIVAS								
TABACO								
MATERIALES								
TOTAL DESVIACIONES								
COSTO DE TRANSFORMACION								
SALARIOS Y PRESTACIONES	8,820.9	8,743.7	9,345.6	26,910.2	29,030.8	30,377.2	33,903.5	120,221.6
REFACCIONES PARA MAQUINARIA	1,871.1	1,854.7	1,982.4	5,708.2	6,158.0	6,443.6	7,191.7	25,501.6
ENERGIA ELECTRICA	512.3	507.8	542.8	1,563.0	1,686.1	1,764.3	1,969.1	6,982.6
ACCESORIOS DE OPERACIÓN	490.1	485.8	519.2	1,495.0	1,612.8	1,687.6	1,883.5	6,679.0
PEGAMENTOS	222.8	220.8	236.0	679.6	733.1	767.1	856.2	3,035.9
OTROS	311.9	309.1	330.4	951.4	1,026.3	1,073.9	1,198.6	4,250.3
TOTAL COSTO DE TRANSFORMACION	12,229.0	12,121.9	12,956.4	37,307.3	40,247.2	42,113.8	47,002.6	166,670.9
COSTO DE DISTRIBUCIÓN								
COMISIONES	35,259.5	35,428.8	37,078.2	107,766.4	116,442.7	121,489.7	135,353.2	481,051.9
FLETES	1,401.0	1,413.2	1,484.0	4,298.2	4,522.4	4,668.4	5,044.6	18,533.6
VIGILANCIA	320.0	330.0	340.0	990.0	1,000.0	1,020.0	1,030.0	4,040.0
TOTAL COSTO DE DISTRIBUCION	36,980.5	37,172.0	38,902.2	113,054.6	121,965.1	127,178.1	141,427.8	503,625.5
COSTO DIRECTO TOTAL	137,118.2	137,733.9	144,450.6	419,302.6	452,654.0	471,766.3	523,813.1	1,867,536.2

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

CONTRIBUCION MARGINAL POR MARCA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Cedula No 16

(MILES DE PESOS)

MARCAS	MILLONES DE CIGARRILLOS	VENTAS BRUTAS	IMPUESTO	VENTAS NETAS	COSTO DIRECTO	COSTO DE TRANF.	COSTO DE DISTRIB.	CONTRIB. MARGINAL	CONTRIB. POR MILLAR
PRECIO BAJO									
DOMINO	634.5	220,806.0	44,097.8	176,708.3	52,346.3	17,417.0	29,642.4	77,302.5	121.83
SUPREMOS	378.8	131,822.4	26,326.6	105,495.8	39,774.0	10,398.1	17,696.7	37,627.0	99.33
TOTAL	1,013.3	352,628.4	70,424.4	282,204.1	92,120.3	27,815.1	47,339.1	114,929.6	113.42
PRECIO MEDIO									
DORADOS	313.7	204,689.3	90,973.0	113,716.3	43,918.0	8,611.1	18,419.8	42,767.4	136.33
AGUILAS	263.0	171,607.5	76,270.0	95,337.5	47,340.0	7,219.4	15,442.8	25,335.4	96.33
RIO	234.8	153,207.0	68,092.0	85,115.0	42,264.0	6,445.3	13,786.9	22,618.8	96.33
TOTAL	811.5	529,503.8	235,335.0	294,168.8	133,522.0	22,275.7	47,649.5	90,721.6	111.79
PRECIO ALTO									
FRONTERA	1,629.3	1,771,049.1	789,395.9	981,653.3	448,057.5	44,724.3	156,767.6	332,103.8	203.83
BAJIO	1,234.4	1,341,792.8	598,066.8	743,726.0	246,880.0	33,884.3	118,771.2	344,190.5	278.83
CONFORT	1,383.3	1,503,647.1	670,208.9	833,438.3	276,660.0	37,971.6	133,098.1	385,708.6	278.83
TOTAL	4,247.0	4,616,489.0	2,057,671.5	2,558,817.5	971,597.5	116,580.2	408,636.9	1,062,002.9	250.06
TOTAL	6,071.8	5,498,621.2	2,363,430.9	3,135,190.3	1,197,239.8	166,670.9	503,625.5	1,267,654.1	208.78

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

GASTOS FIJOS DE PRODUCCION DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Cedula No. 17

(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1er TRIM	2do TRIM	3er TRIM	4to TRIM	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES	16,745.0	16,825.0	16,845.0	50,415.0	50,105.0	50,165.0	50,794.0	201,479.0
DEPRECIACION	6,197.0	6,197.0	6,197.0	18,591.0	18,591.0	18,591.0	18,591.0	74,364.0
ENERGIA ELECTRICA	1,389.0	1,379.0	1,398.0	4,166.0	4,270.0	4,320.0	4,830.0	17,586.0
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	1,371.7	1,250.0	1,254.0	3,875.7	4,041.0	4,682.0	5,187.0	17,785.7
MANTENIMIENTO DE EDIFICIO	830.0	860.0	883.0	2,573.0	2,650.0	2,730.0	2,867.0	10,820.0
MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE TRANSP.	80.0	68.0	20.0	168.0	89.0	92.0	98.0	447.0
MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA	56.0	65.0	73.0	194.0	180.0	170.0	145.0	689.0
PAPELERIA	268.0	270.0	279.0	817.0	840.0	870.0	898.0	3,425.0
GASTOS DE VIAJE	250.0	260.0	249.0	759.0	390.0	840.0	870.0	2,859.0
CAPACITACION	150.0	176.0	167.0	493.0	174.0	560.0	630.0	1,857.0
SEGUROS	1,470.0	1,470.0	1,470.0	4,410.0	4,410.0	4,410.0	4,410.0	17,640.0
TOTAL GASTOS DE PRODUCCION	28,806.7	28,820.0	28,835.0	86,461.7	85,740.0	87,430.0	89,320.0	348,951.7

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

GASTOS FIJOS DE COMERCIALIZACION DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Cedula No 18

(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1er TRIM	2do TRIM	3er TRIM	4to TRIM	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES	7,160.0	7,250.0	7,270.0	21,680.0	22,780.0	22,890.0	23,130.0	90,480.0
DEPRECIACION	1,270.0	1,270.0	1,270.0	3,810.0	3,810.0	3,810.0	3,810.0	15,240.0
ENERGIA ELECTRICA	569.0	630.0	645.0	1,844.0	1,870.0	1,960.0	2,170.0	7,844.0
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA								
MANTENIMIENTO DE EDIFICIO								
MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE TRANSP.	830.0	860.0	883.0	2,573.0	2,650.0	2,730.0	2,867.0	10,820.0
MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA	43.0	38.0	26.0	107.0	65.0	84.0	67.0	323.0
PAPELERIA	590.0	620.0	659.0	1,869.0	1,860.0	1,980.0	2,180.0	7,889.0
GASTOS DE VIAJE	2,314.8	2,185.0	2,192.0	6,691.8	6,322.0	6,210.0	5,456.0	24,679.8
CAPACITACION	49.0	52.0	64.0	165.0	179.0	184.0	218.0	746.0
SEGUROS	240.0	240.0	240.0	720.0	720.0	720.0	720.0	2,880.0
TOTAL GASTOS DE COMERCIALIZACION	13,065.8	13,145.0	13,249.0	39,459.8	40,256.0	40,568.0	40,618.0	160,901.8

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

GASTOS FIJOS DE ADMINISTRACION DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

Cedula No 19

(MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	1er TRIM	2do TRIM	3er TRIM	4to TRIM	TOTAL
SUELDOS Y PRESTACIONES	7,616.4	7,547.0	7,499.0	22,662.4	23,412.0	26,422.0	27,100.0	99,596.4
DEPRECIACION	670.0	670.0	670.0	2,010.0	2,010.0	2,010.0	2,010.0	8,040.0
ENERGIA ELECTRICA	346.0	356.0	370.0	1,072.0	1,098.0	1,149.0	1,270.0	4,589.0
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA								
MANTENIMIENTO DE EDIFICIO								
MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE TRANSP.	86.0	98.0	120.0	304.0	325.0	320.0	289.0	1,238.0
MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA	350.0	368.0	389.0	1,107.0	1,170.0	1,189.0	1,230.0	4,696.0
PAPELERIA	674.0	742.0	750.0	2,166.0	2,235.0	2,270.0	2,341.0	9,012.0
GASTOS DE VIAJE	590.0	630.0	660.0	1,880.0	1,940.0	1,980.0	2,189.0	7,989.0
CAPACITACION	268.0	289.0	290.0	847.0	870.0	860.0	870.0	3,447.0
SEGUROS	130.0	130.0	130.0	390.0	390.0	390.0	390.0	1,560.0
TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION	10,730.4	10,830.0	10,878.0	32,438.4	33,450.0	36,590.0	37,689.0	140,167.4

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

	Cedula No 2C															
	(MILES DE PESOS)															
	ENERO	%	FEBRERO	%	MARZO	%	1er TRIM	%	2do TRIM	%	3er TRIM	%	4to TRIM	%	TOTAL	%
MILLONES DE CIGARRILLOS	445.5		441.6		472.0		1,359.1		1,466.2		1,534.2		1,712.3		6,071.8	
VENTAS BRUTAS	417,980.7	100.0	420,375.2	100.0	436,351.1	100.0	1,274,707.0	100.0	1,365,744.7	100.0	1,411,544.1	100.0	1,550,617.1	100.0	5,602,613.0	100.0
IMPUESTO DIRECTO	179,915.8	43.0	181,869.7	43.3	187,483.4	43.0	549,268.9	43.1	587,871.9	43.0	606,367.1	43.0	664,672.2	42.9	2,408,180.1	43.0
VENTAS NETAS	238,064.9	57.0	238,505.6	56.7	248,867.7	57.0	725,438.1	56.9	777,872.8	57.0	805,177.0	57.0	885,945.0	57.1	3,194,432.9	57.0
COSTO DE VENTAS	142,034.8	34.0	142,247.5	33.8	148,741.2	34.1	433,023.5	34.0	463,952.3	34.0	479,753.3	34.0	526,133.6	33.9	1,902,862.7	34.0
CONTRIBUCION MARGINAL	96,030.1	23.0	96,258.0	22.9	100,126.5	22.9	292,414.6	22.9	313,920.5	23.0	325,423.7	23.1	359,811.3	23.2	1,291,570.1	23.1
PUBLICIDAD	10,712.8	2.6	10,884.4	2.6	11,244.4	2.6	32,841.6	2.6	33,208.7	2.4	33,762.1	2.4	34,451.9	2.2	134,264.3	2.4
UTILIDAD BRUTA	85,317.3	20.4	85,373.7	20.3	88,882.2	20.4	259,573.1	20.4	280,711.8	20.6	291,661.6	20.7	325,359.4	21.0	1,157,305.9	20.7
GASTOS DE PRODUCCION	29,839.6	7.1	29,764.4	7.1	29,691.5	6.8	89,295.5	7.0	87,880.1	6.4	88,910.2	6.3	89,715.7	5.8	355,801.5	6.4
GASTOS DE COMERCIALIZACION	13,534.3	3.2	13,575.8	3.2	13,642.5	3.1	40,752.6	3.2	41,260.8	3.0	41,254.8	2.9	40,797.9	2.6	164,066.1	2.9
GASTOS DE ADMINISTRACION	11,115.2	2.7	11,184.9	2.7	11,201.1	2.6	33,501.2	2.6	34,284.9	2.5	37,209.5	2.6	37,856.0	2.4	142,851.5	2.5
DEPRECIACIÓN S/ REVALUACIÓN	4,402.4	1.1	4,389.3	1.0	4,376.2	1.0	13,167.9	1.0	13,068.2	1.0	12,965.9	0.9	12,806.5	0.8	52,008.5	0.9
SUMA GASTOS FIJOS	58,891.5	14.1	58,914.4	14.0	58,911.4	13.5	176,717.2	13.9	176,494.0	12.9	180,340.3	12.8	181,176.1	11.7	714,727.6	12.8
UTILIDAD DE OPERACIÓN	26,425.8	6.3	26,459.3	6.3	29,970.8	6.9	82,855.9	6.5	104,217.8	7.6	111,321.3	7.9	144,183.3	9.3	442,578.2	7.9
PRODUCTOS FINANCIEROS	-5,825.7	-1.4	-6,532.3	-1.6	-6,461.4	-1.5	-18,819.4	-1.5	-19,217.0	-1.4	-18,971.8	-1.3	-18,757.7	-1.2	-75,766.0	-1.4
GASTOS FINANCIEROS	9,229.5	2.2	9,249.5	2.2	9,241.6	2.1	27,720.6	2.2	27,640.1	2.0	28,362.2	2.0	26,858.5	1.7	110,581.3	2.0
POSICION MONETARIA	2,283.8	0.5	2,433.2	0.6	2,754.5	0.6	7,471.4	0.6	7,425.8	0.5	7,768.3	0.6	7,864.7	0.5	30,530.3	0.5
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	5,887.5	1.4	5,150.4	1.2	5,534.7	1.3	16,372.6	1.3	15,849.0	1.2	17,158.7	1.2	15,965.4	1.0	65,345.6	1.2
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	20,738.3	5.0	21,308.8	5.1	24,436.1	5.6	66,483.3	5.2	88,368.8	6.5	94,162.6	6.7	128,217.9	8.3	377,232.6	6.7
ISR Y PTU	7,051.0	1.7	7,245.0	1.7	8,308.3	1.9	22,604.3	1.8	30,045.4	2.2	32,015.3	2.3	43,594.1	2.8	128,259.1	2.3
UTILIDAD NETA	13,687.3	3.3	14,063.8	3.3	16,127.9	3.7	43,879.0	3.4	58,323.4	4.3	62,147.3	4.4	84,623.8	5.5	248,973.5	4.4

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA COMPARATIVO

Cedula No 21

(CIFRAS EN MILES DE PESOS)

ACTIVO CIRCULANTE	2009		2008		AUMENTO/(DISMINUCION)	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
CAJA Y BANCOS	11,430	0.66	10,038	0.57	1,392	13.87
INVERSIONES TEMPORALES	168,674	9.22	125,467	7.07	33,207	26.47
CLIENTES	136,789	7.95	102,345	5.76	34,444	33.65
RESERVA PARA OTAS INCOBRABLES	-24,367	-1.42	-20,578	-1.16	-3,789	18.41
DEUDORES DIVERSOS	45,398	2.64	43,529	2.45	1,869	4.29
ANTICIPO A PROVEEDORES	10,038	0.58	8,467	0.48	1,571	18.55
MATERIA PRIMA	489,017	27.26	495,775	27.92	-26,758	-5.40
PRODUCCION EN PROCESO	28,904	1.68	34,289	1.93	-5,385	-15.70
PRODUCTO TERMINADO	149,148	8.67	132,456	7.46	16,692	12.60
SUMA ACTIVO CIRCULANTE	985,031	57.25	931,788	52.48	53,243	5.71
ACTIVO FIJO						
TERRENO	71,953	4.18	71,953	4.05	0	0.00
EDIFICIOS	235,679	13.70	232,678	13.10	3,001	1.29
MAQUINARIA	555,461	32.29	545,360	30.72	10,101	1.85
MOBILIARIO Y EQUIPO	78,647	4.57	67,869	3.82	10,788	15.90
EQUIPO DE TRANSPORTE	147,893	8.60	125,678	7.08	22,215	17.68
SUMA	1,089,633	63.33	1,043,528	58.77	46,105	4.42
DEPRECIACION ACUMULADA	-375,689	-21.84	-224,567	-12.65	-151,122	67.29
SUMA ACTIVO FIJO	713,944	41.50	818,961	46.12	-105,017	-12.82
ACTIVO DIFERIDO						
DEPOSITOS EN GARANTIA	21,457	1.25	24,796	1.40	-3,419	-13.79
SUMA ACTIVO	1,720,432	100.00	1,775,535	100.00	-55,103	-3.10
PASIVO A CORTO PLAZO						
PRESTAMOS BANCARIOS	157,003	9.13	142,518	8.03	14,485	10.16
PROVEEDORES	98,572	5.73	132,291	7.45	-33,719	-25.49
CUENTAS POR PAGAR	17,563	1.02	15,678	0.88	1,885	12.02
ACREEDORES DIVERSOS	32,567	1.89	27,654	1.56	4,913	17.77
IMPUESTOS POR PAGAR	245,678	14.28	235,676	13.27	10,002	4.24
SUMA PASIVO A CORTO PLAZO	551,383	32.05	553,817	31.19	-2,434	-0.44
PASIVO A LARGO PLAZO						
PRESTAMOS BANCARIOS	292,100	16.98	356,790	20.09	-64,690	-18.13
SUMA PASIVO A LARGO PLAZO	292,100	16.98	356,790	20.09	-64,690	-18.13
SUMA PASIVO	843,483	49.03	910,597	51.29	-67,114	-7.37
CAPITAL CONTABLE						
CAPITAL SOCIAL	564,839	32.83	564,839	31.81	0	0.00
RESERVA LEGAL	34,562	2.01	34,562	1.95	0	0.00
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	28,574	1.66	28,574	1.61	0	0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	248,974	14.47	236,963	13.35	12,011	5.07
SUMA CAPITAL CONTABLE	876,949	50.97	864,938	48.71	12,011	1.39
SUMA PASIVO Y CAPITAL	1,720,432	100.00	1,775,535	100.00	-55,103	-3.10



LA FORTUNA S.A. DE C.V.

ESTADO DE COSTO DE FABRICACION Y VENTA DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2009

Cedula No 22

(MILES DE PESOS)

INV. INICIAL DE MATERIA PRIMA	495,775
MAS : COMPRAS DE MATERIA PRIMA	<u>1,204,445</u>
SUMA	1,700,220
MENOS: INV. FINAL DE MATERIA PRIMA	<u>469,017</u>
MATERIA PRIMA UTILIZADA	1,231,203
GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	169,817
COSTO DE DISTRIBUCION	<u>513,149</u>
SUMA	1,914,169
MAS: INV. INICIAL DE PROD EN PROCESO	<u>34,289</u>
SUMA	1,948,458
MENOS: INV FINAL DE DE PROD EN PROC	<u>28,904</u>
COSTO DE PRODUCCION	1,919,554
INV INICIAL DE PROD TERM	<u>132,456</u>
SUMA	2,052,010
MENOS INV FINAL DE PROD TERM	<u>149,148</u>
COSTO DE VENTAS	<u><u>1,902,862</u></u>

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2008.

	(MILES DE PESOS)				Cedula No 23	
	2009	%	2008	%	AUMENTO (DISMINUCION)	
					IMPORTE	%
MILLONES DE CIGARRILLOS	6,071.8		5,897.0		174.8	3.0
VENTAS BRUTAS	5,602,613.0	100.0	5,438,903.0	100.0	163,710.0	3.0
IMPUESTO DIRECTO	2,408,180.1	43.0	2,298,975.2	42.3	109,204.9	4.8
VENTAS NETAS	3,194,432.9	57.0	3,139,927.8	57.7	54,505.1	1.7
COSTO DE VENTAS	1,902,862.7	34.0	1,878,450.0	34.5	24,412.7	1.3
CONTRIBUCION MARGINAL	1,291,570.1	23.1	1,261,477.8	23.2	30,092.3	2.4
PUBLICIDAD	134,264.3	2.4	128,940.0	2.4	5,324.3	4.1
UTILIDAD BRUTA	1,157,305.9	20.7	1,132,537.8	20.8	24,768.1	2.2
GASTOS DE PRODUCCION	355,801.5	6.4	353,940.0	6.5	1,861.5	0.5
GASTOS DE COMERCIALIZACION	164,066.1	2.9	162,084.0	3.0	1,982.1	1.2
GASTOS DE ADMINISTRACION	142,851.5	2.5	139,934.0	2.6	2,917.5	2.1
DEPRECIACION S/ REVALUACION	52,008.5	0.9	51,345.0	0.9	663.5	1.3
SUMA GASTOS FIJOS	714,727.6	12.8	707,303.0	13.0	7,424.6	1.0
UTILIDAD DE OPERACIÓN	442,578.2	7.9	425,234.8	7.8	17,343.4	4.1
PRODUCTOS FINANCIEROS	-75,766.0	-1.4	-82,394.0	-1.5	6,628.0	-8.0
GASTOS FINANCIEROS	110,581.3	2.0	118,230.0	2.2	-7,648.7	-6.5
POSICION MONETARIA	30,530.3	0.5	28,869.0	0.5	1,661.3	5.8
COSTO INTEGRAL DE FINANCIAMIENTO	65,345.6	1.2	64,705.0	1.2	640.6	1.0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	377,232.6	6.7	360,529.8	6.6	16,702.8	4.6
ISR Y PTU	128,259.1	2.3	123,567.0	2.3	4,692.1	3.8
UTILIDAD NETA	248,973.5	4.4	236,962.8	4.4	12,010.7	5.1

LA FORTUNA S.A. DE C.V.

COMPARATIVO DEL COSTO DE VENTAS DEL 1o DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 VS 2008

Cedula No 24

( MILES DE PESOS)

	2009	%	2008	%	AUMENTO (DISMINUCION)	
					IMPORTE	%
TABACO	871,894.5	45.8	835,389.0	44.5	36,505.5	4.4
MATERIALES	348,001.9	18.3	325,690.0	17.3	22,311.9	6.9
<b>TOTAL TABACO Y MATERIALES</b>	<b>1,219,896.4</b>	<b>64.1</b>	<b>1,161,079.0</b>	<b>61.8</b>	<b>58,817.4</b>	<b>5.1</b>
DESVIACIONES OPERATIVAS						
TABACO			28,124.3	1.5	-28,124.3	-100.0
MATERIALES			21,846.4	1.2	-21,846.4	-100.0
<b>TOTAL DESVIACIONES</b>			<b>49,970.7</b>	<b>2.7</b>	<b>-49,970.7</b>	<b>-100.0</b>
COSTO DE TRANSFORMACION						
SALARIOS Y PRESTACIONES	122,491.1	6.4	115,435.3	6.1	7,055.8	6.1
REFACCIONES PARA MAQUINARIA	25,983.0	1.4	24,254.3	1.3	1,728.7	7.1
ENERGIA ELECTRICA	7,114.4	0.4	7,065.3	0.4	49.1	0.7
ACCESORIOS DE OPERACIÓN	6,805.1	0.4	6,754.3	0.4	50.8	0.8
PEGAMENTOS	3,093.2	0.2	3,045.3	0.2	47.9	1.6
OTROS	4,330.5	0.2	4,243.2	0.2	87.3	2.1
<b>TOTAL COSTO DE TRANSFORMACION</b>	<b>169,817.3</b>	<b>8.9</b>	<b>160,797.7</b>	<b>8.6</b>	<b>9,019.6</b>	<b>5.6</b>
COSTO DE DISTRIBUCIÓN						
COMISIONES	490,141.4	25.8	484,567.0	25.8	5,574.4	1.2
FLETES	18,888.5	1.0	18,190.3	1.0	698.2	3.8
VIGILANCIA	4,119.2	0.2	3,845.3	0.2	273.9	7.1
<b>TOTAL COSTO DE DISTRIBUCION</b>	<b>513,149.0</b>	<b>27.0</b>	<b>506,602.6</b>	<b>27.0</b>	<b>6,546.4</b>	<b>1.3</b>
<b>COSTO DIRECTO TOTAL</b>	<b>1,902,862.7</b>	<b>100.0</b>	<b>1,878,450.0</b>	<b>100.0</b>	<b>24,412.7</b>	<b>1.3</b>

## Análisis Financiero

Una vez concluido el trabajo del presupuesto es necesario realizar diferentes análisis de las cifras para su correcta interpretación, y uno de los métodos utilizados es el de Razones Simples, como se muestra a continuación.

No es posible determinar cuál es el cociente óptimo para cada tipo de razones ni aun dentro de empresas de un mismo giro, por lo tanto es necesario en cada empresa determinar cuáles son los índices adecuados de acuerdo a sus características y su experiencia.

Dentro de las razones que existen, las siguientes se consideran como de mayor significación.

### De Estructura

#### a) Análisis de la Solvencia

Act. Circ.	<u>985,031</u>	1.78
Pas. Circ.	551,383	

Esta razón nos muestra que la empresa al mes de Diciembre del 2009, se encuentra en inmejorable posición con relación a sus acreedores, dando seguridad y confianza de pago al contar con \$1.78 por cada peso de deuda.

b) Prueba del Acido

Act. Cir. – Inv.	<u>337,962</u>	0.61
Pas. Cir.	551,383	

La diferencia contra la razón anterior es que se eliminan los inventarios y esto se justifica, porque este rubro del Activo Circulante es el que más tarda en convertirse en disponible, porque tiene que convertirse a producto terminado en algunos caso a Cuentas por cobrar y finalmente en disponible.

El índice en este caso nos dice que por cada peso de pasivo a corto plazo, se cuenta con \$ 0.61 de disponible, lo que indica que la cantidad invertida en los inventarios es importante, sin embargo es necesario tomar medidas para incrementar este índice.

a) Origen del Capital

Pasivo total	<u>843,483</u>	0.96
Capital contable	876,949	

Las inversiones de un negocio provienen de dos fuentes, lo aportado por los accionistas y lo prestado por los acreedores, por lo que es de interés conocer en que proporción participa cada uno.

El índice nos indica que por cada \$1.00 que han aportado los accionistas, los acreedores han aportado \$0.96, lo que indica que se esta trabajando con dinero de otros, es bueno porque se tiene la capacidad de pago como lo demuestran los índices de solvencia.

## De Productividad

### a) Rendimiento de las Ventas

Utilidad neta	<u>248,974</u>	7.79 %
Ventas Netas	3,194,433	

Este índice nos dice que por cada \$100.00 de venta neta obtenemos \$7.65 de utilidad neta, y como estos datos ya están actualizados con la inflación, el rendimiento es por encima de la inflación por lo que se considera bueno.

### b) Rendimiento del Activo

Utilidad neta	<u>248,974</u>	14.47 %
Activo Total	1,720,432	

La razón nos muestra que de cada \$100.00 que están invertidos en el activo se obtiene una utilidad de \$14.47 que se puede considerar bueno considerando otro tipo de inversión como pueden ser los Cetes que pagan 5% anual.

### c) Rendimiento del Capital

Utilidad Neta	<u>248,974</u>	28.39 %
Capital Contable	876,949	
Utilidad Neta	<u>248,974</u>	44.07 %
Capital Social	564,839	

Tanto en el rendimiento del capital contable de 28.39% como el del capital social de 44.07% nos muestra que el rendimiento es bastante alto, ya que ninguna inversión puede competir con estos rendimientos.

### El Impacto del Costo en el Presupuesto

Dada la importancia que tiene el costo en los resultados de la compañía por el monto que se maneja, y contando con el sistema de costos estándar es imprescindible encontrar las fallas en la administración de las operaciones que han motivado un monto de desviaciones bastante alto, por lo que después del análisis correspondiente se encontraron los errores cometidos y su solución.

1.- Desviaciones por uso de tabaco.- Se detectaron constantes cambios en las formulaciones, debido a la falta de determinados tipos de tabaco, por lo que se tenía que utilizar otro tabaco de igual característica pero no de precio y rendimiento por lo que la cantidad requerida para la fabricación de los cigarrillos se incremento en un 14% con relación al estándar con un importe de \$16.8 millones de pesos, por lo que para el presupuesto se considero el plan de producción y con base en el costo estándar se realizaran las compras de cada tipo de tabaco para cubrir las necesidades de producción.

2.- Desviaciones por precio del tabaco. El importe de \$ 11.3 millones de pesos se debió a variaciones de precios, con motivo de la crisis económica el tipo de cambio se volvió muy volátil superando las expectativas consideradas en el costo estándar por lo que el valor de los tabacos de importación se incrementó repercutiendo en el costo

de los productos. Esta es una variable externa no controlada por la administración, pero que se debe de prever en el presupuesto 2009.

3.- Desviaciones en uso de materia prima.- Debido a los cambios en las formulaciones del tabaco es necesario conservar las características de cada una de las marcas y esto se logra mediante la incorporación de más sabores lo incrementa el costo en \$4.4 millones de pesos, y con las acciones tomadas en las compras de tabaco se corrige también el consumo de los sabores.

También se detectaron que por la necesidad urgente de materiales no se realizaba una correcta inspección en la recepción de materiales, lo que redundaba en que algunos materiales no cumplían con los requerimientos solicitados por los que al ponerlos en las maquinas se tenían desperdicios de importantes valuados en \$2.6 millones de pesos.

En cuanto a materia prima, con la planeación de las compras de acuerdo al presupuesto se va a tener tiempo de realizar un adecuado control de calidad y poder surtir adecuadamente a producción de los insumos necesarios para su labor.

4.- Desviación en precios de materia prima.- El incremento en el tipo de cambio motivo que varios de los proveedores tuvieran que incrementar sus precios sin haberlos planeado por lo que se tiene un impacto de \$14.8 millones de pesos, nuevamente se puede ver la importancia de elaborar el costo estándar con los datos más acordes al momento de la preparación, pero cuando surgen imponderables el impacto es relevante.



## Propuesta para toma de Decisiones

Concluido el presupuesto y teniendo las cifras que se presentaran al Director General, se procede a su análisis con la finalidad de generar propuestas para toma de decisiones para mejorar los resultados de la organización, dirigiendo estos esfuerzos a conseguir los objetivos de la organización.

1.- En la cedula No. 3 se presento un comparativo del volumen de ventas 2009 vs. 2008, en el cual se muestra un incremento del 3%, lo cual es bueno considerando la crisis económica que esta viviendo el país, y con la finalidad de incrementar el volumen de ventas se propone la realización de una campaña publicitaria en la cual se ofrezca un encendedor con el emblema de la marca Frontera que tiene un costo de \$25.00 cada uno, en la compra de un paquete de la misma marca durante dos meses, considerando que el cliente pague \$ 10.00 adicionales y los \$ 15.00 restantes los absorba la compañía, se espera un incremento del volumen de ventas en 20% por mes, y el resultado favorable de \$7,336.0 a la utilidad neta se muestra en la Cedula No. 25.

LA FORTUNA S.A. DE C.V.  
Cedula No 25  
CAMPAÑA PUBLICITARIA DE LA MARCA FRONTERA

PAQUETES INCREMENTO 10% 2 MESES	247,000.0
VENTAS BRUTAS	53,697.8
IMPUESTO	<u>23,934.3</u>
VENTAS NETAS	29,763.5
COSTO ESTANDAR	<u>14,943.4</u>
SUMA	14,820.1
COSTO DE ENCENDEDORES (247,000*15)	3,705.0
SUMA	<u>11,115.1</u>
ISR Y PTU	<u>3,779.1</u>
UTILIDAD NETA	<u><u>7,336.0</u></u>

2.- En cuanto al costo de ventas la propuesta que se presenta es la de incrementar del 3% al 5% la incorporación de las venas en las formulaciones de todas las marcas que se producen, dicha aplicación al disminuir clases de tabaco con precio elevado por las venas que son muy económicas y considerando la incorporación de sabores adicionales a las formulaciones generarían un ahorro de \$2.6 millones de pesos.

3.- En lo que respecta a los gastos fijos se propone que en todos los vehículos de la compañía se cambia de cobertura amplia a cobertura limitada, considerando el bajo porcentaje de siniestros, teniendo un beneficio de \$500 mil pesos.

## CONCLUSIÓN

El éxito de toda empresa comercial o industrial depende en gran medida de lo acertado y de lo oportuno de las decisiones tomadas por quienes tienen la responsabilidad de dirigirlas.

Principalmente cuando se piensa en el estado futuro de la organización, la administración debe desarrollar estrategias que especifican el plan a emplearse en la consecución operacional de las metas, para lo cual el director de empresa requiere contar con una serie de elementos de información que le orienten hacia la selección de las mejores alternativas.

Dentro de estos elementos de información, sin duda alguna el presupuesto juega un papel de suma importancia, es una herramienta de gran ayuda para los hombres de negocios, porque mediante el se manifiestan en términos de tiempo y de resultados financieros los planes y las estrategias implementados por la administración.

Y como sistema de control es un gran aliado para comparar los resultados obtenidos contra lo planeado, lo que permite determinar las desviaciones favorables o desfavorables y poner en práctica las medidas correctivas necesarias para el mejor aprovechamiento de los recursos y cumplir con las metas fijadas previamente por la organización.

Y dentro del control de las operaciones el costo estándar que es la técnica de costos predeterminados más avanzada, aplicada en las empresas de transformación tiene una participación relevante en la

planeación de la producción de los centros fabriles, y sobre todo para la tarea de presupuestación, el contar con un costo unitario correcto y preciso es una de las bondades del costo estándar pero no menos importante es que sirve de retroalimentación para buscar la eficacia de la planta productiva y de igual manera la eficiencia.

Por ultimo se debe tener conciencia que el presupuesto es vigente bajo un conjunto de circunstancias previstas que no necesariamente coincidirán siempre en la vida real de la empresa, si es el caso se deberá de recurrir a las proyecciones, hasta la revisión del presupuesto.

## B I B L I O G R A F Í A

1. Burbano Ruiz, Jorge E., Ortiz Gómez, Alberto,  
“Presupuestos Enfoque moderno de planeación y control  
de recursos”.  
McGraw-Hill, Colombia, Junio 2004.
2. Hernández, Fernández y Baptista,  
“Metodología de la investigación científica”  
Editorial Gedisa, México, 1985.
3. Hicks, Douglas T.  
“El sistema de costos basado en las Actividades (ABC)”,  
Alfaomega Grupo Editor, México, 1998.
4. Macias, Roberto.  
“El Análisis de los Estados Financieros”.  
Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, México,  
Séptima reimpresión, cuarta edición 2003.
5. Martí de Adalid, Ma. Teresa, Solorio Jiménez, Eduardo.  
“Contabilidad de Costos”.  
Editorial Banca y Comercio, México, Reimpresión 2001.
6. Perdomo Moreno, Abraham.  
“Planeación Financiera”.  
Ediciones Pema, México, Sexta Edición 2002.

7. Reyes Pérez, E.  
“Contabilidad de Costos”.  
Limusa, México, Decima Reimpresión, 2003.
  
8. Del Río González, Cristóbal.  
“Costos II Predeterminados, de Operación y Costos Variables”.  
Thomson, México, Septuagésima Edición, 2003.
  
9. Del Río González, Cristóbal.  
“Los costos tradicionales y actuales”.  
Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, México,  
Tercera Edición, 1999.
  
10. Del Río González, Cristóbal.  
“Costo Integral Conjunto”.  
Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales, México,  
2000.
  
11. Welch, Glenn A., Milton W., Ronald, Gordon, Paul N.  
“Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades”.  
Prentice- Hall Hispanoamericana, México, 1990.