

22
29



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLÁN"

"Importancia de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad en las Empresas"

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N
L I N O V E G A R A M O S
L U I S Y E S C A S R A M I R E Z

Director de Tesis: LIC. PEDRO CHECA CHAVEZ

Cuautitlán Izcalli, Estado de México

1990

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

Página

INTRODUCCION

CAPITULO I

CONCEPTOS Y DEFINICIONES

| | | |
|-------|---|---|
| 1.1 | Aspectos generales..... | 1 |
| 1.2 | Contabilidad General..... | 2 |
| 1.2.1 | Características..... | 4 |
| 1.3 | Contabilidad por Areas de Res- ponsabilidad..... | 5 |
| 1.3.1 | Características..... | 8 |
| 1.4 | Diferencias entre la Contabili- dad General y la Contabilidad - por Areas de Responsabilidad... | 9 |

CAPITULO II

ESTRUCTURA DE LA CONTABILIDAD POR - AREAS DE RESPONSABILIDAD

| | | |
|-------|--|----|
| 2.1 | Organización de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad... | 12 |
| 2.2 | Determinación de las Areas..... | 15 |
| 2.3 | Organigrama..... | 18 |
| 2.4 | Catálogo de Cuentas..... | 22 |
| 2.5 | Manual..... | 24 |
| 2.6 | Disgregación de los Costos y - Gastos..... | 26 |
| 2.6.1 | Controlables..... | 33 |
| 2.6.2 | No Controlables..... | 33 |

CAPITULO III

LOS PRESUPUESTOS COMO MEDIDA DE EFI- CIENCIA

| | | |
|-------|---|----|
| 3.1 | Concepto de Presupuesto..... | 34 |
| 3.2 | El Presupuesto por Areas de Reg ponsabilidad..... | 37 |
| 3.2.1 | Elaboración del Presupuesto por Areas de Responsabilidad..... | 39 |
| 3.3 | Conceptos de Costos..... | 43 |
| 3.4 | Los Costos y Presupuestos e impor tancia en la Contabilidad por - Areas de Responsabilidad..... | 46 |
| 3.5 | Importancia de los Recursos Hu- manos en la Contabilidad por - Areas de Responsabilidad..... | 49 |

CAPITULO IV

INFORME DE RESPONSABILIDAD

| | | |
|-----|---|----|
| 4.1 | Concepto de Informe de Responsa bilidad..... | 54 |
|-----|---|----|

| | Página |
|--|---------------|
| 4.2 . Objetivos y Características.... | 57 |
| 4.3 Requisitos..... | 59 |
| 4.4 Ventajas y Flujo de la Informa- ción..... | 61 |
| 4.5 Análisis de las Desviaciones... | 63 |
| 4.6 Medidas de Corrección..... | 65 |
| CAPITULO V | |
| METODO EXPERIMENTAL DEL SISTEMA | |
| 5.1 Establecimiento de las Varia- bles..... | 67 |
| 5.1.1 Variable Dependiente..... | 68 |
| 5.1.2 Variable Independiente..... | 68 |
| 5.2 Confrontación de la hipótesis.. | 69 |
| 5.3 Generalización de los Resulta- dos..... | 76 |
| CASO PRACTICO..... | 77 |
| CONCLUSIONES..... | 152 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 155 |

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

En este mundo de situaciones cambiantes, las empresas tienen la imperiosa necesidad de innovar sus técnicas de control y registro, por ende, se tendrán que hacer esfuerzos adicionales; encontrando alternativas viables para que las empresas se mantengan en constante desarrollo dentro del ámbito económico.

¿Las empresas no cuentan con una técnica que depure su estructura organizacional; controle sus costos y gastos; - motive al personal?.

En la aplicación de la técnica llamada "Contabilidad por Areas de Responsabilidad", proporciona beneficios; estructura a la organización; asigna responsabilidad de los costos y gastos; da bases para motivar al personal.

Es importante que el Licenciado en Contaduría, esté bien preparado, de tal manera que desarrolle técnicas, proporcione alternativas a las empresas, siendo la contabilidad por áreas de responsabilidad, viene a subsanar todas estas anomalías.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se -

ajusta a cualquier tipo de organización, enmarcando todas sus funciones en un organigrama, el objetivo que persigue es controlar el costo y gasto, asignando responsabilidad de los mis mos.

Para lograr la eficiencia, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se interacciona de dos técnicas, Sistema- Presupuestal y Costos, son las bases de comparación entre el costo y gasto realmente incurrido y los costos y gastos planeados, por medio de la comparación se obtiene en qué áreas - se desvían de los estándares.

Obtenidas las desviaciones y analizadas, es importante emitir una información que debe comprender el progreso de los planes, los resultados reales y las eficiencias logradas, acompañados de comentarios interpretativos de una defini da actitud decisional por la misma acción correctiva o el elo gio productivo.

En base a lo antes expuesto, se está ejerciendo la - técnica de motivación humana, es la que busca el agrado por - el trabajo por medio de estímulos, por consecuencia, se obtie ne la eficiencia en el trabajo.

El método científico cuenta con base para establecer una serie de variables, dependientes e independientes con

la comprobación de éstas, se puede generalizar que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, cumple con sus objetivos, además se tienen elementos para ser introducida en otras empresas.

En este trabajo de investigación, estamos convencidos, que en la aplicación de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se alcanza a cubrir todas aquellas deficiencias - con que se enfrentan las empresas.

El objetivo que se pretende alcanzar es diseñar, analizar y aplicar el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, para que logre un control de todos los recursos - que posee la organización.

CAPITULO I
CONCEPTOS Y DEFINICIONES

1.1 Aspectos Generales

1.2 Contabilidad General

1.2.1 Características

1.3 Contabilidad por Areas de Respon-
sabilidad

1.3.1 Características

1.4 Diferencia entre la Contabilidad
General y la Contabilidad por Areas
de Responsabilidad

1.1 ASPECTOS GENERALES

En una época las empresas no llevaban contabilidad por el reducido comercio, que en realidad no ameritaba un registro metódico de sus operaciones. Es posible que antes de esta época se hayan hecho apuntes aislados, de los escasos conocimientos de contabilidad.

Como observamos en el párrafo anterior, la contabilidad nace de la vida práctica, es decir, sus inicios es empírica, porque las reglas y fundamentos vienen siempre después de los conocimientos; así como más tarde surgió la necesidad de anunciar sus primeros fundamentos.

En el siglo XIV las ciudades de Florencia, Venecia y Génova, por su creciente actividad comercial, dio inicio a una contabilidad por partida doble, prueba de ello es el Franciscano Fray Luca Pacioli, quien publicó en Venecia un libro de matemáticas, en el cual se trataba así mismo de contabilidad, establece las bases de los libros: Inventario, Borrador, Diario y Mayor.

La evolución de todos los procedimientos de contabilidad se inició en los Estados Unidos, país de gran progreso industrial a fines del siglo XIX; y en esta primera mitad del siglo XX, es cuando más adelantos se han logrado, en este mo-

mento nace una técnica que es la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, que ayuda a la empresa para la obtención de una información del costo y gasto en función de la responsabilidad.

1.2 CONTABILIDAD GENERAL

En las operaciones de una empresa, necesita contar con una herramienta que registre sus actividades económicas, - clasifique, resuma, analice e informe en términos monetarios; para poder tener elementos de base para la toma de decisiones.

Esta herramienta es contabilidad general, es la encargada de registrar, resumir, clasificar y emitir información interna para la gerencia.

De lo antes expuesto, estamos en condiciones de dar los siguientes conceptos de contabilidad general:

"Contabilidad es un registro metódico de las operaciones de una empresa y sirve al empresario para controlar el movimiento de sus valores; conocer el resultado de sus operaciones; su posición con respecto a los acreedores y servir en todo tiempo de medio de prueba de su actuación comercial".

C. P. Maximino Anzures. Contabilidad General.

"Contabilidad es el proceso de observar, medir, registrar, clasificar y resumir las actividades individuales de una entidad, en términos monetarios y de interpretar la información resultante".

Henry E. Riggs. Contabilidad.

"La contabilidad consiste en registrar las transacciones de manera significativa y en términos monetarios, para después clasificarlas, resumirlas e interpretarlas".

C. P. Alejandro Prieto. Principios de Contabilidad.

Los tres distintos conceptos anteriores, consideramos exponer nuestro propio concepto de Contabilidad General.

LA CONTABILIDAD ES UN CONJUNTO DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ENCAMINADOS AL REGISTRO, CLASIFICACION DE LOS HECHOS ECONOMICOS DE UN ENTE, PARA INTERPRETARLOS EN TERMINOS MONETARIOS Y EMITIR UNA INFORMACION QUE DA COMO RESULTADO UNA SERIE DE DOCUMENTOS LLAMADOS ESTADOS FINANCIEROS.

La importancia de la Contabilidad General.

Es primordial para todas aquellas organizaciones lucrativas o no lucrativas del Sector Público o Privado, que estén constituidas como unidades económicas con el fin de lle-

var una historia de todas las actividades que se generan dentro de la misma que afecten o modifiquen la situación económica de la empresa, es decir, sirve al empresario para controlar el movimiento de sus valores; conocer el resultado de sus operaciones; su posición con respecto a los acreedores y sirve en todo tiempo como medio de prueba de su actuación comercial.

1.2.1 CARACTERISTICAS

Clasifica y registra las operaciones económicas, en cuanto a su naturaleza, por categorías o por conceptos, además da evidencia del sistema contable.

- Cuantifica en términos monetarios, es decir, medida utilizada para valorar todo lo que se incluirá en los registros de contabilidad (pesos y centavos).
- Divide la vida de la empresa en periodos.
- Se basa en principios de contabilidad.
- Analiza y proporciona información interna a la gerencia.
- Es prueba a su actuación económica.

1.3 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad depura la estructura organizacional, asignando un costo y un gasto por secciones de la empresa, responsabiliza por funciones, se apoya en un presupuesto como medida de eficiencia, analiza aquellas áreas de la organización que incurrieron en una irresponsabilidad para aplicar el reconocimiento individual de los miembros de la empresa.

"Los administradores de mayor nivel tienen responsabilidad sobre segmentos más amplios del negocio, los cuales a su vez, están compuestos por una serie de pequeños segmentos y por último, el ejecutivo principal de la organización tiene la responsabilidad final sobre todas las operaciones".

(5)

A medida que asciende la jerarquía dentro de la organización, la responsabilidad será mayor sobre segmentos más amplios y las decisiones que se tomen ejercerán un mayor efecto sobre la situación financiera del éxito de la organización.

De lo anterior expuesto, consideramos enunciar los

(5) Riggs Henry E. Contabilidad. Mc. Graw Hill, México, 1983.

siguientes conceptos:

"El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuesto por niveles de responsabilidad administrativa estructurados en la carta de organización. Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se origine y corrijan así las causas que la motivan".

Cruz Lechuga Baltazar, autor de la obra: Desarrollo de la Contabilidad por Responsabilidad, tesis profesional ITM.

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiencia operacional de la empresa".

Correa Guillermo Luis, autor de la obra Contabilidad por Areas de Responsabilidad, tesis profesional. ENCA-UNAM

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es -

una técnica creada para controlar y reducir los costos y los gastos mediante la estimulación de la productividad individual en los ámbitos, todos del negocio. Alcanza tales metas - ejerciendo un control positivo sobre las personas identificando las erogaciones con quienes las han originado, utilizando presupuestos como medida de eficiencia e informa a los integrantes de la organización de los resultados habidos; ello, - mientras esgrime una poderosa arma administrativa: la motivación humana única capaz de conducir a la satisfacción en la - participación individual".

Perea Román Francisco C.P. autor de la obra La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, Editorial Ecasa.

De los conceptos anteriores, estamos en condiciones de dar nuestro propio concepto y agregando elementos personales:

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, ES UN CONJUNTO DE PROCEDIMIENTOS Y TECNICAS CON UN OBJETIVO QUE ES EL CONTROL DEL COSTO Y GASTO, A SU VEZ ASIGNANDO LAS RESPONSABILIDADES INDIVIDUALES DE LA EMPRESA; UTILIZANDO LOS PRESUPUESTOS COMO UNA MEDIDA DE EFICIENCIA, ASI DA A LA ADMINISTRACION UNA ARMA PODEROSA PARA ESGRIMIR LA MOTIVACION HUMANA Y - SIN DETRIMENTO DE LA EFICIENTE OPERACION DE LA ORGANIZACION.

El objetivo que persigue en la Contabilidad por - Areas de Responsabilidad, es proporcionar oportunamente una - información de los costos y gastos controlables efectuados en cada área de la organización, la información está dirigida a los directivos de los diferentes niveles de supervisión para que conozcan con oportunidad su actuación en relación con lo planeado.

La información se puede obtener con la periodicidad que se desee en corto plazo aún sin recurrir a los modernos - equipos mecánicos de contabilidad.

1.3.1 CARACTERISTICAS

- Es una técnica que controla y reduce el costo y - gasto.
- Regulariza las anomalías organizacionales, dejando bien claro las responsabilidades individuales con forme a la estructura de la organización.
- Se vale del sistema presupuestal para obtener una eficiencia.
- Determina las responsabilidades individuales, en unidades o áreas; denominadas áreas de responsabi lidad.

- Utiliza los informes para exaltar una eficiencia o corregir una mala actuación.
- Esgrime la motivación humana.
- Se ajusta a cualquier tipo de empresa.

1.4 DIFERENCIAS ENTRE LA CONTABILIDAD GENERAL Y LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Hemos comentado la Contabilidad General y la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, que emanan de un mismo sistema de información orientado a facilitar la toma de decisiones de los diferentes usuarios.

En relación a la información que se presenta, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad emite una información en base a cada área para la administración, en cambio, la Contabilidad General emite una información para el uso interno y externo con la presentación de estados financieros elaborados conforme a principios y normas requeridas por la misma Contabilidad General, la diferencia radica en la presentación de la información para el uso de la Contabilidad General, es rígida porque se basa en principios generalmente aceptados, en cambio la Contabilidad por Areas de Responsabilidad utiliza una variedad de formas para emitir su información a los interesados internos y que además es flexible, se adecúa a cual

quier tipo de empresa.

El enfoque que se tiene de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es al futuro, en cambio la Contabilidad General genera información sobre el pasado o hechos históricos, es decir, la Contabilidad por Areas de Responsabilidad utiliza los datos históricos para tener referencia para planificar el futuro de la organización, en cambio la Contabilidad General presta sus datos para que se pueda fijar o diagnosticar la situación actual de la empresa e indica sus carencias y sus puntos fuertes para que se fijen pautas y estrategias a seguir.

La Contabilidad General es un sistema que se debe llevar por obligación, tipificado en el artículo 26 del RCFE, en cambio la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un sistema opcional que no requiere obligatoriedad. Prueba de ello que un pequeño porcentaje de las empresas mexicanas se han dado a la tarea de diseñar un sistema interno de información que depura a la organización, aporta información vital, y logra sensibles ahorros y da a conocer el rendimiento de secciones en términos de responsabilidad individual en pesos.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad da resultados en áreas de la empresa en términos individuales para tomar decisiones sobre cada una de las áreas, mientras tanto,

la Contabilidad General nos proporciona resultados en términos globales, es decir,, informa sobre los sucesos ocurridos en la empresa.

CAPITULO II
ESTRUCTURA DE LA CONTABILIDAD POR
AREAS DE RESPONSABILIDAD

- 2.1 Organización de la Contabilidad
por Areas de Responsabilidad
- 2.2 Determinación de las Areas
- 2.3 Organigrama
- 2.4 Catálogo de Cuentas
- 2.5 Manual
- 2.6 Disgregación de los Costos y Gastos
 - 2.6.1 Controlables
 - 2.6.2 No controlables

2.1 ORGANIZACION DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La contabilidad es una técnica que registra hechos económicos de una empresa, siguiendo un método que debe coordinar todas las operaciones contables de la organización.

La organización contable es la coordinación y control de los elementos necesarios para el registro de los hechos económicos de una empresa con la finalidad de establecer su método de control.

"Los elementos de la organización contable son:

- a) Plan o catálogo de cuentas a través del cual se establece la "ordinación" de los hechos.
- b) Documentos que sirven para captar y comprobar - las operaciones, sirviendo de fuente de datos para los siguientes.
- c) Documentos contabilizadores, o sea, los medios - para el registro en libros, por los cuales se establece la "coordinación" de tales hechos en algunos casos, los documentos comprobantes pueden servir así mismo como documentos contabilizadores.

- d) De los libros auxiliares o detalle, a través de los que efectúa el "análisis".
 - e) Libros principales, mediante los que se llega a la "síntesis".
 - f) Libros intermedios que son los diarios; y que sirven de control y lazo de unión entre los libros principales y auxiliares.
 - g) Resúmenes informativos sobre las operaciones financieras (y aún administrativas) como base para establecer las "inferencias" que se desprendan de la operación de la empresa y que sirvan a la implantación de una política de mejoramiento".-
- (19)

El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad requiere una serie de elementos de organización contable que ordene, coordine, analice, sintetice y resuma toda la información que le es inherente.

Para llevar a cabo la organización contable del sistema, es necesario cumplir con los siguientes elementos:

- Elaborar un organigrama por Areas de Responsabi--

(19) Anzures, Maximino C.P. Contabilidad General. Librería de Porrúa Hnos. y Cía, S.A. México 1987.

lidad, definir claramente las responsabilidades de cada área; asignar a cada área un número de identificación y una cabeza responsable; establecer cuatro niveles de autoridad y responsabilidad.

- Elaborar un catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad.
- Establecer presupuestos en base a la técnica piramidal, para cada área en particular.
- Diseñar un libro tabulador de áreas de responsabilidad, de control individual de partida simple para el registro diario de las erogaciones reales controlables y documentación para informes básicos.
- Establecer un programa de incentivos con fines de motivación individual.
- Establecer un manual de procedimientos por áreas de responsabilidad, en donde se detallen las finalidades del sistema y sus lineamientos funcionales

2.2 DETERMINACION DE LAS AREAS

El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad no se podrá introducir en una empresa, si no están debidamente determinadas las áreas de responsabilidad, es decir, - el sistema pretende dividir el trabajo de la organización en áreas que puedan controlar el costo y el gasto.

Una área de responsabilidad es un segmento de la organización en donde el sistema de Contabilidad por Areas de - Responsabilidad asigna un responsable de la misma, con el objetivo de que se responsabilice de los hechos en que la administración se interese y que dé las razones que motivaron el aumento del costo y gasto que incurrió dicha área.

Area de Responsabilidad de Costos: Pretende que el supervisor sea responsable de los costos y gastos que realiza un departamento o área determinada, mediante la asignación de un presupuesto; por el cual se responsabiliza de las desviaciones que incurrieron dentro del área, así se mantiene la objetividad de la misma.

Area de Responsabilidad de Ingresos: Pretende responsabilizar al titular que controle las entradas de dinero - en una empresa, para medir la captación del mercado, siempre expresado en términos de ventas, lo cual puede ser comparado

con lo que cuesta realizar todas las ventas. Con el establecimiento del presupuesto de ventas y de costo de mercado de tal manera que periódicamente pueda compararse lo presupuestado con lo real y se justifiquen las diferencias.

Area de Responsabilidad de Inversiones: Tiene el objetivo de responsabilizar al gerente que está a cargo de los recursos de inversión de la organización, tanto en la inversión en el mercado de dinero, como en las inversiones en activo fijo.

Que sus activos fijos estén debidamente evaluados - a su costo de compra, se considere su valor de reposición, tomando las tasas de inflación, su fijación de depreciación (lineal, acelerada, etc.).

Y la podemos identificar como las alternativas más viables para que toda inversión hecha por la empresa tenga - una debida canalización a la misma y no se olvide que está respaldado por un presupuesto.

Una vez mencionadas las áreas, el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, recomienda el control - de algunas cuentas de balance, porque el sistema cuenta con - un grupo de personas debidamente entrenadas para analizar las desviaciones y para elaborar estadísticas, siendo éstas:

- Inventarios
- Cuentas por cobrar
- Activo fijo
- Cuentas por pagar

En los inventarios podemos controlar el manejo sobre máximos y mínimos, rotación de inventarios se estará enterado de la existencia real, de los inventarios que se tienen y sobre las partidas de artículos obsoletos, etc.

Las cuentas por cobrar nos da un conocimiento más claro de la recuperación de la cartera de clientes y de la antigüedad de sus saldos.

De las cuentas de activos fijos, es una atención más estrecha a los programas de construcción o adhesión, las bajas como la actualización del equipo tomando en consideración la inflación, la depreciación.

De las cuentas por pagar, nos da un conocimiento más exacto de la puntualidad en liquidación de las deudas y los plazos de pago, así como se obtienen las posibilidades de descuentos por pronto pago.

Al controlar el costo y gasto, nos da como resultado una mayor utilidad, porque las personas que trabajan en la

empresa están conscientes a menor costo y gasto, obtendrán mayor participación de utilidades, por ende, los gerentes ven - con buen ánimo esta técnica.

Para reducir el gasto y el aumento de utilidades, - se tendrá que combatir las siguientes causas:

- El desperdicio
- La falta de cooperación
- La falta de información oportuna
- El ausentismo
- El descuido
- Los gastos innecesarios
- La falta de coordinación entre departamentos, etc.

2.3 ORGANIGRAMA

Es muy frecuente encontrar en las empresas que algunos de sus empleados, con muchos años de trabajo en la organización, no tienen aún definidas sus funciones porque la dirección no se ha dado a la tarea de elaborar una carta de organización, no sólo con la distribución de los puestos que existen, sino con las actividades que se esperan de cada empleado su autoridad y responsabilidad, de manera que cada miembro - del personal esté informado que se espera de él, para poder conocer si está cumpliendo o no con sus funciones.

El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad promueve la perfecta elaboración del organigrama con bases científicas, es decir, al promover la implantación nos da una más clara definición de las operaciones y las funciones - de cada una de las áreas de responsabilidad, con la codificación se obtiene un verdadero documento de organización. (ver anexo 1)

El organigrama por áreas de responsabilidad menciona el nombre del puesto, lo identifica con la persona que fun girá como responsable; y las áreas de responsabilidad deben - estar numeradas. Dichos números son subcuentas especiales en las cuentas de resultados y tendrán como finalidad la codificación de las operaciones que ocurran dentro de cada área de responsabilidad. (ver anexo 2)

En el anexo 2, nos muestra cuatro niveles de una or ganización tradicional: el primer nivel Gerente General; es - responsable ante el Consejo de Administración de dar los resultados obtenidos de la empresa; el segundo nivel son Gerentes de áreas tradicionales: Mercadotecnia, Finanzas, Producción y Relaciones Industriales, son responsables de cada una de sus áreas y responden ante el Gerente General, el tercer - nivel: son los Jefes de Departamento de las áreas tradicionales como ejemplo mercadotecnia podemos encontrar, los departa mentos de venta, servicio a clientes y publicidad, son respon

sables de sus áreas y responden a su gerente correspondiente; el cuarto nivel está constituido por Jefes de Sección o Super~~visores~~ visores que tienen el control de varias gentes.

La codificación del organigrama por áreas de responsabilidad, es de lo más simple, es la asignación de números - de identificación a cada área de responsabilidad. Es aconsejable la aplicación de la técnica de codificación numérica decimal, es la más apegada al sistema; pero no olvidemos que existen otras técnicas, se recomienda que se utilice la más adecuada para cada necesidad y dicha codificación pueda considerarse racional y eficaz, ésta deberá cumplir con los requisitos siguientes: simplicidad, facilidad, flexibilidad y funcionalidad. (ver anexo 2)

En el organigrama por áreas de responsabilidad deja bien definida la responsabilidad y la autoridad. Es decir, - "te confiero autoridad y ahora asumirás responsabilidad". (3)

La podemos definir que si un jefe de una área se le da autoridad para hacer "y" trabajo, éste delegará responsabilidad a sus subordinados para que cumplan con las fases de - elaboración del mismo, con esto, el jefe del área no se desli

(3) Perea Román, Francisco C.P. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Ecasa, México 1986.

ga de su responsabilidad, sino al contrario, será su responsabilidad en general.

Si hacemos una perfecta delegación de autoridad y responsabilidad, se estará frente a una buena aceptación de los subordinados.

Cuando se delegue incorrectamente la responsabilidad y autoridad se traduce en elevados costos y gastos.

Una vez delineadas las áreas de responsabilidad e identificadas gráficamente, es necesario dar a conocer a los responsables de cada área ¿cuáles son sus funciones? ¿qué autoridad tienen? y ¿hasta dónde son responsables?.

La mejor de las formas para un buen desarrollo del responsable de su área, es ilustrándolo sobre lo que debe hacer. La responsabilidad se debe delegar puntualizando claramente las obligaciones que trae consigo, ya que mantiene una estrecha relación entre lo que es la aceptación, la obediencia y la dependencia, por ser una facultad lógica que nace al aceptar la autoridad donde la persona que la adquiere se obliga a responder de la confianza que se le ha delegado, haciendo que se cumplan las órdenes y tareas que haya encomendado para que éstas se lleven a cabo.

2.4 CATALOGO DE CUENTAS

Para hacer el registro de las operaciones del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, nos es necesario elaborar un catálogo de cuentas, subcuenta y conceptos de costos y gastos, debe estar coordinado con las subcuentas - que tengan establecidas el sistema de contabilidad general y costos.

El objetivo que persigue al elaborar el catálogo - es la asignación de un número o clave de los costos y gastos, que nos permita ver la clasificación de ellos dentro de cada área de responsabilidad y su clave de la misma área.

Y por ende, se puede conocer cuáles son los costos y gastos en que pueden incurrir en cada área de responsabilidad.

Para clasificar dichas cuentas no existe ninguna regla que lo dictamine, por lo general los diversos dígitos, el número de clave representan clasificaciones principales o sub clasificaciones donde el primer dígito generalmente representa una cuenta individual en determinado grupo o clasificación principal, tal como activo, pasivo, capital, ingresos, etc.

El segundo dígito se refiere por lo general a sub-

cuentas importantes de clasificación principal como activo - circulante, activo fijo, activo diferido, etc. El tercer dígito se puede utilizar para identificar tipos específicos de - los grupos ya asignados, como ejemplo caja y bancos, cuentas por cobrar, etc.

El cuarto dígito se puede utilizar para clasifica- ciones de sub-clasificaciones, como la asignación del costo o gasto, controlables y no controlables.

El catálogo por áreas de responsabilidad, es una - simple fusión del catálogo tradicional, se va a reflejar la - clave del área responsable (ver anexo 2) el número, concepto- del costo y gasto revertido a dicha área. (ver anexo 3)

Este nuevo catálogo se podrá elaborar haciendo una codificación de los diferentes conceptos, en tal forma que un mismo concepto posea idéntica clave e independientemente, de la cuenta o cuentas que afecte al sistema de contabilidad ge- neral y costos como ejemplo, las cuentas de sueldos deberán - tener una misma clave independientemente que pertenezca a los gastos de venta o administración.

Para lograr el control de las subcuentas, sólo se necesita anteponer el número de código del área que afecta di- cha cuenta, para que esto ocurra, se tendrán muy bien defini-

das las subcuentas de costo y gasto que cada área podría incurrir, es decir; es la asignación de los gastos por cada área. (ver anexo 3)

No olvidemos que el sistema de Contabilidad por -- Areas de Responsabilidad y el sistema de contabilidad y costos como anteriormente se señaló, son afines pero la contabilidad general y costos, sus partidas tienen una característica intrínseca de dualidad y la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, será en forma simple.

2.5 MANUAL

Un manual de procedimiento en sí, es un folleto, libro o carpeta, etc. En éste se integra una serie de elementos con el fin concreto de orientar o informar; ayudando a promover un entendimiento de responsabilidad y relaciones; a facilitar el entrenamiento del personal y promueve una base para el estudio de los problemas de la organización.

El manual por lo general contiene:

- Descripciones del trabajo en cuanto a las responsabilidades y relaciones de los puestos de la organización.
- Objetivos de la organización, que pueden ser ex-

presados en términos de subobjetivos o definirlos en forma operativa, es decir, el objetivo es igual a la función necesaria para lograrlo.

Tipos de manuales:

- Manual de objetivos y políticas: en el cual se reúnen un grupo de objetivos y algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.
- Manuales departamentales o seccionales: son aquellos que acogen todas las políticas, reglas, etc. aplicables a un departamento específico de la organización.
- Manual del empleado o bienvenida: contiene toda aquella información referente a la organización y dicha información será proporcionada al empleado de primer ingreso.
- Manual de la organización: son aquellos que dan una explicación de la carta de organización.

Dentro del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es necesario establecer unas pautas a seguir que se traducen en guías de procedimientos, como se debe registrar los movimientos de este sistema y delineamientos de las

responsabilidades de cada una de las áreas, se le conoce como manual de procedimientos del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Dicho manual es un instructivo sobre sus operaciones en general del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, que detallan las finalidades de la misma y sus criterios funcionales, que se debe turnar a los jefes de las áreas para que forme parte de su archivo, como auxiliar de adiestramiento para los empleados de nuevo ingreso.

2.6 DISGREGACION DE LOS COSTOS Y GASTOS

En el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, surge la necesidad de separar los costos y los gastos en controlables y no controlables.

En principio, los costos fijos son los no controlables y los costos de carácter variable son los controlables, además existen los costos semifijos y semivARIABLES que están integrados por una parte fija y una variable (luz y fuerza, -teléfonos, etc) y por ende, son semicontrolables y semi no controlables.

Para que consideremos una verdadera clasificación, se debe hacer un profundo estudio en base a la naturaleza de

los conceptos de costo y gasto en relación al grado de control por área.

Existen varios métodos de disgregación de los costos y gastos:

- Método directo
- Método punto alto, punto bajo
- Método estadístico

- El método directo.- Consiste en el estudio de cada uno de los conceptos que forman el catálogo de cuentas, en los grupos de costos y gastos, en proporción de fijo o variable al cien por ciento, es decir, el cien por ciento controlable y no controlable, para que se dé este método, se debe estar familiarizado con los procedimientos y operaciones de la organización. (ver anexo 3)

- Método punto alto, punto bajo.- Consiste en la estimación de la parte fija y variable a dos diferentes niveles de actividad; estas partes son calculadas a través de una interpolación aritmética entre los dos diferentes niveles, asumiendo un comportamiento lineal, su forma de cálculo es la siguiente:

- Seleccionar la actividad que servirá como denomi-

nador.

- Identificar el nivel relevante dentro del cual no hay cambios de los costos fijos.
- Determinar el costo total a los dos diferentes niveles.
- Interpolar, entre los dos niveles para determinar la parte fija y variable, de la siguiente manera:
 - . A la actividad preponderante restar el máximo y el mínimo.
 - . Restar el costo máximo, el costo mínimo.
 - . Dividir la diferencia de costos entre la diferencia de la actividad.
 - . Determinar el costo fijo, restándole al costo total de cualquier nivel, la parte de costo variable, (calculada, multiplicando la tasa variable por el volumen que se trate).

Ejemplo: Se desea conocer el comportamiento de la partida de energéticos a diferentes niveles.

| <u>Costos totales</u> | <u>Niveles de actividad horas máq.</u> |
|-----------------------|--|
| \$ 1'000 000 (1) | 100 000 (1) |
| 1'200 000 | 150 000 |
| 1'400 000 | 200 000 |
| 1'600 000 (2) | 400 000 (2) |
| 1'600 000 (2) | 400 000 (2) |
| <u>1'000 000 (1)</u> | <u>100 000 (1)</u> |
| \$ 600 000 | 300 000 |

Tasa variable $\frac{600\ 000}{300\ 000} = 2.00$ X hora máquina.

Se calculará la parte fija usando el nivel máximo -
de 400 000 horas máquina en el cual el costo total es:

CT = \$ 1'600 000

El costo variable total de dicho volumen es:

400 000 X \$ 2.00 = 800 000

En donde:

CF = CT - CV

CF = 1'600 000 - 800 000 = 800 000

CF = 800 000

CV = 800 000

CT = 1'600 000

- Método Estadístico: Es el análisis de regresión, -
es una herramienta estadística que sirve para medir la asociación entre una variable dependiente y una o más variables independientes. Cuando la relación es entre una variable dependiente y una independiente, se le llama regresión simple; si la relación es entre una variable dependiente y varias independientes se denomina múltiple.

Este análisis trata de demostrarnos la relación entre ambas variables y la manera en que las variables indepen-

dientes repercuten en las dependientes, expresando dichos efectos en forma de ecuación.

Vamos a utilizar el análisis de regresión para calcular el comportamiento de las partes variables y fijas de cualquier partida de costos. Una manera de expresar esta relación simple es:

$$Y = a + bX$$

Y = costo total de una partida determinada (variable dependiente).

a = costo fijo (intercepción con el eje de las ordenadas).

b = costo variable por unidad de la actividad en torno a la cual cambia (pendiente de la recta).

x = a la actividad en torno a la cual cambia el costo variable (variable independiente).

Las ecuaciones que expresan las condiciones de los mínimos cuadrados son:

$$\sum Y = na + b \sum X$$

$$\sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

Donde n es el número de observaciones o niveles de actividad. Despejando las anteriores ecuaciones se puede calcular a y b.

$$b = \frac{\sum (X - \bar{X})(Y - \bar{Y})}{\sum (X - \bar{X})^2}$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{X}$$

Las anteriores ecuaciones se pueden simplificar como sigue:

$$b = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{(\sum Y) \sum X^2 - (\sum X)(\sum XY)}{n \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

Ejemplo:

Se desea determinar la parte fija y la parte variable de una partida que pertenece a un costo indirecto de fabricación: el mantenimiento.

| | Y COSTO TOTAL | X HORAS DE REPARACION | X^2 | XY |
|---|---------------------|--------------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1 | 5 500 | 1 000 | 1 000 000 | 5 500 000 |
| 2 | 6 650 | 1 500 | 2 250 000 | 9 975 000 |
| 3 | 7 000 | 2 000 | 4 000 000 | 14 000 000 |
| 4 | 7 500 | 2 500 | 6 250 000 | 18 750 000 |
| 5 | 6 800 | 2 025 | 4 100 625 | 13 770 000 |
| 6 | <u>6 000</u> | <u>3 000</u> | <u>9 000 000</u> | <u>18 000 000</u> |
| | $\sum Y = 39 450$ | $\sum X = 12 025$ | $\sum X^2 = 26 600 625$ | $\sum XY = 99 995 000$ |

NOTA: Todos los 2 que aparecen en las fórmulas son el cuadrado.

$$b = \frac{6(79\ 995\ 000) - (12\ 025)(39\ 450)}{6(26\ 600\ 625) - (12\ 025)^2} =$$

$$b = \frac{479\ 970\ 000 - 474\ 386\ 250}{159\ 603\ 750 - 144\ 600\ 625} =$$

$$b = \frac{5\ 583\ 750}{15\ 003\ 125} = 0.372 =$$

$$a = \frac{(39\ 450)(26\ 600\ 625) - (12\ 025)(79\ 995\ 000)}{6(26\ 600\ 625) - (12\ 025)^2} =$$

$$a = \frac{87\ 454\ 730\ 000}{15\ 003\ 125} = 5\ 829.10$$

Sustituyendo valores

$$Y = 5829.10 + 0.372 (X)$$

Esto quiere decir los costos fijos del departamento de mantenimiento son \$ 5 829.10 y el costo variable por hora es de \$ 0.372, si se piensa que el próximo periodo se trabajará 3 900 horas, el costo total será:

$$CT = 5\ 829.10 + 0.372(3900)$$

$$CT = 7\ 279.10$$

2.6.1 CONTROLABLES

Los podemos determinar que los costos y gastos controlables son aquellas partidas cuyo importe de un período de pende de la eficiencia y cómo se maneje o conduzca el jefe de área responsable, para el aumento o disminución de los costos y gastos que caen dentro de su control (sueldos, mano de obra directa, honorarios, etc.) (ver anexo 3)

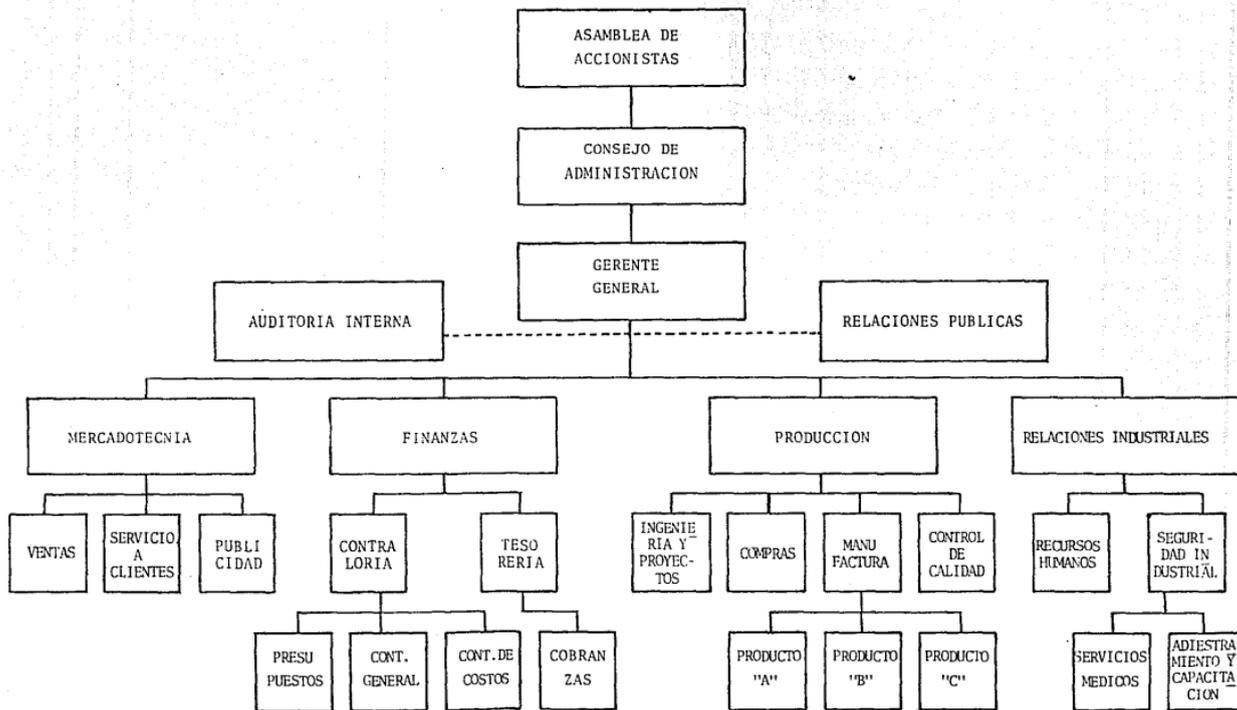
2.6.2 NO CONTROLABLES

Los costos y gastos no controlables, los podemos de finir como aquellas partidas cuyo aprovechamiento cae dentro de una área en particular; pero el jefe de la misma no influye en nada para su control en el importe, (depreciación, amortización, renta, luz y fuerza, etc) (ver anexo 3)

En relación a los no controlables, el sistema de - Contabilidad por Areas de Responsabilidad no los toma en cuenta, pero es necesario que se mencionen en los informes de actuación con el propósito de que las cifras reportadas por el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad puedan - ser amarradas con la información presentada por la contabilidad general y permitirá tener mayor confianza en las cifras - presentadas.

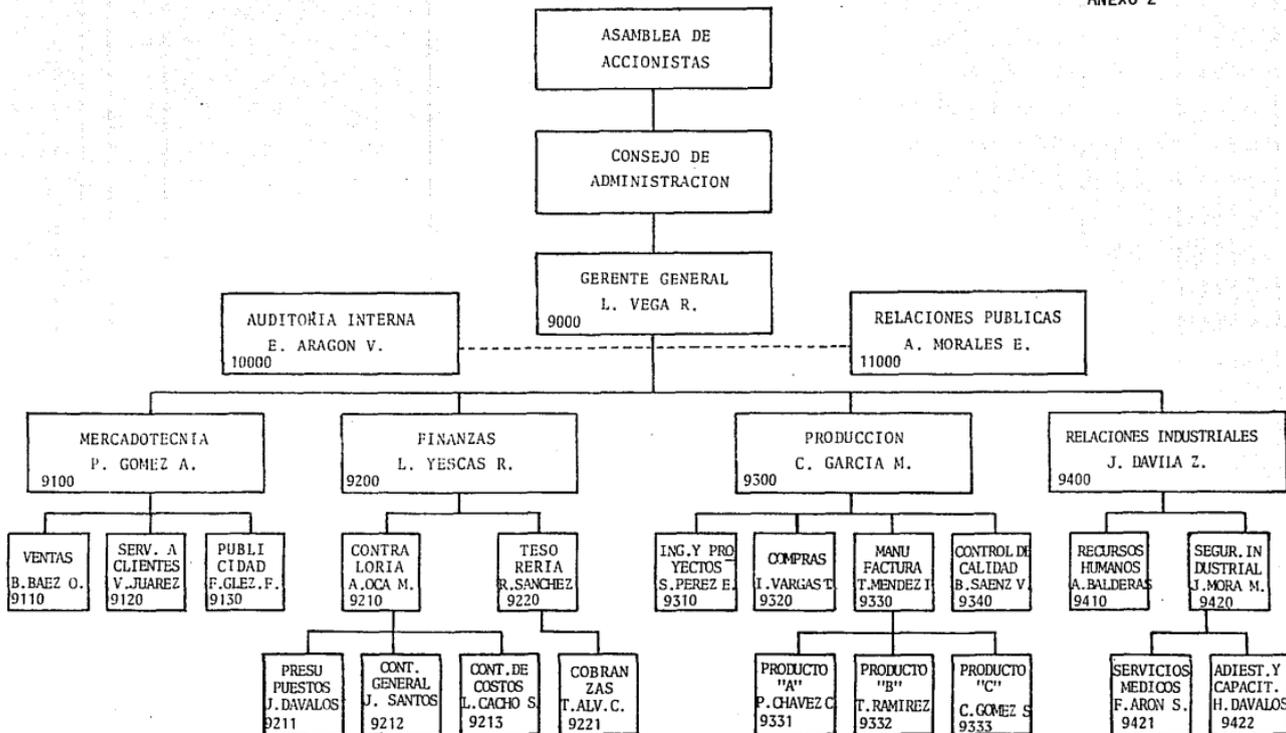
MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
ORGANIGRAMA

ANEXO I



MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C.V.
ORGANIGRAMA POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

ANEXO 2



IDENTIFICACION DE LOS COSTOS Y GASTOS EN CONTROLABLES,
NO CONTROLABLES Y SU CODIFICACION

ANEXO 3

MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| NO CONTROLABLES | CONTROLABLES | CODIFICACION | CONCEPTO |
|-----------------|--------------|--------------|---------------------------------------|
| | | 2010 | Mano de Obra Directa |
| | | 2020 | Mano de Obra Indirecta |
| | | 2030 | Sueldos |
| | | 2040 | Honorarios |
| | | 2050 | Vacaciones |
| | | 2060 | Gratificaciones |
| | | 2070 | Comisiones |
| | | 2080 | I.M.S.S. |
| | | 2090 | Infonavit |
| | | 2100 | Previsión Social |
| | | 2110 | Gastos de Viaje |
| | | 2120 | Cuotas y Suscripciones |
| | | 2130 | Materia Prima Directa |
| | | 2140 | Materia Prima Indirecta |
| | | 1150 | Rentas y Seguros |
| | | 1160 | Luz y Fuerza |
| | | 1170 | Fletes y Acarreos |
| | | 2180 | Gasolina y Lubricantes |
| | | 2190 | Mantenimiento de Equipo de Transporte |
| | | 2200 | Mantenimiento de Equipo de Oficina |

IDENTIFICACION DE LOS COSTOS Y GASTOS EN CONTROLABLES,
NO CONTROLABLES Y SU CODIFICACION

ANEXO 3

MANUFACTURERA ALFA, S.A.. DE C.V.

| NO CONTROLABLES | CONTROLABLES | COFIFICACION | CONCEPTO |
|-----------------|--------------|--------------|---|
| | | 2210 | Mantenimiento de Edificio e Instalaciones |
| | | 2220 | Mantenimiento de Maquinaria y Equipo |
| | | 2230 | Papelería y Art. Esc. |
| | | 2240 | Correos, Telégrafos y Teléfono |
| | | 2250 | Publicidad y Propaganda |
| | | 1260 | Aseo y Limpieza |
| | | 1270 | Servicio de Vigilancia |
| | | 2280 | Multas y Recargos |
| | | 2290 | Intereses y Com. Banc. |
| | | 1300 | Deprec. de Edificio |
| | | 1310 | Deprec. de Maq. y Eq. |
| | | 1320 | Deprec. de Muebles y Enseres |
| | | 1330 | Deprec. de Equipo de Oficina |
| | | 1340 | Deprec. de Eq. de Transporte |
| | | 1350 | Amortización de gastos de organización |
| | | 1360 | Amortización Gastos de Instalación |
| | | 1370 | Diversos |
| 1000 | 2000 | 1380 | No deducibles |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | CONCEPTO |
|-----------|------|---|---|---------------|---------------------------------|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| 900 | 0 | 0 | 0 | 0000 | <u>GERENCIA GENERAL</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2040 | HONORARIOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO EDIF. E INSTALAC. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | GORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | 9100 | 0 | 0 | | <u>MERCADOTECNIA</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2040 | HONORARIOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | | | 2250 | PUBLICIDAD Y PROPAGANDA |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | CONCEPTO |
|-----------|--|------|---|---------------|---------------------------------|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | 9110 | 0 | 0000 | <u>VENTAS</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2040 | HONORARIOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2070 | COMISIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2170 | FLETES Y ACARREOS |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2190 | MANTENIMIENTO DE EQ. TRANSP. |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | | | 2250 | PUBLICIDAD Y PROPAGANDA |
| | | 9120 | 0 | 0000 | <u>SERVICIO A CLIENTES</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2190 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE TRANSP. |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | CONCEPTO |
|-----------|------|------|---|---------------|--------------------------------|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | 9130 | 0 | 0000 | <u>PUBLICIDAD</u> |
| | | 9130 | 0 | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2040 | HONORARIOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | | | 2250 | PUBLICIDAD Y PROPAGANDA |
| | 9200 | 0 | 0 | 0000 | <u>GERENCIA DE FINANZAS</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2040 | HONORARIOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2280 | MULTAS Y RECARGOS |
| | | | | 2290 | INTERESES Y COMISIONES BANC. |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | C O N C E P T O |
|-----------|--|------|------|---------------|--------------------------------|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | 9210 | 0 | 0000 | <u>CONTRALORIA</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2040 | HONORARIOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASTOS Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | | | 2280 | MULTAS Y RECARGOS |
| | | | | 2290 | INTERESES Y COMISIONES BANC. |
| | | | 9211 | 0000 | <u>PRESUPUESTOS</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | C O N C E P T O |
|-----------|--|------|------|---------------|--------------------------------|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | | 9212 | 0000 | <u>CONTABILIDAD GENERAL</u> |
| | | | | 2230 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | | | 2280 | MULTAS Y RECARGOS |
| | | | | 2290 | INTERESES Y COMISIONES BANC. |
| | | | 9213 | 000 | <u>CONTABILIDAD DE COSTOS</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | 9220 | 0 | 0000 | <u>TESORERIA</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | C O N C E P T O |
|-----------|------|---|------|---------------|---------------------------------|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | | | 2290 | INGERESES Y COMISIONES BANC. |
| | | | 9221 | 0000 | <u>COBRANZAS</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2070 | COMISIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2190 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE TRANSP. |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PEPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | 9300 | D | 0 | 0000 | <u>GERENCIA DE PRODUCCION</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2040 | HONORARIOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALPA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | C O N C E P T O |
|-----------|--|------|---|---------------|--------------------------------|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | 9310 | 0 | 0000 | <u>INGENIERIA Y PROYECTOS</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2200 | MANTENIMEINTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | 9320 | 0 | 0000 | <u>COMPRAS</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | C O N C E P T O |
|-----------|--|------|------|--|---|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | 9330 | 0 | 2210 2230 2240 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | | | 0000 | <u>MANUFACTURA</u> |
| | | | | 2030 2050 2060 2080 2090 2100 2200 2210 2230 2240 | SUELDOS VACACIONES GRATIFICACIONES IMSS INFONAVIT PREVISION SOCIAL MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. MANTENIMIENTO DE EDIF. E INT. PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | | 9331 | 0000 | <u>PRODUCTO A</u> |
| | | | | 2010 2020 2030 2040 2050 2060 2080 2090 2100 2130 2140 2180 2200 2210 2220 | MANO DE OBRA DIRECTA MANO DE OBRA INDIRECTA SUELDOS HONORARIOS VACACIONES GRATIFICACIONES IMSS INFONAVIT PREVISION SOCIAL MATERIA PRIMA DIRECTA MATERIA PRIMA INDIRECTA GASOLINA Y LUBRICANTES MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA EQ. |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | C O N C E P T O |
|-----------|--|--|------|--|---|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | | 9332 | 2230 2240 0000 2010 2020 2030 2040 2050 2060 2080 2090 2100 2130 2140 2180 2200 2210 2220 2230 2240 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS <u>PRODUCTO B</u> MANO DE OBRA DIRECTA MANO DE OBRA INDIRECTA SUELDOS HONORARIOS VACACIONES GRATIFICACIONES IMSS INFONAVIT PREVISION SOCIAL MATERIA PRIMA DIRECTA MATERIA PRIMA INDIRECTA GASOLINA Y LUBRICANTES MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. MANTENIMIENTO DE EDIF E INST. MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA EQ. PEPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | | 9333 | 0000 2010 2020 2030 2040 2050 2060 2080 2090 2100 | <u>PRODUCTO C</u> MANO DE OBRA DIRECTA MANO DE OBRA INDIRECTA SUELDOS HONORARIOS VACACIONES GRATIFICACIONES IMSS INFONAVIT PREVISION SOCIAL |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | CONCEPTO |
|-----------|------|------|---|---------------|--|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | | | 2130 | MATERIA PRIMA DIRECTA |
| | | | | 2140 | MATERIA PRIMA INDIRECTA |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2220 | MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA EQ. |
| | | | | 2230 | PEPelerIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | 9340 | 0 | 0000 | <u>CONTROL DE CALIDAD</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2220 | MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA EQ. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | 9400 | 0 | 0 | 0000 | <u>GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | C O N C E P T O |
|-----------|--|------|---|---------------|--------------------------------|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INS. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | 9410 | 0 | 0000 | <u>RECURSOS HUMANOS</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | | | 2280 | MULTAS Y RECARGOS |
| | | 9420 | 0 | 0000 | <u>SEGURIDAD INDUSTRIAL</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | CONCEPTO |
|-----------|---|---|------|---------------|---|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | | 9421 | 2240 2280 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS MULTAS Y RECARGOS |
| | | | | 0000 | <u>SERVICIOS MEDICOS</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| | | | 9422 | 0000 | <u>ADISTRAMIENTO Y CAPACITACION</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| 10000 | 0 | 0 | 0 | 0000 | <u>AUDITORIA INTERNA</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |

CATALOGO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.

| S S C T A | | | | SSSCTA | C O N C E P T O |
|-----------|---|---|---|---------------|--------------------------------|
| A R E A S | | | | COSTO O GASTO | |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |
| 11000 | 0 | 0 | 0 | 0000 | <u>RELACIONES PUBLICAS</u> |
| | | | | 2030 | SUELDOS |
| | | | | 2050 | VACACIONES |
| | | | | 2060 | GRATIFICACIONES |
| | | | | 2080 | IMSS |
| | | | | 2090 | INFONAVIT |
| | | | | 2100 | PREVISION SOCIAL |
| | | | | 2110 | GASTOS DE VIAJE |
| | | | | 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES |
| | | | | 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES |
| | | | | 2200 | MANTENIMIENTO DE EQ. DE OFNA. |
| | | | | 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIF. E INST. |
| | | | | 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. |
| | | | | 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS |

CAPITULO III

LOS PRESUPUESTOS COMO MEDIDA DE EFICIENCIA

- 3.1 Concepto de Presupuesto
- 3.2 El Presupuesto por Areas de Responsabilidad
 - 3.2.1 Elaboración del Presupuesto por Areas de Responsabilidad
- 3.3 Concepto de Costos
- 3.4 Los Costos y Presupuestos e importancia en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad
- 3.5 Importancia de los Recursos Humanos en la Contabilidad por Areas de Responsabilidad

3.1 CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Todas las empresas deben establecer objetivos a corto o largo plazo según sus necesidades, los cuales deberán ser alcanzados en base a la combinación de sus recursos y capacidades con los que cuentan las mismas.

Toda organización que no elabore un plan a corto plazo o largo plazo, será incapaz de producir un "X" artículo o proporcionar servicios todos los días. Una planeación continua obliga a seleccionar un conjunto de posibles objetivos y procedimientos a lograrlos entre todas las alternativas posibles.

Consideramos viable dar los siguientes conceptos de presupuestos:

"Plan financiero que consiste como su nombre lo indica en presuponer una serie de factores y situaciones con mayor o menor detalle como base para la realización de operaciones futuras y el control de las mismas".

Terminología del Contador

Autor Mancera Hnos y Colaboradores

Editorial Banca y Comercio, S.A. de C.V.

"Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia".

Contabilidad Administrativa

Autor David Noel Padilla Ramírez

Editorial Mc. Graw Hill

De los anteriores conceptos, podemos dar nuestro propio concepto de presupuestos:

- ES UN PLAN FINANCIERO QUE CONJUGA UNA SERIE DE ELEMENTOS PARA LA FIJACION DE METAS DE UN PERIODO PREVIAMENTE ESTABLECIDO, QUE A SU VEZ NOS SIRVE COMO CONTROL DE COMPARACION DE LO OBTENIDO Y LO PLANEADO, PARA LA TOMA DE DECISIONES.

El presupuesto es un plan integrador que trata de realizar sus metas, durante un período fijado que a su vez integrará: tomando en cuenta todas las áreas y actividades de la organización, indicando que es un plan global, que a su vez está fraccionado por las áreas y actividades de la entidad y sus objetivos serán encaminados al objetivo en común del plan previamente determinado.

Coordinador, en todo plan es necesario que en sus elementos de preparación, o sus áreas se conjuguen en armonía para que el total del plan sea la suma de las áreas, en consecuencia cuadre.

Términos financieros, al hablar de la integración de presupuestos, se conjuga una serie de elementos (materia prima, mano de obra directa, etc.), al hacer el presupuesto de mano de obra primero en horas-hombre y después en pesos, el presupuesto de materia prima es expresado en toneladas o en kilos y posteriormente en pesos. Si no se traduce a una misma medida, estaríamos hablando en toneladas horas-mano de obra, por consecuencia, esto conduce a confusiones; y es necesario que se traduzca en términos monetarios.

En general, podemos hablar de las ventajas del presupuesto; es la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad; que nos permite el logro de las metas deseadas; el mejor aprovechamiento de sus recursos; el equilibrio de la estructura financiera; medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de responsabilidades; nos da lugar a toma de decisiones oportunas para obtener dichas metas fijadas.

3.2 EL PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

"Los presupuestos dentro del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se preparan por unidades específicas de organización -áreas- a fin de obtener de todos y cada uno de los responsables una actuación correcta, logran -lo que a todas luces es un gran acierto: educar la mentalidad de los trabajadores en la comprensión de los objetivos generales de ahorro de la empresa". (3)

De lo anterior, consideramos que estamos en condiciones de citar varios conceptos de presupuesto por áreas de responsabilidad.

"El presupuesto de responsabilidad, traza planes - con respecto a las personas que asumen la responsabilidad de ejecutarlos, por lo siguiente es un elemento de control, pues constituye una estimación del desempeño esperado con el cual se comparará después el desempeño real".

Robert N. Anthony

Autor de la obra :Contabilidad para la Dirección"

Editorial El Ateneo

(3) Perea Román, Francisco C.P. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Ecasa México 1986.

"Es un plan de acción y motivación con enfoque a un periodo futuro destinado a controlar y reducir costos y gastos, a informar en términos de responsabilidad individual".

C.P. Francisco Perez Román

Autor de la obra: La Contabilidad por Areas de Responsabilidad

Editorial Ecasa

Consideramos dar nuestro propio concepto de presupuesto por Areas de Responsabilidad:

EL PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD, ES UN PLAN DE ACCION QUE ESTA EN FUNCION DE UN PERIODO DETERMINADO-POR LA DIRECCION, TOMANDO COMO BASE LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA, SU OBJETIVO PRIMORDIAL ESTA DESTINADO A CONTROLAR Y REDUCIR COSTOS Y GASTOS; Y NOS DA UNA INFORMACION EN TERMINOS - DE AREAS DE RESPONSABILIDAD, SE TIENE A LA MANO UN ELEMENTO - MUY IMPORTANTE QUE ES LA MOTIVACION INDIVIDUAL.

La finalidad del Presupuesto por Areas de Responsabilidad, es la medida de eficiencia de control por cada área de la empresa, nos da elementos de información para evaluar - cada uno de los responsables de las áreas, y a su vez, son la base para conocer en qué área determinada hay exceso del costo y gasto; y en qué rubros se desvían peligrosamente de lo planeado.

3.2.1 ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Se convoca a una junta de directivos para propuesta de objetivos de elaboración del presupuesto, se nombrará al - coordinador y verificador de llevar a cabo el presupuesto y - es el que da a conocer los objetivos que se deben de alcanzar durante el período del presupuesto.

El coordinador tendrá que convocar una segunda junta pero con los responsables de cada área, dará a conocer los objetivos de preparación del presupuesto, que a su vez los ti tulares de las áreas presentarán sus objetivos de cada área - en particular. Y así, estamos en el primer ciclo que es la - planeación del presupuesto.

El coordinador tendrá que analizar cada uno de los objetivos dados por los responsables de las áreas, y está - obligado a desarrollar alternativas, si los objetivos proyectados no son satisfactorios.

El coordinador negociará los objetivos por cada una de las áreas con el objetivo de establecer el compromiso de - realizar el objetivo pactado por ambas partes.

Se aprobará y formulará el plan financiero, el cual

dará información a cada uno de los titulares de las áreas, al no existir ningún cambio, estamos entrando al segundo ciclo - que es la preparación del presupuesto.

El control de las operaciones es el tercer ciclo y último que se inicia con la aprobación y publicación del presupuesto, distribuyéndose a cada uno de los responsables de las áreas; y éstos darán su firma de conformidad. Y los mismos - tendrán que poner en marcha dicho presupuesto, hasta aquí se tienen los elementos necesarios para efectuar las comparaciones periódicas, de los resultados reales contra los presupuestos, las desviaciones que surjan se tendrán que explicar y analizar, etc.

Como requisitos que debemos considerar de elaboración y control de un presupuesto por áreas de responsabilidad son los siguientes:

- Los directivos de la organización deben estar - conscientes de la implantación de un sistema presupuestal y su política financiera se tendrá que definir ampliamente.
- El período del presupuesto se fijará en función de cuánto tiempo es necesario, a las necesidades de la empresa.

- Establecer, las políticas de funcionamiento presupuestal.
- Las cifras presentadas en el presupuesto deben estar en función de las áreas de responsabilidad.
- La información que proporcionará contabilidad y costos, debe ser oportuna y correcta.
- Todos deben de cooperar en función de su responsabilidad para determinar la eficacia y observancia del presupuesto, se obtendrá el compromiso de cada uno de los responsables del cumplimiento del mismo.
- Las desviaciones entre lo presupuestado y los resultados reales obtenidos, serán determinados por cada área e informes de responsabilidad, posteriormente deben ser estudiadas y analizadas por el coordinador.

El coordinador del presupuesto por áreas de responsabilidad, contará con obligaciones inherentes a las responsabilidad que acepta, que es estudiar el programa integral financiero de la empresa y vigilancia de preparación del mismo (en función de responsabilidades, promover la colaboración, diseñar formas de control, etc). El control de las cifras obtenidas de las desviaciones las tendrá que analizar producti-

vamente para hacer discutidas por cada responsable del área - en que se hallan detectado.

El procedimiento de unión de elaboración del presupuesto por áreas de responsabilidad, es la piramidal, es decir, de abajo hacia arriba (cuarto nivel al primer nivel); el trabajador del cuarto nivel tendrá sus estimaciones del cual será responsable ante su jefe inmediato, (tercer nivel); el jefe tomará su presupuesto y lo unirá al presupuesto del trabajador y los trabajadores a sus órdenes, con el fin de responsabilizarse ante el nivel inmediato superior, (segundo nivel); éste sólo tiene que acumular sus propias cifras a las de todos los departamentos bajo su cargo y responsabilizarse al siguiente nivel (primer nivel); finalmente el primer nivel aumentará su presupuesto al de las áreas bajo sus órdenes.

En otras palabras, podemos describir este procedimiento de elaboración presupuestal, que consiste en la conexión del catálogo por áreas de responsabilidad, que es la asignación de los costos y gastos controlables, esperados para ciertos niveles y se forma de las estimaciones del propio nivel más de los niveles superiores.

Al utilizar el procedimiento piramidal, se obtiene que los trabajadores de área (último nivel) ya no son inferiores; porque ahora los niveles superiores dependen de ellos.

Los jefes superiores deben de vigilar la labor correcta del personal bajo sus órdenes, porque esta función es parte de su responsabilidad.

La comunicación entre los jefes responsables es más dinámica por la razón que es recíproca entre las áreas de responsabilidad.

La cooperación se da en base a la información contable del total de la organización con miras a la eficiencia - por cada una de las áreas.

Todos los responsables, cualquiera que sea su categoría, obtienen poder decisonal, es decir, se convierten en verdaderos elementos de participación de la empresa.

En los párrafos antes expuestos, el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, adquiere popularidad en toda la organización, porque da conciencia, tanto de sus funciones individuales, como las metas de la empresa; quedando claro que nadie es ajeno a la práctica de contabilidad, es decir todos hacen contabilidad.

3.3 CONCEPTO DE COSTOS

Toda empresa manufacturera debe de contar cuando me

nos con un sistema de costos. Su finalidad de dicho sistema es el control y valuación de inventarios de materia prima, mano de obra, gastos indirectos, materia prima en proceso, hasta obtener el artículo terminado, de aquí se obtiene el costo de ventas.

Dicha técnica la podemos considerar como un elemento subsidiaria de la contabilidad general, que es una herramienta para la toma de decisiones; es decir, el sistema de costos existe sobre todo para servir a la gerencia, proporcionando datos y análisis útiles para aquellos gerentes que tienen la responsabilidad de tomar decisiones de carácter interno.

De lo anterior es viable dar los conceptos de contabilidad de costos:

"La contabilidad de costos es un sistema de información que clasifica, acumula, controla y asigna los costos para determinar los costos y facilita la toma de decisiones".

David Noel Ramírez Padilla

Autor de la obra: Contabilidad Administrativa

Editorial Mc Graw Hill

"La contabilidad de costos es aquella rama de la - contabilidad destinada a medir los recursos económicos, inter cambiados o consumidos en la producción de bienes o prestación de servicios"

C.P. Ignacio Rafael Rufz Elizaola

Autor de la obra: Contabilidad por Areas de Responsabilidad

Tesis UNAM 1972

Consideramos dar nuestro propio concepto de contabi lidad de costos:

EL SISTEMA DE CONTABILIDAD DE COSTOS, DERIVA DE LA CONTABILIDAD GENERAL, TIENE COMO FINALIDAD, EVALUAR Y CLASIFI CAR LOS ELEMENTOS DEL COSTO CON EL FIN DE DAR UNA INFORMACION DESTINADA A LA GERENCIA.

Cualidades del sistema de contabilidad de costos, - las podemos resumir en: clasificar los elementos del costo, - evaluar inventarios, rinde informes en base a la actuación de eficiencia, ofrece que dicha información es para toma de deci siones, etc.

3.4 LOS COSTOS Y PRESUPUESTOS E IMPORTANCIA EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

La técnica de costos estándar y presupuestos se interaccionan, los costos estándar están encaminados a los costos industriales, los presupuestos a los aspectos financieros pero su finalidad es una sola, buscar el control de las operaciones, es decir, no podemos separar los costos estándar y presupuestos, siendo que al trabajar con costos estándar se está en función del presupuesto.

Los costos estándar, son un elemento más de eficiencia operacional dentro del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, debido que proporciona una información a la dirección de una empresa, cuánto debe costar un bien o un servicio.

Los costos estándar surgieron al principio del siglo XX y vienen a convertirse en una de las técnicas de valuación de costos aplicados a la contabilidad, a partir de la segunda década del siglo actual, se ha considerado como la técnica más avanzada de las existentes, porque da una medida de eficiencia y por su determinación está basada en la eficiencia del trabajo de la empresa.

En la elaboración de los costos estándar, encontra-

mos dos alternativas; la primera es considerar a la empresa - que tiene una eficiencia máxima, es cuando no se tiene pérdidas de tiempo, un rendimiento óptimo de la maquinaria estamos frente al estándar ideal u óptimo, la segunda alternativa se basa en el estudio de tiempos y movimientos (ingeniería industrial) que considera pérdidas de tiempos, capacidad de la maquinaria en términos normales, este tipo de costos se le conoce como el normal o circular.

Los costos estándar normales son los más utilizados por las empresas, ya que los costos estándar ideales por sus características son inalcanzables.

El objetivo que persiguen los costos estándar, es - la comparación de los costos reales de fabricación con el estándar y analizar las desviaciones, tanto en lo que respecta a los factores causales, como a las áreas responsables, permite dirigir la atención del director hacia aquellas áreas en - que los costos sean superiores al estándar; para que el sistema de contabilidad de costos estándar sea un instrumento de - control es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- Debe ser posible el establecimiento de un estándar que contenga un objetivo justo y viable para los directores de las áreas.

- Debe ser factible para el responsable de la línea de producción, controlar las magnitudes que determinan el rendimiento o aislan el impacto que producen sobre los costos no controlables.

El Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad para obtener una eficiencia, cuenta con dos herramientas que son los costos estándar y los presupuestos; y ambas técnicas tienen similitudes en común:

- Preveen el futuro
- Son patrones de eficiencia
- Son instrumentos de control de operaciones
- Se basan en estimaciones científicas
- Obligan al análisis de las desviaciones incurridas, fijan la correspondiente responsabilidad personal
- Pueden ser modificadas o ajustadas en caso que las condiciones que se hayan presentado sean distintas a las esperadas.
- Ambas ejercen la motivación

Los costos estándar se utilizan como control, siendo que ambas tienen el proceso con el cual se logra la conformidad entre los planes y las acciones; los sistemas de control están compuestos por personal, recursos y procedimientos

combinados de tal forma que contribuyen a lograr los objetivos de la organización y las desviaciones que se observen, son las bases para futuras decisiones.

En la implantación de un sistema de costos estándar y presupuestos, se debe contar con una amplia decisión y apoyo por parte de la alta gerencia.

3.5 IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Una empresa no es una máquina que se pueda controlar o cambiarse como se podría hacer con un televisor, sino - al contrario, es ni más ni menos una agrupación de personas, - algunas de las cuales son designadas como responsables. El - control lo ejercen esas personas con respecto a los demás empleados de la organización, deben cambiar la dirección o corregir sus problemas.

NOTA: Nos es necesario reiterar que el sistema presupuestal y de costos, su estudio es muy amplio, por ello, - abordamos los conceptos más esenciales de los mismos que deben ser implícitos en el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, que dicho estudio no compete a este trabajo de tesis, recomendamos ir a fuentes más amplias de dichos temas.

Para que se alcance un rendimiento óptimo del individuo, se debe utilizar adecuadamente la motivación, que es una herramienta que utiliza el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se basa en estímulos para reforzar la conducta del individuo, hacia la eficiencia operacional, con esto se obtiene dos características, la primera; el reconocimiento del individuo, la segunda; el ahorro del costo y gasto de la empresa.

"Complementariamente una acción fundada en la motivación traduce satisfacción en el trabajo, mientras que una acción fundada en la obligación produce insatisfacción". (3)

Si el individuo se le estimula o se le reconoce su actuación, se traducirá en satisfacción, por el contrario, se le coacciona, o se le obliga, su actitud se tornará en una insatisfacción o frustración.

"La motivación es esencialmente una fuerza que es efectiva para lograr que los miembros individuales de la organización subordinen sus objetivos personales a los objetivos de la empresa". (3)

(3) Perea Román, Francisco C.P. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Ecasa, México 1986.

(3) Ibidem.

Dentro de una empresa es muy frecuente encontrar diversas formas de gobernar a los trabajadores, siendo las siguientes:

- Autoritarismo
- Autoritarismo moderado
- Paternalismo
- Libre competencia
- Motivación humana

La motivación humana, es el manejo del personal con bases científicas, este sistema va más allá de ver al trabajador como un engranaje de maquinaria, lo ve como individuo particular, que tiene sus necesidades a satisfacer (fisiológicas, económicas, sociales, etc.) entendiendo que cada uno de los individuos tendrá que llegar a un climax dentro de sus necesidades, por consecuencia, se obtiene la productividad del mismo individuo que es traducido en el ahorro de recursos.

El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad para su aceptación por los miembros de una empresa, es necesario convencer a los miembros de la organización que al implantar el sistema tendrán como resultado su atención individual y actuación dentro de la misma, por ende, se está ejerciendo la motivación.

Las relaciones humanas busca una cordialidad en el ambiente de trabajo, trata de evitar por medio de incentivos los factores de carácter negativo del individuo (egoísmo, mediocridad, pesimismo, deslealtad, etc.) con miras a lograr una eficiencia de ejecución al trabajo.

Para que las relaciones humanas se den, es necesario que el coordinador tenga una serie de cualidades o adquirirlas mediante una preparación:

- Don de relacionarse con los miembros de la empresa
- Tener conocimiento y técnica requerida
- Iniciativa propia
- Deseos de continuar con el trabajo

El coordinador deberá ser capaz de relacionarse con todos los miembros, involucrados con el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, su capacidad técnica será adquirida a lo largo de sus estudios, cursos de personalidad, actualización y demás, la iniciativa propia viene siendo una capacidad innata de la persona para motivar a la gente, al desarrollo de su trabajo, por consecuencia, la última son los deseos de continuar con el trabajo.

El coordinador tiene la misión de orquestar el sis-

tema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, y la motivación mediante la integración de incentivos enfocados al reconocimiento de la persona individual, esto es traducido en los informes de responsabilidad, dando sus juicios de eficiencia, para estimular el ego individual del responsable.

CAPITULO IV
INFORME DE RESPONSABILIDAD

- 4.1 Concepto de Informe de Responsabilidad
- 4.2 Objetivos y Características
- 4.3 Requisitos
- 4.4 Ventajas y flujo de la información
- 4.5 Análisis de las desviaciones
- 4.6 Medidas de corrección

4.1 CONCEPTO DE INFORME DE RESPONSABILIDAD

En la dirección de una empresa, tiene que tomar decisiones para el aprovechamiento de sus insumos, tales decisiones están basadas en una información que emite el sistema de Contabilidad General o el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

Encontramos dos tipos de decisiones que se pueden tomar; corto o largo plazo.

La primera se puede llevar a cabo, luego se puede afectar en ella acciones retroactivas, si no se está obteniendo lo esperado, en la segunda no se acepta marcha atrás, son rígidas, pues normalmente comprometen muchos recursos.

De lo expuesto anteriormente, es exigible que la información que emita el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, sea sencilla, oportuna y veraz, etc.

El responsable del área debe tener la información - lo más comprensible para que éste mismo tome una decisión.

"Recordemos que nuestros informes van a pasar a gentes que no son contadores; y que en ocasiones no están familiarizadas con el manejo de números complicados. El contador

se introduce frecuentemente en un mar de cifras y sale airoso del embate; pero muchos ejecutivos prefieren no meterse a esos terrenos, o si se meten, salen lo suficientemente mareados como para no sacar provecho de la aventura". (3)

Para la elaboración de los informes por áreas de responsabilidad, se necesitan estar apoyadas en mecánicas oportunas, exactas y ordenadas, lo que implica un correcto registro contable; pretende dar una información dinámica hacia todos los niveles de la organización; señalando las deficiencias o excesos en los estándares fijados; pretende sembrar en la conducta de cada responsable la importancia de su labor.

"Informes de responsabilidad: son elementos de retroacción, porque contienen información que la gerencia utiliza para modificar actividades futuras de la organización".

Robert N. Anthony

Autor de la obra: Contabilidad para la Dirección
Editorial El Ateneo

"Informes de responsabilidad: son la vía esencial de la comunicación entre las diversas unidades de la organiza

(3) Perea Román, Francisco C.P. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Editorial Ecasa. México 1986.

ción -áreas- establecidas en aquellas citadas y gracias a esta vía, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación".

C.P. Francisco Perea Román

Autor de la obra: La Contabilidad por Areas de Responsabilidad

Editorial ecasa

De los conceptos anteriores, podemos dar nuestro propio concepto:

INFORME DE RESPONSABILIDAD: SON LOS ELEMENTOS NECESARIOS DE LA COMUNICACION ENTRE LAS DISTINTAS AREAS DE LA EMPRESA, CONTIENEN LA ACTUACION DE CADA RESPONSABLE POR UN PERIODO DETERMINADO, MEDIANTE EL MISMO CADA RESPONSABLE CONOCE SU PROPIA ACTUACION, SE UTILIZAN COMO HERRAMIENTA DE LA MOTIVACION.

El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, nos confirma que el control y reducción de las erogaciones, no se podrá alcanzar sin la información de los informes de actuación.

Para la elaboración de los informes de responsabilidad, el cuarto nivel debe agrupar sus desviaciones, reportar

al tercer nivel, el responsable de esta área está obligado a acumular las desviaciones en relación al presupuesto, y las del nivel inferior, pasar su informe al segundo nivel, el responsable de esta área tendrá que acumular sus desviaciones, y de los niveles inferiores que le corresponde, por consiguiente, pasarlos al 1er nivel, este último incluirá sus propias desviaciones a los niveles inferiores.

4.2 OBJETIVOS Y CARACTERISTICAS

Las metas que pretende alcanzar los informes de responsabilidad, son determinar que todos los datos deben ser claros para la gerencia, precisar el origen de las desviaciones por cada área, con sus respectivas aclaraciones y además, el flujo de la información pretenderá ser dinámica por todas las áreas de la organización.

- Es el instrumento donde se le proporcionan a los gerentes, jefes de área, supervisores, los logros alcanzados en la reducción del costo y gasto, mostrando las desviaciones ocurridas de mayor relevancia en virtud del presupuesto.
- Enteran las desviaciones más significativas en relación al presupuesto, acompañados con los comentarios interpretativos para que se tomen las medidas correctivas.

- Explican al gerente del primer nivel las desviaciones sumarias respecto a los planes trazados.
- Analiza la exactitud de los presupuestos, para poder ver si requiere modificaciones, observa las desviaciones respecto al control presupuestal.
- Da pauta a la preparación de presupuestos futuros, incrementan la investigación individual de los responsables asignando responsabilidades.
- Sirven de acción para dar el elogio de una conducta correcta o la llamada de atención por una deficiencia.

El informe de responsabilidad, es el instrumento que contiene la información, de los resultados de las distintas áreas, dicho informe fluye por los canales de comunicación previamente establecidos.

Para que una información sea adecuada, debe existir en la organización ¿quién la produce? ¿cuándo? y ¿a quién le debe llegar?.

El informe de responsabilidad fluirá en forma vertical ascendente, es decir, del cuarto al primer nivel, ya que

de esta forma se evalúa la actuación de los miembros de la em presa, consiste en el seguimiento de la técnica piramidal pre supuestal, siendo una característica esencial del sistema de - Contabilidad por Areas de Responsabilidad, nos da a compren- der que la comunicación inicial ha sido comprendida y acepta- da; impone una participación individual en las operaciones de la organización porque está en relación con áreas de arriba o de abajo de las cuales recibe o envía información; coadyuva a resolver problemas de índole diversas antes que lleguen a los niveles más altos, y por consecuencia, hace que participen - con mayor frecuencia los responsables de niveles más bajos, - motiva al responsable a la eficiencia de su trabajo.

4.3 REQUISITOS

El informe de responsabilidad debe tener una serie- de cualidades como: oportunidad, sencillez, veracidad, etc.

La oportunidad de los informes de responsabilidad, - se deben presentar en fecha requerida, para que sea útil a la dirección, ya que estos informes, es la base para toma de de- cisiones o acciones futuras; en la sencillez, la información- presentada previamente analizada, debe ser estrictamente la - necesaria, es decir, al presentar grandes cantidades de datos y cifras, llevan a la confusión, apartan la atención de la in formación realmente importante; en la veracidad, la podemos -

traducir, que las decisiones se basan en una información real o cifras reales obtenida de los registros contables existentes. La información que se dé sea exacta con el objeto de proporcionar oportunidad, por ejemplo: si se tratan de cifras, - se pueden presentar en miles de pesos y el porciento de la - desviación en relación al presupuesto.

Así mismo, citamos los distintivos más peculiares de los informes de responsabilidad tomados del libro La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, autor C.P. Francisco Pera Román, Editorial Ecasa 1986.

- a) Dinámicos: Abarcan un lapso determinado.
- b) Internos: Constituyen herramientas de control ad ministrativas.
- c) Presupuestales: Necesitan de presupuestos, medida de eficiencia.
- d) Organizacionales: Están integrados en estructura organizacional de la empresa. Ellos indican que habrá tantos informes como áreas, existan en el organigrama por áreas de responsabilidad. Consideramos que es un distintivo más formal.
- e) Motivacionales: Enjuician la eficiencia y son - por ende, vehículo para la superación del personal; éste buscará el reconocimiento de su personalidad y remuneraciones mejores, que la empresa-

bien puede pagar; el empleado es productivo. Esta es su característica humanística y la más actual.

4.4 VENTAJAS Y FLUJO DE LA INFORMACION

Las ventajas de los informes de responsabilidad; - crea inquietud de las actividades desarrolladas por cada individuo, sostiene que los responsables estén conscientes de su actuación; controla los costos y gastos que en su momento no tenían asignados un responsable; en su presentación tienen - una nueva atracción, es haciéndolos más rápidos y simples, con ellos se tiene el instrumento de evaluación del responsable y aplicación de la motivación; se tiene el instrumento para la toma de decisiones, porque se basan en datos que emanan del - sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad existente.

El éxito del flujo de la información dependerá como se maneje y controle, desde su origen ¿cuándo se informará? y ¿a quién va dirigido?.

El informe de responsabilidad, en su origen es del cuarto nivel ascendente, los que toman las decisiones son los niveles superiores inmediatos, porque tienen la información - más rápida, son los que tienen mayor conocimiento sobre deter

minado problema, podrán actuar con prontitud.

¿Cuándo? corresponde al periodo presupuestal, es decir, si el presupuesto es de un año, el informe será de un año, si el presupuesto se divide en diferentes meses, los informes se dividirán conforme a los meses presupuestados. ¿A quién va dirigido? el informe de responsabilidad, va encaminado al responsable inmediato superior, Él mismo ve las diferencias mostradas, entre lo presupuestado y lo real, tendrá que asumir la responsabilidad de aquellas desviaciones más relevantes en relación al presupuesto.

Para poder tener elementos de indagación como se incurrieron estas desviaciones, generalmente es cuestionando al responsable del área en donde incurrió dicha diferencia, dejando implícito el motivo de la misma para que así se tome una acción correctiva. Antes de iniciar una acción correctiva, se requiere un análisis cuidadoso de cada uno de los elementos predictivos para poder detectar el origen de la misma, y no emprender acciones correctivas sin estar seguros de la efectividad del remedio, es decir; el responsable del área puede tener elementos suficientes para poder corregir una acción de ineficiencia pero si ésta, no compete a su responsabilidad, tendrá que pasarla a su inmediato superior responsable.

Una elección final y la aplicación correctiva, debe

ser responsabilidad del ejecutivo de línea o área. La información como vemos en su origen, es ascendente, es decir, de la base a la cúspide, su contenido es siempre de resultados de comparación de lo real contra lo presupuestado; y al analizar las desviaciones por el superior inmediato, la información será descendente de primer nivel hasta llegar a la base de origen, el contenido de esta información, siempre es de acción correctiva y/o exaltar al personal que cumplió con las metas señaladas.

4.5 ANALISIS DE LAS DESVIACIONES

El responsable tomará las decisiones en base a los informes de responsabilidad, debe dedicarse al estudio de las desviaciones más importantes dirigiendo a conceptos, que verdaderamente reclamen su atención, no considerar aquellas desviaciones que son dentro de márgenes razonables o mínimas.

El encargado de analizar las desviaciones tiene que observar los siguientes puntos:

- Definir la ineficacia existente
- Definir soluciones probables
- Evaluar las consecuencias de cada alternativa que pueden, expresarse en términos cuantitativos

- Evaluar las inferencias que no pueden expresarse, en términos cuantitativos
- Tomar una decisión

En el contenido del informe de responsabilidad se conoce el grado de ineficacia (real contra lo presupuestado), para proponer diferentes alternativas de solución con unidades de cuantificación, la apreciación de situaciones que no se pueden medir en términos monetarios (sindicatos, huelga, actitudes personales, etc.)

Es conveniente la convocación de juntas para discutir las desviaciones más relevantes, recomendándose elaborar las a los cuatro niveles de autoridad y responsabilidad, con el objeto de ejercer la autoridad delegada por los responsables.

Si al detectar un problema serio para la empresa el responsable deberá solicitar un estudio más profundo al respecto, las dificultades más comunes pueden ser:

- La capacidad instalada, puede ser excesiva o defectuosa.
- La incosteabilidad de producción de un artículo o servicio.
- La elaboración en los elementos del costo.

- Alto costo de mantenimiento del equipo industrial.
- Alto costo de almacenaje de la producción.
- Excesivo personal en la producción o administración.
- Demasiadas devoluciones sobre ventas.
- Alta competitividad del producto en el mercado.
- La falta de financiamiento.
- Excesiva carga fiscal.

Conforme a los resultados del estudio de las desviaciones el intérprete, se entrevistará con los responsables de cada una de las áreas, para informarles de los problemas detectados de su área, conocer sus razones de justificación de las desviaciones presentadas, posteriormente sugerir si es necesario corregir o modificar el presupuesto, plantearle si hay duda en la presentación de las formas, si comprenden el significado de los reportes de actuación.

Con los datos obtenidos, deberá dedicarle tiempo necesario para conocer los trabajos y problemas de cada área, así explicar posteriormente los resultados de dicho análisis.

4.6 MEDIDAS DE CORRECCION

Al término del estudio de las desviaciones, hechas las entrevistas con los responsables de las áreas, mediante

las juntas se debe tener definida una medida de corrección, - ya sea la actitud de represión por una mala actuación, o la - medida de elogio por la eficacia, es decir, una vez que han - sido estudiados los resultados, se conocen las áreas que han trabajado con mayor eficacia, haciéndose acreedoras a la re- compensa que tenga establecida la empresa, o caso contrario - reprenderlos, aconsejarlos por su mala actuación.

Al interpretar los informes se recomienda ser justo, claro, razonable, exacto en su evaluación y deberá reconocer - las habilidades del individuo, sus aspiraciones, reacciones, esgrimir la dignidad humana, es decir, se trata de dar recono- cimiento por una eficacia, ésta se debe hacer en público y no torio para estimular la dignidad del individuo, si se trata - de utilizar una medida de corrección, se hará en privado para no lastimar la dignidad.

Es necesario no olvidarse de las acciones correcti- vas, para alcanzar los objetivos de la empresa, poder apre- ciar la utilidad definitiva que se puede lograr a través del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

El resultado dependerá de la eficacia, inteligencia, energía de las medidas con que tome la dirección para proce- der a corregir las deficiencias, lograr la productividad más óptima de la organización sin detrimento de las operaciones - de la empresa.

CAPITULO V

METODO EXPERIMENTAL DEL SISTEMA

5.1 Establecimiento de las Variables

5.1.1 Variable Dependiente

5.1.2 Variable Independiente

5.2 Confrontación de la hipótesis

5.3 Generalización de los

Resultados

5.1 ESTABLECIMIENTO DE LAS VARIABLES

Dentro del sistema experimental, debemos establecer el problema "¿las empresas no cuentan con una técnica que depure su estructura organizacional; controle sus costos y gastos; motive al personal?", siguiendo el método proponemos una hipótesis.

"En la aplicación de la técnica llamada Contabilidad por Areas de Responsabilidad, proporciona beneficios, estructura a la organización; asigna responsabilidad de los costos y gastos; da bases para motivar al personal".

La reunión de los datos los podemos encontrar a lo largo del primero al cuarto capítulo.

En el primer capítulo: se comenta los conceptos y definiciones de Contabilidad General, Contabilidad por Areas de Responsabilidad, con sus debidas características, dejando bien claro sus diferencias y similitudes. El segundo capítulo: se estructuró la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, su organización, disgregación de costos y gastos. El tercer capítulo: se define presupuestos y costos con relación a Contabilidad por Areas de Responsabilidad, mencionamos la importancia de los recursos humanos dentro del sistema; y por último el cuarto capítulo: se define el informe de responsabili--

dad, con sus objetivos características, ventajas y flujo de - la información como se analizan las desviaciones y medidas de corrección.

Una vez obtenidos los datos, es necesario definir - las variables, constituyen cualquier hecho, elemento, característica o cualidad integrante de un fenómeno que se encuentra sujeto a cambios de importancia, estas variables son de dos - tipos: variable dependiente y variable independiente.

5.1.1 VARIABLE DEPENDIENTE

Es una cantidad establecida que puede sufrir cambios por fenómenos internos o externos del medio que lo rodea; la rapidez con la cual un participante aprende una tarea específica, o el número de artículos que un trabajador de una línea de producción puede producir a una hora determinada.

5.1.2 VARIABLE INDEPENDIENTE

Es cualquier cantidad, cuantitativa o cualitativa, - que pretende explicar el fenómeno en estudio, además viene a modificar a la variable dependiente, es decir, el número de - horas trabajadas de un empleado que se manipulan a través de un aumento o disminución de trabajo.

5.2 CONFRONTACION DE LA HIPOTESIS

Para la elaboración del presupuesto por áreas de responsabilidad, debemos proyectar nuestras cifras en base al método estadístico de disgregación de los costos y gastos, se debe identificar las variables dependiente e independiente, - en este caso la variable dependiente será el costo total de un concepto o varios. La variable independiente es la actividad en torno a la cual modifica al costo variable (horas de reparación, materia prima por producto, horas mano de obra, - etc.).

Para poder aplicar este método, se debe hacer observaciones de períodos distintos de la operación y ser descritos en una tabla estadística como se muestra a continuación.

| OBSERVACIONES | Y COSTO TOTAL MANTENIMIENTO DEL EQUIPO DE OFNA. | X HORAS DE REPARACION | X ² | XY |
|---------------|--|--------------------------|----------------|----------------|
| 1) 1-Jun-86 | \$ 15,000 | 5 | 25 | \$ 75,000 |
| 2) 1-Jul-86 | 18,000 | 6 | 36 | 108,000 |
| 3) 1-Ago-86 | 17,000 | 5 | 25 | 85,000 |
| 4) 1-Sep-86 | 25,000 | 10 | 100 | 250,000 |
| 5) 1-Oct-86 | <u>24,000</u> | <u>8</u> | <u>64</u> | <u>192,000</u> |
| | \$ 99,000 | 34 | 250 | \$710,000 |
| | ===== | == | === | ===== |

En el capítulo II se explicó cada una de las literales que intervienen en la siguientes expresión:

$$Y = a + bX$$

Donde partimos:

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$a = \frac{(\sum Y)(\sum X^2) - (\sum X)(\sum XY)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Sustituyendo valores:

$$b = \frac{5(710,000) - (34)(99,000)}{5(250) - (34)^2} = \frac{1957}{10} = 195.7$$

$$a = \frac{(99,000)(250) - (34)(710,000)}{5(250) - (34)^2} = \frac{6489}{10} = 648.9$$

$$CT = 648.9 + 195.7(X)$$

Si pretendemos proyectar el presupuesto de enero a marzo de 1989, consideramos dar mantenimiento al equipo de oficina por un margen de 15 hrs. durante el trimestre, el gasto controlable será de:

$$CT = 648.9 + 195.7(15)$$

$$CT = 648.9 + 2935.5$$

$$CT = 3584.4$$

De donde se desprende:

$$CT = CF + CV$$

$$CV = CT - CF$$

$$CV = 35844 - 6489$$

$$CV = 29355$$

=====

$$CV = \text{GASTO CONTROLABLE}$$

El presupuesto se pretende proyectar al 1° enero al 31 de diciembre 1990 de mantenimiento y equipo de oficina será de 30 000 (2) por trimestre, para cualquier concepto se tomará este método.

Ya determinadas las cifras proyectadas, se debe presentar al coordinador de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, y éste fue previamente nombrado ante una junta de directivos para que coordine, controle el presupuesto por áreas de responsabilidad.

El nombre del funcionario es J. Dávalos R. y además se acordó la duración del presupuesto, siendo de un año que estará dividido en cuatrimestres, de los cuales se generarán-

(2) Tomado de la cédula 3/35 presupuesto por áreas de responsabilidad responsable L. Vega R. No. de área 9000 nombre de la área Gerente General.

informes de responsabilidad. Y dicho presupuesto incluirá en su parte resumida la integración de los costos y gastos no controlables, para efectos de amarrar cifras contra contabilidad y la elaboración del estado de producción, estado de resultados presupuestados, dichos estados son parte fundamental del control del costo y gasto en el Sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad.

En la integración del presupuesto, se hizo con la técnica piramidal que consiste en llevar las cifras presupuestadas del cuarto nivel y acumularlas sucesivamente por cada nivel hasta llegar al primer nivel.

Para efectos de informar al responsable de la aceptación de su presupuesto deberá firmar de enterado con fecha respectiva, los documentos se distribuirán de la siguiente manera:

- Blanca: Contralor
- Amarilla: Contador por áreas de responsabilidad
- Azul: Responsable del área
- Verde: Archivo

Estos documentos siempre deben llevar firma de visto bueno.

Los informes de responsabilidad, se deben elaborar en los primeros días de la terminación del trimestre (3), el informe parte de la base, siendo el cuarto nivel, una vez reunidos los datos pasa al tercer nivel donde los responsables tendrán que acumular estas cifras más las de su área, para efectos del informe del segundo nivel, a su vez el responsable tendrá que adicionar sus cifras del área, y las cifras de los niveles inferiores, para pasarlas al primer nivel.

En el análisis de las desviaciones se tendrá que partir de una variable dependiente, que en este caso es el presupuesto y la variable independiente, es el real ejercido, partiendo de la base que una variable independiente influye en la dependiente y la diferencia que se obtenga se tendrá que analizar.

Esta interacción que ejerce una variable independiente a una dependiente las podemos identificar como variables independientes internas y externas, las primeras pueden ser un incremento en las horas de trabajo en mano de obra directa, excesivo personal en la producción y administración, conflictos laborales, alto costo de almacenaje de producción,

(3) El informe del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se hará conforme a la duración fijada por el presupuesto o períodos señalados por el mismo (mensual, bimestral, trimestral, etc.)

excesiva merma en la elaboración del producto, etc., las segundas son, una baja en el valor adquisitivo de la moneda, alta competitividad del producto en el mercado, continua alza de los precios en los insumos de producción, excesiva carga fiscal etc.

A continuación se analiza un ejemplo de informe de responsabilidad.

| No. de Area | Concepto | Trimestre y | | Desvia ción fa vorable (Desf) | % |
|-------------|------------------|---------------|---------------|--|-------------|
| | | Real | Presup | | |
| 9100 | Mercadotecnia | 2 416 | 2 338 | (78) | (33) |
| 9110 | Ventas | 2 078 | 1 995 | (83) | (41) |
| 9120 | Serv. a clientes | 1415.5 | 1404.5 | (11) | (08) |
| 9130 | Publicidad | <u>1 772</u> | <u>1 639</u> | <u>(133)</u> | <u>(81)</u> |
| | | <u>7681.5</u> | <u>7376.5</u> | <u>(305)</u> | <u>(41)</u> |
| | | ===== | ===== | ===== | ===== |

Si el presupuesto es la variable dependiente, ésta pretende el control del costo y gasto, la variable independiente es lo real ejercido, que viene a comprobar si se alcanzó lo presupuestado. Las diferencias que se observen se tienen que analizar, qué variables independientes influyeron en la dependiente; como en mercadotecnia su incremento se originó por honorarios y gratificaciones; ventas su incremento fue por sueldos; servicio a clientes se originó en gratificaciones y mantenimiento equipo de transporte; publicidad en sueldos,

publicidad y propaganda, para efectos del análisis se tendrá que hacer con todos los informes. (4)

La presentación del informe contendrá el número de -
codificaciones, nombre del área y descripción de los distin-
tos conceptos que afectan el área (sueldos, honorarios, etc.)
las cifras presentadas serán la comparación del costo y gasto
efectivamente erogado, contra el presupuestado, se debe pre-
sentar la desviación favorable como desfavorable, y el tanto
por ciento que es indicador de la porción que se erogó de más
o de menos en relación con el presupuesto.

El informe estará acompañado de las razones dadas -
por el responsable del área, que incurrió en una desviación -
desfavorable muy significativa en relación con las demás des-
viaciones. El coordinador en este momento tiene elementos pa-
ra evaluar el comportamiento individual, del costo y gasto -
por cada área, por lo tanto, está en condiciones para recono-
cer las habilidades de los responsables, o llamar la atención
al responsable del área donde la variación se desprendió en -
forma significativa del presupuesto, con todo lo anterior es-
tá utilizando la motivación humana.

Ver al final del capítulo V el caso práctico.

(4) Tomado de la cédula 3/36 de informes de responsabilidad, -
segundo nivel, responsable P. González A. nombre del Área
Mercadotecnia.

5.3 GENERALIZACION DE LOS RESULTADOS

La generalización se alcanzará en la medida de cómo se aplique la técnica de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, dentro de una empresa si se logra el éxito de la técnica, estamos en posibilidad de aplicarla en otras empresas, cuya finalidad sea el control del costo y gasto.

Los resultados que se generen en el ejercicio, se compararán con proyección a resultados de ejercicios posteriores con la finalidad de comprobar si la técnica está cumpliendo su objetivo y con esto, se tiene elementos para poder ser aplicada a otras empresas.

Aplicando la técnica se obtiene beneficios a corto plazo, estructura a la organización, asigna responsabilidad, proporciona una disgregación de los costos y gastos en términos cuantitativos y cualitativos reflejado en el presupuesto, proporciona el control del costo y gasto en base a la responsabilidad, da elementos para aplicar la motivación humana.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 1/36

NIVEL 1°
 RESPONSABLE L. VEGA R.
 NOMBRE DEL AREA GERENTE GENERAL

No. DE AREA 9000
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION | |
|----------|-------------------------|-----------------------|---------------|------------------|-------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) | % |
| 9000 | GERENTE GENERAL | \$ 3 600 | \$ 3 725 | 125 | 3.3 |
| 9100 | MERCADOTECNIA | 7 681 | 7 376 | (305) | (4.1) |
| 9200 | FINANZAS | 10 890 | 11 136 | 246 | 2.2 |
| 9300 | PRODUCCION | 54 352 | 50 414 | (3 938) | (8.0) |
| 9400 | RELACIONES INDUSTRIALES | 7 088 | 6 957 | (131) | (2.0) |
| 10000 | AUDITORIA INTERNA | 2 052 | 2 150 | 98 | 4.5 |
| 11000 | RELACIONES PUBLICAS | 1 872 | 1 925 | 53 | 2.8 |
| | | \$ 87 535 | \$ 83 683 | (3 852) | (4.6) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

MERCADOTECNIA: Su incremento se originó en las áreas de Ventas y Publicidad.

PRODUCCION: Su incremento se originó en las áreas de Ingenieria y Proyectos, Manufactura, Control y Calidad.

RELACIONES INDUSTRIALES: Su incremento se originó en la misma área.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No: 2/36

NIVEL 1°
 RESPONSABLE L. VEGA R.
 NOMBRE DEL AREA GERENTE GENERAL

No. DE AREA 9000
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 2 000 | \$ 2 000 | -- |
| 2040 | HONORARIOS | 450 | 500 | 50 |
| 2050 | VACACIONES | 150 | 165 | 15 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 145 | 95 | (50) |
| 2080 | IMSS | 220 | 220 | -- |
| 2090 | INFONAVIT | 105 | 105 | -- |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 50 | 100 | 50 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 200 | 200 | -- |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 80 | 100 | 20 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 65 | 60 | (5) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | -- | 30 | 30 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 40 | 70 | 30 |
| 2230 | PAPELERIA Y ART. DE ESC. | 25 | 20 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEEONOS | 70 | 60 | (10) |
| | | \$ 3 600 | \$ 3 725 | 125 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

La Gerencia General de acuerdo con el presupuesto obtuvo un resultado favorable que se traduce en eficiencia.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 3/36

NIVEL 2°
 RESPONSABLE P. GONZALEZ A.
 NOMBRE DEL AREA MERCADOTECNIA

No. DE AREA 9100
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION | |
|----------|---------------------|-----------------------|---------------|------------------|-------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) | % |
| 9100 | MERCADOTECNIA | \$ 2 416 | \$ 2 338 | (78) | (3.3) |
| 9110 | VENTAS | 2 078 | 1 995 | (83) | (4.1) |
| 9120 | SERVICIO A CLIENTES | 1 415 | 1 404 | (11) | (0.8) |
| 9130 | PUBLICIDAD | 1 772 | 1 639 | (133) | (8.1) |
| | | \$ 7 681 | \$ 7 376 | (305) | (4.1) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

MERCADOTECNIA: Su incremento se originó por Honorarios y Gratificaciones.

VENTAS: Se incrementó por Sueldos.

SERVICIO A CLIENTES: Se originó en Gratificaciones y Mantenimiento de equipo de transporte.

PUBLICIDAD: Se originó por Sueldos y Publicidad y Propaganda.

ESTA TESIS NO DEBE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 4/36

NIVEL 2°
 RESPONSABLE P. GÓMEZ A.
 NOMBRE DEL AREA MERCADOTÉCNIA

No. DE AREA 9100
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|-----------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 150 | \$ 1 200 | 50 |
| 2040 | HONORARIOS | 450 | 400 | (50) |
| 2050 | VACACIONES | 90 | 100 | 10 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 150 | 100 | (50) |
| 2080 | IMSS | 126 | 130 | 4 |
| 2090 | INFONAVIT | 60 | 63 | 3 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 60 | 50 | (10) |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 120 | 100 | (20) |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 5 | 10 | 5 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 70 | 60 | (10) |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 20 | 20 | -- |
| 2210 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE INST. | 35 | 30 | (5) |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 10 | 5 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 55 | 50 | (5) |
| 2250 | PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 15 | 20 | 5 |
| | | \$ 2 416 | \$ 2 338 | (78) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

HONORARIOS: Se le concedió un aumento en este concepto del 20%.

GRATIFICACIONES: Se le otorgó una bonificación sobre su sueldo del 50%.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 5/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE B. BAEZ O.
 NOMBRE DEL AREA VENTAS

No. DE AREA 9110
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|--------------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 000 | \$ 900 | (100) |
| 2040 | HONORARIOS | 250 | 300 | 50 |
| 2050 | VACACIONES | 75 | 75 | -- |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 60 | 50 | (10) |
| 2070 | COMISIONES | 250 | 250 | -- |
| 2080 | IMSS | 110 | 100 | (10) |
| 2090 | INFONAVIT | 53 | 50 | (3) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 20 | 25 | 5 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 50 | 40 | (10) |
| 2190 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE TRANSPORTE | 130 | 120 | (10) |
| 2000 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 10 | 12 | 2 |
| 2230 | PAPELERIA Y EQUIPO DE ESC. | 10 | 8 | (2) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 45 | 50 | 5 |
| 2250 | PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 15 | 15 | -- |
| | | \$ 2 078 | \$ 1 995 | (83) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:
 SUELDOS: Su incremento se debió al contratar nuevo personal, su porcentaje es del 10%, por lo mismo se incrementan los renglones de IMSS e INFONAVIT.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 6/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE V. JUAREZ S.
 NOMBRE DEL AREA S. A CLIENTES

No. DE AREA 9120
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|-----------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 850 | \$ 900 | 50 |
| 2050 | VACACIONES | 70 | 75 | 5 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 100 | 50 | (50) |
| 2080 | IMSS | 94 | 100 | 6 |
| 2090 | INFONAVIT | 45 | 50 | 5 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 30 | 25 | (5) |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 26 | 30 | 4 |
| 2190 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE TRANSP. | 120 | 100 | (20) |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 11 | 10 | (1) |
| 2210 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE INST. | 15 | 20 | 5 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 4 | 4 | -- |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 50 | 40 | (10) |
| | | \$ 1 415 | \$ 1 404 | (11) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

En Gratificaciones se le otorgó al Sr. V. Juárez S. una bonificación de sueldo con un porcentaje del 50%.

MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE TRANSPORTE: Esta se debió porque el Sr. V. Juárez S. se accidentó con la unidad de la Cía, el porcentaje es del 20%.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 7/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE F. GONZALEZ F.
 NOMBRE DEL AREA PUBLICIDAD

No. DE AREA 9130
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|-----------------------------------|-----------------------|---------------|---------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESFA) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 000 | \$ 900 | (100) |
| 2040 | HONORARIOS | 300 | 300 | -- |
| 2050 | VACACIONES | 80 | 75 | (5) |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 30 | 50 | 20 |
| 2080 | IMSS | 110 | 100 | (10) |
| 2090 | INFONAVIT | 53 | 50 | (3) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 40 | 25 | (15) |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 50 | 50 | -- |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 10 | 5 | (5) |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 9 | 10 | 1 |
| 2210 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE INST. | 15 | 20 | 5 |
| 2230 | PAPELERIA Y UTILES DE ESC. | 10 | 4 | (6) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 15 | 20 | 5 |
| 2250 | PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 50 | 30 | (20) |
| | | \$ 1 772 | \$ 1 639 | (133) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

SUELDOS: Su incremento se debió por conceder un aumento al personal del área, fue del 10% y por lo mismo se incrementan IMSS e INFONAVIT.

PUBLICIDAD Y PROPAGANDA: Se amplió según contrato de publicidad en T.V. de 1 hr. a 1.30 hrs, su porcentaje es del 40%.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 8/36

NIVEL 2°
 RESPONSABLE L. YESCAS R.
 NOMBRE DEL AREA FINANZAS

No. DE AREA 9200
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMRPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION | |
|----------|-------------|-----------------------|---------------|------------------|-------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES)F | % |
| 9200 | FINANZAS | \$ 2 282 | \$ 2 489 | 207 | 8.3 |
| 9210 | CONTRALORIA | 5 495 | 5 668 | 173 | 3.0 |
| 9220 | TESORERIA | <u>3 113</u> | <u>2 979</u> | (134) | (4.4) |
| | | \$ 10 890 | \$ 11 136 | 246 | 2.2 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

TESORERIA: Su incremento se originó a Sueldos, Intereses, Comisiones Bancarias.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 9/36

NIVEL 2°
 RESPONSABLE L. YESCAS R.
 NOMBRE DEL AREA FINANZAS

No. DE AREA 9200
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|-----------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 200 | \$ 1 250 | 50 |
| 2040 | HONORARIOS | 400 | 450 | 50 |
| 2050 | VACACIONES | -- | 103 | 103 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 119 | 115 | (4) |
| 2080 | IMSS | 130 | 137 | 7 |
| 2090 | INFONAVIT | 63 | 65 | 2 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 70 | 60 | (10) |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 110 | 100 | (10) |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 40 | 50 | 10 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 65 | 60 | (5) |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 25 | 20 | (5) |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INT. | 15 | 35 | 20 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 10 | (10) |
| 2280 | MULTAS Y RECARGOS | -- | 4 | 4 |
| 2290 | INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS | 25 | 30 | 5 |
| | | \$ 2 282 | \$ 2 489 | 207 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:
 El área de Finanzas de acuerdo al presupuesto obtuvo resultados satisfactorios en relación al mismo.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 10/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE A. OCA M.
 NOMBRE DEL AREA CONTRALORIA

No. DE AREA 9210
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION | |
|----------|------------------------|-----------------------|---------------|------------------|-------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES)F | % |
| 9210 | CONTRALORIA | \$ 1 732 | \$ 1 853 | 121 | 6.5 |
| 9211 | PRESUPUESTOS | 1 226 | 1 342 | 116 | 8.6 |
| 9212 | CONTABILIDAD GENERAL | 1 322 | 1 255 | (67) | (5.3) |
| 9213 | CONTABILIDAD DE COSTOS | 1 215 | 1 218 | 3 | 0.2 |
| | | \$ 5 495 | \$ 5 668 | 173 | 3.0 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

CONTABILIDAD GENERAL: Su incremento se originó en Sueldos e Intereses Comisiones Bancarias.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 11/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE A. OCA M.
 NOMBRE DEL AREA CONTRALORIA

No. DE AREA 9210
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|----------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 950 | 50 |
| 2040 | HONORARIOS | 350 | 350 | -- |
| 2050 | VACACIONES | -- | 78 | 78 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 60 | 50 | (10) |
| 2080 | IMSS | 100 | 105 | 5 |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 50 | -- |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 30 | 25 | (5) |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 60 | 50 | (10) |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 30 | 30 | -- |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 45 | 50 | 5 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 14 | 15 | 1 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 16 | 30 | 14 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 25 | 10 | (15) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 37 | 40 | 3 |
| 2280 | MULTAS Y RECARGOS | -- | 5 | 5 |
| 2290 | INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS | 15 | 15 | -- |
| | | \$ 1 732 | \$ 1 853 | 121 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:
 El área de Contraloría obtuvo resultados favorables en relación al presupuesto y se traduce en una eficiencia.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 12/36

NIVEL 4°
 RESPONSABLE G. DAVALOS R.
 NOMBRE DEL AREA PRESUPUESTOS

No. DE AREA 9211
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 800 | \$ 900 | 100 |
| 2050 | VACACIONES | 70 | 75 | 5 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | -- |
| 2080 | IMSS | 88 | 100 | 12 |
| 2090 | INFONAVIT | 42 | 50 | 8 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 40 | 30 | (10) |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 45 | 40 | (5) |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 15 | 20 | 5 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 12 | 15 | 3 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 19 | 20 | 1 |
| 2230 | PAPELERIA ARTICULOS DE ESC. | 25 | 20 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 22 | 2 |
| | | \$ 1 226 | \$ 1 342 | 116 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

El área de Presupuestos obtuvo resultados favorables en relación al Presupuesto y se traduce en una eficiencia.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 13/36

NIVEL 4°
 RESPONSABLE J. SANTOS P.
 NOMBRE DEL AREA CONTABILIDAD G.

No. DE AREA 9212
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 850 | (50) |
| 2050 | VACACIONES | 60 | 69 | 9 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 45 | 45 | -- |
| 2080 | IMSS | 100 | 94 | (6) |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 45 | (5) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 30 | 35 | 5 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 20 | 15 | (5) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 10 | 15 | 5 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 12 | 20 | 8 |
| 2230 | PAPELERIA ARTICULOS DE ESC. | 25 | 20 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 30 | 25 | (5) |
| 2280 | MULTAS Y RECARGOS | -- | 2 | 2 |
| 2290 | INTERESES COMISIONES BANCARIAS | 40 | 20 | (20) |
| | | \$ 1 322 | \$ 1 255 | (67) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:
 SUELDOS: Se originó por la contratación de un auxiliar con porcentaje del 5% por consecuencia IMSS e INFONAVIT se incrementa.
 Intereses y Comisiones Bancarias por exceso en cheques devueltos 50%.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 14/36

NIVEL 4°
 RESPONSABLE L. CACHO S.
 NOMBRE DEL AREA CONTABILIDAD DE COSTOS

No. DE AREA 9213
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDO | \$ 850 | \$ 850 | -- |
| 2050 | VACACIONES | 50 | 69 | 19 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 60 | 45 | (15) |
| 2080 | IMSS | 94 | 94 | -- |
| 2090 | INFONAVIT | 45 | 45 | -- |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 15 | 30 | 15 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 20 | 10 | (10) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 13 | 15 | 2 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 25 | 20 | (5) |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 15 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 23 | 25 | 2 |
| | | \$ 1 215 | \$ 1 218 | 3 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:
 El área de Contabilidad de Costos obtuvo resultados favorables en relación al presupuesto.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 15/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE R. SANCHEZ P.
 NOMBRE DEL AREA TESORERIA

No. DE AREA 9220
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION | |
|----------|-----------|-----------------------|---------------|------------------|-------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) | % |
| 9220 | TESORERIA | \$ 1 556 | \$ 1 417 | (139) | (8.9) |
| 9221 | COBRANZAS | 1 557 | 1 562 | 5 | 0.3 |
| | | \$ 3 113 | \$ 2 979 | (134) | 4.4 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

En Tesorería su incremento se debió a Sueldos e Intereses y Comisiones Bancarias.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
(miles de pesos)

HOJA No. 16/36

NIVEL 3°
RESPONSABLE R. SANCHEZ P
NOMBRE DEL AREA TESORERIA

No. DE AREA 9220
FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 000 | \$ 900 | (100) |
| 2050 | VACACIONES | 75 | 75 | -- |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 44 | 50 | 6 |
| 2080 | IMSS | 110 | 100 | (10) |
| 2090 | INFONAVIT | 53 | 50 | (3) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 30 | 25 | (5) |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 43 | 50 | 7 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 8 | 5 | (3) |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 42 | 40 | (2) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 12 | 12 | -- |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 21 | 30 | 9 |
| 2230 | PAPELERIA Y ART. ESC. | 20 | 10 | (10) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 58 | 50 | (8) |
| 2290 | INTERESES COMISIONES BANCARIAS | 40 | 20 | (20) |
| | | \$ 1 556 | \$ 1 417 | (139) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

SUELDOS: Su incremento se debió al conceder un aumento al Sr. R. Sánchez P. porcentaje de 10%.
INTERESES COMISIONES BANCARIAS: Exceso de devoluciones cheques no cobrados porcentaje de 50%.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 17/36

NIVEL 4°
 RESPONSABLE T. ALVARADO C.
 NOMBRE DEL AREA COBRANZAS

No. DE AREA 9221
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|------------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 800 | \$ 800 | -- |
| 2050 | VACACIONES | 50 | 70 | 20 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 60 | 50 | (10) |
| 2070 | COMISIONES | 250 | 200 | (50) |
| 2080 | IMSS | 90 | 90 | -- |
| 2090 | INFONAVIT | 42 | 42 | -- |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 20 | 25 | 5 |
| 2190 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE TRANSPORTE | 150 | 200 | 50 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 10 | 10 | -- |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 10 | 15 | 5 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 10 | (10) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 55 | 50 | (5) |
| | | \$ 1 557 | \$ 1 562 | 5 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

Las comisiones se incrementaron, se redujo el cobro de tiempo en la recuperación de la cartera de clientes es el 20%.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No.18/36

NIVEL 2°
 RESPONSABLE C. GARCIA M.
 NOMBRE DEL AREA PRODUCCION

No. DE AREA 9300
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION | |
|----------|------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|--------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % | |
| 9300 | PRODUCCION | \$ 2 358 | \$ 2 487 | 129 | 5.2 |
| 9310 | INGENIERIA Y PROYECTOS | 1 988 | 1 431 | (557) | (38.9) |
| 9320 | COMPRAS | 1 465 | 1 455 | (10) | (0.6) |
| 9330 | MANUFACTURA | 47 211 | 43 774 | (3 437) | (7.9) |
| 9340 | CONTROL DE CALIDAD | 1 330 | 1 267 | (63) | (5.0) |
| | | \$ 54 352 | \$ 50 414 | (3 938) | (8.0) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

INGENIERIA Y PROYECTOS: Su incremento se debió por sueldos de nuevas contrataciones.

MANUFACTURA: Su incremento se originó por los productos A, B y C. En el incremento de mano de obra directa, mano de obra indirecta, materia prima directa, materia prima indirecta y mantenimiento de maquinaria y equipo.

CONTROL DE CALIDAD: Incremento de sueldos por nueva contratación.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 19/36

NIVEL 2°
 RESPONSABLE C. GARCIA M.
 NOMBRE DEL AREA PRODUCCION

No. DE AREA 9300
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 500 | \$ 1 400 | (100) |
| 2040 | HONORARIOS | 300 | 350 | 50 |
| 2050 | VACACIONES | -- | 116 | 116 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 70 | 63 | (7) |
| 2080 | IMSS | 165 | 154 | (11) |
| 2090 | INFONAVIT | 78 | 74 | (4) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 25 | 50 | 25 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 50 | 100 | 50 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 20 | 20 | -- |
| 2180 | GASTOLINA Y LUBRICANTES | 55 | 50 | (5) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 10 | 20 | 10 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 30 | 30 | -- |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 15 | 10 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 40 | 50 | 10 |
| | | \$ 2 358 | \$ 2 487 | 129 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

El área de Producción obtuvo resultados favorables en relación al presupuesto y se traduce en una eficiencia.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 20/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE S. PEREZ E.
 NOMBRE DEL AREA INGENIERIA Y PROYECTOS

No. DE AREA 9310
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|----------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 500 | \$ 1 000 | (500) |
| 2050 | VACACIONES | 70 | 83 | 13 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 40 | 50 | 10 |
| 2080 | IMSS | 165 | 110 | (55) |
| 2090 | INFONAVIT | 78 | 53 | (25) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 50 | 45 | (5) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 20 | 15 | (5) |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 30 | 35 | 5 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA | 25 | 20 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 10 | 20 | 10 |
| | | \$ 1 988 | \$ 1 431 | (557) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

SUELDOS: Su incremento se debió por la contratación para cubrir nuevos puestos, su aumento fue 50%, y por el mismo motivo se incrementó IMSS, INFONAVIT y Previsión Social.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 21/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE I. VARGAS T.
 NOMBRE DEL AREA COMPRAS

No. DE AREA 9320
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 000 | \$ 900 | (100) |
| 2050 | VACACIONES | -- | 75 | 75 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 60 | 50 | (10) |
| 2080 | IMSS | 110 | 100 | (10) |
| 2090 | INFONAVIT | 53 | 50 | (3) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 20 | 30 | 10 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 50 | 60 | 10 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 30 | 25 | (5) |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 60 | 50 | (10) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 5 | 20 | 15 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 15 | 30 | 15 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 27 | 25 | (2) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 35 | 40 | 5 |
| | | \$ 1 465 | \$ 1 455 | (10) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

SUELDOS: Por otorgamiento de aumento al personal su incremento fue del 10% por el mismo motivo se incrementó IMSS, INFONAVIT y Previsión Social.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 21/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE I. VARGAS T.
 NOMBRE DEL AREA COMPRAS

No. DE AREA 9320
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 000 | \$ 900 | (100) |
| 2050 | VACACIONES | -- | 75 | 75 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 60 | 50 | (10) |
| 2080 | IMSS | 110 | 100 | (10) |
| 2090 | INFONAVIT | 53 | 50 | (3) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 20 | 30 | 10 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 50 | 60 | 10 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 30 | 25 | (5) |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 60 | 50 | (10) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 5 | 20 | 15 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 15 | 30 | 15 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 27 | 25 | (2) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 35 | 40 | 5 |
| | | \$ 1 465 | \$ 1 455 | (10) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

SUELDOS: Por otorgamiento de aumento al personal su incremento fue del 10% por el mismo motivo se incrementó IMSS, INFONAVIT y Previsión Social.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 22/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE T. MENDEZ I
 NOMBRE DEL AREA MANUFACTURA

No. DE AREA 9330
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| <u>No. AREA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>TRIMESTRE Y ACUMULADO</u> | | <u>DESVIACION</u> | |
|-----------------|-----------------|------------------------------|----------------------|--------------------------|--------|
| | | <u>REAL</u> | <u>PRESUPUESTADO</u> | <u>FAVORABLE (DES) %</u> | |
| 9330 | MANUFACTURA | \$ 1 418 | \$ 1 436 | 18 | 1.2 |
| 9331 | PRODUCTO "A" | 16 122 | 14 575 | (1 547) | (10.6) |
| 9332 | PRODUCTO "B" | 14 577 | 13 849 | (728) | (5.2) |
| 9333 | PRODUCTO "C" | 15 094 | 13 914 | (1 180) | (8.5) |
| | | \$ 47 211 | \$ 43 774 | (3 437) | (7.9) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

- En el Producto "A". Su incremento de mano de obra directa fue del 18%, materia prima directa de 7%, materia prima indirecta fue del 10%.
- En el Producto "B". Materia prima directa su incremento fue de 8%, mano de obra indirecta del 8%, mantenimiento de maquinaria y equipo 20%.
- En el Producto "C". Mano de obra directa su incremento fue del 18%, materia prima directa del 8%, materia prima indirecta del 4%, mano de obra indirecta 6%.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 23/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE J. MENEZ I.
 NOMBRE DEL AREA MANUFACTURA

No. DE AREA 9330
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 000 | \$ 1 000 | -- |
| 2050 | VACACIONES | 50 | 83 | 33 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 60 | 50 | (10) |
| 2080 | IMSS | 110 | 110 | -- |
| 2090 | INFONAVIT | 53 | 53 | -- |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 50 | 40 | (10) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | -- |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 45 | 40 | (5) |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 25 | 5 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 15 | 20 | 5 |
| | | \$ 1 418 | \$ 1 436 | 18 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

El área de Manufactura obtuvo resultados favorables en relación al presupuesto.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
(miles de pesos)

HOJA No. 24/36

NIVEL 4°
RESPONSABLE P. CHAVEZ C.
NOMBRE DEL AREA PRODUCTO "A"

No. DE AREA 9331
FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2010 | MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 3 500 | \$ 3 000 | (500). |
| 2020 | MANO DE OBRA INDIRECTA | 800 | 750 | (50) |
| 2030 | SUELDOS | 650 | 650 | -- |
| 2040 | HONORARIOS | 360 | 250 | (110) |
| 2050 | VACACIONES | 300 | 362 | 62 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 200 | 195 | (5) |
| 2080 | IMSS | 543 | 483 | (60) |
| 2090 | INFONAVIT | 259 | 230 | (29) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 150 | 100 | (50) |
| 2130 | MATERIA PRIMA DIRECTA | 7 000 | 6 500 | (500) |
| 2140 | MATERIA PRIMA INDIRECTA | 1 800 | 1 625 | (175) |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 140 | 120 | (20) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 10 | 10 | -- |
| 2210 | MANTENIMIENTO EQUIPO E INST. | 70 | 60 | (10) |
| 2220 | MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQ. | 300 | 200 | (100) |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 25 | 20 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 15 | 20 | 5 |
| | | \$ 16 122 | \$ 14 575 | (1 547) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

MANO DE OBRA DIRECTA: Su incremento se debió a que el presupuesto no consideró la revisión del Contrato ley que fue de un 18%.

MATERIA PRIMA DIRECTA. Ingeniería y Proyectos determinó un porcentaje menor de materia prima por consumir por cada producto el incremento fue del 7%.

MATERIA PRIMA INDIRECTA: Su consumo fue en relación de materia prima directa su porcentaje de aumento fue del 10%.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 25/36

NIVEL 4°
 RESPONSABLE T. RAMÍREZ Z.
 NOMBRE DEL AREA PRODUCTO "B"

No. DE AREA 9332
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|------------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2010 | MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 3 350 | \$ 3 300 | (50) |
| 2020 | MANO DE OBRA INDIRECTA | 900 | 825 | (75) |
| 2030 | SUELDOS | 700 | 660 | (40) |
| 2040 | HONORARIOS | 250 | 300 | 50 |
| 2050 | VACACIONES | 300 | 394 | 94 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 250 | 210 | (40) |
| 2080 | IMSS | 543 | 525 | (18) |
| 2090 | INFONAVIT | 259 | 250 | (9) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 150 | 100 | (50) |
| 2130 | MATERIA PRIMA DIRECTA | 6 000 | 5 500 | (500) |
| 2140 | MATERIA PRIMA INDIRECTA | 1 400 | 1 375 | (25) |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 90 | 100 | 10 |
| 2200 | MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA | 15 | 10 | (5) |
| 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIFICIO E INST. | 50 | 60 | 10 |
| 2220 | MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQ. | 250 | 200 | (50) |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 40 | 20 | (20) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 30 | 20 | (10) |
| | | \$ 14 577 | \$ 13 849 | (728) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:
 MATERIA PRIMA DIRECTA. Ingeniería y Proyectos determinó un porcentaje menor de materia prima por consumir por cada producto, el incremento fue del 8%.

La mano de obra indirecta se incrementó por el aumento de horas extras por el motivo del constante mantenimiento de la maquinaria que fue correctivo y no preventivo 8%, la mano de obra directa por la misma razón el 2%.
 Mantenimiento de maquinaria y equipo, su incremento fue por obsolescencia del equipo, su porcentaje es del 20%.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 26/36

NIVEL 4°
 RESPONSABLE C. GOMEZ S.
 NOMBRE DEL AREA PRODUCTO "C"

No. DE AREA 9333
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|------------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2010 | MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 3 500 | \$ 3 000 | (500) |
| 2020 | MANO DE OBRA INDIRECTA | 800 | 750 | (50) |
| 2030 | SUELDOS | 600 | 600 | -- |
| 2040 | HONORARIOS | 250 | 300 | 50 |
| 2050 | VACACIONES | 300 | 358 | 58 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 250 | 200 | (50) |
| 2080 | IMSS | 538 | 478 | (60) |
| 2090 | INFONAVIT | 256 | 228 | (28) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 150 | 100 | (50) |
| 2130 | MATERIA PRIMA DIRECTA | 6 500 | 6 000 | (500) |
| 2140 | MATERIA PRIMA INDIRECTA | 1 550 | 1 500 | (50) |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 80 | 100 | 20 |
| 2200 | MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA | 10 | 10 | -- |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 40 | 50 | 10 |
| 2220 | MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQ. | 225 | 200 | (25) |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 30 | 20 | (10) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 15 | 20 | 5 |
| | | \$ 15 094 | \$ 13 914 | (1 180) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

MANO DE OBRA DIRECTA: Su incremento se debió a que el presupuesto no consideró la revisión del contrato ley que fue de un 18%.

MATERIA PRIMA DIRECTA: Se consumió por exceso de desperdicio por falta de capacitación de sus obreros por ser de nuevo ingreso, porcentaje del 8%.

MATERIA PRIMA INDIRECTA: Se consumió por exceso de desperdicio por falta de capacitación, su porcentaje es de 4%.

MANO DE OBRA INDIRECTA: Por supervisión a los obreros de recién ingreso, su porcentaje es 6%.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 27/36

NIVEL 3°

RESPONSABLE B. SAENZ V.
 NOMBRE DEL AREA CONTROL DE CALIDAD

No. DE AREA 9340

FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 850 | (50) |
| 2050 | VACACIONES | 60 | 70 | 10 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 40 | 38 | (2) |
| 2080 | IMSS | 100 | 94 | (6) |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 45 | (5) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 40 | 30 | (10) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | -- |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 30 | 40 | 10 |
| 2220 | MANTENIMIENTO MAQUINARIA Y EQ. | 60 | 50 | (10) |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 15 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 15 | 20 | 5 |
| | | \$ 1 330 | \$ 1 267 | (63) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

SUELDOS: Se incrementó por la contratación de nueva secretaria con un aumento del 6%.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
(miles de pesos)

HOJA No. 28/36

NIVEL 2°
RESPONSABLE J. DAVILA Z.
NOMBRE DEL AREA RELACIONES IND.

No. DE AREA 9400
FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION | |
|----------|-------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|-------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % | |
| 9400 | RELACIONES INDUSTRIALES | \$ 2 183 | \$ 2 022 | (161) | (8.0) |
| 9410 | RECURSOS HUMANOS | 1 279 | 1 330 | 51 | 4.0 |
| 9420 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 3 626 | 3 605 | (21) | (0.6) |
| | | \$ 7 088 | \$ 6 957 | (131) | (2.0) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

RELACIONES INDUSTRIALES: Su incremento se debió a sueldos.

SEGURIDAD INDUSTRIAL: Su incremento se originó en adiestramiento y capacitación por concepto de sueldos.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 29/36

NIVEL 2°
 RESPONSABLE J. DAVILA Z.
 NOMBRE DEL AREA RELACIONES IND.

No. DE AREA 9400
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 500 | \$ 1 300 | (200) |
| 2050 | VACACIONES | 100 | 107 | 7 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 59 | 9 |
| 2080 | IMSS | 165 | 143 | (22) |
| 2090 | INFONAVIT | 78 | 68 | (10) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 50 | 50 | -- |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 80 | 100 | 20 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 25 | 25 | -- |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 60 | 50 | (10) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 25 | 25 | -- |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 15 | 30 | 15 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 10 | 15 | 5 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 25 | 50 | 25 |
| | | \$ 2 183 | \$ 2 022 | (161) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

Incremento de sueldos por incremento de salarios mínimos y por consecuencia el IMSS e INFONAVIT.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No.30/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE A. BALDERAS G.
 NOMBRE DEL AREA RECURSOS HUMANOS

No. DE AREA 9410
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 850 | \$ 850 | -- |
| 2050 | VACACIONES | 50 | 69 | 19 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 40 | 45 | 5 |
| 2080 | IMSS | 94 | 94 | -- |
| 2090 | INFONAVIT | 45 | 45 | -- |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 40 | 35 | (5) |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 30 | 40 | 10 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 25 | 25 | -- |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 25 | 30 | 5 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 15 | 20 | 5 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | -- | 25 | 25 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 40 | 30 | (10) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 25 | 20 | (5) |
| 2280 | MULTAS Y RECARGOS | -- | 2 | 2 |
| | | \$ 1 279 | \$ 1 330 | 51 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

El área de Recursos Humanos obtuvo resultados favorables en relación al presupuesto y se traduce en una eficiencia.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 31/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE J. MORA M.
 NOMBRE DEL AREA SEGURIDAD IND.

No. DE AREA 9420
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION | |
|----------|-------------------------------|-----------------------|-----------------|---------------------|--------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESFA) % | % |
| 9420 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | \$ 1 373 | \$ 1 399 | 26 | 2.0 |
| 9421 | SERVICIOS MEDICOS | 1 018 | 1 012 | (6) | (0.6) |
| 9422 | ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION | <u>1 235</u> | <u>1 194</u> | <u>(41)</u> | <u>(3.4)</u> |
| | | \$ <u>3 626</u> | \$ <u>3 605</u> | <u>(21)</u> | <u>(0.6)</u> |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:
 En Adiestramiento y Capacitación su incremento se llevó a sueldos.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 32/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE J. MORA M.
 NOMBRE DEL AREA SEGURIDAD IND.

No. DE AREA 9420
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 900 | -- |
| 2050 | VACACIONES | 50 | 75 | 25 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | -- |
| 2080 | INSS | 100 | 100 | -- |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 50 | -- |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 40 | 35 | (5) |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 30 | 40 | 10 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 20 | 25 | 5 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 31 | 40 | 9 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 20 | 15 | (5) |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 40 | 30 | (10) |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 15 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 22 | 22 | -- |
| 2280 | MULTAS Y RECARGOS | -- | 2 | 2 |
| | | \$ 1 373 | \$ 1 399 | 26 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

El área de Seguridad Industrial obtuvo resultados favorables en relación al presupuesto.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 32/36

NIVEL 3°
 RESPONSABLE J. MORA M.
 NOMBRE DEL AREA SEGURIDAD IND.

No. DE AREA 9420
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 900 | -- |
| 2050 | VACACIONES | 50 | 75 | 25 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | -- |
| 2080 | IMSS | 100 | 100 | -- |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 50 | -- |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 40 | 35 | (5) |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 30 | 40 | 10 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 20 | 25 | 5 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 31 | 40 | 9 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 20 | 15 | (5) |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 40 | 30 | (10) |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 15 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 22 | 22 | -- |
| 2280 | MULTAS Y RECARGOS | -- | 2 | 2 |
| | | \$ 1 373 | \$ 1 399 | 26 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

El área de Seguridad Industrial obtuvo resultados favorables en relación al presupuesto.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 33/36

NIVEL 4°
 RESPONSABLE E. ARON G.
 NOMBRE DEL AREA SERVICIOS MEDICOS

No. DE AREA 9421
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 700 | \$ 700 | -- |
| 2050 | VACACIONES | 50 | 58 | 8 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 40 | 35 | (5) |
| 2080 | IMSS | 77 | 77 | -- |
| 2090 | INFONAVIT | 37 | 37 | -- |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 30 | 20 | (10) |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 25 | 25 | -- |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 16 | 20 | 4 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 13 | 15 | 2 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 10 | 10 | -- |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 15 | (5) |
| | | \$ 1 018 | \$ 1 012 | (6) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

El área de Servicios Médicos obtuvo resultados desfavorables en relación al presupuesto, pero se entiende que está en los márgenes de razonabilidad.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 34/36

NIVEL 4°
 RESPONSABLE H. DAVALOS R.
 NOMBRE DEL AREA ADIESTRAMIENTO Y CAP.

No. DE AREA 9422
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 800 | (100) |
| 2050 | VACACIONES | -- | 66 | 66 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 40 | 38 | (2) |
| 2080 | IMSS | 100 | 88 | (12) |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 42 | (8) |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 25 | 30 | 5 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 40 | 40 | -- |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 20 | 15 | (5) |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 20 | 25 | 5 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 30 | 30 | -- |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 10 | 20 | 10 |
| | | \$ 1 235 | \$ 1 194 | (41) |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

SUELDOS: Por aumento al responsable, del área su porcentaje fue del 11% y por lo mismo IMSS e INFONAVIT.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No. 35/36

NIVEL 1°
 RESPONSABLE E. ARAGON V.
 NOMBRE DEL AREA AUDITORIA INTERNA

No. DE AREA 10000
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DES) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 500 | \$ 1 500 | -- |
| 2050 | VACACIONES | -- | 123 | 123 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 80 | 70 | (10) |
| 2080 | IMSS | 164 | 164 | -- |
| 2090 | INFONAVIT | 78 | 78 | -- |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 40 | 50 | 10 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 30 | 30 | -- |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 60 | 50 | (10) |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 10 | 10 | -- |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | -- | 5 | 5 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 40 | 30 | (10) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 50 | 40 | (10) |
| | | \$ 2 052 | \$ 2 150 | 98 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:

El área de Auditoría Interna obtuvo resultados favorables al presupuesto y se traduce en una eficiencia.

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 INFORME POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES
 (miles de pesos)

HOJA No.36/36

NIVEL 1°
 RESPONSABLE A. MORALES C.
 NOMBRE DEL AREA RELACIONES PUB.

No. DE AREA 11000
 FECHA DE ELABORACION 1° ABRIL 90
 PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 MARZO 90

| No. AREA | CONCEPTO | TRIMESTRE Y ACUMULADO | | DESVIACION |
|----------|---------------------------------|-----------------------|---------------|--------------------|
| | | REAL | PRESUPUESTADO | FAVORABLE (DESF) % |
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 250 | \$ 1 250 | -- |
| 2050 | VACACIONES | 60 | 103 | 43 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 100 | 115 | 15 |
| 2080 | IMSS | 137 | 137 | -- |
| 2090 | INFONAVIT | 65 | 65 | -- |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 40 | 50 | 10 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 80 | 70 | (10) |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 25 | 25 | -- |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 40 | 50 | 10 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 20 | 15 | (5) |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 10 | 10 | -- |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 15 | (5) |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 25 | 20 | (5) |
| | | \$ 1 872 | \$ 1 925 | 53 |

OBSERVACIONES MAS SIGNIFICATIVAS:
 El área de Relaciones Públicas obtuvo resultados favorables al presupuesto y se traduce en una eficiencia.

MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.
 ESTADO DE RESULTADOS DEL 1º ENERO AL 31 DE MARZO DE 1990
 (Miles de pesos)

| | REAL | | PRESUPUESTADO | DESVIACION FAVORABLE (DESF) | % | |
|-------------------------------------|--------------|----------------|---------------|--------------------------------|---------|-------|
| Ventas Totales | 210 000 | | 180 000 | 30 000 | 16.6 | |
| Devoluciones y Rebajas sobre Ventas | (7 000) | | (10,000) | 3 000 | 30.0 | |
| Ventas Netas | 203 000 | | 170 000 | 33 000 | 19.4 | |
| (-) Costo de Ventas | 42 500 | | 38 000 | (4 500) | (11.9) | |
| Utilidad Bruta | 160 500 | | 132 000 | 28 500 | 21.6 | |
| (-) Gastos de Op. | | | | | | |
| Gastos de Admon. | Cont. 33 941 | No Cont. 2 000 | 3 884 | 1 520 | | |
| Gastos de Venta | 7,681 | 520 | 7 376 | 260 | | |
| Gastos Financ. | 120 | 250 | 85 | 100 | | |
| | 41 742 | 2 770 | 41 345 | 1 880 | | |
| | | 44 512 | | 43 225 | (1 287) | (3.0) |
| Utilidad de Operación | 115 987 | | 88 774 | 27 213 | 30.6 | |
| Otros Gastos No Cont. | 4 500 | | 5 000 | | | |
| Otros Productos | 3 000 | 1 500 | 3 000 | 2 000 | 500 | 25.0 |
| Utilidad Antes del Impto. | 114 487 | | 86 774 | 27 713 | 32.0 | |
| (-) Impuesto s/ Renta | 48 085 | | 36 445 | (11 639) | (32.0) | |
| P.T.U. | 11 448 | | 8 677 | (2 771) | (32.0) | |
| Utilidad Neta del Periodo | 54 953 | | 41 651 | 13 302 | 32.4 | |
| | ***** | | ***** | ***** | ===== | |

MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.
 ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS
 DEL 1° DE ENERO AL 31 DE MARZO DE 1990
 (Miles de pesos)

| Elementos | REAL | PRESUPUESTADO | DESVIACION FAVORABLE (DES) | % |
|---|---------|---------------|-------------------------------|--------|
| Compra de Materia Prima | 20 000 | 18 000 | (2 000) | (11.1) |
| Gastos sobre Comprps | 1 500 | 2 000 | 500 | 25.0 |
| Devoluciones sobre Compras | (500) | (1 500) | (1 000) | (66.6) |
| Compras Netas No Controlables | 21 000 | 18 500 | (2 500) | (13.5) |
| Más (Menos) Entre Inventarios Inicial y Final de Materia Prima | | | | |
| Inventario Inicial | 1 500 | 1 500 | | |
| Inventario Final | (3 500) | (2 000) | | |
| | (2 000) | (500) | 1 500 | 300.0 |
| Material Directo Consumido | 19 000 | 18 000 | (1 000) | (5.5) |
| Mano de Obra Directa | 10 550 | 9 300 | (1 250) | (13.4) |
| Costo Primo | 29 550 | 27 300 | (2 250) | (8.2) |
| Gastos Indirectos | | | | |
| Controlables | 16 243 | 15 038 | | |
| No Controlables | 380 | 180 | | |
| | 16 623 | 15 218 | (1 405) | (9.2) |
| Costo Incurrido | 46 173 | 42 518 | (3 655) | (8.6) |
| Más (Menos) Entre Inventario Inicial y Final de Produc ción en Proceso: | | | | |
| Inventario Inicial | 2 000 | 2 000 | | |
| Inventario Final | (3 673) | (4 018) | | |
| | (1 673) | (2 018) | (345) | (17.0) |
| Costo de Producción | 44 500 | 40 500 | (4 000) | (9.9) |
| Más (Menos) Diferencia entre Inventario Inicial y Final de Productos Terminados | | | | |
| Inventario Inicial | 2 500 | 2 500 | | |
| Inventario Final | (4 500) | (5 000) | | |
| | (2 000) | (2 500) | (500) | (20.0) |
| Costo de Ventas | 42 500 | 38 000 | (4 500) | (11.8) |
| | ===== | ===== | ===== | ===== |

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 1990
(miles de pesos)

COSTOS Y GASTOS CONTROLABLES

| <u>No. AREA</u> | <u>NOMBRE DEL AREA</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|-------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| 9000 | GERENCIA GENERAL | \$ 3 725 | \$ 3 725 | \$ 4 347 | \$ 4 347 | \$ 16 144 |
| 9100 | MERCADOTECNIA | 7 376 | 7 376 | 8 734 | 8 734 | 32 222 |
| 9200 | FINANZAS | 11 136 | 11 136 | 13 243 | 13 243 | 48 758 |
| 9300 | PRODUCCION | 50 414 | 50 414 | 53 256 | 53 256 | 207 340 |
| 9400 | RELACIONES INDUSTRIALES | 6 957 | 6 957 | 8 270 | 8 270 | 30 454 |
| 10000 | AUDITORIA INTERNA | 2 150 | 2 150 | 2 525 | 2 525 | 9 350 |
| 11000 | RELACIONES PUBLICAS | 1 925 | 1 925 | 2 235 | 2 235 | 8 320 |
| | | <u>\$ 83 683</u> | <u>\$ 83 683</u> | <u>\$ 92 610</u> | <u>\$ 92 610</u> | <u>\$ 352 588</u> |

COSTOS Y GASTOS NO CONTROLABLES

| <u>No. AREA</u> | <u>NOMBRE DEL AREA</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|-------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| 9000 | GERENCIA GENERAL | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 400 |
| 9100 | MERCADOTECNIA | 260 | 260 | 260 | 260 | 1 040 |
| 9200 | FINANZAS | 780 | 780 | 780 | 780 | 3 120 |
| 9300 | PRODUCCION | 480 | 480 | 480 | 480 | 1 920 |
| 9400 | RELACIONES INDUSTRIALES | 280 | 280 | 280 | 280 | 1 120 |
| 10000 | AUDITORIA INTERNA | 80 | 80 | 80 | 80 | 320 |
| 11000 | RELACIONES PUBLICAS | 80 | 80 | 80 | 80 | 320 |
| | | <u>\$ 2 060</u> | <u>\$ 2 060</u> | <u>\$ 2 060</u> | <u>\$ 2 060</u> | <u>\$ 8 240</u> |

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 GERENCIA GENERAL

HOJA No.2/35

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 1990
 (miles de pesos)

| <u>No. AREA</u> | <u>CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|---------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 9000 | GERENCIA GENERAL | \$ 3 725 | \$ 3 725 | \$ 4 347 | \$ 4 347 | \$ 16 144 |

| <u>No. AREA</u> | <u>No CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 9000 | GERENCIA GENERAL | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 400 |
| | | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 400 |

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 3/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 1°
RESPONSABLE L. VEGA R. No. AREA _____
NOMBRE DEL AREA GERENTE GENERAL

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 2 000 | \$ 2 000 | \$ 2 500 | \$ 2 500 | \$ 9 000 |
| 2040 | HONORARIOS | 500 | 500 | 500 | 500 | 2 000 |
| 2050 | VACACIONES | 165 | 165 | 206 | 206 | 742 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 95 | 95 | 95 | 95 | 380 |
| 2080 | IMSS | 220 | 220 | 275 | 275 | 990 |
| 2090 | INFONAVIT | 105 | 105 | 131 | 131 | 472 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 200 | 200 | 200 | 200 | 800 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 70 | 70 | 70 | 70 | 280 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| | | \$ 3 725 | \$ 3 725 | \$ 4 347 | \$ 4 347 | \$ 16 144 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 MERCADOTECNIA

HOJA No. 4/35

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 1990
 (miles de pesos)

| <u>No. AREA</u> | <u>CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|---------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 9100 | MERCADOTECNIA | \$ 2 338 | \$ 2 338 | \$ 2 592 | \$ 2 592 | \$ 9 860 |
| 9110 | VENTAS | 1 995 | 1 995 | 2 363 | 2 363 | 8 716 |
| 9120 | SERVICIO A CLIENTES | 1 404 | 1 404 | 1 772 | 1 772 | 6 354 |
| 9130 | PUBLICIDAD | 1 639 | 1 639 | 2 007 | 2 007 | 7 292 |
| | | \$ 7 376 | \$ 7 376 | \$ 8 734 | \$ 8 734 | \$ 32'222 |

| <u>No. AREA</u> | <u>NO CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 9100 | MERCADOTECNIA | 120 | 120 | 120 | 120 | 480 |
| 9110 | VENTAS | 80 | 80 | 80 | 80 | 320 |
| 9120 | SERVICIO A CLIENTES | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 9130 | PUBLICIDAD | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 260 | \$ 260 | \$ 260 | \$ 260 | \$ 1,040 |

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

HOJA No. 5/35

NIVEL 2
RESPONSABLE P. GOMEZ A. No. AREA 9100
NOMBRE DEL AREA MERCADOTECNIA

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 200 | \$ 1 200 | \$ 1 400 | \$ 1 400 | \$ 5 200 |
| 2040 | HONORARIOS | 400 | 400 | 400 | 400 | 1 600 |
| 2050 | VACACIONES | 100 | 100 | 120 | 120 | 440 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2080 | IMSS | 130 | 130 | 153 | 153 | 566 |
| 2090 | INFONAVIT | 63 | 63 | 74 | 74 | 274 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2250 | PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 2 338 | \$ 2 338 | \$ 2 592 | \$ 2 592 | \$ 9 860 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 6/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 3
RESPONSABLE B. BAEZ O. No. AREA 9110
NOMBRE DEL AREA VENTAS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 900 | \$ 1 200 | \$ 1 200 | \$ 4 200 |
| 2040 | HONORARIOS | 300 | 300 | 300 | 300 | 1 200 |
| 2050 | VACACIONES | 75 | 75 | 100 | 100 | 350 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2070 | COMISIONES | 250 | 250 | 250 | 250 | 1 000 |
| 2080 | IMSS | 100 | 100 | 130 | 130 | 460 |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 50 | 63 | 63 | 226 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 2190 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE TRANSP. | 120 | 120 | 120 | 120 | 480 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 12 | 12 | 12 | 12 | 48 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 8 | 8 | 8 | 8 | 32 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2250 | PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| | | \$ 1 995 | \$ 1 995 | \$ 2 363 | \$ 2 363 | \$ 8 716 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 7/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 3

RESPONSABLE V. JUÁREZ S. No. AREA 9120

NOMBRE DEL AREA SERVICIO A CLIENTES

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90

FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90

AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 900 | \$ 1 200 | \$ 1 200 | \$ 4 200 |
| 2050 | VACACIONES | 75 | 75 | 100 | 100 | 350 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2080 | IMSS | 100 | 100 | 130 | 130 | 460 |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 50 | 63 | 63 | 226 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2190 | MANTENIMEINTO EQUIPO DE TRANSP. | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EQUIPO E INST. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELFONOS | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| | | \$ 1 404 | \$ 1 404 | \$ 1 772 | \$ 1 772 | \$ 6 352 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 8/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 3
RESPONSABLE F. GONZALEZ F. No. AREA 9130
NOMBRE DEL AREA PUBLICIDAD

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| No. CUENTA | CONCEPTO | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEPT | OCT-DIC | T O T A L |
|------------|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 900 | \$ 1 200 | \$ 1 200 | \$ 4 200 |
| 2040 | HORORARIOS | 300 | 300 | 300 | 300 | 1 200 |
| 2050 | VACACIONES | 75 | 75 | 100 | 100 | 350 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2080 | IMSS | 100 | 100 | 130 | 130 | 460 |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 50 | 63 | 63 | 226 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EQUIPO E INST. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2230 | PAPELERIA Y UTILES DE ESC. | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2250 | PUBLICIDAD Y PROPAGANDA | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| | | \$ 1 639 | \$ 1 639 | \$ 2 007 | \$ 2 007 | \$ 7 292 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
FINANZAS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 1990
(miles de pesos)

| <u>No. AREA</u> | <u>CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 9200 | FINANZAS | \$ 2 489 | \$ 2 489 | \$ 2 799 | \$ 2 799 | \$ 10 576 |
| 9210 | CONTRALORIA | 1 853 | 1 853 | 2 288 | 2 288 | 8 282 |
| 9211 | PRESUPUESTOS | 1 342 | 1 342 | 1 710 | 1 710 | 6 104 |
| 9212 | CONTABILIDAD GENERAL | 1 255 | 1 255 | 1 445 | 1 445 | 5 400 |
| 9213 | CONTABILIDAD DE COSTOS | 1 218 | 1 218 | 1 408 | 1 408 | 5 252 |
| 9220 | TESORERIA | 1 417 | 1 417 | 1 785 | 1 785 | 6 404 |
| 9221 | COBRANZAS | 1 562 | 1 562 | 1 808 | 1 808 | 6 740 |
| | | \$ 11 136 | \$ 11 136 | \$ 13 243 | \$ 13 243 | \$ 48 758 |

| <u>No. AREA</u> | <u>NO CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 9200 | FINANZAS | \$ 140 | \$ 140 | \$ 140 | \$ 140 | \$ 560 |
| 9210 | CONTRALORIA | 120 | 120 | 120 | 120 | 480 |
| 9211 | PRESUPUESTOS | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 9212 | CONTABILIDAD GENERAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 9213 | CONTABILIDAD DE COSTOS | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 9220 | TESORERIA | 120 | 120 | 120 | 120 | 480 |
| 9221 | COBRANZAS | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| | | \$ 780 | \$ 780 | \$ 780 | \$ 780 | \$ 3 120 |

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

HOJA No. 10/35

NIVEL 2°
RESPONSABLE L. YESCAS R. No. AREA 9200
NOMBRE DEL AREA FINANZAS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| No. CUENTA | CONCEPTO | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEPT | OCT-DIC | T O T A L |
|------------|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 250 | \$ 1 250 | \$ 1 500 | \$ 1 500 | \$ 5 500 |
| 2040 | HONORARIOS | 450 | 450 | 450 | 450 | 1 800 |
| 2050 | VACACIONES | 103 | 103 | 123 | 123 | 452 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 115 | 115 | 115 | 115 | 460 |
| 2080 | IMSS | 137 | 137 | 164 | 164 | 602 |
| 2090 | INFONAVIT | 65 | 65 | 78 | 78 | 286 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 35 | 35 | 35 | 35 | 140 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2280 | MULTAS Y RECARGOS | 4 | 4 | 4 | 4 | 16 |
| 2290 | INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| | | \$ 2 489 | \$ 2 489 | \$ 2 799 | \$ 2 799 | \$ 10 576 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

HOJA No. 11/35

NIVEL 3°
RESPONSABLE A. OCA. M. No. AREA 9210
NOMBRE DEL AREA CONTRALORIA

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 950 | \$ 950 | \$ 1 300 | \$ 1 300 | \$ 4 500 |
| 2040 | HONORARIOS | 350 | 350 | 350 | 350 | 1 400 |
| 2050 | VACACIONES | 78 | 78 | 107 | 107 | 370 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2080 | IMSS | 105 | 105 | 143 | 143 | 496 |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 50 | 68 | 68 | 236 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 2280 | MULTAS Y RECARGOS | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 2290 | INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| | | \$ 1 853 | \$ 1 853 | \$ 2 288 | \$ 2 288 | \$ 8 282 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 12/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 4°

RESPONSABLE G. DAVALO R. No. AREA 9211
NOMBRE DEL AREA PRESUPUESTOSPERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 900 | \$ 1 200 | \$ 1 200 | \$ 4 200 |
| 2050 | VACACIONES | 75 | 75 | 100 | 100 | 350 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2080 | IMSS | 100 | 100 | 130 | 130 | 460 |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 50 | 63 | 63 | 226 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2230 | PAPELERIA ARTICULOS DE ESC. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 22 | 22 | 22 | 22 | 88 |
| | | \$ 1 342 | \$ 1 342 | \$ 1 710 | \$ 1 710 | \$ 6 104 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADORAZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 13/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 4°
RESPONSABLE J. SANTOS P No. AREA 9212
NOMBRE DEL AREA CONTABILIDAD GENERAL

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| No. CUENTA | CONCEPTO | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEPT | OCT-DIC | T O T A L |
|------------|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 850 | \$ 850 | \$ 1 000 | \$ 1 000 | \$ 3 700 |
| 2050 | VACACIONES | 69 | 69 | 85 | 85 | 308 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 45 | 45 | 45 | 45 | 180 |
| 2080 | IMSS | 94 | 94 | 110 | 110 | 408 |
| 2090 | INFONAVIT | 45 | 45 | 53 | 53 | 196 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 35 | 35 | 35 | 35 | 140 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INT. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2230 | PAPELERIA ARTICULOS DE ESC. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2280 | MULTAS Y RECARGOS | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 2290 | INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 1 255 | \$ 1 255 | \$ 1 445 | \$ 1 445 | \$ 5 400 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 14/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 4°
RESPONSABLE L. CACHO S. No. AREA 9213
NUMBRE DEL AREA CONTABILIDAD DE COSTOS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| No. CUENTA | CONCEPTO | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEPT | OCT-DIC | T O T A L |
|------------|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 850 | \$ 850 | \$ 1 000 | \$ 1 000 | \$ 3 700 |
| 2050 | VACACIONES | 69 | 69 | 85 | 85 | 308 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 45 | 45 | 45 | 45 | 180 |
| 2080 | IMSS | 94 | 94 | 110 | 110 | 408 |
| 2090 | INFONAVIT | 45 | 45 | 53 | 53 | 196 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2230 | PAPELERIA ARTICULOS DE ESC. | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| | | \$ 1 218 | \$ 1 218 | \$ 1 408 | \$ 1 408 | \$ 5 252 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 15/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 3°
RESPONSABLE R. SANCHEZ P. No. AREA 9220
NOMBRE DEL AREA TESORERIA

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| No. CUENTA | CONCEPTO | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEPT | OCT-DIC | T O T A L |
|------------|----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 900 | \$ 1 200 | \$ 1 200 | \$ 4 200 |
| 2050 | VACACIONES | 75 | 75 | 100 | 100 | 350 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2080 | IMSS | 100 | 100 | 130 | 130 | 460 |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 50 | 63 | 63 | 226 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 12 | 12 | 12 | 12 | 48 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2290 | INTERESES Y COMISIONES BANCARIAS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 1 417 | \$ 1 417 | \$ 1 785 | \$ 1 785 | \$ 6 404 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 (miles de pesos)

HOJA No. 16/35

NIVEL 4°
 RESPONSABLE T. ALVARADO C. No. AREA 9221
 NOMBRE DEL AREA COBRANZAS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
 FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
 AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 800 | \$ 800 | \$ 1 000 | \$ 1 000 | \$ 3 600 |
| 2050 | VACACIONES | 70 | 70 | 85 | 85 | 310 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2070 | COMISIONES | 200 | 200 | 200 | 200 | 800 |
| 2080 | IMSS | 90 | 90 | 110 | 110 | 400 |
| 2090 | INFONAVIT | 42 | 42 | 53 | 53 | 190 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2190 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE TRANSP. | 200 | 200 | 200 | 200 | 800 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2230 | PAPELERIA ARTICULOS DE ESC. | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| | | \$ 1 562 | \$ 1 562 | \$ 1 808 | \$ 1 808 | \$ 6 740 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
 AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
 VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 17/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

PRODUCCION

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 1990
(miles de pesos)

| <u>No. AREA</u> | <u>CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 9300 | PRODUCCION | \$ 2 487 | \$ 2 487 | \$ 2 719 | \$ 2 719 | \$ 10 412 |
| 9310 | INGENIERIA Y PROYECTOS | 1 431 | 1 431 | 1 803 | 1 803 | 6 468 |
| 9320 | COMPRAS | 1 455 | 1 455 | 1 823 | 1 823 | 6 556 |
| 9330 | MANUFACTURA | 1 436 | 1 436 | 1 808 | 1 808 | 6 488 |
| 9331 | PRODUCTO "A" | 14 575 | 14 575 | 15 105 | 15 105 | 59 360 |
| 9332 | PRODUCTO "B" | 13 849 | 13 849 | 14 211 | 14 211 | 56 120 |
| 9333 | PRODUCTO "C" | 13 914 | 13 914 | 14 454 | 14 454 | 56 736 |
| 9340 | CONTROL DE CALIDAD | 1 267 | 1 267 | 1 333 | 1 333 | 5 200 |
| | | \$ 50 414 | \$ 50 414 | \$ 53 256 | \$ 53 256 | \$ 207 340 |
| <u>No. AREA</u> | <u>NO CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
| 9300 | PRODUCCION | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 100 | \$ 400 |
| 9310 | INGENIERIA Y PROYECTOS | 80 | 80 | 80 | 80 | 320 |
| 9320 | COMPRAS | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| 9330 | MANUFACTURA | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 9331 | PRODUCTO "A" | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| 9332 | PRODUCTO "B" | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| 9333 | PRODUCTO "C" | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| 9340 | CONTROL DE CALIDAD | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 480 | \$ 480 | \$ 480 | \$ 480 | \$ 1 920 |

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 (miles de pesos)

HOJA No.18/35

NIVEL 2°
 RESPONSABLE C. GARCIA M. No. AREA 9300
 NOMBRE DEL AREA PRODUCCION

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
 FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
 AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 400 | \$ 1 400 | \$ 1 600 | \$ 1 600 | \$ 6 000 |
| 2040 | HONORARIOS | 350 | 350 | 350 | 350 | 1 400 |
| 2050 | VACACIONES | 116 | 116 | 116 | 116 | 464 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 63 | 63 | 63 | 63 | 252 |
| 2080 | IMSS | 154 | 154 | 176 | 176 | 660 |
| 2090 | INFONAVIT | 74 | 74 | 84 | 84 | 316 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIFICIO E INST. | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| | | \$ 2 487 | \$ 2 487 | \$ 2 719 | \$ 2 719 | \$ 10 412 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
 AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
 VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 19/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 3°

RESPONSABLE S. PEREZ E. No. AREA 9310

NOMBRE DEL AREA INGENIERIA Y PROYECTOS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90

FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90

AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 000 | \$ 1 000 | \$ 1 300 | \$ 1 300 | \$ 4 600 |
| 2050 | VACACIONES | 83 | 83 | 107 | 107 | 380 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2080 | IMSS | 110 | 110 | 143 | 143 | 506 |
| 2090 | INFONAVIT | 53 | 53 | 68 | 68 | 242 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 45 | 45 | 45 | 45 | 180 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIFICIO E INST. | 35 | 35 | 35 | 35 | 140 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE OFICINA | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 1 431 | \$ 1 431 | \$ 1 803 | \$ 1 803 | \$ 6 468 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 20/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 3°
RESPONSABLE I. VARGAS T. No. AREA 9320
NOMBRE DEL AREA COMPRAS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| No. CUENTA | CONCEPTO | EME-MAR | ABR-JUN | JUL-SEPT | OCT-DIC | T O T A L |
|------------|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 900 | \$ 1 200 | \$ 1 200 | \$ 4 200 |
| 2050 | VACACIONES | 75 | 75 | 100 | 100 | 350 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2080 | IMSS | 100 | 100 | 130 | 130 | 460 |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 50 | 63 | 63 | 226 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| | | \$ 1 455 | \$ 1 455 | \$ 1 823 | \$ 1 823 | \$ 6 555 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 21/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 3°
RESPONSABLE I. MENDEZ I. No. AREA 9330
NOMBRE DEL AREA MANUFACTURA

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| No. CUENTA | CONCEPTO | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEPT | OCT-DIC | T O T A L |
|------------|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 000 | \$ 1 000 | \$ 1 300 | \$ 1 300 | \$ 4 600 |
| 2050 | VACACIONES | 83 | 83 | 107 | 107 | 380 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2080 | IMSS | 110 | 110 | 143 | 143 | 506 |
| 2090 | INFONAVIT | 53 | 53 | 68 | 68 | 242 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIFICIO E INST. | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 1 436 | \$ 1 436 | \$ 1 808 | \$ 1 808 | \$ 6 488 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 22/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 4°
RESPONSABLE P. CHÁVEZ C. No. AREA 9331
NOMBRE DEL AREA PRODUCTO "A"

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| No. CUENTA | CONCEPTO | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEPT | OCT-DIC | T O T A L |
|------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 2010 | MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 300 | \$ 3 300 | \$ 12 600 |
| 2020 | MANO DE OBRA INDIRECTA | 750 | 750 | 825 | 825 | 3 150 |
| 2030 | SUELDOS | 650 | 650 | 700 | 700 | 2 700 |
| 2040 | HONORARIOS | 250 | 250 | 250 | 250 | 1 000 |
| 2050 | VACACIONES | 362 | 362 | 397 | 397 | 1 518 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 195 | 195 | 195 | 195 | 780 |
| 2080 | IMSS | 483 | 483 | 530 | 530 | 2 026 |
| 2090 | INFONAVIT | 239 | 230 | 253 | 253 | 966 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2130 | MATERIA PRIMA DIRECTA | 6 500 | 6 500 | 6 500 | 6 500 | 26 000 |
| 2140 | MATERIA PRIMA INDIRECTA | 1 625 | 1 625 | 1 625 | 1 625 | 6 500 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 120 | 120 | 120 | 120 | 480 |
| 2200 | MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIFICIO E INST. | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| 2220 | MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQ. | 200 | 200 | 200 | 200 | 800 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 14 575 | \$ 14 575 | \$ 15 105 | \$ 15 105 | \$ 59 360 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 23/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 4°
RESPONSABLE T. RAMIREZ Z. No. AREA 9332
NOMBRE DEL AREA PRODUCTO "B"

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| No. CUENTA | CONCEPTO | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEPT | OCT-DIC | T O T A L |
|------------|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| 2010 | MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 3 300 | \$ 3 300 | \$ 3 500 | \$ 3 500 | \$ 13 600 |
| 2020 | MANO DE OBRA INDIRECTA | 825 | 825 | 875 | 875 | 3 400 |
| 2030 | SUELDOS | 660 | 660 | 700 | 700 | 2 720 |
| 2040 | HONORARIOS | 300 | 300 | 300 | 300 | 1 200 |
| 2050 | VACACIONES | 394 | 394 | 418 | 418 | 1 624 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 210 | 210 | 210 | 210 | 840 |
| 2080 | IMSS | 525 | 525 | 557 | 557 | 2 164 |
| 2090 | INFONAVIT | 250 | 250 | 266 | 266 | 1 032 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2130 | MATERIA PRIMA DIRECTA | 5 500 | 5 500 | 5 500 | 5 500 | 22 000 |
| 2140 | MATERIA PRIMA INDIRECTA | 1 375 | 1 375 | 1 375 | 1 375 | 5 500 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2200 | MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIFICIO E INST. | 60 | 60 | 60 | 60 | 240 |
| 2220 | MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQ. | 200 | 200 | 200 | 200 | 800 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 13 849 | \$ 13 849 | \$ 14 211 | \$ 14 211 | \$ 56 120 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 (miles de pesos)

HOJA No. 24/35

NIVEL 4°
 RESPONSABLE C. GÓMEZ S. No. AREA 9333
 NOMBRE DEL AREA PRODUCTO "C"

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° EMERO AL 31 DIC. 90
 FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
 AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2010 | MANO DE OBRA DIRECTA | \$ 3 000 | \$ 3 000 | \$ 3 300 | \$ 3 300 | \$ 12 600 |
| 2020 | MANO DE OBRA INDIRECTA | 750 | 750 | 825 | 825 | 3 150 |
| 2030 | SUELDOS | 600 | 600 | 660 | 660 | 2 520 |
| 2040 | HONORARIOS | 300 | 300 | 300 | 300 | 1 200 |
| 2050 | VACACIONES | 358 | 358 | 394 | 394 | 1 504 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 200 | 200 | 200 | 200 | 800 |
| 2080 | IMSS | 478 | 478 | 525 | 525 | 2 006 |
| 2090 | INFONAVIT | 228 | 228 | 250 | 250 | 956 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2130 | MATERIA PRIMA DIRECTA | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 6 000 | 24 000 |
| 2140 | MATERIA PRIMA INDIRECTA | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 1 500 | 6 000 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2200 | MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2220 | MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQ. | 200 | 200 | 200 | 200 | 800 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 13 914 | \$ 13 914 | \$ 14 454 | \$ 14 454 | \$ 56 736 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
 AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
 VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 (miles de pesos)

HOJA No. 25/35

NIVEL 3°
 RESPONSABLE B. SAENZ V. No. AREA 9340
 NOMBRE DEL AREA CONTROL DE CALIDAD

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
 FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
 AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 850 | \$ 850 | \$ 900 | \$ 900 | \$ 3 500 |
| 2050 | VACACIONES | 70 | 70 | 75 | 75 | 290 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 38 | 38 | 38 | 38 | 152 |
| 2080 | IMSS | 94 | 94 | 100 | 100 | 388 |
| 2090 | INFONAVIT | 45 | 45 | 50 | 50 | 190 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2200 | MANTENIMIENTO DE EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2210 | MANTENIMIENTO DE EDIFICIO E INST. | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 2220 | MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQ. | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 1 267 | \$ 1 267 | \$ 1 333 | \$ 1 333 | \$ 5 200 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
 AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
 VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 26/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
RELACIONES INDUSTRIALESPERIODO COMPRENDIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 1990
(miles de pesos)

| <u>No. AREA</u> | <u>CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|-------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 9400 | RELACIONES INDUSTRIALES | \$ 2 022 | \$ 2 022 | \$ 2 272 | \$ 2 272 | \$ 8 588 |
| 9410 | RECURSOS HUMANOS | 1 330 | 1 330 | 1 520 | 1 520 | 5 700 |
| 9420 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 1 399 | 1 399 | 1 767 | 1 767 | 6 332 |
| 9421 | SERVICIOS MEDICOS | 1 012 | 1 012 | 1 265 | 1 265 | 4 554 |
| 9422 | ADIASTRAMIENTO Y CAPACITACION | 1 194 | 1 194 | 1 446 | 1 446 | 5 280 |
| | | \$ 6 957 | \$ 6 957 | \$ 8 270 | \$ 8 270 | \$ 30 454 |
| <u>No. AREA</u> | <u>NO CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
| 9400 | RELACIONES INDUSTRIALES | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 9410 | RECURSOS HUMANOS | 80 | 80 | 80 | 80 | 320 |
| 9420 | SEGURIDAD INDUSTRIAL | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 9421 | SERVICIOS MEDICOS | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 9422 | ADIASTRAMIENTO Y CAPACITACION | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| | | \$ 280 | \$ 280 | \$ 280 | \$ 280 | \$ 1 120 |

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 (miles de pesos)

HOJA No. 27/35

NIVEL 2°
 RESPONSABLE J. DAVILA Z. No. AREA 9400
 NOMBRE DEL AREA RELACIONES INDUSTRIALES

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
 FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
 AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 300 | \$ 1 300 | \$ 1 500 | \$ 1 500 | \$ 5 600 |
| 2050 | VACACIONES | 107 | 107 | 124 | 124 | 462 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 59 | 59 | 59 | 59 | 236 |
| 2080 | IMSS | 143 | 143 | 165 | 165 | 616 |
| 2090 | INFONAVIT | 68 | 68 | 79 | 79 | 294 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 100 | 100 | 100 | 100 | 400 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| | | \$ 2 022 | \$ 2 022 | \$ 2 272 | \$ 2 272 | \$ 8 588 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
 AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
 VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

HOJA No. 28/35

NIVEL 3°
RESPONSABLE A. BALDERA G. No. AREA 9410
NOMBRE DEL AREA RECURSOS HUMANOS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| No. CUENTA | CONCEPTO | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEPT | OCT-DIC | T O T A L |
|------------|-----------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 850 | \$ 850 | \$ 1 000 | \$ 1 000 | \$ 3 700 |
| 2050 | VACACIONES | 69 | 69 | 85 | 85 | 308 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 45 | 45 | 45 | 45 | 180 |
| 2080 | IMSS | 94 | 94 | 110 | 110 | 408 |
| 2090 | INFONAVIT | 45 | 45 | 53 | 53 | 196 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 35 | 35 | 35 | 35 | 140 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2280 | MULTAS Y RECARGOS | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| | | \$ 1 330 | \$ 1 330 | \$ 1 520 | \$ 1 520 | \$ 5 700 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 29/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 3°
RESPONSABLE J. MORA M. No. AREA 9420
NOMBRE DEL AREA SEGURIDAD INDUSTRIAL

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| No. CUENTA | CONCEPTO | ENE-MAR | ABR-JUN | JUL-SEPT | OCT-DIC | T O T A L |
|------------|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 900 | \$ 900 | \$ 1 200 | \$ 1 200 | \$ 4 200 |
| 2050 | VACACIONES | 75 | 75 | 100 | 100 | 350 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2080 | IMSS | 100 | 100 | 130 | 130 | 460 |
| 2090 | INFONAVIT | 50 | 50 | 63 | 63 | 226 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 35 | 35 | 35 | 35 | 140 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 22 | 22 | 22 | 22 | 88 |
| 2280 | MULTAS Y RECARGOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 1 399 | \$ 1 399 | \$ 1 767 | \$ 1 767 | \$ 6 332 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 (miles de pesos)

HOJA No. 30/35

NIVEL 4°
 RESPONSABLE F. ARON G. No. AREA 9421
 NOMBRE DEL AREA SERVICIOS MEDICOS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
 FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
 AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 700 | \$ 700 | \$ 900 | \$ 900 | \$ 3 200 |
| 2050 | VACACIONES | 58 | 58 | 75 | 75 | 266 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 35 | 35 | 35 | 35 | 140 |
| 2080 | IMSS | 77 | 77 | 100 | 100 | 354 |
| 2090 | INFONAVIT | 37 | 37 | 50 | 50 | 174 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| | | \$ 1 012 | \$ 1 012 | \$ 1 265 | \$ 1 265 | \$ 4 554 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
 AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
 VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

HOJA No. 31/35

NIVEL 4°
RESPONSABLE H. DAVALO R. No. AREA 9422
NOMBRE DEL AREA ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 800 | \$ 800 | \$ 1 000 | \$ 1 000 | \$ 3 600 |
| 2050 | VACACIONES | 66 | 66 | 85 | 85 | 302 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 38 | 38 | 38 | 38 | 152 |
| 2080 | IMSS | 88 | 88 | 110 | 110 | 396 |
| 2090 | INFONAVIT | 42 | 42 | 53 | 53 | 190 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| 2200 | MANTENIMIENTO Y EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 1 194 | \$ 1 194 | \$ 1 446 | \$ 1 446 | \$ 5 280 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

RELACIONES PUBLICAS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 1990
(miles de pesos)

| <u>No. AREA</u> | <u>CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 11000 | RELACIONES PUBLICAS | \$ 1 925 | \$ 1 925 | \$ 2 235 | \$ 2 235 | \$ 8 320 |
| | | 1 925 | 1 925 | 2 235 | 2 235 | 8 320 |
| <u>No AREA</u> | <u>NO CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
| 11000 | RELACIONES PUBLICAS | \$ 80 | \$ 80 | \$ 80 | \$ 80 | \$ 320 |
| | | 80 | 80 | 80 | 80 | 320 |

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 33/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
(miles de pesos)

NIVEL 1°
RESPONSABLE A. MORALES C. No. AREA 11000
NOMBRE DEL AREA RELACIONES PUBLICAS

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 250 | \$ 1 250 | \$ 1 500 | \$ 1 500 | \$ 5 500 |
| 2050 | VACACIONES | 103 | 103 | 123 | 123 | 452 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 115 | 115 | 115 | 115 | 460 |
| 2080 | IMSS | 137 | 137 | 164 | 164 | 602 |
| 2090 | INFONAVIT | 65 | 65 | 78 | 78 | 286 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2110 | GASTOS DE VIAJE | 70 | 70 | 70 | 70 | 280 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 25 | 25 | 25 | 25 | 100 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 15 | 15 | 15 | 15 | 60 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 80 |
| | | \$ 1 925 | \$ 1 925 | \$ 2 235 | \$ 2 235 | \$ 8 320 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.

HOJA No. 34/35

PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

AUDITORIA INTERNA

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 1990
(miles de pesos)

| <u>No. AREA</u> | <u>CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-----------------|------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 10000 | AUDITORIA INTERNA | \$ 2 150 | \$ 2 150 | \$ 2 525 | \$ 2 525 | \$ 9 350 |
| | | \$ 2 150 | \$ 2 150 | \$ 2 525 | \$ 2 525 | \$ 9 350 |
| <u>No AREA</u> | <u>NO CONTROLABLES</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
| 10000 | AUDITORIA INTERNA | \$ 80 | \$ 80 | \$ 80 | \$ 80 | \$ 320 |
| | | \$ 80 | \$ 80 | \$ 80 | \$ 80 | \$ 320 |

MANUFACTURAS ALFA, S. A. DE C. V.
 PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
 (miles de pesos)

HOJA No. 35/35

NIVEL 1°
 RESPONSABLE E. ARAGON V. No. AREA 10000
 NOMBRE DEL AREA AUDITORIA INTERNA

PERIODO COMPRENDIDO DEL 1° ENERO AL 31 DIC. 90
 FECHA DE APROBACION DEL PRESUPUESTO 26 DIC. 90
 AUTORIZADO POR L. VEGA R.

| <u>No. CUENTA</u> | <u>CONCEPTO</u> | <u>ENE-MAR</u> | <u>ABR-JUN</u> | <u>JUL-SEPT</u> | <u>OCT-DIC</u> | <u>T O T A L</u> |
|-------------------|---------------------------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|
| 2030 | SUELDOS | \$ 1 500 | \$ 1 500 | \$ 1 800 | \$ 1 800 | \$ 6 600 |
| 2050 | VACACIONES | 123 | 123 | 148 | 148 | 542 |
| 2060 | GRATIFICACIONES | 70 | 70 | 70 | 70 | 280 |
| 2080 | IMSS | 164 | 164 | 198 | 198 | 724 |
| 2090 | INFONAVIT | 78 | 78 | 94 | 94 | 344 |
| 2100 | PREVISION SOCIAL | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2120 | CUOTAS Y SUSCRIPCIONES | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2180 | GASOLINA Y LUBRICANTES | 50 | 50 | 50 | 50 | 200 |
| 2200 | MANTENIMIENTO EQUIPO DE OFICINA | 10 | 10 | 10 | 10 | 40 |
| 2210 | MANTENIMIENTO EDIFICIO E INST. | 5 | 5 | 5 | 5 | 20 |
| 2230 | PAPELERIA Y ARTICULOS DE ESC. | 30 | 30 | 30 | 30 | 120 |
| 2240 | CORREOS TELEGRAFOS Y TELEFONOS | 40 | 40 | 40 | 40 | 160 |
| | | \$ 2 150 | \$ 2 150 | \$ 2 525 | \$ 2 525 | \$ 9 350 |

FIRMA FECHA DE ENTERADO

Vo. Bo.

BLANCA: CONTRALOR
 AMARILLA: CONTADOR

AZUL: RESPONSABLE
 VERDE: ARCHIVO

MANUFACTURERA ALFA, S. A. DE C. V.
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO DEL 1º ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 1990
 (miles de pesos)

| | ENE-MAR | | ABR-JUN | | JUL-SEP | | OCT-DIC | | TOTAL |
|------------------------------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|
| Ventas Totales | | 180 000 | | 180 000 | | 180 000 | | 180 000 | 720 000 |
| Devol. y Rebajas s/Ventas | | (10 000) | | (10 000) | | (10 000) | | (10 000) | 40 000 |
| Ventas Netas | | 170 000 | | 170 000 | | 170 000 | | 170 000 | 680 000 |
| Costo de Ventas | | 38 000 | | 38 000 | | 38 000 | | 38 000 | 152 000 |
| Utilidad Bruta | | 132 000 | | 132 000 | | 132 000 | | 132 000 | 528 000 |
| (-) Gastos de Operación | Cont. | No Cont. | | | | | | | |
| (+) Gastos de Administración | 33 884 | 1 520 | 33 884 | 1 520 | 40 021 | 1 520 | 40 021 | 1 521 | 147 810 |
| Gastos de Venta | 7 376 | 260 | 7 376 | 260 | 8 734 | 260 | 8 734 | 260 | 32 222 |
| Gastos Financieros | 85 | 100 | 85 | 100 | 85 | 100 | 85 | 100 | 340 |
| | 41 345 | 1 880 | 41 345 | 1 880 | 48 840 | 1 880 | 48 840 | 1 880 | 180 372 |
| Utilidad de Operación | | 88 774 | | 88 774 | | 81 279 | | 81 279 | 7 520 |
| Otros Gastos No Controlables | 5 000 | | 5 000 | | 5 000 | | 5 000 | | 20 000 |
| Otros Productos | 3 000 | 2 000 | 3 000 | 2 000 | 3 000 | 2 000 | 3 000 | 2 000 | 2 000 |
| Utilidad Antes de Impuesto | | 86 774 | | 86 774 | | 79 279 | | 79 279 | 332 108 |
| Impuesto Sobre la Renta | | 36 445 | | 36 445 | | 33 297 | | 33 297 | 139 485 |
| PTU | | 8 677 | | 8 677 | | 7 928 | | 7 928 | 33 211 |
| Utilidad Neta del Período | | 41 651 | | 41 651 | | 38 054 | | 38 054 | 159 411 |
| | | ===== | | ===== | | ===== | | ===== | ===== |

* Se sumaron todas las cédulas del presupuesto por áreas de responsabilidad para la elaboración del Estado de Resultados.

MANUFACTURERA ALFA, S.A. DE C.V.
 ESTADO DE COSTO DE PRODUCCION Y COSTO DE VENTAS
 PRESUPUESTADO AL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990
 (Miles de pesos)

| Elementos | Ene-Mar | Abr-Jun | Jul-Sep | Oct-Dic | Total |
|---|---------|---------|----------|----------|----------|
| Compras de Materia Prima | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 72 000 |
| Gastos sobre Compras | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 2 000 | 8 000 |
| Devoluciones sobre Compras | (1 500) | (1 500) | (1 500) | (1 500) | (6 000) |
| Compras Netas No Controlables | 18 500 | 18 500 | 18 500 | 18 500 | 74 000 |
| Más (Menos) Entre Inventarios Inicial y final de Mat. Prima | | | | | |
| Inventario Inicial | 1 500 | 2 000 | 2 500 | 3 000 | 9 000 |
| Inventario final | (2 000) | (2 500) | (3 000) | (3 500) | (11 000) |
| | (500) | (500) | (500) | (500) | (2 000) |
| Materia Directo Consumido | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 18 000 | 72 000 |
| Mano de Obra Directa | 9 300 | 9 300 | 10 100 | 10 100 | 38 800 |
| Costo Primo | 27 300 | 27 300 | 28 100 | 28 100 | 110 800 |
| Gastos Indirectos | | | | | |
| Controlables | 15 038 | 15 038 | 15 670 | 15 670 | 61 416 |
| No Controlables | 180 | 180 | 180 | 180 | 720 |
| | 15 218 | 15 218 | 15 850 | 15 850 | 62 136 |
| Costo Incurredido | 42 518 | 42 518 | 43 950 | 43 950 | 172 936 |
| Más (Menos) Entre Inventario Inicial y Final de Producción en Proceso: | | | | | |
| Inventario Inicial | 2 000 | 4 018 | 6 036 | 9 486 | 21 540 |
| Inventario Final | (4 018) | (6 036) | (9 486) | (12 936) | (32 476) |
| | (2 018) | (2 018) | (3 450) | (3 450) | (10 936) |
| Costo de Producción | 40 500 | 40 500 | 40 500 | 40 500 | 162 000 |
| Más (Menos) Diferencia entre Inventario Inicial y Final de Productos Terminados | | | | | |
| Inventario inicial | 2 500 | 5 000 | 7 500 | 10 000 | 25 000 |
| Inventario Final | (5 000) | (7 500) | (10 000) | (12 500) | (35 000) |
| | (2 500) | (2 500) | (2 500) | (2 500) | (10 000) |
| Costo de Ventas | 38 000 | 38 000 | 38 000 | 38 000 | 152 000 |

*Se sumaron los productos A,B,C, para la elaboración del Estado de Costo de Producción.

CONCLUSIONES

— La Contabilidad se da por fenómenos cuantitativos, en sus diferentes épocas los individuos tienen la imperiosa necesidad de conocer sus derechos y obligaciones con el registro de sus actividades económicas donde se ha propiciado una evolución.

— La Contabilidad General, es una herramienta de apoyo a la organización, registra sus operaciones económicas; para que emita una información financiera, dicha información es base para toma de decisiones internas o externas.

— En la evolución contable surge un sistema de control del costo y gasto, es Contabilidad por Areas de Responsabilidad, sirve de instrumento para medir la eficiencia individual del elemento humano, mediante la comparación de su actuación real contra lo planeado.

— El sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, depura la carta de organización, define la autoridad y responsabilidad de cada individuo de la empresa, establece el área de responsabilidad.

El sistema analiza la identificación de los costos y gastos controlables, no controlables, siendo los controla--

bles los que se asignan al área de responsabilidad.

— El Presupuesto de Areas de Responsabilidad y Costos son puntos de apoyo del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, fijan parámetros de actuación al futuro, con ello se tiene elementos de control para comparar lo ejercido contra lo planeado.

— La Motivación Humana es una herramienta que utiliza, el sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, se basa en estímulos para reforzar la conducta del individuo. El objetivo que persigue la motivación humana es la humanización del trabajo.

— El informe de responsabilidad es el resultado final de la aplicación del sistema, es un documento que refleja la actuación de cada responsable.

— Los Informes de Responsabilidad, en su información sirve de punto de referencia para cuantificar las fallas y aciertos, que se corrijan los errores y se capitalicen los aciertos.

— En este Mundo de Situaciones Cambiantes, se encuentran dos tipos de variables: dependiente e independiente, siendo cualquier magnitud cuantificable.

— En la Identificación de la Variable dependiente, se obtiene el problema, y la variable independiente es la comprobación de la dependiente o la modificación en base a los resultados de la independiente; y con lo antes expuesto, se generalizan resultados.

— El éxito del sistema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad dependerá de la inteligencia y energía de las medidas que tome la dirección, para proceder a corregir deficiencias detectadas, y lograr una productividad más óptima de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- Contabilidad General primer curso
Suárez Hernández, Alberto CP.
Mc Graw Hill
- 2.- La Prueba del Cambio
Hoffer, Eric
Limusa
- 3.- La Contabilidad por Areas de Responsabilidad
Perea Román, Francisco CP
Ecasa
- 4.- Contabilidad Administrativa
Ramírez Padilla, David Noel CP.
Mc Graw Hill
- 5.- Contabilidad
Riggs E, Henry
Mc Graw Hill
- 6.- El Análisis de los Estados Financieros
Macías Pineda, Roberto CP.
Ecasa
- 7.- Costos, Contabilidad, Análisis y Control
Wayne Corcoran
Limusa
- 8.- Costo I
Del Río González, Cristóbal CP. LAE.
Ecasa

- 9.- Psicología de las Relaciones Humanas
Haro Leeb, Luis
Mc Graw Hill

- 10.- Apuntes de Contabilidad por Areas de Responsabilidad
Elaborados por:
Acevedo Romero, Pedro CP.
Profesor FES-Cuautitlán, UNAM 1981

- 11.- Contabilidad para la Dirección
Anthony, Robert N.
El Ateneo

- 12.- Contabilidad por Areas de Responsabilidad
Ruiz Elizaola, Ignacio Rafael CP.
Tesis UNAM 1972

- 13.- Terminología del Contador
Mancera Hermanos
Banca y Comercio, S.A de C.V.

- 14.- Técnica Presupuestal
Del Río González, Cristóbal C.P. LAE
Ecasa

- 15.- Apuntes Costos I
Cátedra impartida por: Dávalos Rojas, Jesús C.P.
FES-Cuautitlán, UNAM 1984

- 16.- Costos II
Del Río González, Cristóbal CP. LAE
Ecasa

- 17.- El Punto Neutro
Espinoza S, Enrique CP.
Ecasa
- 18.- Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. 1984
- 19.- Contabilidad General
Anzures, Maximino CP.
Librería de Porrúa, Hnos. y Cía, S.A. de C.V.
- 20.- Cómo hacer una Tesis de Contador Público
González Irigoyen, Rómulo C.P.
Banca y Comercio
- 21.- Psicología Experimental
McGuigan F.J.
Trillas
- 22.- La Investigación Contable
Elizondo López, Arturo CP.
Ecasa