



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN



"EL CONTROL PRESUPUESTAL DE GASTOS EN UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACION  
DE AMORTIGUADORES"

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A  
VICTOR LOPEZ GARCIA Y  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
MA. ELVIA VILLEGAS MEZA

ASESOR: C.P. PEDRO ACEVEDO ROMERO

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

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.

## PROTOCOLO

El objetivo de este trabajo de investigación, es aportar a la Universidad un medio de consulta eficaz, que pueda ser utilizado por los alumnos de las Carreras de Administración y Contaduría, así como por toda aquella persona interesada en el conocimiento del Control Presupuestal.

Se busca exponer de una manera clara y sencilla los conceptos que rodean esta disciplina, además de presentar el enlace entre los conocimientos teóricos adquiridos en el salón de clase y su aplicación práctica en el centro de trabajo.

Trataremos de transmitir nuestra experiencia laboral en el aspecto del Control Presupuestal de Gastos en empresas de fabricación de autopartes, específicamente la dedicada a la fabricación de amortiguadores.

Con base a lo expuesto, demostraremos que la aplicación de la Técnica del Control Presupuestal de gastos, es una herramienta adecuada para el buen logro de los objetivos y la acertada toma de decisiones.

**EL CONTROL PRESUPUESTAL DE GASTOS  
EN UNA EMPRESA DEDICADA A  
LA FABRICACION DE AMORTIGUADORES**

**INDICE**

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1. ENFOQUE HISTORICO DEL CONTROL PRESUPUESTAL</b>	<b>4</b>
1.1. Surgimiento y Evolución de los Presupuestos	4
1.2. Propósito de los Presupuestos	6
1.3. Tipos de Presupuestos	9
1.4. Características	18
1.5. Los Presupuestos como antecedente del Control Presupuestal	21
1.6. Antecedentes de los Amortiguadores	22
1.7. Características de la Organización	25
<b>CAPITULO 2. CONTROL PRESUPUESTAL</b>	<b>33</b>
2.1. Conceptos Generales	33
2.2. Principios y Fases del Control Presupuestal	36
2.3. función y aplicación del Control Presupuestal	46
2.4. Importancia del Control Presupuestal en la Función Administrativa.	48
2.5. Ventajas y Desventajas de la Técnica Presupuestal	50

<b>CAPITULO 3. CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD</b>	<b>55</b>
3.1. Aspectos Generales	55
3.2. Niveles y Areas Funcionales	59
3.3. Autoridad y Responsabilidad	95
3.4. Objetivos Institucionales y Departamentales	101
<b>CAPITULO 4. DISTRIBUCION DE AREAS A PRESUPUESTAR</b>	<b>115</b>
4.1 Gráfica de la secuencia cronológica de actividades en la elaboración de presupuestos.	116
4.3. Presupuestos de gastos por Departamento	117
<b>CAPITULO 5. CASO PRACTICO</b>	<b>176</b>
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>214</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>215</b>

## INTRODUCCION

Actualmente, la mayor parte de las organizaciones realiza el logro de sus metas a través de la Administración por Objetivos, para lo cual desarrollan las etapas del Proceso Administrativo: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control, siendo esta última etapa parte imprescindible de las anteriores.

La fase de Control indicará de que manera se están cumpliendo los objetivos, mediante la comparación de los resultados obtenidos y los esperados, además de ayudar a corregir desviaciones y mejorar los planes trazados.

Una de las herramientas de control en las organizaciones, son los presupuestos, por medio de los cuales es posible aplicar la técnica del Control Presupuestal, como medio para vigilar el cumplimiento de los mismos.

El establecimiento del Control Presupuestal, implica la existencia ya fundamentada de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es decir, la departamentalización de la Organización y la coordinación de sus partes.

Para ejemplificar lo anterior, el presente trabajo estará enfocado a una empresa metalmeccánica, dedicada a la

fabricación de amortiguadores, la cual cumple con los aspectos expuestos. Cabe aclarar que la razón social de la empresa, así como las cifras presentadas en el caso práctico son supuestos.

Con base en esto, el contenido de los capítulos de esta investigación, es el siguiente:

#### **CAPITULO 1.**

Se hará una breve reseña histórica de los presupuestos, su nacimiento, evolución, propósitos, tipos y características. Analizaremos a los presupuestos como parte importante del Control Presupuestal.

Se expondrá una breve historia de la organización en estudio, sus características y la naturaleza de su producto.

#### **CAPITULO 2.**

Hablaremos sobre aspectos generales del Control Presupuestal, sus Objetivos, Principios, fases, función, aplicación, importancia en la función Administrativa, así como sus ventajas y desventajas.

#### **CAPITULO 3.**

Se dedicará este capítulo al estudio de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, por la trascendencia que tiene

para el buen funcionamiento del Control Presupuestal.

Describiremos la estructura de la organización: niveles y áreas funcionales, las líneas de autoridad y responsabilidad, así como los Objetivos Generales y Departamentales de la Institución.

#### **CAPITULO 4.**

Expondremos la distribución de las área a presupuestar, la secuencia cronológica de actividades en la elaboración de presupuestos y la formulación de los mismos por Departamento.

#### **CAPITULO 5.**

Caso Práctico. Todos los aspectos teóricos expuestos en los capítulos anteriores se aplicarán de manera práctica en la empresa de fabricación de amortiguadores, desde el análisis de presupuestos de gastos, hasta la formulación de reportes finales.



## CAPITULO 1

### ENFOQUE HISTORICO DEL CONTROL PRESUPUESTAL

#### 1.1. SURGIMIENTO Y EVOLUCION

Desde que el hombre tuvo la capacidad de asimilar los sucesos que ocurrían a su alrededor, incitado principalmente por la satisfacción de sus necesidades primarias, tuvo que pensar no en un futuro, sino en el mañana inmediato y para esto racionalizó sus recursos (vestido, alimento), prever para cuánto tiempo le alcanzarían y cuando sería necesario abastecerse de más. Aplicó en su sentido más rudimentario y básico el Presupuesto.

Las antiguas civilizaciones como los Fenicios, los Egipcios, los antiguos Aztecas y algunas otras culturas avanzadas para su tiempo, ya manejaban la esencia del Presupuesto al proyectar los frutos que lograrían mediante sus cosechas, las conquistas de otros pueblos y la mercadería entre otros.

Sin embargo, los Presupuestos ya considerados como tal, surgieron en Inglaterra a finales del siglo XVII, como una herramienta auxiliar para el control de gastos del Gobierno Ingles, y se propagaron posteriormente a otros países europeos, principalmente en Francia (1820), llegando esta

corriente al Continente Americano, principalmente en Estados Unidos (1821), país donde siguió conservando su función original en la Administración Pública.

En el Periodo de 1912 a 1925, como resultado de los grandes avances en la industria y el consecuente crecimiento económico del país americano, los empresarios privados dirigieron su atención hacia el Presupuesto, reconociendo sus ventajas como medida de control. De esta manera, países como Francia y Alemania se dieron a la tarea de importar éstas técnicas de Presupuesto más avanzadas.

Es en este periodo cuando en Estados Unidos se oficializa la Ley del Presupuesto Nacional.

A partir de 1930, el Presupuesto es considerado de relevancia internacional, para lo cual se establecieron en forma universal los principios que lo rigen.

Es en Estados Unidos durante el periodo 1946-1970, donde el Control Presupuestal logra mayores avances, ya que es aplicado en los diversos Departamentos de Estado (Marina, Defensa, Agricultura).

Departamento de Marina : Presupuesto de Programas y actividades.

Departamento de Defensa : Sistema Planeado por Programas y Presupuesto.

Departamento de Agricultura: Intento de Presupuesto Base Cero. Fracaso.

## 1.2. PROPOSITO DE LOS PRESUPUESTOS

Como ya se había comentado en la Introducción de esta investigación, el buen funcionamiento de un organismo está sujeto a el adecuado cumplimiento de las etapas del Proceso Administrativo , principalmente en las fases de Planeación y Control en las cuales el presupuesto juega un papel importante.

Por esta razón, consideramos que la definición de presupuestos debe llevar implícita las fases administrativas:

Desde nuestro punto de vista, "El Presupuesto". Es la proyección estimada en términos cuantitativos de los hechos y situaciones que prevalecerán en un periodo determinado, con el objeto de formular planes y programas que sirvan para regir y controlar las acciones.

Analizada esta definición, encontramos que los presupuestos persiguen los objetivos siguientes:

**Previsión.**- El prever implica el análisis preliminar de las condiciones futuras de una entidad, con el propósito de

allegarse los recursos necesarios para su funcionamiento.

Es el objetivo del presupuesto obtener las cifras y datos históricos que permitan hacer frente a las circunstancias en que un organismo habrá de encontrarse.

Planeación.- Al iniciar la etapa de Planeación ya se han establecido firmemente los objetivos que se pretenden lograr en la organización, ahora lo importante es determinar de que manera se van a ir cumpliendo, para lo cual se trazan los planes y programas a cumplir.

Con el presupuesto se busca una sistematización periódica de las actividades a realizar, mediante la asignación de estándares cuantitativos que regulen dichas acciones.

Organización.- En la etapa de Planeación se definieron las actividades a realizar para el adecuado logro de los objetivos organizacionales. Ahora la organización requiere de una estructura que permita la interrelación entre los niveles funcionales, de autoridad y responsabilidad, es decir, una departamentalización.

El cumplimiento de las metas generales se llevara a cabo a través de la implantación de objetivos para cada área

funcional, lo que equivale a formular un presupuesto por cada departamento, que permitirá determinar en que medida están llevando a cabo sus actividades dentro del margen de los parámetros permitidos.

En base a esto, el presupuesto busca enlazar los objetivos departamentales, como camino para alcanzar las metas generales de la organización.

Coordinación e Integración.- En las dos etapas anteriores correspondientes a la Planeación y Organización, se mencionó qué debe hacerse, en qué momento realizarse, así como quiénes y cómo deben ejecutarlo respectivamente.

En esta etapa los presupuestos realizan una función coordinadora que permite el dinamismo de las acciones entre las diferentes áreas de la estructura, para obtener el equilibrio entre los mismos, con el fin de cumplir adecuadamente con las metas establecidas.

Dirección.- Es una función que concierne a las cabezas de la organización, es decir a sus directivos, los cuales guiarán las acciones de cada uno de los miembros de la organización y supervisarán que se lleven a cabo en forma eficiente y coordinada, en base a lo planeado.

El presupuesto es un instrumento que auxilia a los directivos para medir la eficiencia de sus subordinados por lo que es de gran utilidad para encaminar las acciones y aplicar medidas correctivas en caso necesario.

Control.- Se refiere a la aplicación de las técnicas que permitan determinar con que eficiencia se obtienen los resultados esperados.

El presupuesto como herramienta de control, permite la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos trazados, señalando las variaciones y desviaciones incurridas

Sin embargo, la función esencial del presupuesto es el análisis de las discrepancias entre lo real y lo estimado, con el propósito de superar esas deficiencias.

### 1.3. TIPOS DE PRESUPUESTOS

La implantación del presupuesto en cualquier entidad debe estar fundamentado en base a los objetivos que persigue la organización, a sus necesidades, a sus características, a su tipo de mercado e incluso al giro al que se dedica.

Es decir, antes de elegir un tipo de Técnica Presupuestal es necesario analizar en todos sus aspectos a la empresa para asegurar que realmente se controlen las variables que van a ser consideradas.

Habr  empresas que persigan la obtenci3n constante de utilidades para las cuales el Control del Presupuesto de Ventas, Producci3n y Costos sea esencial; y por otro lado existen aquellas cuyo objetivo principal sea la prestaci3n de servicios públicos y como consecuencia el control de sus gastos e ingresos sea más importante.

De esta manera, mediante el estudio de las prioridades de cada organizaci3n, podrá tomarse la decisi3n más acertada sobre los presupuestos que mejor satisfaga sus necesidades de planeaci3n, coordinaci3n y control de sus operaciones.

Existen presupuestos de diferentes tipos como la siguiente clasificaci3n:

#### **1. POR EL TIPO DE EMPRESA**

##### **a) Presupuestos Públicos.-**

Son los que se realizan y ejecutan en la estructura Gubernamental como son: el Gobierno, los Estados y los Municipios, con una finalidad natural que es satisfacer las necesidades de la comunidad.

## TIPOS DE PRESUPUESTOS

- |  |  |
|--|--|
| 1. POR EL TIPO DE EMPRESA                    | a) Públicos<br>b) Privados<br>c) Mixtos  |
| 2. POR SU CONTENIDO                          | a) Básicos o Principales<br>b) Secundarios o Auxiliares  |
| 3. POR SU DURACION                           | a) Cortos<br>b) Medianos<br>c) Largos  |
| 4. POR SU VALUACION                          | a) Estimados<br>b) Estándar  |
| 5. POR EL SISTEMA DE COSTOS                  | a) Absorbentes<br>b) Marginales  |
| 6. POR SU FORMA                              | a) Fijos<br>b) Fléxibles   |
| 7. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS | a) De Posición Financiera<br>b) De Resultados<br>c) De Origen y Aplicación de Recursos<br>d) De Costos               |
| 8. POR SU FINALIDAD                          | a) Por Programas<br>b) De Promoción<br>c) De Aplicación<br>d) De Fusión<br>e) Por Areas y Niveles de Responsabilidad |
| 9. POR EMPRESA MATRIZ Y SUCURSALES           | a) De Casa Matriz<br>b) De Sucursales<br>c) Consolidados   |
| 10. POR BASE CERO                            | a) Base Cero Absoluto<br>b) Base Cero por paquetes de Decisión   |
| 11. POR SU FORMULACION                       | a) Previos<br>b) Definitivos<br>c) Maestros o Tipo   |



Este tipo de presupuesto tiene la función de vigilar la asignación de recursos y la aplicación de gastos en los planes y programas trazados por dichas Instituciones.

Es importante recalcar que el origen de los presupuestos tuvo su inicio a expensas de la Administración Pública.

**b) Presupuestos Privados.-**

Son los que se establecen en la iniciativa privada, buscando como fin primario allegarse el mayor porcentaje de utilidades.

**c) Presupuestos Mixtos.-**

Son una combinación de los Presupuestos Públicos y Privados.

**2. POR SU CONTENIDO**

**a) Presupuestos Básicos o Principales.**

Muestran de una manera general, los principales renglones de cada uno de los presupuestos dentro de la organización.

**b) Presupuestos Secundarios o Auxiliares**

Presentan en detalle y en forma analítica

los presupuestos de cada uno de los Departamentos involucrados.

### **3. POR SU DURACION**

El periodo de vigencia de los presupuestos estará supeditado al tipo de operaciones que realiza la organización; puede darse el caso de que existan entidades cuyas condiciones de mercado sean muy fluctuantes para las cuales el periodo presupuestario no puede exceder de dos o tres meses; o el caso de organismos cuyas operaciones sean constantes y con mínimas variaciones

Debido a este tipo de situaciones, encontramos que existen:

**a) Presupuestos Cortos.-**

Aquellos cuya duración no excede de tres meses.

**b) Presupuestos medianos.-**

Estos se utilizan para un periodo de cuatro a ocho meses.

**c) Presupuestos Largos.-**

Se elaboran para abarcar periodos de un año o más.

#### **4. POR SU VALUACION**

##### **a) Presupuestos Estimados.-**

Se elaboran de acuerdo a experiencias pasadas, con la salvedad de que no es muy confiable que se logren los resultados esperados debido a su carácter empírico.

##### **b) Presupuestos Estándar.-**

Son diseñados en base a métodos y principios (tendencias, estadísticas) y representan los resultados óptimos que se desean obtener.

#### **5. POR EL SISTEMA DE COSTOS**

##### **a) Presupuestos Absorbentes.-**

Se utilizan en empresas que manejan el sistema de costos absorbente, es decir; aquellas en las que los elementos del costo son asignados a las unidades de producción (materia prima directa, mano de obra directa y cargos indirectos y fijos de producción).

**b) Presupuestos Marginales.-**

Es aplicable en empresas que utilizan el sistema de costos marginal o diferencial que consta de materia prima variable, mano de obra variable y cargos indirectos variables.

**6. POR SU FORMA**

**a) Presupuestos Fijos.-**

Son aquellos que por su confiabilidad no sufren alteraciones, se mantienen rígidos durante el periodo de vigor, por lo que debido a su precisión representan los resultados que se deben obtener.

**b) Presupuestos Flexibles.-**

Preven situaciones cambiantes, por lo que están formulados para aceptar modificaciones futuras en su contenido.

**7. POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS**

**a) Presupuestos de Posición Financiera.-**

Anticipa la situación financiera de la empresa a un periodo determinado en base al cumplimiento de los presupuestos establecidos (Balance General Presupuestado)

**b) Presupuestos de Resultados.-**

Muestran las ganancias o pérdidas proyectadas a través de los presupuestos. (Estado de Resultados Presupuestado),

**c) Presupuestos de Origen y Aplicación de Recursos.-**

Este presupuesto expone la procedencia y aplicación previa de los bienes de una entidad.

**d) Presupuestos de Costos.-**

Nos muestran a futuro los gastos a efectuar por concepto de renglones tales como: Producción, Distribución, Administración o en forma global el costo total de operación de la empresa.

**8. POR SU FINALIDAD**

**a) Presupuestos por Programas.-**

Expresan los gastos en función a los objetivos que busca la organización, mediante la determinación y control del costo de las actividades a realizar. Estos presupuestos son utilizados principalmente por la estructura gubernamental.

**b) Presupuestos de Promoción.-**

Se presentan a manera de propuesta financiera y de expansión para uno o más periodos futuros.

**c) Presupuestos de Aplicación.-**

Da a conocer la asignación de recursos otorgados por concepto de aportaciones futuras de capital, créditos hipotecarios, bancarios etc. Se utilizan regularmente para obtención de créditos.

**d) Presupuestos de Fusión.-**

Proyectan los resultados a obtener a través de la unión de organismos económicos.

**e) Presupuestos por Areas y Niveles de Responsabilidad.-**

Auxilian en la valuación del desempeño de los responsables de las áreas y niveles funcionales de la entidad.

**9 POR EMPRESA MATRIZ Y SUCURSALES**

**a) Presupuesto de Casa Matriz.-**

Muestran en forma cuantitativa los resultados a obtener en las oficinas principales.

**b) Presupuestos de Sucursales.-**

Muestran en forma cuantitativa los resultados a obtener en las empresas dependientes o sucursales.

**c) Presupuestos Consolidados.-**

Expresan los resultados conjuntos de la Casa Matriz y sus empresas dependientes.

**10. POR BASE CERO**

**a) Presupuesto Base Cero Absoluto.-**

Son aquellos que no parten de resultados anteriores, es decir, toman en concepto de que - las experiencias pasadas no son muy confiables, debido a que las condiciones económicas de un periodo a otro son fluctuantes.

**b) Presupuesto Base Cero por medio de Paquetes de Decisión.-**

Se diseñan a través de la reexpresión de los conceptos que conforman los presupuestos. Toman en consideración la inflación que afecta los costos, gastos y demás erogaciones.

## 11. POR SU FORMULACION

### a) Presupuestos Previos.-

Son aquellos que se elaboran a manera de propuesta, sujeta a aprobación definitiva.

### b) Presupuestos Definitivos.-

Son aquellos que regirán las acciones a realizarse en el periodo presupuestado.

### c) Presupuestos Maestros o Tipo.-

Son aquellos que sirven de modelo para la formulación de presupuestos con alguna variación circunstancial.

## 1.4 CARACTERISTICAS DE LOS PRESUPUESTOS

**Ajuste al tipo de Empresa.-** Como ya hemos mencionado, la elección de la Técnica Presupuestal aplicable a la empresa; debe ajustarse a las necesidades y objetivos que persigue la misma, para lo cual es necesario un estudio global de sus operaciones y sus condiciones de mercado.

### Administración de Funciones.-

- 1) Cumplimiento de Objetivos.



Las organizaciones deben establecer los objetivos a alcanzar, para lo cual es necesario anticipar situaciones futuras, a través de planes y programas dentro de los cuales el presupuesto es un instrumento que ayuda a medir periódicamente y en términos cuantificables los resultados que se vayan obteniendo.

## 2) Coordinación y Control de Actividades.

Los presupuestos establecen las bases para el desarrollo de las actividades, por lo tanto es conveniente asignar presupuestos individuales por Departamento; de tal forma que cada responsable de área supervise o se asegure que las funciones se realicen en forma adecuada bajo los lineamientos presupuestales.

La Técnica Presupuestal es aplicable para efectos de comprobación, en entidades cuya contabilidad este cimentada en la Administración por Areas de Responsabilidad.

Esto permitirá la comparación de los resultados reales con los planeados para determinar variaciones o desviaciones y aplicar medidas correctivas.

## 3) Flexibilidad

Las condiciones cambiantes de mercado, la creciente inflación, la devaluación y otros factores, provocan alteraciones en los resultados por lo que pueden obtenerse

diferencias significativas en relación a los planes trazados.

Como consecuencia, es necesario formular los presupuestos de tal manera que puedan aceptar modificaciones en cualquier periodo de su vigencia.

#### 4) Aplicación en Entidades Públicas y Privadas

La Técnica de Control Presupuestal, tiene aplicación tanto en las empresas gubernamentales como en la iniciativa privada, aún cuando su aplicación en cada una de ellas cumpla diferentes finalidades.

a) Entidades Públicas. Su finalidad principal es satisfacer las necesidades de la sociedad, para lo cual los presupuestos la auxilian en la estimación de los gastos y la determinación de los ingresos necesarios para cubrirlos.

b) Entidades Privadas. Su finalidad principal es la obtención de utilidades, es decir inician con la determinación y aplicación de sus ingresos.

### 1.5. LOS PRESUPUESTOS COMO ANTECEDENTE DEL CONTROL PRESUPUESTAL

La Técnica del Control Presupuestal ha fluido como resultado de la evolución de los Presupuestos. Estos últimos tienen la función de establecer ciertos lineamientos para encaminar las acciones hacia el cumplimiento de los fines marcados.

Los Presupuestos constituyen por lo tanto, una herramienta auxiliar para la formulación del Control Presupuestal, el cual implica el análisis del conjunto de los presupuestos como base para la comparación de resultados.

La diversidad de operaciones que se realizan en las organizaciones actuales requieren de un mayor control de las mismas. Con el crecimiento económico en diversos países, los empresarios se enfrentaron al reto de la amplitud del mercado con su consecuente diversidad de funciones; que lo imposibilitaron a ejercer en forma global la gestión de su negocio. Se hizo indispensable delegar responsabilidades, con lo que surgió la Administración por Áreas de Responsabilidad requisito indispensable para la formulación y aplicación de la Técnica del control presupuestal.

A través de esta técnica y valiéndose de los presupuestos, las organizaciones tienen la posibilidad de planear, coordinar y controlar sus funciones buscando la productividad de la organización.

#### 1.6. ANTECEDENTES DE LOS AMORTIGUADORES

La investigación está encaminada al estudio del Control Presupuestal de gastos en una empresa cuyo giro principal es la fabricación de amortiguadores, Por tal motivo consideramos necesario dar una breve exposición de los antecedentes y características de los mismos.

Desde la invención de la rueda, hasta el siglo XX, el concepto del amortiguador no se había aplicado como tal.

Al mejorar los caminos y aumentar las velocidades en los automóviles, surgió la necesidad de proporcionar seguridad y comodidad al automovilista.

A. Gemminig, en 1897 creó el primer amortiguador de impactos que se conoce, fijando simplemente unos bloques de caucho a la parte superior de cada muelle.

J. Truffault, en 1898 inventó e instaló en la horquilla delantera de una bicicleta amortiguadores de fricción

combinados con muelles con resultados tales que ganaban en maratones ciclisticos celebrados en Versalles.

E. Hartford, en 1899 se asoció con J. Truffault, equiparon un auto Oldsmobile con una variante del dispositivo original de Truffault, consistente en un par de palancas abisagradas entre sí y con una almohadilla de caucho colocada en el pivote. Uno de los brazos se fijo al bastidor y el otro se atornilló al muelle.

El primer diseño y construcción del amortiguador hidráulico, se le atribuye a M. Houdalle, en el año de 1908; posteriormente se desarrolló el primer amortiguador tubular de doble acción.

El amortiguador hidráulico reduce las oscilaciones de los muelles al forzar el paso de un líquido (aceite) por orificios y ranuras de magnitudes pequeñas.

La Compañía Amortiguadores, S.A. , desarrolló el amortiguador que constituyó el principal producto, como hasta la fecha, pero en sus inicios en 1906, fabricó bocinas (claxon).

El uso del amortiguador comercialmente inició a principios de siglo. Los primeros amortiguadores estaban

hechos de dos montajes de fierro fundidos, unidos por una banda de cuero que era la que hacía, la función del amortiguador. Este constituía un accesorio de lujo que se compraba y se instalaba en las agencias automotrices después de comprar el vehículo.

Posteriormente, de ser accesorio paso a ser equipo estándar y se incorporó a las líneas de producción como parte de la suspensión.

Las primeras suspensiones que existieron, en la actualidad están quedando obsoletas y el amortiguador es ya la parte principal de la suspensión

El amortiguador ha ido evolucionando substancialmente en las últimas décadas pasando a ser indispensable en la línea de ensamble. Los avances han sido numerosos lo que ha ayudado a que la suspensión sea un elemento importante en la estructura final del auto.

Se ha descubierto que la función principal del amortiguador es mantener la llanta pegada al piso, por lo que del amortiguador hidráulico se desarrolló el de gas, que da una respuesta más rápida y mantiene el contacto con el piso más tiempo.

La tendencia actual, es fabricar autos con suspensiones independientes en cada rueda, tipo Mc. Pherson, y amortiguadores con sistema de gas Nitrógeno presurizado, que colaboren a la estabilidad y comodidad del automóvil.

Los amortiguadores actuales se han convertido en los más sofisticados del mercado, debido a su alta calidad y tecnología superior.

#### 1.7. CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION

Razón Social: Amortiguadores, S.A.  
Fecha Constitución: 4 de Septiembre de 1963  
Capital Social: N\$ 1,000,000 (un millón de N\$)  
Composición accionaria:  
Grupo MEXICO.....60%.....Nacionalidad Mexicana  
M. Corporation.....40%.....Nacionalidad U.S.A.

Hasta 1992, Grupo "CX" poseía el 60% de las acciones

Actividad: Fabricación, elaboración,  
distribución, compra y venta de  
amortiguadores.

Sector: Industria Nacional de Autopartes

Ramo: Industria Metal mecánica

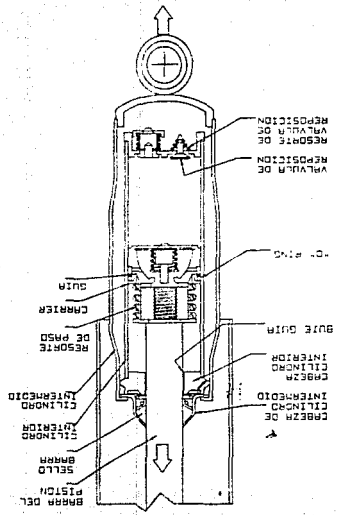
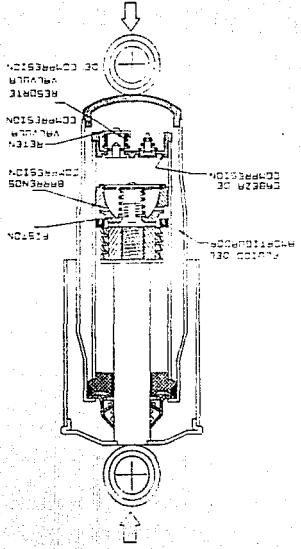
AMORTIGUADORES, S.A., es una empresa dedicada a la manufactura de amortiguadores y cartuchos Mc. Pherson desde 1962. Amortiguadores, S.A. es una organización que cuenta con plantas productivas en: México, Argentina, Estados Unidos, y Sudáfrica.

Actualmente, la participación de Amortiguadores, S.A. , en el mercado de amortiguadores es de un 35%, muy cerca de sus competidores Boge y Monroe, con un 40% y 25% respectivamente.

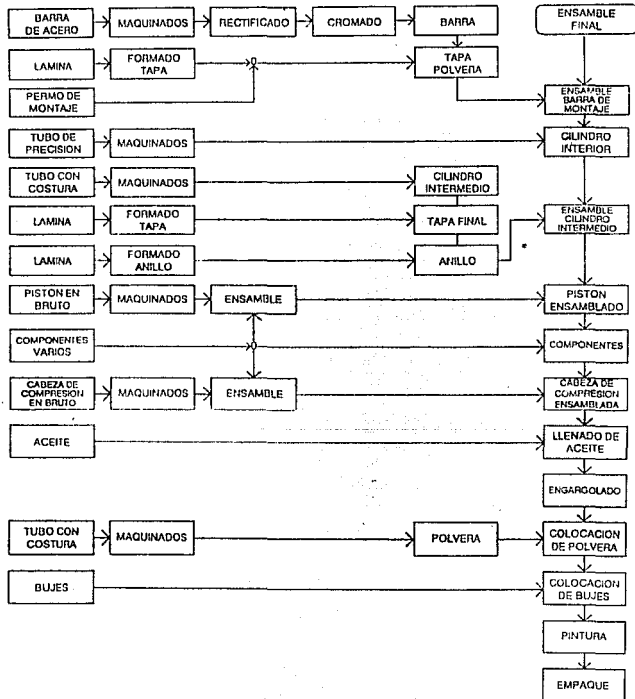
Sin embargo, para lograr competir a nivel internacional o considerarse una empresa competitiva, debe contarse con sistemas nuevos y revolucionarios de producción que actualmente son utilizados o están en proceso de implementación en la mayoría de las empresas del mundo.

Uno de los más importantes es el sistema "Justo a Tiempo" y una de sus caracterizaciones es el flujo de producción de una pieza, con objeto de lograr producir los productos requeridos, en las cantidades exactas requeridas y en el tiempo exacto requerido. Hay dos condiciones para llegar a esta situación, una gran flexibilidad productiva y el tiempo de entrega ultra-rápido. Por otro lado este sistema permite combatir casi totalmente los costos de mantener inventario, demoras, piezas defectuosas,



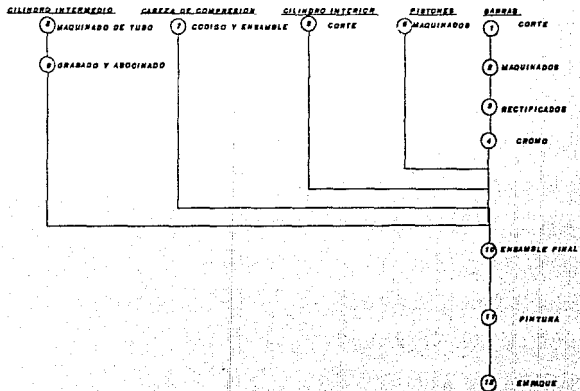


## PROCESO PRODUCTIVO TÍPICO DEL AMORTIGUADOR



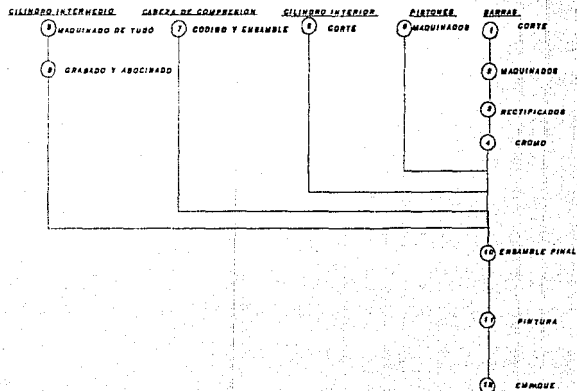
## DIAGRAMA DE FLUJO

### PROCESO DE FABRICACION DEL AMORTIGUADOR

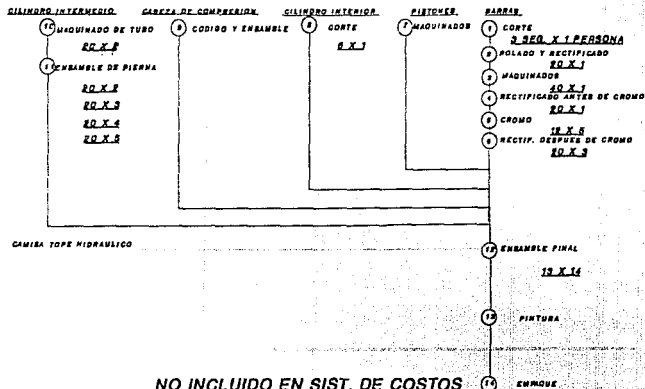


# DIAGRAMA DE FLUJO

## PROCESO DE FABRICACION DEL CARTUCHO



## DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE FABRICACION DEL STRUT



Para continuar a la vanguardia, a mediados de 1991, la organización instituyó el amortiguador adaptivo que ha sido aprobado como el amortiguador oficial para los automóviles Formula II desplazando a los amortiguadores importados de Alemania, que se utilizaban anteriormente.

Los amortiguadores adaptivos están diseñados y fabricados con una avanzada tecnología reconocida a nivel mundial, especial para vehículos de competencia tanto de motocicletas como de automóviles, inclusive ya han sido probados con magníficos resultados en varias partes del mundo a donde se están exportando (Estados Unidos, Japón, Australia, Argentina, Francia y España, esto a diferencia de otros amortiguadores de manufactura nacional.

Entre los clientes de Amortiguadores, S.A. se incluyen a las más importantes armadoras en México como son: Chrysler, Ford, General Motors y Mercedes Benz entre otras, proporcionando como resultado el ser líderes en el mercado de reemplazo, el cual se atiende a través de una extensa cadena de distribuidores que cubren todo el país.

## CAPITULO 2

### CONTROL PRESUPUESTAL

#### 2.1. CONCEPTOS GENERALES

##### **Definición.-**

En nuestra opinión, el Control Presupuestal es la herramienta que ayuda a la Administración a controlar el conjunto de actividades dentro de un periodo, asegurando el cumplimiento de los objetivos a través de la comparación de resultados, determinación de diferencias reales contra presupuestadas y ejecución de medidas correctivas.

La definición de Control Presupuestal permite identificar ciertas generalidades del mismo. En ella se habla del periodo presupuestario, el cual se fija de acuerdo a las condiciones internas y externas en que se desarrolle la organización.

Cuando hablamos de condiciones internas nos referimos a aspectos tales como; la duración del ciclo productivo, al periodo contable establecido, entre otros.

En cuanto a las condiciones externas, encontramos por ejemplo; equilibrio o desequilibrio del mercado, factores económicos del país, etc.

Pueden fijarse presupuestos a corto plazo, en caso de organismos cuyas condiciones de mercado sean variables y requieran ajustes en periodos cortos y por otro lado hay empresas cuyas operaciones estables requieran repuestos a periodos largos, ya que se espera no presenten circunstancias extraordinarias que alteren substancialmente el presupuesto.

Para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es necesario supervisar y vigilar que las actividades previas y presentes de los presupuestos se realicen en los tiempos establecidos, es decir es indispensable la intervención de un Director de Presupuesto, el cual será el responsable directo de que los departamentos que formen la estructura organizacional proporcionen la información suficiente para la formulación oportuna de los presupuestos.

Es conveniente además la formación de un Comité de Presupuesto, integrado principalmente por los ejecutivos de mayor peso en la organización, los cuales aportarán su experiencia y conocimiento para la toma de decisiones en aspectos presupuestales.

A este Comité le reportará el Director de Presupuesto en la presentación de informes sobre desarrollo y



variaciones en los presupuestos.

Dentro de las principales funciones del Director de Presupuestos encontramos:

1. Coordinación de los diferentes Departamentos para la formulación de presupuestos parciales.
2. Consolidación de información para elaborar el presupuesto global.
3. Formulación de Estados Financieros Presupuestados.
4. Emisión de manuales auxiliares para el diseño y elaboración de presupuestos.
5. Revisión y estudio de variaciones, para su análisis e investigación de causas.
6. Llevar a cabo juntas periódicas con los responsables de área para dialogar respecto a las variaciones presentadas.
7. Confeccionar los formatos para la presentación de informes sobre control de presupuestos.
8. Presentar el Presupuesto General Previo al Comité para su aprobación definitiva.
9. Informar oficialmente a los responsables de

departamento, sobre el Presupuesto Definitivo General e individual por área funcional.

## **2.2. PRINCIPIOS Y FASES DEL CONTROL PRESUPUESTAL**

Para que los presupuestos sean confiables y se asegure su cumplimiento y uniformidad; es necesario formularlos y ejecutarlos en base a ciertas normas y lineamientos, conocidos con el nombre de PRINCIPIOS del Control Presupuestal:

### **1.- Principio de los Objetivos**

Establece que los presupuestos deben ser formulados de tal manera, que los fines particulares y generales de la organización se reflejen en los mismos.

Los organismos sociales y económicos guían sus operaciones estableciendo con precisión y coordinación, las metas que pretenden alcanzar en cuanto a niveles de ventas, de producción, de obtención de utilidades, de disminución de costos, entre otros.

Para tales efectos, se valen de los presupuestos por tal motivo, es indispensable que dentro de éstos se definan perfectamente las acciones y funciones que se llevarán a cabo, sin perder de vista que están asignadas con el

propósito fundamental de alcanzar los objetivos organizacionales

## 2.- Principio de la Objetividad

Los presupuestos deben ser expresados en la forma más racional posible, hay que evitar estimaciones vagas, corazonadas, o imprecisiones, que al final redundarán en improvisaciones que afectarán notoriamente a toda la organización.

Es sabido que no se puede predecir en forma exacta el futuro, pero si se plantean las acciones con la mayor precisión y objetividad posible, las situaciones futuras estarán más apegadas a los resultados que se esperan.

## 3. Principio de la Confianza

Emana como consecuencia de la aplicación del principio anterior, ya que formulados con las características señaladas se logra que todos los miembros de la organización obtengan la seguridad de que los fines marcados sean logrados a través de respetar los parámetros señalados por los presupuestos.

#### **4.- Principio de la Organización**

Para que los presupuestos cumplan adecuadamente con su cometido, es necesario que el organismo donde sean aplicados este fundamentado sobre una estructura organizacional cuyos niveles de autoridad y responsabilidad estén claramente definido, de tal manera que la comunicación entre las áreas departamentales así como en los niveles jerárquicos fluya eficazmente.

La existencia de esta estructura facilitará la coordinación entre los niveles funcionales, para tal efecto se requiere el manejo de manuales departamentales de organización y descripciones específicas de puestos.

#### **5.- Principio del Reconocimiento**

Los presupuestos son un medio efectivo para estimular el desempeño de los miembros de la entidad, ya que si se logran satisfactoriamente motivará el reconocimiento público y recompensa de las personas que directamente hayan intervenido con el exitoso desarrollo de sus actividades; Por el contrario, provocará la sanción y recriminación personal a aquellos que hayan fracasado en sus intentos.

#### **6.- Principio de la participación**

Expone que debe existir la intervención global de la

organización tanto en la formulación, conocimiento y funcionamiento del presupuesto.

Cada área funcional debe hacer participe a sus integrantes con la finalidad de que todos contribuyan en forma dinámica en la búsqueda de los fines trazados.

#### **7.- Principio de la Oportunidad**

Los presupuestos deben ser formulados y finalizados en tiempo propicio; es decir antes de que inicie el periodo que va a regir. Lo anterior implica que se informe igualmente a los responsables de las áreas funcionales.

Es recomendable para cumplir con este principio, establecer fechas compromiso para la entrega de información, elaboración y difusión de los planes presupuestales. De esta manera se logrará la consolidación de información que ayudará a que el conjunto de presupuestos tenga un punto de partida uniforme y oportuno.

Es importante que el Director del Presupuesto exija que se cumplan estos requisitos, porque de otra manera el atraso provocará complicaciones.

#### **8.- Principio de la Flexibilidad**

Los presupuestos pretenden dirigir las acciones, por lo

que representan lineamientos o parámetros sobre los cuales deben desarrollarse las actividades. Sin embargo, deben permitir en lo posible modificaciones o cambios que afectarán momentáneamente su aplicación, cuidando siempre que retornen a su dirección original. Estos cambios circunstanciales no alteran la esencia del presupuesto, que es el logro de los objetivos preestablecidos.

Sabemos que los presupuestos proyectan situaciones futuras y que por más precisos y objetivos que sean no preverán totalmente las circunstancias.

Es conveniente formular el presupuesto, de tal manera que sea moldeable en cualquier etapa del periodo presupuestal.

#### 9.- Principio de la Contabilidad

La Técnica Presupuestal requiere de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad que permita identificar a través del manejo de cuentas, los resultados de cada núcleo de responsabilidad, para evaluar por medio de la comparación entre los resultados reales reflejados por la contabilidad y los esperados expuestos en los presupuestos

Hacemos notar que de dicha contabilidad, se obtienen los datos históricos de gastos, costos e ingresos en los

cuales estarán basados los presupuestos. Para este efecto, es necesario que la estructura contable de la organización este diseñada en forma tal que se cuente con una división individual de operaciones por departamento, señalando la persona responsable del presupuesto en cada área funcional a la cual se asigne la responsabilidad del cumplimiento o fracaso del presupuesto.

#### **10.- Principio de las Excepciones y Variaciones**

Este principio es eficaz para evitar la pérdida de tiempo. Establece que los directivos de la organización centrarán su atención en el análisis y estudio de las situaciones excepcionales y no dedicarse al estudio de situaciones rutinarias.

La determinación de estas excepciones se logra, mediante la comparación de las cifras contables contra las presupuestadas. Esta contraposición da como resultado las variaciones obtenidas durante el periodo presupuestal, las cuales serán analizadas de acuerdo al margen de tolerancia permitido por la entidad en relación a su experiencia y al monto y variedad de sus operaciones.

En Amortiguadores, S.A. , el monto de las variaciones mensuales que sean desfavorables a N\$ 4,000.00, constituyen

las excepciones.

#### **11.- Principio de Autoridad**

En los departamentos existentes en la organización, deben designarse ejecutivos responsables del funcionamiento de cada área en particular; los cuales tendrán autoridad suficiente para el manejo del personal a su cargo y para la toma de decisiones que convengan a los intereses departamentales y generales de la organización.

Esta persona realizará, entre otras funciones la vigilancia y cumplimiento de los presupuestos que se hayan asignado a su área de responsabilidad.

#### **12.- Principio de la Conciencia de los Costos**

Es de gran utilidad para la organización concientizar a sus directivos en la repercusión que tienen las decisiones que afecten el nivel de costos y gastos. Siguiendo este principio los ejecutivos tenderán a analizar con mayor cuidado aquellas alternativas que convengan más a la economía de la entidad.

Lograda la concientización de las cabezas principales, por tendencia natural, los subordinados tratan de imitar la filosofía de sus superiores.



Con el convencimiento de todos los miembros, el organismo logra la disminución de costos, con el consecuente aumento de utilidades.

### **13.- Principio de Normas**

El presupuesto representa la norma de conducta principal en las organizaciones, señala los límites en base a los cuales se desarrollan las actividades.

### **FASES EL CONTROL PRESUPUESTAL**

La evolución y desarrollo de la Técnica del Control Presupuestal necesita para su adecuado funcionamiento de ciertas etapas:

#### **1) Previsión**

En esta fase, se hace una proyección de aquellos factores que tendrán influencia en la formulación de los presupuestos; con el propósito de tomar las medidas pertinentes para prevenir las situaciones futuras, tanto para allegarse los recursos necesarios como para hacer frente a condiciones desfavorables. Lo anterior se logra a través de la investigación y análisis de las diferentes alternativas de acción.

## **2) Planeación**

Los presupuestos deben ser estrictamente planeados. Esta característica permite enfocar en forma objetiva los planes que la organización pretende lograr en base a la obtención, análisis y estudio de datos proporcionados por los departamentos involucrados.

Para llevar a cabo la fase de Planeación, es necesaria la existencia de un coordinador que puede ser el Director de Presupuesto o el Comité designado para realizar estas funciones.

## **3) Formulación**

Implica el diseño de los presupuestos departamentales previos y la consolidación de los mismos para la obtención de los generales. Es importante hacer notar que estos no son definitivos porque representan la propuesta presentada por los responsables de área para su aprobación final.

## **4) Aprobación**

Una vez revisado por el Comité, el presupuesto es presentado a la Dirección o Gerencia General; quien después de revisarlo y discutirlo, lleva a cabo las modificaciones y adecuaciones pertinentes.

Modificado el presupuesto, es entregado a los responsables de departamento quienes son encargados de informar al personal a su cargo para lograr su participación activa en el desarrollo favorable de estos.

Al cumplir con estos requisitos, el presupuesto es considerado un plan financiero definitivo.

#### 5) Ejecución y Coordinación

Obtenida la aprobación de los presupuestos por parte de la Alta Dirección, se entra a la etapa de ponerlos en marcha mediante la intervención de todos los miembros de la organización.

La manera más adecuada para guiar las acciones se logra a través de la implantación de manuales y el establecimiento de procedimientos que auxiliarán en la coordinación y control de actividades.

#### 6) Control

Pretende asegurar que los lineamientos establecidos por los presupuestos se logren, mediante la vigilancia constante de actividades, para detectar variaciones en los resultados que puedan representar circunstancias desfavorables en la búsqueda de las metas deseadas.

Las desviaciones obtenidas deben ser susceptibles de análisis para determinar sus causas; evaluar la magnitud del problema y las posibles soluciones a estas.

Cuando las variaciones son justificadas puede ser necesario modificar esencialmente el presupuesto.

#### 7) Evaluación

Es la etapa final en la que con base a los resultados obtenidos contra los presupuestados, se forma juicio para evaluar en que medida se trabajo bajo los parámetros fijados por el presupuesto.

Esta evaluación permitirá medir la eficiencia en el cumplimiento de los presupuestos y apoyará a los directivos en la toma de decisiones.

### 2.3. FUNCION Y APLICACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL

La Técnica del Control Presupuestal se puede adoptar de forma generalizada a todo ente económico y no económico, es decir en cualquier organismo que requiera que sus operaciones sean controladas.

Es indistinta su aplicación en las organizaciones

privadas, públicas y civiles.

En las Organizaciones Privadas como es el caso de Amortiguadores, S.A., se utiliza la Técnica del Control Presupuestal para vigilar y asegurar el cumplimiento de los presupuestos. Los cuales han sido fijados para el control de gastos, niveles de ventas, niveles de producción, niveles de inventario, etc. Todo esto con objeto de lograr las utilidades planeadas.

El control de gastos específicamente en esta empresa inicia desde la elaboración de requisiciones por parte del usuario responsable; el cual asignará en la misma la cuenta contable presupuestal que vaya a afectarse

Esta requisición es analizada por el Departamento de Finanzas, el cual autorizará o rechazará de acuerdo al presupuesto asignado.

Bajo este control, la empresa se asegura que no existan desviaciones desfavorables que afecten su principal objetivo. (obtención de utilidades).

Las organizaciones públicas hacen uso de esta Técnica de Control para el adecuado manejo de la gestión pública, en lo concerniente a ingresos, y a la asignación de los mismos a obras de beneficio público.

Es por esta razón que en la mayoría de los países, incluyendo México, esta forma de control tiene aplicación en el sistema Gubernamental.

Las Sociedades Civiles al igual que las Públicas utilizan este sistema. Sin embargo, la diferencia radica en la fuente de recursos. Las primeras los obtienen principalmente de donativos y las segundas por cobro de impuestos.

#### 2.4. IMPORTANCIA DEL CONTROL PRESUPUESTAL EN LA FUNCION ADMINISTRATIVA

Para entender la trascendencia de la Técnica del Control Presupuestal en la función administrativa, analizaremos la definición de Administración y Control Presupuestal.

**Administración:** En nuestro concepto es la Ciencia que busca armonizar los recursos materiales, humanos y financieros, con el objeto de lograr la optimización de los mismos y la eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales.

**Control Presupuestal:** Es la herramienta que ayuda a la Administración a controlar el conjunto de actividades

dentro de un período; asegurando el cumplimiento de los objetivos, a través de la comparación de resultados, determinación y análisis de diferencias reales contra presupuestadas y ejecución de medidas correctivas

Analizadas las definiciones anteriores, se detectan tres factores importantes:

- 1.- Armonía de recursos
- 2.- Optimización de recursos
- 3.- Eficacia en el logro de los objetivos

Armonía de recursos.- Como instrumento de la Administración, la Técnica de Control presupuestal permite la coordinación de actividades; delimita las responsabilidades y las funciones específicas de cada área en particular. Permite además, el balance de los recursos financieros y materiales a través del control de gastos en operaciones de carácter económico.

Optimización de Recursos.- Al encaminar las actividades y controlar las operaciones, el control presupuestal ayuda a la Administración a eficientar el desarrollo de las funciones y el manejo adecuado de los recursos con los que cuenta la organización. Por medio de esta técnica es posible analizar las mejores alternativas de inversión y de financiamiento. Mediante el estudio de

cifras se pueden proyectar los ingresos y las erogaciones en que incurrirá la organización en períodos futuros, lo cual ayudará a considerar los cursos de acción más convenientes para la empresa.

Eficacia en el logro de objetivos.- La finalidad principal de la Técnica del Control Presupuestal, consiste en buscar el logro de las metas generales de la organización, asegurando el cumplimiento de los planes trazados por la Administración. Lo anterior implica vigilar periódicamente las desviaciones que se presenten para aplicar correcciones oportunas.

## **2.5. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA TECNICA PRESUPUESTAL**

### **VENTAJAS**

- A) Planeación objetiva de las operaciones del negocio, lo cual delimitará en forma clara los fines que se persiguen.
  
- B) Favorece la planeación financiera de la organización al proyectar los gastos y los ingresos, facilitando el análisis de alternativas para buscar la manera de allegarse recursos, a través de los mejores medios de financiamiento.



C) Busca el balance de recursos mediante la regulación de gastos e inversiones.

D) Permite definir una adecuada estructura de la organización (niveles jerárquicos, de autoridad, y de responsabilidad).

E) Fomenta la coordinación de actividades, mediante la asignación de funciones y establecimiento de objetivos por área funcional.

F) Estimula la intervención de todos los miembros haciéndolos partícipes de los resultados a obtener.

G) Facilita a los directivos el manejo de sus subordinados al representar la Técnica del Control Presupuestal un instrumento que fija los lineamientos en base a los cuales se realizarán las actividades.

H) Permite detectar oportunamente las desviaciones, así como su corrección, análisis y estudio para obtener el equilibrio entre lo real y lo presupuestado.

I) La técnica de control presupuestal representa un patrón a seguir para el cumplimiento de los fines marcados, lográndose esto mediante la vigilancia y supervisión

estricta en la ejecución de los presupuestos.

J) Permite evaluar la eficiencia en el desempeño de las funciones y responsabilidades .

Expuestas las ventajas, concluimos que la Técnica de control presupuestal es una herramienta esencial de la Administración, ya que emite información oportuna y veraz, como aspecto importante para obtener una amplia visión del desarrollo de las operaciones del negocio, lo que facilita la toma de decisiones que más convenga a los intereses de la entidad.

#### DESVENTAJAS

A) El futuro nunca puede ser previsible en su totalidad, pueden presentarse situaciones extraordinaria que alteren los resultados a obtener, es por esta razón que el Control Presupuestal a pesar de estar elaborado lo más apegado a la realidad, siempre habrá lugar a cambios, modificaciones y adecuaciones, ya sea por condiciones de mercado, niveles de producción, ventas, inflación, etc.

B) Al implantarse como regla estricta, puede limitar la iniciativa de los miembros al no permitir que actúen con libertad para poner en práctica proyectos que podrían resultar exitosos.

C) La no actualización y revisión periódica de los presupuestos, puede dar lugar a errores y provocar una toma de decisiones errónea.

A pesar de encontrar estas limitaciones, que resultan ser mínimas, en comparación con los beneficios que se pueden obtener, la Técnica Presupuestal resulta ser una magnífica herramienta de la Administración.

Las fallas en su aplicación y desarrollo se deben a varios factores. El autor Cristóbal Del Río, en su Libro "El Presupuesto", menciona como más comunes las siguientes:

"1"

1. Desconocimiento de la empresa
2. Desconocimiento de los planes y políticas
3. Inadecuada administración, dirección y vigilancia
4. Poca flexibilidad
5. Su instalación fue muy rápida
6. Se esperaba demasiado del sistema, o resultados inmediatos
7. Inadecuado sistema de Contabilidad y Costos
8. Falta de análisis de los resultados y de las causas de variaciones, así como de su corrección
9. Falta de revisión y corrección de las estimaciones
10. Mala organización y coordinación general

11. Inadecuada estadística de operaciones
12. Estimar demasiado anticipadamente
13. Insuficiente análisis y estudio de mercado
14. Falta de apoyo directivo
15. Falta de cooperación
16. Demasiadas formas de detalle
17. Procedimientos de rutina no definidos ampliamente
18. Insuficiente uso de cantidades en unidades
19. Falta de atención para coordinar los inventarios con la producción
20. Mala determinación de la capacidad productiva
21. Tendencia de los contadores de pensar más en el pasado que en el futuro, quizá perdiendo en información oportuna

"1" Del Río Cristobal, El Presupuesto. Ed. 2a. México, 1993, p. II-71.-

**CAPITULO 3**  
**CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD**

**3.1. ASPECTOS GENERALES**

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad surge en Estados Unidos en 1946, con la evolución de la Contabilidad Tradicional, la cual es el simple registro de operaciones de carácter económico para proporcionar información sobre los resultados obtenidos. Sin embargo, este tipo de contabilidad proporciona datos generales no logrando identificar directamente a los responsables

Esto es basicamente la innovación de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, ya que permite la estructuración de la organización por áreas funcionales, niveles de responsabilidad, y autoridad, realizando la codificación de la estructura por departamento.

La Contabilidad por Areas de Responsabilidad es un ajuste a la Contabilidad tradicional. Esta permite la reestructuración correcta de la organización, logrando así, la reducción en costos y gastos incurridos en un cierto periodo.

Mediante esta Contabilidad, se obtienen resultados acumulados y la identificación clara de las áreas

involucradas e individuos responsables.

Con base a lo anterior, daremos nuestra definición de Contabilidad por Areas de Responsabilidad:

Contabilidad por Areas de Responsabilidad.- Es una Técnica que permite controlar los costos y gastos a través de registros contables de los mismos por áreas funcionales, mostrando la relación entre las erogaciones realizadas y los individuos responsables de originarlas, utilizando para esto los presupuestos como medida de comparación entre los resultados obtenidos y los esperados, con lo cual se logran reducir significativamente los gastos innecesarios. Representa además un medio efectivo para lograr la colaboración de los integrante haciendolos partícipes de los resultados a obtener.

#### **CARACTERISTICAS**

1. Es una innovación de la Contabilidad Tradicional
2. Reduce costos y gastos, mediante la relación Contabilidad-Responsabilidades.
3. Define claramente responsabilidades por áreas funcionales

4. Da como resultado una mayor fluidez de la comunicación entre responsables y subordinados, estimulando así su cooperación.

5. Se adapta a la estructura de la organización y en caso necesario auxilia para su reestructuración.

6. Reconoce a los responsables de las erogaciones autorizadas.

7. Se auxilia de los presupuestos como base para evaluar el desarrollo de actividades; principalmente de las personas que intervienen en su elaboración y que son igualmente responsables de su cumplimiento.

8. Notifica en forma periódica a cada área del avance de los presupuestos, de los que son responsables, enfatizando sobre todo en aquellos casos en que se presenten desviaciones importantes en relación al presupuesto asignado.

9. La revisión periódica de los resultados ayuda a mantener una contabilidad limpia.

10. Constituye un medio de evaluación de la eficiencia.

11. Permite a los responsables medir en forma personal el desarrollo de sus funciones.

12. Permite la participación de todo el personal, creando conciencia sobre el logro de los objetivos organizacionales, a través de la función de Contabilidad.

13. Motiva la cooperación y eficiencia del personal, mediante el reconocimiento de su labor en beneficio de los presupuestos.

Como hemos mencionado, el Control Presupuestal requiere para su funcionamiento de la existencia ya fundamentada de una Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es decir; que la organización cumpla con los siguientes aspectos:

A) Se cuenta con una estructura organizacional bien definida.

B) Se han delimitado claramente las áreas funcionales (en una estructura tradicional hablaríamos de Producción, Mercadotecnia, Finanzas y Recursos Humanos).

C) De acuerdo a la estructura anterior se han asignado responsabilidades

D) Establecimiento de niveles jerárquicos y de autoridad.

E) Fijación de las metas generales e individuales de la organización.



### 3.2. NIVELES Y AREAS FUNCIONALES

Antes de pensar en establecer una Contabilidad por Areas de Responsabilidad, es necesario asegurarse que la entidad cuenta con una estructura organizacional adecuada y en caso contrario tomar las acciones necesarias para depurarla.

Es necesario un análisis profundo de las Cartas Organizacionales (Organigramas), con el propósito de que los mismos representen objetivamente las características propias de la organización.

Estas cartas deben reflejar claramente las áreas funcionales y niveles de autoridad y responsabilidad.

Lograda esta estructura, se obtiene mejor flujo de comunicación entre los departamentos que conforman la organización, lo que facilita el desarrollo de las actividades, la supervisión y control de las mismas.

Este es uno de los beneficios que trae consigo la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, debido a que para ser implantada exige la existencia de una organización sana y en caso de no contar con ella, ayuda a corregirla e incluso promueve su reestructuración y depuración.

Para entender el concepto de carta organizacional, definiremos brevemente lo que es área y nivel funcional o de responsabilidad.

**Nivel Funcional.** Esta integrado por el conjunto de áreas establecidas en un mismo grado.

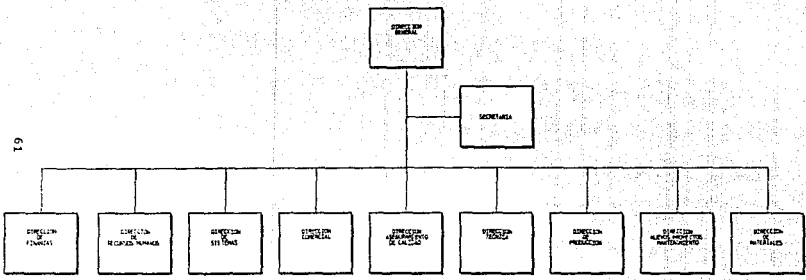
**Area de Responsabilidad.** Es un módulo de trabajo conferido de autoridad para realizar funciones específicas, delegadas por el nivel más alto de la organización. Dicha autoridad recae directamente sobre la persona responsable

En AMORTIGUADORES, S.A., se cuenta con una estructura organizacional de tipo lineal.

Se entiende por lineal, aquella en la que la autoridad y responsabilidad fluyen en una sola línea.

La estructura esta dividida en tres niveles principales:

- 1) Dirección General
- 2) Direcciones Departamentales
- 3) Jefaturas



61

DIRECCION GENERAL  
CONTROL AMBIENTAL

En el segundo nivel se encuentran las Direcciones Departamentales en las cuales se detectan las áreas tradicionales: Recursos Humanos, Finanzas, Producción y Ventas (comercialización), así como áreas innovadoras como son:

- 1) Dirección de Materiales
- 2) Dirección Técnica
- 3) Dirección de Sistemas
- 4) Dirección de Aseguramiento de Calidad
5. Dirección de Nuevos Proyectos (Mantenimiento)

El tercer nivel esta compuesto por las Jefaturas, que se desprenden de cada una de las áreas de Dirección a las que pertenecen.

A) Dirección de Recursos Humanos

1. Relaciones Industriales
2. Servicios Generales y Capacitación
3. Coordinación de Selección y Comunicación
4. Coordinación de Higiene y Seguridad Industrial

B) Dirección de Finanzas

1. Costos y Presupuestos
2. Crédito y Cobranzas
3. Tesorería

- 4. Contabilidad
- C) Dirección Comercial
  - 1. Promoción y Publicidad
  - 2. F6rmula II
  - 3. Control de Inventarios - Ventas Vallejo
- D) Direcci6n de Materiales
  - 1. Planeaci6n y Control de Inventarios
  - 2. Ingenieria de Compras
  - 3. Coordinaci6n de Compras
  - 4. Compras de Importaci6n
- E) Direcci6n T6cnica
  - 1. Ingenieria del Producto
  - 2. Ingenieria de Manufactura
  - 3. Taller Mec6nico - Ingenieria
  - 4. Investigaci6n y Desarrollo
  - 5. Formula II Ingenieria
- F) Aseguramiento de Calidad
  - 1. Aseguramiento de Calidad Planta
  - 2. Aseguramiento de Calidad Proveedores

**G) Dirección de Producción**

1. Almacén de Herramientas
2. Costura y línea final estandar
3. Maquinado de ensamble de pistones y cabezas
4. Coordinación de Producción

**H) Dirección de Nuevos Proyectos Mantenimiento**

1. Jefatura de Mantenimiento

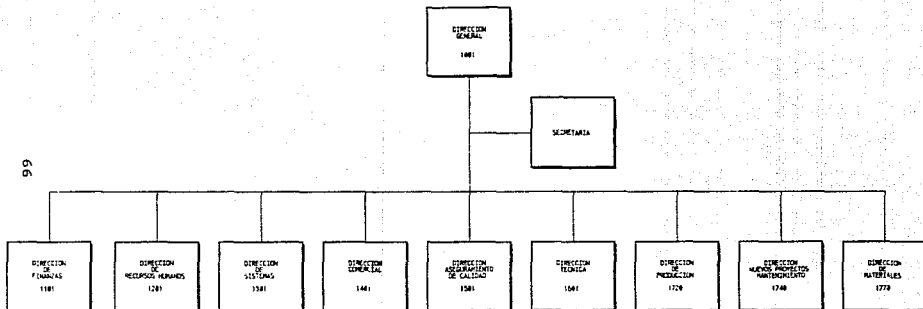
**I) Dirección de Sistemas**

1. lider de proyectos

Para llevar a cabo la identificación de gastos, así como la acumulación de los mismos por áreas de responsabilidad, los departamentos son controlados por claves de codificación:

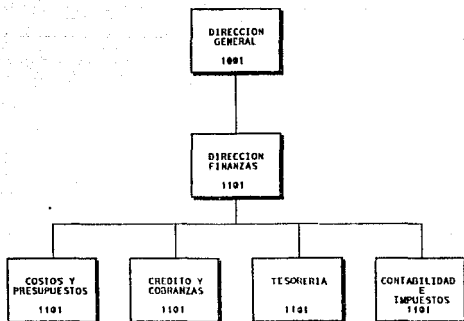
Clave	Concepto
No. Depto.	
1001	Dirección General
1101	Finanzas
1201	Recursos Humanos
1301	Sistemas

1401	Comercialización
1430	Ventas Vallejo
1450	Formula II
1501	Aseguramiento de Calidad
1510	Aseguramiento de Calidad Proveedores
1520	Aseguramiento de Calidad Planta
1601	Dirección Técnica
1610	Ingeniería del Producto
1630	Ingeniería de Manufactura
1640	Investigación y Desarrollo
1650	Taller Mecánico Ingeniería
1660	Formula II Ingeniería
1720	Producción
1740	Mantenimiento
1750	Compras
1770	Almacén de Materia Prima-Materiales

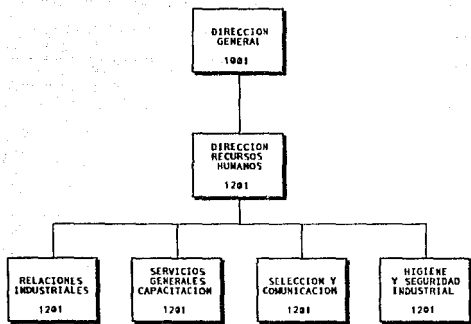


DIRECCION GENERAL  
CONTROL PRESUPUESTAL

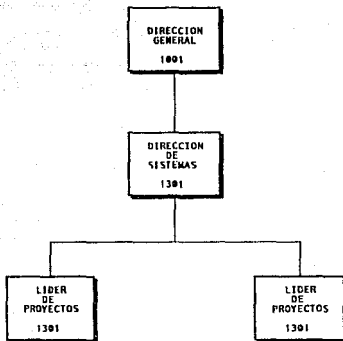




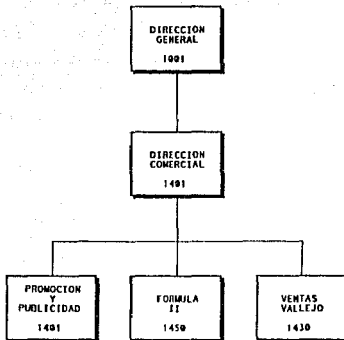
**DIRECCION DE FINANZAS**  
**CONTROL PRESUPUESTAL**



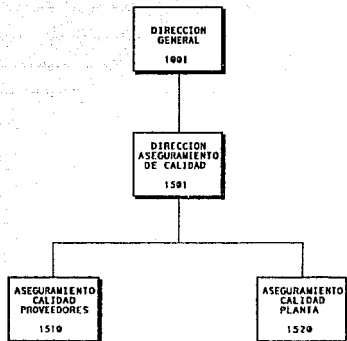
DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
CONTROL PRESUPUESTAL



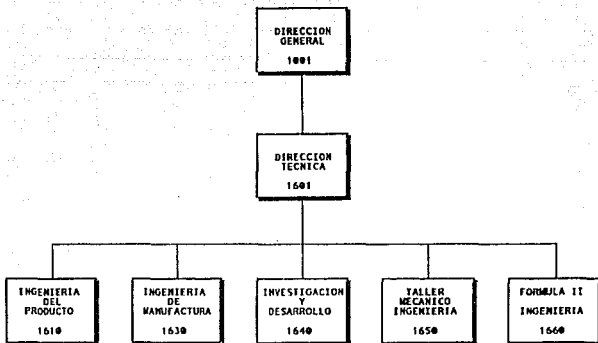
DIRECCION DE SISTEMAS  
CONTROL PRESUPUESTAL



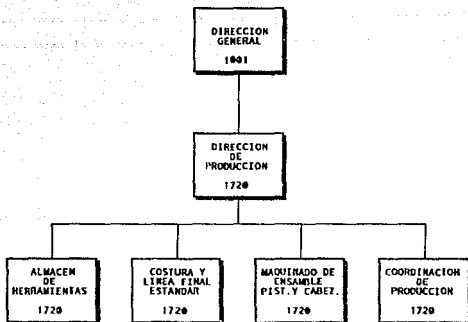
**DIRECCION COMERCIAL**  
**CONTROL PRESUPUESTAL**



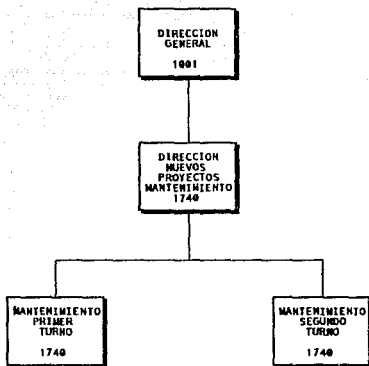
**DIRECCION DE ASEGURAMIENTO  
DE CALIDAD  
CONTROL PRESUPUESTAL**



DIRECCION TECNICA  
CONTROL PRESUPUESTAL



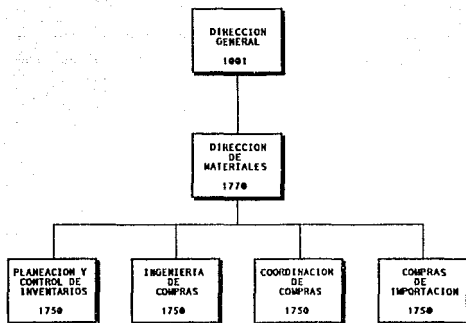
DIRECCION DE PRODUCCION  
CONTROL PRESUPUESTAL



DIRECCION DE NUEVOS PROYECTOS

CONTROL PRESUPUESTAL





**DIRECCION DE MATERIALES**  
**CONTROL PRESUPUESTAL**

En esta organización los Departamentos Administrativos de Venta y de Fábrica, se dividen de la siguiente manera:

**Departamentos Administrativos**

1001	Dirección General
1101	Finanzas
1201	Recursos Humanos
1301	Sistemas

**Departamentos de Ventas**

1401	Comercialización
1430	Ventas Vallejo
1450	Formula II
1660	Formula II Ingeniería

**Departamentos de Fábrica**

1201	Recursos Humanos
1501	Aseguramiento de Calidad
1510	Aseguramiento de Calidad Proveedores
1520	Aseguramiento de Calidad Planta
1601	Dirección Técnica
1610	Ingeniería del Producto
1630	Ingeniería de Manufactura
1640	Investigación y desarrollo

1650	Taller Mecánico Ingeniería
1720	Producción
1740	Nuevos Proyectos Mantenimiento
1750	Compras
1770	Almacén de Materia Prima materiales

Es recomendable la elaboración de un manual de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, con el objeto de presentar de manera escrita los procedimientos, normas y políticas a seguir para la formulación y ejecución de los Presupuestos, así como la designación de responsables de cada área o nivel funcional.

Definida la estructura de la organización por niveles de responsabilidad, procede la aplicación contable de costos y gastos a través de un catálogo de cuentas igualmente estructurado; que permita la separación e identificación de erogaciones, señalando a su vez a los responsables en la elaboración de los mismos.

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
3310	0100	1401	COMISIONES SOBRE VENTA COMISIONES COMERCIALIZACION
3401	0090	1720	MANO DE OBRA DIRECTA SUELDOS OBREROS PRODUCCION
	0091	1720	COMPENSACIONES CONTROL PRODUCCION
	0300	1720	TIEMPO EXTRA OBREROS PRODUCCION
3402	0110	1720	COSTO ADICIONAL M.O.D. GRATIF. ANUAL OBREROS PRODUCCION
	0140	1720	VACACIONES OBREROS PRODUCCION
	0150	1720	PRIMA VAC. OBREROS PRODUCCION
	0161	1720	AYUDA DE TRANSPORTE PRODUCCION
	0162	1720	DEFENSA OBREROS PRODUCCION
	0163	1720	FONDO DE ASEGURO OBREROS PRODUCCION
	0166	1720	REFUGOS ISPT PRODUCCION
	0167	1720	DIVERSOS PRODUCCION
	0171	1720	CUOTAS AL MES PRODUCCION
	0172	1720	MEDICINAS PRODUCCION
	0173	1720	AGUA PRODUCCION
	0174	1720	LECHE PRODUCCION
	0190	1720	CORREO PRODUCCION
	0400	1720	IMPETO ESTATAL 21 S/REM. PRODUCCION
	0500	1720	IMPROBANT PRODUCCION
	0700	1720	PRESTACIONES SAR PRODUCCION
	0900	1701	REGAS OBREROS RELACIONES INDUSTRIALES

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
3403			MARO DE OBRA INDIRECTA
	0091		COMPENSACIONES CONTROL
	0100	1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
	0110	1770	SUELDOS OBREROS
	0140	1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
	0150	1770	GRATIF. ANUAL OBREROS
	0161	1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
	0162	1770	VACACIONES
	0163	1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
	0166	1770	PRIMA VACACIONAL
	0171	1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
	0190	1770	AYUDA DE TRANSPORTE
	0300	1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
	0400	1770	VALES DE GASTOS
	0500	1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
	0700	1770	PONDO DE ABOGADO
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
		1770	REPAROS ISPT
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
		1770	CUOTAS AL IMSS
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
		1770	SERVICIO DE COMEDOR
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
		1770	TIEMPO EXTRA, OBREROS
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
		1770	TIEMPO ESTATAL 24 S/SEM.
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
		1770	INFRASUAV
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
		1770	PRESTACIONES SAR
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
3404			GTS. Y MAT. P/PRODUCCION
	0640		REPOSICION HERRAMIENTAS
	2700	1720	PRODUCCION
		1720	MCA Y EQUIPO D TRABAJO
		1720	RELACIONES INDUSTRIALES
	2820	1720	PRODUCCION
	2900	1720	LUZ Y FUERZA
	3800	1720	PRODUCCION
		1720	COMEST. Y LUBRICANTES
		1720	PRODUCCION
		1720	FLYES LOCALES
		1720	PRODUCCION
	4200	1720	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
	4300	1720	PRODUCTOS P/COMBUSTO
		1720	PRODUCCION
		1720	PRODUCTOS QUIMICOS

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
		1770	PRODUCCION
	4405		PRODUCTOS P/SOLDAR
		1720	PRODUCCION
	4500		MATERIALES AUX. VARIOS
		1720	PRODUCCION
	4600		REFACC. Y ACCES. INDUST.
		1770	PRODUCCION
	4900		MATERIAL DE LABORATORIO
		1720	PRODUCCION
3406			DESCTO EN COMPRAS DE M.P.
3411			SUELDOS DE FABRICA
	0100		SUELDOS EMPLEADOS
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMELA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	0200		SUELDOS CONFIDENCIALES
		1601	DIRECCION GENERAL
		1601	DIRECCION TECNICA
	0300		TIEMPO EXTRA
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMELA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	0500		SUELDOS TRANSF A FROT.
3419			GTOS. PREV. SOCIAL FAB.

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
	0110		GRATIFICACION ANUAL
		1001	DIRECCION GENERAL
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	0140		VACACIONES EMPLEADOS
		1001	DIRECCION GENERAL
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	0150		PRIMA VACACIONAL
		1001	DIRECCION GENERAL
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	0171		COSTOS INSS
		1601	DIRECCION GENERAL
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
0180			P. AMTG. POR RETIRO
		1001	DIRECCION GENERAL
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
0200			PLAN CTOS RED MAYORES
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
0400			REGENERACIONES 24 ESTATAL
		1001	DIRECCION GENERAL
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.



CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEF. O.	CONCEPTO
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	0500		INFORMAT
		1001	DIRECCION GENERAL
		1501	ASOC. CALIDAD
		1510	ASOC. CALIDAD PROMVED.
		1520	ASOC. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1610	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	0700		PRESTACIONES SAR
		1001	DIRECCION GENERAL
		1501	ASOC. CALIDAD
		1510	ASOC. CALIDAD PROMVED.
		1520	ASOC. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
3420			GASTOS DE FABRICA
	0100		CALIDAD TOTAL
		1101	RELACIONES INDUSTRIALES
	0164		NACIMIENTOS
		1720	PRODUCCION
	0165		DEFUNCION
		1720	PRODUCCION
	0210		CAPACITACION Y EDUCACION
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	0600		MITO EQ. D TRANSPORTE
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
	0610		MITO. EQ. OFICINA PLANTA

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	0700		MATERIALES PARA EMPLEZA
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	0800		MTTO. DE EDIFICIO
		1740	MANTENIMIENTO
	0900		SEGuros Y FIANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	1000		SOMORRILLOS
		1740	MANTENIMIENTO
	1200		MAT. Y GASTOS DIVERSOS
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	1400		COTAS Y SUSCRIPCIONES
		1501	ASEG. CALIDAD
			GROS DE VIAJE NACIONALES
	1700		ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1750	COMPRAS
	1710		GROS. VIAJE AL EXTRANJERO
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
	1800		SUELDOS DE VIGILANCIA
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	1900		INEFOS. Y DER. ESTATALES
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	2000		POLLETOS Y REVISTAS GAMEZ
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	2100		INEFOS. EXTD. TRABAJO
		1720	PRODUCCION
	2200		SERVICIOS VARIOS
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA

CAPAZADO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	CENPTO.	CONCEPTO
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	2300		PASAJES Y GROS. TRANSPORTE
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PROYECTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1720	PRODUCCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	2400		DEPOSITOS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	2500		ENVASES CONTENEDORES
		1720	PRODUCCION
	2900		COMBUSTIBLES Y LUBRIC.
		1610	ING. DEL PROYECTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	3000		MEUBLES Y ENSERES MENORES
		1501	ASEG. CALIDAD
		1601	DIRECCION TECNICA
	3900		EVENTOS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	4510		AMODOS O PLANO P. CRONO
		1720	PRODUCCION
3424			
	1200		GROS. DE INV. Y DESARROLLO
		1640	MATERIALES PROM. Y HERRAM
		1640	INV. Y DESARROLLO
	1400		CORTAS Y SUSCRIPCIONES
		1640	INV. Y DESARROLLO
	1700		GROS DE VIAJE NACION.
		1640	INV. Y DESARROLLO
	1710		GROS DE VIAJE AL EXT.
		1640	INV. Y DESARROLLO
	2200		SERVICIOS VARIOS
		1640	INV. Y DESARROLLO
	2300		PASAJES Y GROS O TRANSP.
		1640	INV. Y DESARROLLO
	2900		COMBUST. Y LUBRICANTES
		1640	INV. Y DESARROLLO
	3000		MEUBLES Y ENSERES MENORES
		1640	INV. Y DESARROLLO

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
3430	0100	1720	COSTO DE MATERIA PRIMA MATERIA PRIMA PRODUCCION
3446	0161	1720	COSTO ADIC.PERS X CONTRATO AYUDA DE COMICA PRODUCCION
		1740	MANUTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
	0162		SALES DE DEFENSA
		1001	DIRECCION GENERAL
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANUTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	0163		FUNDO DE AHORRO
			DIRECCION GENERAL
		1001	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANUTENIMIENTO
		1750	COMPRAS
		1770	ALMACEN DE M.F.
	0190		SERVICIO DE COEDEDOR
			DIRECCION GENERAL
		1001	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA

CAVALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUSCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	VALLER MECANICO INC.
		1660	FORMULA II INC.
		1720	PRODUCCION
		1740	MANEJAMIENTO
		1750	COMERAS
		1770	ALMACEN DE M.F.
	6600		BONO DE AUTOMOVIL
		1001	DIRECCION GENERAL
		1601	DIRECCION TECNICA
3449			ARTICULOS PARA COMEDOR
	0100		ARTICULOS PARA COMEDOR
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
3455			MATERIALES DE EMPAQUE
	0100		MATERIAL DE EMPAQUE
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
3456			COSTO DE VIA FLETES
	3800		FLETES LOCALES
		1430	VENCAS VALLEJO
3472			GROS DE IMPORTACION
	0100		MATERIALES
		1750	COMERAS
	0200		BONIFICACIONES DE IMPORTACION
		1750	COMERAS
	0300		FLETES DE IMPORTANCIA
		1750	COMERAS
	1100		AMORTIZADORES MAREMONT
	1200		GASTOS DE EXPORTACION
3500			GASTOS DE VENTA
	0600		MTO. EQUIPO TRANSP.
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
		1660	FORMULA II INGENIERIA
	0900		SERVIOS Y FIANTAS
		1101	EDUCACION
	1200		MAT. Y GROS. DIVERSOS
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
		1660	FORMULA II INGENIERIA
	1400		CUOTAS Y SUSCRIPCIONES

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
		1401	COMERCIALIZACION
	1700		GROS DE VIAJE NACIONALES
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
		1660	FORMULA II INGENIERIA
	1710		GROS DE VIAJE AL EXT.
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
		1660	FORMULA II INGENIERIA
	1720		GROS. DE VIAJE PROMOTORES
		1401	COMERCIALIZACION
	2200		SERVICIOS VARIOS
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
		1660	FORMULA II INGENIERIA
	2300		PASAJES Y GROS DE TRANSP.
		1401	COMERCIALIZACION
	2900		COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
		1660	FORMULA II INGENIERIA
	3100		CUENTAS IMPROBABLES
		1401	COMERCIALIZACION
3501			SUJOS DE VENTAS
	0100		SUJOS EMPLEADOS
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
	0400		REGENERACIONES 24 ESTATAL
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
3503			PUBLICIDAD
	3210		PUBLIC. GABRIEL GASRAYDER
		1401	COMERCIALIZACION
	3220		FELICITACIONES ESPECIALES
		1401	COMERCIALIZACION
	3310		NAT. PROMOCIONAL GABRIEL
		1401	COMERCIALIZACION
	3320		NAT. PROM. GAS RAYDER
		1401	COMERCIALIZACION
	3400		FOLLETOS Y CATALOGOS
		1401	COMERCIALIZACION
	3500		GASTOS DE EXPOSICION
		1401	COMERCIALIZACION
	3600		ANUNCIOS COMERCIALES
		1401	COMERCIALIZACION
	3800		GABRIEL PRO

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
		1401	COMERCIALIZACION
	3900	1450	ATENCION A CLIENTES
	4210	1450	FORMULA II GTOS. PUBLIC. FORMULA II
	4220	1450	FORMULA II PUBLIC ESP. FORMULA II
	4310	1450	FORMULA II MATERIAL PROM. FORMULA II
		1450	FORMULA II
3504			GTOS. PSEV SOC. VIAS.
	0110		CRATIFICACION ANUAL
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
	0140		VACACIONES
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
	0150		PRIMA VACACIONAL
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
	0170		COSIAL AL INSS
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
	0180		PRIMA DE ANTIG. POR RETIRO
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
	0200		PLAN GTOS MED. RAYOS
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
	0500		IMPONAVIT
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
	0700		PRESTACIONES SAR
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
3546			COSTO ADIC. PERS. VIAS.
	0161		AYUDA COMIDA Y TRANSPORTE
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
	0162		DESPENSA
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
	0163		FONDO DE ASEGRO
		1401	COMERCIALIZACION
		1450	FORMULA II
	0190		SERVICIO DE COMEDOR
		1401	COMERCIALIZACION

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	EPTO.	CONCEPTO
		1450	PLANTA II
1550			Cto. DE VENTAS DISTRIBUCION
	0090		COMIDAS
		1430	VENTAS VALLEJO
	0100		SUELDOS
		1430	VENTAS VALLEJO
	0110		VACACIONES
		1430	VENTAS VALLEJO
	0120		FONDO VACACIONAL
		1430	VENTAS VALLEJO
	0130		GRATIFICACIONES
		1430	VENTAS VALLEJO
	0161		AYUDA DE CONTRA
		1430	VENTAS VALLEJO
	0162		DESEMPESA
		1430	VENTAS VALLEJO
	0163		FONDO DE AHORRO
		1430	VENTAS VALLEJO
	0171		COCIDAS AL INSS
		1430	VENTAS VALLEJO
	0180		FRONDA DE AMTIC. POR RETIRO
		1430	VENTAS VALLEJO
	0200		PLAN COTOS MEDICOS MAYORES
		1430	VENTAS VALLEJO
	0300		TIEMPO EXTRA
		1430	VENTAS VALLEJO
	0400		IMP. DE S/RECONTRACCIONES
		1430	VENTAS VALLEJO
	0500		INFORMANT
		1430	VENTAS VALLEJO
	0600		MANTO. BOQUEO DE TRANSP.
		1430	VENTAS VALLEJO
	0700		PRESTACIONES SAS
		1430	VENTAS VALLEJO
	1000		SPRINGS
		1430	VENTAS VALLEJO
	1200		MATERIALES Y COTOS DIVERSOS
		1430	VENTAS VALLEJO
	1300		TELEFONOS Y CORREOS
		1430	VENTAS VALLEJO
	1500		PAPELERIA Y UTILES DE ESC.
		1430	VENTAS VALLEJO
	1700		COTOS DE VIAJE NACIONALES
		1430	VENTAS VALLEJO
	2200		SERVICIOS VARIOS
		1430	VENTAS VALLEJO
	2300		PASEJES Y GASTOS DE TRANSP.
		1430	VENTAS VALLEJO



CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
	2830		LUZ Y FUERZA
		1430	VENTAS VALLEJO
	2930		COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
		1430	VENTAS VALLEJO
	3030		LOCALES ARRENDADOS
		1430	VENTAS VALLEJO
3600			GASTOS DE ADMINISTRACION
	0164		AYUDA POR NACIMIENTO
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	0230		CAPACIT. Y EDUCACION ADMON.
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	0600		MANITO. EQUIPO TRANSP.
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	0630		MANITO. EQUIPO DE OFICINA
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	0900		SIGUROS Y FIANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1750	COMERAS
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
	1000		HONORARIOS
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	1200		MATERIALES Y Gtos. DIVERSOS
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	1220		CAPACITACION SISTEMAS
		1301	SISTEMAS
	1300		TELEX TELEG. TELEF. Y CORREOS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	1400		CUCOS Y SUSCRIPCIONES
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	1500		PAPELERIA Y ART. DE ESCRIT.
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	1700		Gtos. DE VIAJE NACIONALES
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	1710		Gtos. DE VIAJE AL EXTRANJERO
		1001	DIRECCION GENERAL

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	2200		SERVICIOS VARIOS
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	2300		PASAJES Y GTS DE TRANSP.
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	2900		COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	3000		ORNATIVOS
		1101	FINANZAS
	3800		MUEBLES Y ENFERES MENORES
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	4000		RECLUTAMIENTO
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	4100		ECCOLOGIA
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	4200		SERAPROSA
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
3601			SUELDOS ADMINISTRACION
	0100		SUELDOS CONTROL
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	0200		SUELDOS CONFIDENCIALES
		1001	DIRECCION GENERAL
	0400		DEPTO. ESTATAL 24 S/RIDMOR.
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
3605			CUOTA CORPORATIVA
	0002		SERVICIOS CONDOMEX
		1001	DIRECCION GENERAL

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
3608			COSTO DE PREVIS.SOC.ADMON.
	0110		CUANTIFICACION ANUAL
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	0140		VACACIONES EMPLEADOS
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	0150		PRIMA VACACIONAL OBREROS
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	0171		CUOTAS AL INSS
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	0200		PLAN QUOT.MEDICOS MAYORES
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	0500		INFORMAVIT
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	0600		BONO AUTOMOVIL
		1001	DIRECCION GENERAL
	0700		PRESTACIONES SAR
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
3612			RENTA FAB.PAGADA A TERCEROS
	2610		RENTA INMUEBLES FABRICA
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA
3646			COSTO ADIC. PERSONAL ADMON.
	0161		AYUDA COMIDA Y TRANSPORTE
		1101	FINANZAS
	0162		DESPENSA

CATALOGO DE CUENTAS DE GASTOS.

CUENTA	SUBCUENTA	DEPTO.	CONCEPTO
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	0161		FONDO DE ANOZO
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	0166		AYUDA ESCOLAR FAMILIAR
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
	0180		PRIMA DE ANTIGUEDAD POR RETIRO
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	0190		SERVICIO DE CONDOMIO
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
3917			GASTOS NO DEDUCIBLES
	0400		GROS. FUNCIONES FABRICA
		1501	ASEG. CALIDAD
		1510	ASEG. CALIDAD FROZED.
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA
		1601	DIRECCION TECNICA
		1610	ING. DEL PRODUCTO
		1630	ING. DE MANUFACTURA
		1640	INVEST. Y DESARROLLO
		1650	TALLER MECANICO ING.
		1660	FORMULA II ING.
		1720	PROTECCION
		1740	MANTENIMIENTO
		1750	COMPAS
		1770	ALMACEN DE M.P.
	0500		GROS. FUNCIONARIOS ADMIN.
		1001	DIRECCION GENERAL
		1101	FINANZAS
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES
		1301	SISTEMAS
	0600		GROS. FUNCIONARIOS ADMIN.
		1401	COMERCIALIZACION
		1410	VENTAS VALLEJO
		1450	FORMULA II

El catálogo de cuentas anterior está diseñado de tal forma, que al contabilizar los gastos y costos a través de sus cuentas y departamentos correspondientes, las erogaciones se seccionan y son fácilmente identificables por área funcional.

### 3.3. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

En el inciso anterior, hemos expuesto la estructura organizacional que requiere la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, una estructura en la que se puedan identificar los niveles y áreas funcionales y diseñada de tal manera que permita la fluidez de comunicación y el adecuado desempeño de las actividades.

El requisito indispensable es la asignación de responsables de área, los cuales responderán directamente del buen funcionamiento de su área de control.

Estas personas serán elegidas por el Director General, considerando que serán los que tomarán las decisiones como si el mismo lo hiciera, por tal motivo se les debe conferir la autoridad necesaria para el buen desempeño de sus funciones y el cumplimiento de sus responsabilidades. El grado de responsabilidad requiere igual grado de autoridad.

Sin embargo, la autoridad no solamente debe ser impuesta, debe ganarse a través del respeto de los subordinados, lo cual se logra demostrando tener capacidad intelectual, capacidad de mando así como capacidad de liderazgo.

La Dirección General debe tener especial cuidado en la elección de sus representantes ya que a pesar de delegar autoridad sigue siendo el mismo el encargado de toda la organización, por tal razón tiene que asegurarse que estas personas sean lo suficientemente capaces para asumir las responsabilidades que se les han asignado.

De igual forma, el segundo y tercero nivel delegarán autoridad y compartirán responsabilidades. De esta manera observamos que la delegación de funciones y de autoridad son aspectos de suma importancia ya que en gran medida de ellos depende el éxito o fracaso de toda la organización.

La descripción y alcance de autoridad y responsabilidad deberá ser comunicada en forma escrita por el Director General a cada una de las personas involucradas: Directores, Gerentes y Jefes de Departamento.

Este documento expresará las funciones, responsabilidades y el grado de autoridad conferido a cada individuo, líder de área.

AMORTIGUADORES, S.A. lleva a cabo lo anterior a través de un Manual de Organización, con la siguiente estructura:

1) DIRECTOR GENERAL

A) Es responsable, ante el Consejo de Administración de la totalidad de las operaciones de la empresa y sus resultados.

B) Tiene autoridad completa para decidir, aprobar o rechazar cualquier medida que se refiera a la actividad de la compañía.

C) Reporta al Consejo de Administración

2) DIRECTOR COMERCIAL

A) Por delegación expresa del Director General, es responsable ante éste del desarrollo, control y resultados de todas las actividades de operación de ventas de la empresa y sus sucursales.

B) Reporta al Director General

3) DIRECCION DE FINANZAS

A) Por delegación expresa del Director General, es responsable ante éste de todas las actividades, control y resultados referentes a Contabilidad y Finanzas de la empresa

B) Reporta al Director General

4) DIRECTOR DE MATERIALES

A) Por delegación expresa del Director General es responsable ante éste de todas las actividades, control y resultados referentes a compras, recepción y custodia de materiales, partes, equipos y servicios que la empresa le encomiende.

B) Reporta al Director General

5) DIRECCION TECNICA

A) Por delegación expresa del Director General es responsable ante éste, de todas las actividades, control y resultados de operación de planta, relativos a ingeniería de producto, ingeniería de manufactura, manufactura propiamente dicha y control de calidad de materias primas, parte y producto

B) Reporta al Director General



6) DIRECCION DE PRODUCCION

A) Por delegación expresa del Director General es responsable ante éste, de todas las actividades, control y resultados referentes a: Programación y Control de la Producción y manufactura.

B) Reporta al Director General

7) DIRECCION DE CONTROL DE CALIDAD

A) Por delegación expresa del Director General es responsable ante éste, de todas las actividades, control y resultados relacionados con el control de calidad de materias primas, proceso y producto terminado de la empresa.

B) Reporta al Director General

8) DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

A) Por delegación expresa del Director General es responsable ante éste, de todas las actividades, control y resultados referentes a la contratación de personal, administración de sueldos y salarios, contratación colectiva, prestaciones y a las relaciones humanas dentro de la empresa.

B) Reporta al Director General

9) DIRECCION DE SISTEMAS

A) Por delegación expresa del Director General es responsable ante éste, de todas las actividades, control y resultados referentes a procesamiento de datos, elaboración de programas, mantenimiento y abastecimiento de equipo de cómputo, emisión de reportes y coordinación de la red de sistemas.

B) Reporta al Director General

10) DIRECCION DE NUEVOS PROYECTOS - MANTENIMIENTO

A) Por delegación expresa del Director General es responsable ante éste, de todas las actividades, control y resultados referentes a instalación y mantenimiento de edificios, maquinaria, equipo y servicios en condiciones de operación seguras, confiables y eficientes.

Todos los Directores de área tienen autoridad completa en su dirección y en cualquier otra dirección de la empresa, dentro de los límites de los procedimientos y de las instrucciones temporales o permanentes impartidas por el Director General, para el desalojo de responsabilidades que les han sido expresamente delegadas.

#### 3.4. OBJETIVOS INSTITUCIONALES Y DEPARTAMENTALES

El mercado actual exige la existencia de organizaciones con perspectivas de nuevos retos, razón por la cual uno de los principales centros de atención es el adecuado cumplimiento de los objetivos. Esto ayudará a superar las metas y encontrar oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Una alternativa que algunas empresas están utilizando y con muy buenos resultados, es el Control Presupuestal, el cual constituye la medición de la eficiencia a través de los objetivos trazados.

Los objetivos de la organización son la base de la elaboración de los presupuestos. Estos determinan las acciones y las diferentes alternativas para el logro de los fines buscados por la organización.

Sin embargo, para asegurar el funcionamiento de los presupuestos, es necesario que la organización establezca claramente y en forma escrita los fines que pretende, con la intención de que cada miembro líder de área conozca y comparta con sus subordinados el alcance de las perspectivas propuestas y manifiestas por la Dirección y contribuya a estas mediante su participación activa en el logro de los objetivos departamentales.

AMORTIGUADORES S.A., llevando a cabo la disposición que se ha mencionado, establece como OBJETIVOS INSTITUCIONALES de la organización los siguientes:

A) Impulsar el desarrollo de la empresa mediante la obtención de un rendimiento justo y adecuado sobre la inversión, como fruto de gestiones de alto grado de eficacia

B) Mantener un estrecho contacto con sus clientes, a fin de satisfacer oportunamente sus necesidades y apoyarlos para el mejor logro de sus propósitos.

C) Cultivar las relaciones con los individuos, con las empresas y con los organismos públicos y privados, dentro de las más altas normas de la ética.

D) Contribuir al bienestar económico y social del país, por medio de la eficiente fabricación y distribución de los productos y servicios que ofrece.

E) Proporcionar a su personal la oportunidad de progreso económico y establecer las condiciones necesarias para favorecer su realización integral como seres humanos.

F) Promover un clima laboral que se caracterice por el respeto a la persona humana y a la dignidad del trabajo; por

la comunicación positiva y abierta en todos sentidos; por el reconocimiento a los logros individuales y de equipo; por el estímulo a la creatividad y a la productividad y por la igualdad en las oportunidades de progreso.

G) Desarrollar con sus proveedores una sana y permanente relación, basada en el conocimiento de los mutuos intereses y en la aceptación de la importante participación que tienen para el logro de nuestros objetivos.

H) Capacidad ética profesional y conciencia cívica de las personas que la integran. La alta calidad de su producto y una permanente búsqueda de la productividad y el servicio.

Para alcanzar el éxito en el logro de las metas señaladas en forma general por la institución, es necesario asignar objetivos por área funcional, para que en su conjunto y en forma armónica colaboren a la eficiencia global de la organización.

#### DIRECCION GENERAL

##### Objetivos:

A) Planeación, organización, integración, dirección y control, coordinación y guía de todas las acciones de la empresa, para conseguir la conservación de los objetivos a

corto, mediano y largo plazo requeridos para dar satisfacción a los intereses legítimos de todos los factores involucrados en el negocio.

B) Relaciones Externas. Planeación, ejecución y coordinación de relaciones de representantes de la empresa con todos o algunos elementos externos, con el fin de obtener aceptación externa de la conducta y objetivos de la empresa.

Planear, recomendar y aprobar la emisión de información que deberá ser identificada con la empresa o sus actividades.

C) Revisión, arreglo, preparación y distribución de datos y hechos para terceros interesados financieramente, que les den informes del estado de la empresa y sus actividades y planes.

D) Coordinar la participación de la empresa en organizaciones intermedias, legales, comerciales, industriales, profesionales o técnicas.

E) Desarrollo y mantenimiento de reglas interiores efectivas, creando y promoviendo armonía entre personal y empresa.

## DIRECCION COMERCIAL

### Objetivos:

A) Dirigir y/o motivar un creciente flujo hacia los clientes.

B) Investigación de Mercados. Recolección, registro y análisis de hechos relacionados con la transferencia y venta de productos.

C) Análisis de mercados. Medición y evaluación del tamaño y características de los mercados de Equipo Original, servicios, mercado de repuestos y exportación tanto de Equipo Original como de repuesto.

D) Análisis de Distribución. Obtención de datos para la formulación de políticas de formulación y de los planes respectivos.

E) Promoción de Ventas. Complementación y control del contacto personal de ventas con la publicidad, para mayor efectividad en la comunicación.

F) Planeación de Ventas. Planeación para la comercialización, a fin de tener los productos adecuados en el lugar, cantidad, precio, especificación y tiempo adecuados.

G) Políticas de Venta. Desarrollo de cursos de acción y normas generales de actitud en las relaciones empresa-cliente y los métodos consiguientes de ventas.

H) Pronósticos de Ventas. Preparación de programas de venta estimados con la documentación que los fundamenta, así como los presupuestos correspondientes de gastos para un período futuro determinado.

I) Fijación de precios y cotizaciones. Determinación del precio y condiciones del mismo para las distintas ventas que se presenten.

J) Programación de Producción. Preparación de programas, para cumplir con los compromisos de venta de la empresa, al costo de fabricación y posición autorizada por la Dirección General.

#### DIRECCION DE FINANZAS

##### Objetivos:

A) Planeación, dirección y medición de los resultados de las operaciones monetarias de la empresa.

B) Finanzas. Obtención de fondos adecuados para la operación al mínimo costo; inversión de excedentes con la máxima ventaja y mantenimiento de una buena reputación de



pagos para la empresa.

C) Planeación Financiera. Predicción y pronóstico de la necesidad de obtención o de inversión de fondos y planeación de los métodos más ventajosos.

D) Planeación Fiscal. Planeación y gestión de las obligaciones fiscales de la empresa.

E) Relaciones Financieras. Mantenimiento de las relaciones adecuadas con acreedores presentes y potenciales, proveedores, instituciones financieras y bancarias, inversionistas en relación con asuntos monetarios, incluyendo la obtención y el control de los fondos recibidos o invertidos.

F) Seguros. Obtención y mantenimiento de protección financiera adecuada contra los riesgos a que está expuesta la empresa.

G) Contabilidad de Costos. Registro de costos incurridos en relación con el trabajo realizado.

H) Control Presupuestal. Participación en la planeación y control de las operaciones, mediante la medición de ingresos, costos y utilidades. Organización de la información financiera y contable para su utilización en la toma de decisiones, en su comunicación y en la medición de

resultados contra los planes.

I) Auditoria Interna. Asegurar la exactitud de la aplicación de métodos y sistemas de control de los registros contables.

J) Crédito y Cobranzas. Control del riesgo por créditos concedidos a terceros y conversión oportuna a efectivo de derechos de la empresa a cargo de terceros por ventas, cargos, créditos fiscales, etc.

H) Custodia de fondos. Control del manejo físico de ingresos y egresos.

I) Control. Mantenimiento de registros y preparación de reportes e informes para la medición de los resultados de la empresa, dando datos suficientes para la toma de decisiones presentes y futuras del negocio, así como para el cumplimiento de las disposiciones legales y fiscales a las que está sujeta la empresa.

#### DIRECCION DE MATERIALES

##### Objetivos:

A) Obtener en el tiempo requerido, la cantidad y calidad de materia prima, partes, suministros, servicios y equipos necesarios para operar la compañía, al costo mínimo de

posesión, promoviendo fuentes confiables de abastecimiento y estudiando nuevos costos de materiales sustitutos.

B) Investigación de Compras. Análisis de tendencias de mercado, utilización de materiales, métodos de compra y similares. Recomendación para mejores prácticas de compra.

C) Obtención de materiales. Proporcionar, cuando se requiera, todos los materiales, directos o indirectos, requeridos para completar una orden.

D) Control de Inventarios. Establecimiento mediante autorización, de los bienes a almacenar, en qué cantidades y dónde, llevando cuenta y orden de los mismos y manteniendo los niveles requeridos para la operación del negocio.

E) Compras. Negociación con proveedores para la obtención de los suministros o servicios necesarios, de la calidad requerida, en la cantidad deseada, en el tiempo necesario y al costo mínimo.

F) Almacén de materias primas. Protección y custodia, recepción y entrega, contra documentación aprobada, de los bienes que se les autorice a mantener en el almacén.

DIRECCION TECNICA

Objetivos:

A) Motivar la aplicación de procesos, operaciones y técnicas de la ciencia y tecnología para crear productos, y servicios que puedan generar un beneficio para la empresa. Desarrollar los medios más económicos para la producción y asegurar la calidad de la misma, desarrollar los planes de trabajo más convenientes y económicos para la fabricación de productos autorizados; coordinar el personal necesario, así como los recursos necesarios; así como producir y entregar los productos autorizados.

#### DIRECCION DE PRODUCCION

##### Objetivos:

A) Coordinar el personal necesario y los recursos, a fin de producir y entregar a quien corresponda los productos autorizados, mediante cambio de forma, composición o combinación de materiales, partes y sus ensambles. Emisión y promoción de cumplimiento de los pasos de producción, planeados para mano de obra, materiales, instalaciones, y todo lo necesario para completar las manufacturas, de tal manera que éstas esten disponibles cuando y donde sean necesarias.

B) Comunicar a todas las áreas afectadas de los programas de fabricación y del desempeño y capacidad esperada, mediante

la recolección, puesta al día y distribución, control de instructivos, especificaciones necesarias requeridas para desempeñar los trabajos, iniciación de las operaciones productivas mediante emisión de ordenes, de acuerdo a los programas establecidos.

#### DIRECCION DE CONTROL DE CALIDAD

##### Objetivos:

A) Establecimiento de límites aceptables de variación en las características de los productos e informar sobre cómo se está manteniendo el producto dentro de dichos límites.

B) Establecimiento de nuevas formas o modificación de éstas existentes para evitar o por lo menos limitar la producción de partes y/o productos inaceptables.

C) Exactitud de los instrumentos utilizados en las operaciones de la empresa; especialmente en actividades de control.

D) Llevar a cabo medidas y análisis de control de calidad, rechazando productos, evitando el paso de manufacturas de baja calidad y de procesos mal llevados, notificando a todos los afectados.

E) Investigar y reportar sobre la responsabilidad en la

fabricación de productos reclamados como mal fabricados por clientes insatisfechos y tomar medidas para corregir operaciones encontradas, actuando en forma substancial.

#### DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

##### Objetivos:

- A) Desarrollo del personal existente a su máximo potencial
- B) Desarrollo y administración de políticas y programas para proveer una estructura de organización eficiente, con empleados calificados, con trato justo, oportunidades de progreso, satisfacción en su puesto y seguridad adecuada en su trabajo.
- C) Asegurar que los empleados reciban el entrenamiento y la información necesaria para que desempeñen su puesto con efectividad.
- D) Localización del personal presente en los puestos que utilicen en forma óptima sus potenciales.
- E) Garantizar que los obreros y empleados son remunerados justa y equitativamente.
- F) Asignación oficial de la definición de tareas, funciones y responsabilidad a cada puesto y sus valores relativos.

G) Proveer incentivos monetarios adicionales a la remuneración básica, para promover iniciativa y excelencia; prestaciones.

H) Determinación objetiva del grado de desempeño de cada empleado, en relación a su puesto.

#### DIRECCION DE SISTEMAS

##### Objetivos:

A) Elaboración de métodos y sistemas afectivos de manejo de la documentación necesaria para el control de las operaciones de la empresa y para facilitar su operación.

B) Recomendación de equipos y procesos que permitan la aplicación de métodos de procesamiento de datos y de almacenamiento de información para los fines administrativos que se decidan. Operación y mantenimiento de los sistemas de operación.

#### DIRECCION DE NUEVOS PROYECTOS-MANTENIMIENTO

##### Objetivos:

A) Mantenimiento de registro de especificaciones, catálogos y localización de toda clase de maquinaria y equipo.

B) Instalación y mantenimiento de edificios, maquinaria, equipo y servicios en condiciones de operación seguras, confiables y eficientes.



## CAPITULO 4

### DISTRIBUCION DE AREAS A PRESUPUESTAR

#### 4.1 GRAFICA DE LA SECUENCIA CRONOLOGICA DE ACTIVIDADES EN LA ELABORACION DE PRESUPUESTOS

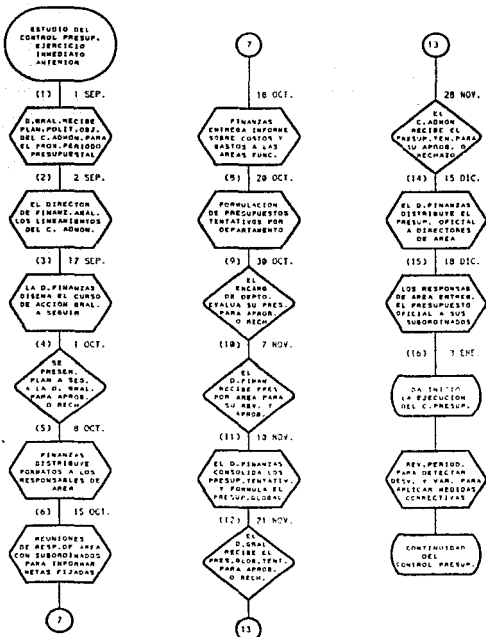
La formulación de los presupuestos se lleva a cabo mediante programas, es decir una secuencia cronológica en la que se plasman las acciones, las fechas máximas permitidas para el desarrollo de la mismas y los individuos participantes en su diseño y ejecución.

El objetivo de seguir un programa de actividades, responde a la necesidad de que los presupuestos se presenten en forma oportuna, de tal manera que el periodo contable y el periodo presupuestal inicien en forma paralela, lo que permitirá controlar los rubros y obtener información contable real para llevar a cabo el proceso de detectar variaciones y aplicar medidas de corrección en el momento justo en que se presenten.

AMORTIGUADORES, S.A. cumpliendo con lo mencionado, ha establecido un lapso máximo de cuatro meses para el estudio, elaboración, aprobación y vigencia del periodo presupuestal.

Para visualizar este proceso, a continuación presentamos la gráfica de la secuencia cronológica de actividades en la formulación del Control Presupuestal.

**GRAFICA DE LA SECUENCIA CRONOLOGICA  
DE ACTIVIDADES EN LA ELABORACION  
DEL CONTROL PRESUPUESTAL**



#### 4.2 PRESUPUESTOS DE GASTOS POR DEPARTAMENTO

Los directivos deben proyectar el control de erogaciones para mantener niveles razonables de gastos, en beneficio de los objetivos de la organización, sin embargo no solo estarán enfocados a la disminución de estos, sino al mejor aprovechamiento y manejo de los recursos con los que se cuenta.

El planear y controlar los gastos debera considerarse como un proceso flexible, que permita evaluar el equilibrio entre las erogaciones y los beneficios derivados de ésta. Muchas veces es necesario asignar suficientes recursos a actividades que son esenciales para el logro de las metas deseadas.

Existen empresas que contraen sus gastos drásticamente logrando con esto una disminución temporal de gastos que a largo plazo ocasionará conflictos y desequilibrio en la organización.

El control de gastos dentro de una organización se logra mediante la asignación de presupuestos por áreas de responsabilidad.

AMORTIGUADORES, S.A. realiza su control presupuestal a través de presupuestos por departamento, los cuales se

elaboran con cifras históricas del ejercicio inmediato anterior, sometidos a los planes políticos y objetivos planteados por el Consejo de Administración, considerando además el comportamiento de los rubros del Estado de resultados, el alcance del presupuesto en el periodo pasado y nuevas perspectivas para la organización.

La magnitud de los fondos asignados a los gastos de cada departamento son debidamente analizados tanto por los responsables de área, como por el director de presupuesto, con el objeto de que su destino sea realmente justificado.

La base de formulación del presupuesto para el ejercicio 1992, que será aplicada en el caso práctico que presentaremos en el siguiente capítulo, considera los siguientes rubros:

- Materia Prima
- Mano de Obra Directa
- Costo Variable de Fábrica
- Costo Variable de Distribución
- Gastos Fijos de Fábrica
- Sueldos Fijos de Fábrica
- Mano de Obra Indirecta
- Sueldos Fijos de Operación
- Gastos de Venta
- Gastos de Administración
- Gastos de Investigación
- Cuota Corporativa
- Gastos no deducibles



AMORTIGUADORES, S. A.  
 BASE DE PRESUPUESTO 1992  
 (MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO	MATERIA PRIMA	M.O. DIRECTA	COSTO VARIABLE FABRICA	COSTO VARIABLE DISTRIBUC.	GASTOS FIJOS FABRICA	SUELDOS FIJOS FABRICA	M.O. INDIREC.	SUELDOS FIJOS OPERACION	GASTOS DE VENTA	GASTOS DE ADMN.	GASTOS DE INVEST.	CUOTA CORPORAT.	GASTOS NO DEDUC.	TOTAL
FORMULA II ING.						51,936			37,699					89,635
PRODUCCION	41,436,000	7,483,416	3,988,994		118,115	759,359								53,785,904
MANTENIMIENTO			781,390		675,163	961,573							6,479	2,424,605
COMPRAS	3,928,005				69,477	564,421							9,330	4,571,233
ALMACEN M.P.			128,288	1,811,000	1,043,115	115,446	650,880							3,748,729
TOTAL	45,364,005	7,508,684	4,999,104	6,260,960	3,390,223	6,671,068	650,880	4,012,464	3,167,379	1,243,857	249,003	840,000	143,463	84,471,090

En las páginas posteriores, presentaremos las cédulas de presupuestos de cada uno de los departamentos que conforman la organización, así como el detalle de las cuentas de gastos que se controlarán para efectos del Control Presupuestal y el análisis de variaciones.

#### PRESUPUESTO DIRECCION GENERAL

Considera rubros del Estado de Resultados tales como: sueldos fijos de fábrica, sueldos fijos de operación, gastos de administración y cuota corporativa.

Como parte de los sueldos fijos de fábrica tenemos el pago de remuneraciones y prestaciones al personal ejecutivo que labora en planta y que reporta directamente al Director General:

- Dirección de Aseguramiento de Calidad
- Dirección Técnica
- Dirección de Producción
- Dirección de Mantenimiento
- Dirección de Materiales

Integran los sueldos fijos de operación, las remuneraciones y prestaciones al personal directivo que tiene a su cargo los Departamentos que realizan las funciones administrativas y de ventas:

- Dirección de Finanzas
- Dirección de Recursos Humanos
- Dirección de Sistemas

## Dirección Comercial

La cuenta de gastos de Administración en este Departamento esta conformada por todos aquellos desembolsos originados por las actividades de la Dirección General.

Se presupuesta en forma mensual la cuota corporativa, que AMORTIGUADORES, S.A. paga a Grupo "CX" por concepto de servicios administrativos.

### PRESUPUESTO FINANZAS

En este presupuesto se controlan partidas del Estado de Resultados como son: gastos fijos de fábrica, sueldos fijos de operación, gastos de administración y gastos no deducibles

Forman el presupuesto de la cuenta de gastos fijos de fábrica los seguros correspondientes a la protección de la maquinaria, edificio, equipo de transporte, y otros activos fijos

Los Sueldos fijos de operación, corresponden al control de las remuneraciones y prestaciones que erogan los departamentos que reportan a la Dirección de Finanzas:

Costos y Presupuestos  
Crédito y Cobranzas  
Tesorería  
contabilidad e Impuestos



Los gastos de administración, son los desembolsos necesarios para el adecuado desempeño de actividades del personal de estos departamentos.

Existe la cuenta de gastos no deducibles, para el control de gastos que no reúnan los requisitos fiscales marcados por la ley.

#### PRESUPUESTO RECURSOS HUMANOS

Afecta rubros de resultados: mano de obra directa, costo variable de fábrica, gastos fijos de fábrica, sueldos fijos de operación, gastos de administración y gastos no deducibles.

La integración de Mano de Obra Directa en este presupuesto, esta determinada por las medicinas del servicio médico y por las becas otorgadas al personal sindicalizado.

Determina el costo variable de fábrica las erogaciones por concepto de compra de material de seguridad para visitantes y clientes, (gafas, carga de extintores, señalamientos, etc.)

Gastos fijos de fábrica, en este rubro intervienen los sueldos de vigilancia, impuestos y derechos estatales, artículos para comedor, mantenimiento de equipo de oficina planta, materiales de limpieza, eventos de fin de

año, folletos, revistas (boletín), deportes, capacitación planta y calidad total.

Los Sueldos fijos de operación, corresponden al control de las remuneraciones y prestaciones que erogan los departamentos que reportan a la Dirección de Recursos Humanos:

Relaciones Industriales  
Servicios Generales y Capacitación  
Selección y Comunicación  
Higiene y Seguridad Industrial

Estos Departamentos auxilian a la Dirección de Area para el cuidado y control del presupuesto asignado

Son considerados gastos de Administración para este departamento todos aquellos desembolsos requeridos para la adecuada realización de sus funciones, teniendo como excepción el presupuesto de papelería, teléfonos y correos, los cuales a pesar de formar parte de este presupuesto, son gastos originados por todos los departamentos de la organización (servicios generales).

#### PRESUPUESTO SISTEMAS

Tiene asignados como presupuesto sueldos fijos de operación, gastos de administración y gastos no deducibles.

## PRESUPUESTO COMERCIAL

Para el logro de un control presupuestal eficiente, este departamento se ha dividido en tres secciones:

- A) Presupuesto Promoción y Publicidad (Comercialización)
- C) Presupuesto Ventas Vallejo
- B) Presupuesto Formula II

### A) PRESUPUESTO PROMOCION Y PUBLICIDAD (COMERCIALIZACION)

Sus cuentas forman parte del Estado de Resultados en los rubros de costo variable de distribución, sueldos fijos de operación, gastos de venta y gastos no deducibles.

Dentro del costo variable de distribución se controlan las comisiones sobre ventas (comisionistas).

Los sueldos fijos de operación controlados por este departamento corresponden al pago de remuneraciones y prestaciones del personal que presta sus servicios dentro de él.

El rubro de gastos de venta está compuesto por los gastos derivados de las actividades propias de las ventas, así como de las funciones de promoción y publicidad.

### B) PRESUPUESTO VENTAS VALLEJO

Impacta principalmente el Costo Variable de

Distribución, ya que todos sus gastos tanto de sueldos, prestaciones y otros, son registrados dentro de este rubro.

C) PRESUPUESTO FORMULA II

Presenta el mismo tratamiento que el Presupuesto de Promoción y Publicidad, a excepción del costo variable de distribución y los gastos no deducibles que no tienen asignados fondos.

PRESUPUESTO ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

Esta dividido en tres secciones:

- A) Aseguramiento de Calidad
- B) Aseguramiento de Calidad Proveedores
- C) Aseguramiento de Calidad Planta

Las tres secciones forman parte del Estado de Resultados en los gastos fijos de fábrica, sueldos fijos de fábrica y gastos no deducibles. A excepción del Departamento de aseguramiento de Calidad planta que en su presupuesto también afecta el costo variable de fábrica.

Los gastos fijos de fábrica al igual que los sueldos fijos de fábrica son asignados a estos departamentos por realizar sus funciones directamente en planta.

## PRESUPUESTO DIRECCION TECNICA

Este ha sido dividido en seis departamentos.

- A) Dirección técnica
- B) Ingeniería del Producto
- C) Ingeniería de Manufactura
- D) Taller Mecánico e Ingeniería
- E) Investigación y Desarrollo
- F) Fórmula II Ingeniería

Los departamentos de la Dirección Técnica, Ingeniería del Producto, Ingeniería de Manufactura, y Taller Mecánico Ingeniería, se manifiestan en el Estado de Resultados en el rubro de gastos de fábrica, sueldos fijos de fábrica, y gastos no deducibles.

Por lo que respecta al Departamento de Investigación y Desarrollo, su tratamiento para sueldos, prestaciones y gastos no deducibles es el mismo, unicamente cambia en la aplicación de gastos, los cuales se concentran en el rubro de Investigación y Desarrollo.

Por último, el Departamento Fórmula II Ingeniería se diferencia del anterior en la aplicación de sus erogaciones, ya que estas se acumulan en el rubro de gastos de venta. Cabe mencionar, que este departamento funge dentro de la planta, sin embargo, todas sus operaciones son enfocadas en pruebas técnicas de amortiguadores Fórmula II.



refacciones y mantenimiento a la maquinaria, siendo estos aspectos importantes que hay que cuidar para evitar contratiempos en la producción.

Otra de las funciones de este departamento y que encaja en los gastos fijos de fábrica son las correspondientes al mantenimiento del edificio y el mantenimiento a las instalaciones eléctricas, cuestiones importantes, debido a que ayudan a mantener la imagen de la organización ante clientes, proveedores, empleados, etc.

#### PRESUPUESTO DE MATERIALES

Se ha dividido en dos secciones:

- A) Presupuesto de Compras
- B) Presupuesto de Materiales

#### A) PRESUPUESTO DE COMPRAS

Reune sus gastos en el Estado de Resultados en los rubros de costo de materia prima, gastos fijos de fábrica y sueldos fijos de fábrica.

Es relevante en este departamento la cuenta de Gastos de Importación de materia prima. Esta cuenta acumula las erogaciones hechas en la importación de materia prima, honorarios de importación, e impuestos aduanales y fletes.

**B) PRESUPUESTO DE MATERIALES (ALMACEN DE MATERIA PRIMA)**

El conjunto de gastos de este departamento, que forman parte integrante del Estado de Resultados son: costo variable de fábrica, costo variable de distribución, gastos fijos de fábrica, sueldos fijos de fábrica y la mano de obra indirecta.



FRESUPUESTO OPERATIVO DE GASTOS Y COSTOS 1992  
( MILES DE PESOS )

DEPARTAMENTO No. 1001

DIRECCION GENERAL

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3600	0600	MANTENIMIENTO EQ. TRANSP.	20	20	207	1,364	48	54	22	823	111	56	568	172	3,465
3600	1200	MATERIALES Y GASTOS DIV.	40	20	78	21	21	81	82	165	4,436	1,347	85	1,724	8,099
3600	2200	SERVICIOS VARIOS	658	666	1,036	1,289	318	1,289	1,305	439	554	2,469	114	1,149	11,256
3600	2300	PASAJES Y GTS DE TRANSP.	101	51	78	420	80	269	82	55	111	168	114	115	1,642
3600	2900	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	152	256	181	231	212	376	229	110	277	247	363	253	2,887
3600	1400	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	202	0	0	0	0	537	0	329	388	393	0	0	1,850
3605	0002	SERV. ADMOS. CONCORREN	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	840,000
3600	3800	MUEBLES Y ENSERES MENORES	0	0	0	0	3,184	0	0	0	0	0	0	0	3,184
3600	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	0	0	1,036	1,649	1,061	2,148	1,087	1,098	2,218	1,122	2,271	0	13,092
3600	1710	GASTOS DE VIAJE AL EXTRANJ.	0	2,560	0	0	4,777	0	6,523	0	2,218	0	2,839	0	18,917
TOTAL			71,174	73,574	72,617	74,342	79,702	74,753	79,327	73,019	80,313	75,802	76,354	73,414	904,392

FRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1001

DIRECCION GENERAL

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS CONFIDENCIALES	158,716	160,108	160,168	161,920	163,022	168,888	171,353	178,528	178,528	178,528	178,528	178,528	2,026,759
PRESTACIONES	116,021	117,039	117,039	118,364	119,169	123,457	125,259	130,504	130,504	130,504	130,504	130,504	1,465,869
TOTALES	274,737	277,146	277,146	280,284	282,191	292,344	296,613	309,033	309,033	309,033	309,033	309,033	3,525,626

PRECUPUESTO OPERATIVO DE GASTOS Y COSTOS 1992  
( MILES DE PESOS )

DEPARTAMENTO No. 1101

FIGURAS

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3600	0600	MANTENIMIENTO EQ. TRANSP.	444	449	454	460	465	471	476	481	486	492	498	504	5,679
3600	3000	DOATIVOS	152	154	155	157	159	161	163	165	166	168	170	172	1,944
3600	1200	MATERIALES Y OTOS. DIVERSOS	3,822	3,843	3,866	3,888	3,911	3,934	3,957	3,976	3,996	4,020	4,044	4,069	27,325
3600	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	650	7,800
3600	2200	SERVICIOS VARIOS	371	375	380	384	389	394	399	402	407	411	416	421	4,750
3600	2300	PASAJES Y GASTOS DE TRANSP.	1,400	1,417	1,434	1,451	1,468	1,486	1,504	1,519	1,534	1,552	1,571	1,590	17,900
3600	2900	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	480	486	492	498	504	510	516	521	526	533	539	545	6,149
3600	1600	HONORARIOS	17,805	18,019	18,235	18,454	18,575	18,899	19,126	19,318	19,511	19,745	19,982	20,222	227,701
3600	1400	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	506	512	518	524	531	537	544	549	554	561	568	575	6,479
3420	4100	SEGUROS	25,360	25,604	25,511	26,222	26,506	26,855	27,177	27,449	27,723	28,056	28,393	28,733	323,959
3600	3600	MUEBLES Y ENSERES MENORES	506	512	518	524	531	537	544	549	554	561	568	575	6,479
3917	6500	GTOS. DE FUNCIONARIOS EMPON.	202	205	207	210	212	215	217	220	222	224	227	230	2,590
TOTAL			51,638	52,225	52,820	53,422	54,032	54,648	55,272	55,798	56,330	56,874	57,426	57,986	635,072

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1101

FINANZAS

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	26,540	26,540	26,540	29,194	29,194	29,194	29,194	29,194	29,194	29,194	29,194	29,194	342,366
PRESTACIONES	19,401	19,401	19,401	21,341	21,341	21,341	21,341	21,341	21,341	21,341	21,341	21,341	250,272
TOTALES	45,941	45,941	45,941	50,535	50,535	50,535	50,535	50,535	50,535	50,535	50,535	50,535	592,638

PRECUESTO OPERATIVO DE GASTOS Y COSTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DETALLE No. 1201

RELACIONES INDUSTRIALES

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3404	2700	MATERIAL DE SEGURIDAD	1,973	1,946	1,969	1,993	2,017	2,041	2,065	2,086	2,107	2,132	2,156	2,184	24,671
3402	0172	MEDICINAS	961	973	985	996	1,008	1,020	1,033	1,043	1,053	1,066	1,079	1,092	12,310
3400	1800	SUARIOS DE VIGILANCIA	28,336	28,676	29,020	29,368	29,721	30,077	30,432	30,783	31,150	31,523	31,900	32,281	367,834
3420	1901	IMPUESTOS Y DERECHOS	1,518	1,536	1,555	1,573	1,592	1,611	1,631	1,647	1,665	1,683	1,704	1,724	19,436
3600	4100	ECOLOGIA	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	25,000
3443	0100	ARTICULOS PARA COMEDOR	529	535	542	548	555	561	568	574	579	586	593	601	6,711
3420	0630	MANTO. EQ. DE OFI. PLANTA	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10,000
3600	0630	MANTO. EQ. DE OFI. ADMIN.	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10,000
3420	0700	MATERIALES PARA LIMPIEZA	6,823	6,702	6,782	6,864	6,946	7,030	7,114	7,185	7,257	7,344	7,432	7,521	84,896
3600	1300	TELEFONOS, SELEX Y CORREOS	20,386	20,630	20,878	21,128	21,382	21,639	21,898	22,157	22,420	22,685	22,952	23,221	261,033
3600	1500	PAPELERIA	16,344	16,540	16,738	16,939	17,143	17,346	17,556	17,732	17,909	18,124	18,342	18,562	309,276
3600	2200	SERVICIOS VARIOS	2,355	2,384	2,412	2,441	2,471	2,500	2,530	2,555	2,581	2,610	2,643	2,675	30,161
3600	2300	PASEJOS Y GROS. DE TRANSP.	534	637	546	653	560	666	573	683	585	696	599	715	7,451
3600	0600	MANTO. EQUIPO DE TRANSP.	365	363	354	399	403	408	413	417	421	426	432	437	4,964
3600	2900	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,154	1,168	1,182	1,196	1,210	1,225	1,239	1,252	1,264	1,279	1,295	1,310	14,473

PRESUPUESTO OPERATIVO DE GASTOS Y COSTOS 1992  
( MILES DE PESOS )

3917	0500	GROS. DE FUNCIONARIOS AJMON.	625	778	640	648	706	816	671	678	665	853	701	710	8,511
3600	1200	MAT. Y GROS DIVERSOS	786	798	837	817	827	837	847	835	864	874	885	895	10,055
3600	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	865	978	986	877	1,014	919	829	1,049	943	960	1,085	983	11,511
3600	1400	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	812	833	832	842	852	852	873	881	890	901	912	923	10,402
3600	1000	BENEFICIOS	2,079	2,104	2,129	2,342	2,190	2,206	2,233	2,255	2,278	2,305	2,331	2,361	31,684
3600	4000	RECLUTAMIENTO	1,253	1,268	1,283	1,299	1,314	1,330	1,346	1,359	1,373	1,389	1,406	1,423	16,647
3420	3900	EVENTOS	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	6,667	80,000
3420	2000	FOLLETOS Y REVISTAS GMAEX	1,214	1,229	1,244	1,259	1,274	1,289	1,305	1,318	1,331	1,347	1,363	1,379	15,555
3420	2400	DEPORTES	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
3420	0230	CAPACITACION PLANTA	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	12,500	150,000
3600	0230	CAPACITACION AJMON.	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	833	10,000
3420	0100	CALIDAD TOTAL	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	3,750	45,000
3600	4200	SEMPAFRCSA	2,530	2,560	2,591	2,622	2,654	2,685	2,718	2,745	2,772	2,806	2,839	2,873	32,396
3400	0900	RECURSOS GERALES	1,012	1,024	1,036	1,049	1,061	1,074	1,087	1,098	1,109	1,122	1,136	1,149	12,958
TOTAL			122,225	123,677	124,452	130,873	126,889	128,148	129,068	130,272	131,059	132,538	135,613	134,950	1,547,664

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1962

DEPARTAMENTO No. 1201

## RELACIONES INDUSTRIALES

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	21,834	22,560	22,560	24,204	24,204	24,204	24,204	24,204	24,204	24,204	24,204	24,204	234,850
PRESTACIONES	16,005	16,491	16,491	17,693	17,693	17,693	17,693	17,693	17,693	17,693	17,693	17,693	208,225
TOTALES	37,839	39,051	39,051	41,897	41,897	41,897	41,897	41,897	41,897	41,897	41,897	41,897	493,075

PRESUPUESTO OPERATIVO DE GASTOS Y COSTOS 1992  
( MILES DE PESOS )

DEPARTAMENTO No. 1301

SISTEMAS

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTEL
3600	1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	3,646	3,692	3,938	3,936	4,034	4,082	4,131	4,172	4,214	4,265	4,316	4,367	49,244
3600	2200	SERVICIOS VARIOS	6,274	6,350	6,426	6,503	6,581	6,660	6,740	6,827	6,915	6,998	7,041	7,126	80,342
3600	2300	PASAJES Y GASTOS DE TRANSP.	71	72	73	73	74	75	76	77	78	79	79	80	907
3600	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	101	102	104	105	106	107	109	110	111	112	114	115	1,296
3600	1400	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	101	102	104	105	106	107	109	110	111	112	114	115	1,296
3600	1220	CAPACITACION	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	25,000
3617	0500	OTROS DE FUNCIONARIOS ADMON.	506	512	518	524	531	537	544	549	554	561	566	575	6,479
3600	1000	RECURSOS	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
TOTAL			14,983	15,113	15,246	15,380	15,515	15,652	15,791	15,908	16,027	16,170	16,318	16,467	188,562



## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1301

SISTEMAS

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	12,993	12,903	12,903	14,194	14,194	14,194	14,194	14,194	14,194	14,194	14,194	14,194	146,456
PRESTACIONES	9,432	9,432	9,432	10,376	10,376	10,376	10,376	10,376	10,376	10,376	10,376	10,376	121,677
TOTALES	22,335	22,335	22,335	24,569	24,569	24,569	24,569	24,569	24,569	24,569	24,569	24,569	268,133

PRESUPUESTO OPERATIVO DE GASTOS Y COSTOS 1992  
( MILES DE PESOS )  
COMERCIALIZACION

DEPARTAMENTO No. 1401

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3500	0600	MANTENIMIENTO EQ. DE TRANSP.	4,613	4,668	4,724	4,781	4,838	4,896	4,955	5,004	5,055	5,115	5,177	5,239	59,664
3500	1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	810	819	829	839	849	859	870	878	887	898	909	919	10,767
3500	2200	SERVICIOS VARIOS	4,048	4,097	4,146	4,195	4,246	4,297	4,348	4,392	4,436	4,485	4,543	4,597	51,833
3500	2300	PASEJES Y GASTOS DE TRANSP.	405	410	415	420	425	430	435	439	444	449	454	460	5,183
3500	2900	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	3,388	3,429	3,471	3,512	3,554	3,596	3,640	3,676	3,713	3,757	3,802	3,846	43,385
3500	3700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	5,060	5,121	5,182	5,244	5,307	5,371	5,435	5,490	5,545	5,611	5,679	5,747	64,792
3500	3710	GTC. DE VIAJE AL EXTRAN.	2,624	2,648	2,673	2,698	2,723	2,748	2,774	2,796	2,818	2,844	2,871	2,899	25,917
3500	1400	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	362	367	371	375	379	385	389	393	397	402	407	411	4,639
3310	0100	COMISIONES SOBRE VENTA	181,000	184,000	180,000	188,000	191,000	191,000	208,000	200,000	191,000	202,000	211,000	190,000	2,317,000
3500	3100	CUENTAS INGRESABLES	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
3500	3200	MUEBLES Y ENFERES MENORES	337	341	345	349	353	358	362	366	369	374	378	383	4,515
3917	0600	GTC. DE FUNCIONARIOS VTA.	6,072	6,145	6,219	6,293	6,365	6,445	6,523	6,585	6,654	6,733	6,814	6,896	77,750
3500	1700	GASTOS DE VIAJE PROMOTORES	18,806	19,032	19,260	19,492	19,725	19,962	20,202	20,404	20,608	20,855	21,105	21,359	249,810
3503	3210	PUBLIC. GABRIEL/GAS RYDER	31,273	31,649	32,027	32,413	32,802	33,195	33,594	33,929	34,269	34,680	35,096	35,517	400,445

PRESUPUESTO OPERATIVO DE GASTOS Y COSTOS 1990  
(MILES DE PESOS)

3503	3220	PUBLICACIONES ESPECIALES	7,571	7,565	8,061	8,157	8,755	8,354	8,455	8,539	8,625	8,711	8,833	8,919	100,782
3503	3310	MAT. PROMOCIONAL GABRIEL	25,084	25,285	25,689	25,996	26,310	26,625	26,945	27,214	27,486	27,816	28,156	28,488	321,190
3503	3320	MAT. PROMOCIONAL GAS HYDEP	20,120	20,261	20,605	20,853	21,103	21,356	21,612	21,828	22,047	22,311	22,579	22,850	257,625
3503	3400	FOLLETOS Y CATALOGOS	32,439	32,889	33,294	33,683	34,088	34,497	34,911	35,260	35,612	36,040	36,472	36,910	416,143
3503	3500	GASTOS DE EXPOSICION	0	0	0	15,733	0	16,113	0	0	16,634	0	17,036	0	65,516
3503	3600	ANUNCIOS COMERCIALES	6,746	6,827	6,957	6,992	7,076	7,161	7,247	7,319	7,393	7,481	7,571	7,662	86,388
3503	3800	GABRIEL PRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL			160,518	165,952	163,611	189,427	178,802	197,049	400,095	193,916	1403,389	1369,364	1428,276	1392,523	4,673,142

PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1401

COMERCIALIZACION

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	21,589	32,289	32,289	33,848	33,848	33,848	33,848	34,988	34,988	34,988	34,988	34,988	396,436
PRESTACIONES	15,782	23,603	23,603	24,743	24,743	24,743	24,743	25,576	25,576	25,576	25,576	25,576	289,840
TOTALES	37,371	55,892	55,892	58,591	58,591	58,591	58,591	60,564	60,564	60,564	60,564	60,564	686,336

PRESUPUESTO OPERATIVO DE GASTOS Y COSTOS 1972  
( MILES DE PESOS )

DEPARTAMENTO No. 1420

VENTAS VALLES

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3550	0600	MANTENIMIENTO EQ. DE TRASP.	2,530	2,560	2,591	2,622	2,654	2,665	2,718	2,745	2,772	2,806	2,839	2,873	32,396
3550	1000	SEGUROS	4,554	4,609	4,664	4,720	4,777	4,834	4,892	4,941	4,990	5,050	5,111	5,172	58,313
3550	1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	0	2,043	0	2,098	0	2,148	0	2,196	0	2,244	0	0	10,735
3550	2200	SERVICIOS VARIOS	30,360	1,946	1,969	1,993	2,017	2,041	2,065	2,086	2,107	2,132	2,158	2,184	53,058
3550	2300	PASAJES Y GASTOS DE TRANSP.	0	0	0	0	1,061	1,074	1,087	1,098	1,109	1,122	1,136	1,149	8,837
3550	2900	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,686	1,706	1,727	1,747	1,768	1,790	1,811	1,829	1,847	1,870	1,892	1,915	21,565
3550	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	506	512	515	524	531	537	544	549	554	561	568	575	6,479
3550	1300	TELEFONOS TELEX Y CORREOS	8,096	8,193	8,291	8,391	8,492	8,594	8,697	8,784	8,871	8,978	9,066	9,195	103,667
3550	1500	PAPEL Y UT. DE ESCRITORIO	506	512	518	524	531	537	544	549	554	561	568	575	6,479
3550	2800	LUZ Y FUERZA	5,060	5,121	5,182	5,244	5,307	5,371	5,435	5,490	5,545	5,611	5,679	5,747	64,792
3550	1000	RENTAS	3,542	3,585	3,628	3,671	3,715	3,760	3,805	3,843	3,891	3,938	3,975	4,023	45,354
3456	3800	PLEYES	93,354	93,354	93,354	93,354	93,354	93,354	93,354	93,354	93,354	93,354	93,354	93,354	1,120,248
3917	0600	CITOS. DE FUNCIONARIOS EXTS.	506	512	518	524	531	537	544	549	554	561	568	575	6,479
TOTAL			150,700	124,658	122,961	125,414	124,737	127,262	125,495	128,012	126,141	128,779	126,932	127,335	1,538,426

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1430

VENTAS VALLEJO

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	25,303	25,303	25,303	27,833	27,833	27,833	27,833	27,833	27,833	27,833	27,833	27,833	326,439
PRESTACIONES	18,496	18,496	18,496	20,346	20,346	20,346	20,346	20,346	20,346	20,346	20,346	20,346	256,605
TIEMPO EXTRA	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
TOTALES	46,799	46,799	46,799	51,179	51,179	51,179	51,179	51,179	51,179	51,179	51,179	51,179	601,013

PRESUPUESTO OPERATIVO DE GASTOS Y COSTOS 1992  
( MILES DE PESOS )

DEPARTAMENTO No. 1450

FORMULA II

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3500	0600	MANTENIMIENTO EQ. DE TRASF.	1,139	1,152	1,166	1,180	1,194	1,208	1,223	1,235	1,248	1,263	1,278	1,293	14,578
3500	1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	1,687	1,707	1,726	1,746	1,769	1,791	1,812	1,830	1,849	1,871	1,893	1,916	21,602
3500	2200	SERVICIOS OFICIOS	2,550	2,561	2,612	2,643	2,675	2,707	2,735	2,767	2,795	2,829	2,862	2,896	32,655
3500	2300	PASAJES Y GASTOS DE TRASF.	101	102	104	105	106	107	109	110	111	112	114	115	1,296
3500	3300	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	643	653	664	674	685	695	706	715	724	735	746	758	10,799
3500	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	5,409	5,474	5,540	5,606	5,673	5,741	5,810	5,868	5,927	5,996	6,070	6,143	69,210
3500	1710	GASTOS DE VIAJE EXTRANJERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3503	4210	GASTOS PUBLIC. FORMULA II	23,407	23,668	23,972	24,266	24,551	24,846	25,144	25,395	25,649	25,917	26,268	26,594	299,120
3503	4220	PUBLIC. ESPEC. FORMULA II	15,722	15,911	16,102	16,295	16,491	16,689	16,889	17,056	17,226	17,435	17,644	17,856	201,322
3503	4310	MAT. PROMOC. FORMULA II	7,344	7,432	7,521	7,612	7,703	7,795	7,889	7,966	8,048	8,144	8,242	8,341	94,039
3503	3500	ATENCION A CLIENTES	8,280	8,379	8,479	8,581	8,684	8,788	8,854	8,913	8,073	9,182	9,292	9,403	106,018
3503	4500	OTROS DE EXPOSIC. FORMULA II	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL			66,482	67,220	68,088	68,905	69,731	70,558	71,415	72,129	72,859	73,725	74,609	75,505	851,288

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1450

FORMULA II

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	1,900	1,900	1,900	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	2,280	26,220
PRESTACIONES	1,389	1,389	1,389	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	1,667	19,167
TOTALES	3,289	3,289	3,289	3,947	3,947	3,947	3,947	3,947	3,947	3,947	3,947	3,947	45,387



PRESUPUESTO OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1501

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
3420	1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	557	563	622	420	637	645	652	659	776	673	681	690	7,574
3420	2200	SERVICIOS VARIOS	0	0	207	0	212	0	217	0	222	0	227	0	1,088
3420	1400	CONTAS Y SUSCRIPCIONES	405	0	0	315	0	0	326	0	331	0	227	0	1,605
3420	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	0	307	0	315	0	322	0	329	0	337	0	0	1,610
3420	1710	GROS DE VIAJE AL EXTRANJERO	0	0	2,591	0	0	0	0	2,745	0	0	0	0	5,336
3917	0400	GROS. DE FUNC. FABRICA	566	512	518	0	531	537	544	549	554	0	566	575	5,394
3420	3000	MUEBLES Y ENFERES MENORES	0	0	726	0	318	0	0	1,098	0	561	0	0	2,703
TOTAL			1,467	1,382	4,664	1,049	1,698	1,504	1,739	5,380	1,665	1,571	1,764	1,264	25,389

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1501

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	11,555	11,555	11,555	12,711	12,711	12,711	12,711	12,711	12,711	12,711	12,711	12,711	149,060
PRESTACIONES	8,447	8,447	8,447	9,291	9,291	9,291	9,291	9,291	9,291	9,291	9,291	9,291	108,952
TOTALES	20,002	20,002	20,002	22,002	22,002	22,002	22,002	22,002	22,002	22,002	22,002	22,002	258,012

PRESUPUESTO OPERATIVO DE GASTOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1510

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD PROVEEDORES

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3420	1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	304	410	311	420	318	430	425	494	499	561	568	690	5,438
3420	1700	GASTOS DE VIAS NACIONALES	304	614	622	315	637	645	652	329	665	673	681	345	6,463
3420	2200	SERVICIOS VARIOS	566	512	518	524	637	645	870	1,098	1,109	1,122	1,136	1,149	9,626
3420	2300	FASAJES Y GTS. DE TRANSP.	202	410	415	210	425	430	435	220	444	449	454	230	4,322
3917	0400	GTS. DE FUNC. FABRICA	101	512	104	105	106	537	109	549	222	561	114	230	3,249
		TOTAL	1,417	2,458	1,969	1,573	2,123	2,685	2,500	2,690	2,939	3,367	2,953	2,643	29,318

FRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1510

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD PROVEEDORES

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	3,114	3,114	3,114	3,425	3,425	3,425	3,425	3,425	3,425	3,425	3,425	3,425	40,171
PRESTACIONES	2,276	2,276	2,276	2,504	2,504	2,504	2,504	2,504	2,504	2,504	2,504	2,504	29,365
TOTALES	5,390	5,390	5,390	5,929	5,929	5,929	5,929	5,929	5,929	5,929	5,929	5,929	69,536

PRECIOS OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1520

ASEGUAMIENTO DE CALIDAD PLANTA

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNTO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3420	1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	708	1,229	1,036	839	955	967	1,087	1,647	1,663	1,683	1,704	575	14,094
3420	2200	SERVICIOS VARIOS	546	922	933	566	955	967	978	988	998	1,010	1,022	828	10,714
3420	2300	PASAJES Y GASTOS DE TRANSF.	202	410	311	210	425	322	435	439	333	449	454	345	4,334
3420	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	0	512	0	0	531	0	0	549	0	0	568	0	2,160
3404	4900	MATERIAL DE LABORATORIO	5,465	6,452	6,063	5,664	6,687	6,284	6,399	6,423	6,487	6,565	7,155	6,206	75,811
3917	0400	GTCOS. DE FUNC. FABRICA	304	410	311	315	425	322	544	549	554	561	568	575	5,436
		TOTAL	7,226	9,934	8,654	7,594	9,978	8,862	9,403	10,595	10,036	10,269	11,471	6,528	112,549

PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1520

ASEGURAMIENTO DE CALIDAD PLANTA

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	20,939	20,939	20,939	23,033	23,033	23,033	23,033	23,033	23,033	23,033	23,033	23,033	276,112
PRESTACIONES	15,306	15,306	15,306	16,837	16,837	16,837	16,837	16,837	16,837	16,837	16,837	16,837	197,453
TOTALES	36,245	36,245	36,245	39,870	39,870	39,870	39,870	39,870	39,870	39,870	39,870	39,870	467,566

FRESUPUESTO OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1661

DIRECCION TECNICA

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3420	1200	MAT. Y GROS. DIVERSOS	405	410	415	420	425	430	435	439	444	449	454	460	5,183
3420	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	0	0	2,000	2,000	2,000	2,000	1,000	2,500	1,000	1,000	1,500	0	15,000
3420	1710	GROS DE VIAJE AL EXTRANJERO	0	3,072	0	3,147	0	9,668	0	0	3,327	0	3,407	0	22,621
3420	2200	SERVICIOS VARIOS	1,012	1,024	1,036	1,049	1,061	1,074	1,087	1,098	1,109	1,122	1,136	1,149	12,958
3420	1400	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	0	512	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	512
3420	3000	MUEBLES Y ENGERES MENORES	0	2,048	0	0	2,123	0	0	1,096	0	0	0	0	5,269
3917	0400	GROS. DE FUNC. FABRICA	506	512	518	524	531	537	544	549	554	561	568	575	6,479
		TOTAL	1,923	7,579	3,969	7,139	6,140	13,709	3,065	5,684	6,434	3,132	7,065	2,184	68,023

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1601

DIRECCION TECNICA

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	17,269	17,269	17,269	18,996	18,996	18,996	18,996	18,996	18,996	18,996	18,996	18,996	222,770
PRESTACIONES	15,542	15,542	15,542	17,096	17,096	17,096	17,096	17,096	17,096	17,096	17,096	17,096	200,493
TOTALES	32,811	32,811	32,811	36,092	36,092	36,092	36,092	36,092	36,092	36,092	36,092	36,092	423,263



PRESUPUESTO OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1962  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1617

INGENIERIA DEL PRODUCTO

CIA	SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL	
	3420	0800	MANTO. EQUIPO DE TRANSPORTE	481	486	492	498	504	510	516	522	527	533	539	545	6,156
	3420	1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	2,441	2,470	2,500	2,530	2,560	2,591	2,622	2,648	2,675	2,707	2,739	2,772	31,236
	3420	2200	SERVICIOS VARIOS	405	410	415	420	425	430	435	439	444	449	454	460	5,341
	3400	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	759	768	777	787	796	806	815	823	832	842	852	862	9,719
	3410	1710	GROS DE VIAJE AL EXTRANJERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	3420	2500	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	506	512	518	524	531	537	544	549	554	561	568	575	6,479
	3917	1400	OTRO. LI. FUNK. FABRICA	202	205	207	210	212	215	217	220	222	224	227	230	2,592
		TOTAL		4,794	4,851	4,910	4,969	5,028	5,088	5,150	5,201	5,253	5,316	5,380	5,444	61,264

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1962

DEPARTAMENTO No. 1610

INGENIERIA DEL PRODUCTO

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	21,097	21,097	21,097	23,207	23,207	23,207	23,207	23,207	23,207	23,207	23,207	23,207	272,151
PRESTACIONES	15,422	15,422	15,422	16,964	16,964	16,964	16,964	16,964	16,964	16,964	16,964	16,964	198,943
TOTALES	36,519	36,519	36,519	40,171	40,171	40,171	40,171	40,171	40,171	40,171	40,171	40,171	471,094

PRESUPUESTO OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1630

INGENIERIA DE MANUFACTURA

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3420	1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	777	787	796	806	815	825	835	843	852	861	872	883	9,952
3420	2200	SERVICIOS VARIOS	51	51	52	52	53	54	54	55	55	56	57	57	646
3420	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	127	128	130	131	133	134	136	137	139	140	142	144	1,620
3420	1710	GROS. DE VIAJE AL EXTRANJERO	0	3,072	0	0	0	6,594	0	3,294	0	7,367	0	0	18,327
3420	2300	PASAJES Y GROS. DE TRANSP.	20	20	21	21	21	21	22	22	22	22	23	23	259
3917	0400	GROS. DE FUNC. FABRICA	101	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	101
		TOTAL	1,076	4,059	998	1,010	1,022	9,628	1,047	4,351	1,668	4,447	1,094	1,107	30,907

PRESPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1630

INGENIERIA DE MANUFACTURA

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	21,244	28,244	28,244	26,527	26,527	26,527	26,527	26,527	26,527	26,527	26,527	26,527	316,476
PRESTACIONES	15,529	20,646	20,646	19,391	19,391	19,391	19,391	19,391	19,391	19,391	19,391	19,391	231,344
TOTALES	36,773	48,890	48,890	45,918	45,918	45,918	45,918	45,918	45,918	45,918	45,918	45,918	547,820

PRESUPUESTO OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1962  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1640

INVESTIGACION Y DESARROLLO

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3424	1200	MAT. FOTOCOPIOS Y REAS.	2,024	17,718	60,113	16,782	61,565	13,965	20,655	5,882	2,772	3,928	3,407	1,149	213,959
3424	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	152	154	155	157	159	161	163	165	166	168	170	172	1,944
3424	1710	GASTOS DE VIAJE AL EXTRANJERO	7,590	0	0	0	0	8,056	0	0	8,317	0	0	0	23,963
3424	2200	SERVICIOS VARIOS	202	307	311	210	265	269	272	270	227	281	227	172	2,952
3424	2300	PASAJES Y GASTOS DE TRANSP.	51	51	52	52	53	54	54	55	55	56	57	57	648
3424	2800	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	177	179	181	184	186	188	190	192	194	196	199	201	2,416
3424	1400	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	0	614	0	0	637	0	0	659	0	0	0	0	1,910
3424	2000	MUEBLES Y ENFERMER MENORES	0	0	363	0	0	376	0	0	388	0	227	0	1,354
3517	0400	GASTOS DE FUNC. FABRICA	202	205	207	210	212	215	217	220	222	224	227	230	2,550
		TOTAL	10,398	19,228	61,383	17,595	63,077	23,283	21,551	11,791	12,337	4,654	4,514	1,983	251,696

PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1440

INVESTIGACION Y DESARROLLO

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	3,651	3,651	3,651	4,016	4,016	4,016	4,016	4,016	4,016	4,016	4,016	4,016	47,058
PRESTACIONES	2,669	2,669	2,669	2,936	2,936	2,936	2,936	2,936	2,936	2,936	2,936	2,936	34,429
TOTALES	6,320	6,320	6,320	6,952	6,952	6,952	6,952	6,952	6,952	6,952	6,952	6,952	81,526

FRESUPUESTO OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1650

TALLER MECANICO INGENIERIA

CTA SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3420 1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	2,933	2,968	3,004	3,040	3,076	3,113	3,150	3,182	3,214	3,252	3,291	3,331	37,553
3420 2200	SERVICIOS VARIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3420 2300	PASAJES Y GTCOS. DE TRANSP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3517 0400	GTCOS. DE FUNC. FABRICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	TOTAL	2,933	2,968	3,004	3,040	3,076	3,113	3,150	3,182	3,214	3,252	3,291	3,331	37,553

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1962

DEPARTAMENTO No. 1650

TALLER MECANICO INGENIERIA

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	15,261	15,261	15,261	16,787	16,787	16,787	16,787	16,787	16,787	16,787	16,787	16,787	156,667
PRESTACIONES	11,156	11,156	11,156	12,271	12,271	12,271	12,271	12,271	12,271	12,271	12,271	12,271	143,910
TOTALES	26,417	26,417	26,417	29,058	29,058	29,058	29,058	29,058	29,058	29,058	29,058	29,058	300,577



PRESUPUESTO OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1661

FORMULA II INGENIERIA

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3500	0600	MANTENIMIENTO EQ. TRANSP.	0	0	0	1,049	0	2,148	0	0	0	0	0	2,299	5,496
3500	1200	MAT. Y GASTOS INVERSOS	0	0	0	2,098	531	537	0	0	0	0	0	0	3,166
3500	2200	SERVICIOS AJUJOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3500	2300	PASEAJES Y GASTOS DE TRANSP.	0	0	2,072	2,098	2,123	1,074	1,087	1,098	1,104	1,111	1,126	0	12,924
3500	2900	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3500	3700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	0	0	2,073	1,049	1,061	1,074	1,087	1,098	1,109	1,122	1,136	0	10,809
3500	3710	GROS DE VIAJE AL EXTRANJERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3500	3750	MATERIALES Y FOTOCOPIOS	0	0	1,016	1,049	1,061	1,074	1,087	0	0	0	0	0	5,304
		TOTAL	0	0	5,182	7,342	4,777	5,908	3,261	2,196	2,228	2,244	2,271	2,299	37,699

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1660

FORMA II INGENIERIA

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
PRESTACIONES	1,828	1,828	1,828	1,828	1,828	1,828	1,828	1,828	1,828	1,828	1,828	1,828	21,936
TOTALES	4,328	4,328	4,328	4,328	4,328	4,328	4,328	4,328	4,328	4,328	4,328	4,328	51,936

FRECUENTEMENTO OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1720

PROYECCION

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3430	0000	MATERIA PRIMA	3246000	3180000	3210000	3300000	3600000	3610000	3650000	3420000	3240000	2700000	3720000	3590000	41436000
3404	0640	REPOSICION DE HERRAMIENTAS	3,441	3,492	3,524	3,566	3,609	3,652	3,696	3,733	3,770	3,816	3,861	3,908	44,058
3404	2700	ROPA Y EQUIPO DE TRABAJO	24,321	24,613	13,301	15,460	13,622	13,785	13,951	14,090	14,231	14,402	14,575	14,750	169,101
3424	2800	LUZ Y FUERZA	72,621	73,493	76,282	67,547	83,006	84,002	85,010	85,660	86,719	87,757	88,813	89,876	980,977
3404	2900	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	22,831	23,105	23,362	23,563	26,940	27,263	27,590	27,865	28,145	28,483	28,824	29,170	317,261
3404	3800	FLETES LOCALES	21,667	21,667	21,667	21,667	21,667	21,667	21,667	21,667	21,667	21,667	21,667	21,667	260,000
3404	4200	PRODUCTOS PARA COCIMIENTO	7,084	7,169	7,255	7,342	9,553	9,668	9,784	9,882	9,980	10,100	10,221	10,344	108,382
3404	4300	PRODUCTOS QUIMICOS	24,450	24,784	25,092	25,383	29,190	29,540	29,895	30,194	30,496	30,822	31,232	31,607	342,754
3404	4400	PRODUCTOS PARA SOLDAR	40,440	40,925	41,416	41,913	45,655	45,405	45,962	47,432	47,906	48,481	49,063	49,651	545,448
3424	4500	MAT. AGRILLADAS VARIAS	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	1,200,000
3420	0600	MANTO. EQUIPO DE TRANSPORTE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3420	1200	MATERIALES Y OTOS. DIVERSOS	1,214	1,229	1,244	1,259	1,274	1,289	1,305	1,318	1,331	1,347	1,363	1,379	15,530
3420	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONAL	0	307	518	315	318	322	326	329	333	337	341	345	3,791

PRESUPUESTO OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

3420 1710	GROS DE VIAJE AL EXTRANJERO	0	0	0	10,489	0	5,371	0	0	0	0	0	0	15,860
3420 2300	PASAJES Y GASTOS DE TRANSP.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3420 2500	ENVASES Y CONTENEDORES	2,732	2,765	2,798	2,832	2,866	2,900	2,935	2,964	2,994	3,030	3,066	3,103	34,988
3420 2200	SERVICIOS VARIOS	2,732	2,765	2,798	2,832	2,866	2,900	2,935	2,964	2,994	3,030	3,066	3,103	34,988
3317 0400	GASTOS DE FUNC. FABRICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3420 4510	ANIDOS PLANO P/ CREMO	0	3,072	0	0	3,184	0	0	3,294	0	3	3,407	0	12,958
	TOTAL	3569174	3509376	3529266	3622266	3943950	3958766	3996055	3771593	3590566	4053312	4079499	3918905	45543129

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1952

DEPARTAMENTO No. 1720

EJECUCION

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	31,482	34,400	34,400	37,600	37,600	37,600	37,600	37,600	37,600	37,600	37,600	37,600	438,662
PRESTACIONES	23,013	25,146	25,146	27,486	27,486	27,486	27,486	27,486	27,486	27,486	27,486	27,486	320,677
TOTALES	54,495	59,546	59,546	65,086	65,086	65,086	65,086	65,086	65,086	65,086	65,086	65,086	759,339

## PRESUPUESTO DE MANO DE OBRERA DIRECTA 1992

DEPARTAMENTO No. 1713

PRODUCCION

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS CERRADOS	261,281	291,638	293,387	293,387	296,681	296,681	296,681	296,681	296,681	296,681	296,681	296,681	3,513,341
PRESTACIONES	269,119	300,593	302,189	302,189	305,581	305,581	305,581	305,581	305,581	305,581	305,581	305,581	3,618,741
TIEMPO EXTRA	26,128	29,184	29,139	29,139	29,668	29,668	29,668	29,668	29,668	29,668	29,668	29,668	351,334
TOTALES	556,529	621,615	624,914	624,914	631,931	631,931	631,931	631,931	631,931	631,931	631,931	631,931	7,483,416

PRESUPUESTO OPERATIVO DE EGRESOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1740

MANTENIMIENTO

CTR. SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3420 0610	MANTO. INSTALAC. ELECTRICAS	8,096	8,193	8,291	8,391	8,492	8,594	8,697	8,784	8,871	8,978	9,086	9,195	103,667
3420 0620	MANTO. EDIFICIO	30,360	30,724	43,530	44,053	44,581	45,116	45,658	46,114	46,576	47,134	47,700	48,272	519,818
3420 1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	506	512	518	524	531	537	544	549	554	561	568	575	6,479
3420 2300	PASEAJE Y GASTOS DE TRANSF.	101	102	104	105	106	107	109	110	111	112	114	115	1,756
3917 0400	GASTOS DE FUNC. FABRICA	506	512	518	524	531	537	544	549	554	561	568	575	6,479
3404 4600	REPARACIONES	61,624	61,756	62,439	63,247	64,006	64,774	65,551	66,207	66,889	67,671	68,483	69,305	781,350
3420 2200	SERVICIOS VARIOS	506	512	518	524	531	537	544	549	554	561	568	575	6,479
3420 1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	253	256	259	262	265	269	272	274	277	281	284	287	3,240
3420 1000	RENTAS	9,108	9,217	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18,325
3420 1710	GROS DE VIAJE AL EXTRANJERO	0	0	0	16,489	0	5,371	0	0	0	0	0	0	15,860
	TOTAL	110,460	111,765	116,236	128,120	119,042	125,842	121,917	123,136	124,367	125,860	127,370	128,856	1,463,032

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1740

MANTENIMIENTO

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	46,388	46,388	46,388	51,400	51,400	51,400	43,690	43,690	43,690	43,690	43,690	43,690	555,561
PRESTACIONES	33,910	33,910	33,910	37,573	37,573	37,573	31,937	31,937	31,937	31,937	31,937	31,937	406,071
TOTALES	80,298	80,298	80,298	88,973	88,973	88,973	75,627	75,627	75,627	75,627	75,627	75,627	961,632



PRESUPUESTO OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1750

COMFAS

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3420	0600	MANTO EQUIPO DE TRANSPORTE	759	768	777	787	796	806	815	823	832	842	852	862	9,719
3420	1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	638	645	653	661	669	677	685	692	699	707	715	724	8,164
3420	1700	GASTOS DE VIAJE NACIONALES	1,457	1,475	1,492	1,510	1,528	1,547	1,565	1,581	1,597	1,616	1,635	1,655	18,660
3420	1710	GASTOS DE VIAJE AL EXTRANJERO	0	0	0	0	6,369	0	0	0	0	0	0	0	6,369
3420	2300	SERVICIOS VARIOS	911	922	933	944	955	967	978	988	998	1,010	1,022	1,034	11,663
3420	2300	PASEJOS Y GASTOS DE TRANSP.	304	307	311	315	318	322	326	329	333	337	341	345	3,688
3420	2900	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	660	671	681	692	702	713	724	733	743	754	765	777	11,815
3420	0200	REGIMENES DE IMPORTACION	23,403	23,663	23,968	24,255	24,546	24,841	25,139	25,390	25,644	25,952	26,263	26,576	299,642
3420	0100	IMPUESTOS DE IMPORTACION	253,000	256,036	259,106	262,218	265,364	268,549	271,771	274,989	278,234	280,561	283,927	287,335	3,239,592
3420	0300	FLOTES MATERIA PRIMA	30,365	30,724	31,093	31,466	31,844	32,226	32,613	32,999	33,266	33,667	34,071	34,480	368,751
3910	0400	GASTOS DE FUND. FABRICA	729	737	746	755	764	773	783	791	798	808	818	828	9,200
3420	0300	GASTOS DE ADQUISICION INVENT.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL			312,420	316,169	319,963	323,802	327,657	331,520	335,400	339,256	343,345	347,453	351,611	355,816	4,006,812

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1750

COMPRAS

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	23,933	23,933	23,933	26,326	26,326	26,326	26,326	26,326	26,326	26,326	26,326	26,326	302,736
PRESTACIONES	17,495	17,495	17,495	19,245	19,245	19,245	19,245	19,245	19,245	19,245	19,245	19,245	225,896
TIEMPO EXTRA	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000
TOTALES	43,928	43,928	43,928	48,071	48,071	48,071	48,071	48,071	48,071	48,071	48,071	48,071	558,632

PRESUPUESTO OPERATIVO DE COSTOS Y GASTOS 1992  
(MILES DE PESOS)

DEPARTAMENTO No. 1770

ALMACEN DE MATERIA PRIMA

CTA	SUB CTA	CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
3420	0600	MANTENIMIENTO EQ. DE TRASP.	3,461	3,503	1,679	1,699	1,723	1,740	1,751	1,779	1,796	1,818	1,840	1,862	24,658
3420	1200	MAT. Y GASTOS DIVERSOS	2,277	2,304	2,332	2,360	2,388	2,417	2,446	2,470	2,495	2,525	2,555	2,586	29,156
3420	2200	SERVICIOS VARIOS	1,366	1,383	1,399	1,416	1,433	1,450	1,468	1,482	1,497	1,515	1,533	1,552	17,494
3420	2300	PASAJES Y GASTOS DE TRANSP.	729	737	746	755	764	773	783	791	798	808	818	828	9,330
3420	2900	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	4,099	4,146	4,198	4,248	4,299	4,350	4,403	4,447	4,491	4,545	4,600	4,655	52,481
3404	3800	FLETES LOCALES	10,019	10,139	10,261	10,384	10,508	10,635	10,762	10,870	10,978	11,110	11,244	11,378	128,788
3404	3810	FLETES EN EL EXTRANJERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3317	0400	GASTOS DE FUNC. FABRICA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3612	2610	RENTA PAGADA A TERCEROS	75,833	75,833	75,833	75,833	75,833	75,833	75,833	75,833	75,833	75,833	75,833	75,833	929,996
3455	0100	MATERIAL DE ENSAQUE	139,000	137,000	139,000	140,000	143,000	142,000	147,000	143,000	140,000	147,000	183,000	211,000	1,811,000
TOTAL			236,783	235,047	235,442	236,695	239,945	239,199	244,455	242,671	237,890	245,154	281,422	309,693	2,982,403

## PRESUPUESTO DE SUELDOS 1992

DEPARTAMENTO No. 1770

ALMACEN DE MATERIA PRIMAS

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS	4,791	4,951	4,951	5,778	5,778	5,778	5,778	5,778	5,778	5,778	5,778	5,778	66,693
PRESTACIONES	3,562	3,619	3,619	4,224	4,224	4,224	4,224	4,224	4,224	4,224	4,224	4,224	48,753
TOTALES	8,292	8,570	8,570	10,002	10,002	10,002	10,002	10,002	10,002	10,002	10,002	10,002	115,446

## PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA 1992

DEPARTAMENTO No. 1770

## ALMACEN DE MATERIA FRIDA

CONCEPTO	ENE.	FEB.	MAR.	ABR.	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEP.	OCT.	NOV.	DIC.	TOTAL
SUELDOS OBREROS	25,510	23,042	25,510	24,687	25,510	24,687	25,510	25,510	24,687	25,510	24,687	25,510	300,360
PRESTACIONES	28,061	25,346	28,061	27,156	28,061	27,156	28,061	28,061	27,156	28,061	27,156	28,061	330,396
TIEMPO EXTRA	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677	20,124
TOTALES	55,248	50,065	55,248	53,520	55,248	53,520	55,248	55,248	53,520	55,248	53,520	55,248	650,880

## CAPITULO 5

### CASO PRACTICO

En el transcurso del presente trabajo se han expuesto los conceptos teóricos básicos del Control Presupuestal, la interrelación de este con la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, así como las características propias de la organización a la que estamos enfocando nuestro estudio.

Toda esta información servirá de soporte y guía para desarrollar el caso práctico, en el cual demostraremos que el Control Presupuestal es una herramienta auxiliar de la Administración, para analizar en forma periódica el cumplimiento de los objetivos, detectando desviaciones y fomentando la adecuada toma de decisiones en el momento oportuno. Lo cual llevará a la organización al logro de las metas que se haya trazado.

En primer lugar, daremos a conocer las perspectivas a alcanzar para el ejercicio 1992, de acuerdo a los planes, políticas y objetivos establecidos por el Consejo de Administración, dictaminados por el Director de Finanzas, que funge como Director de Presupuesto.

De acuerdo a cifras arrojadas en el ejercicio 1991 y Tomando como referencia la base de presupuesto presentada en el capítulo 4, se integro el Estado de Resultados para el periodo presupuestal 1992, en el cual se proyectó obtener una utilidad en operación, antes de impuestos de \$ 25,863.82 millones de pesos.

Hacemos incapié que los rubros que intervienen para este caso práctico son unicamente aquellos en los que se tiene un control presupuestal dentro de la organización y que son atribuibles a las personas responsables de cada área, estamos considerando que conceptos tales como depreciaciones y actualizaciones monetarias y cambiarias, así como gastos establecidos por ley, no están siendo considerados.

AMORTIGUADORES, S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS  
(MILLONES DE PESOS)

REAL 1991	PRESUPUESTO 1992	CONCEPTO
91,238.40	110,047.90	VENTAS NETAS
39,324.70	45,364.01	MATERIAS PRIMAS
8,617.20	7,508.68	MANO DE OBRA DIRECTA
4,108.90	4,999.10	COSTO VARIABLE DE FABRICACION
4,258.89	6,260.96	COSTO VARIABLE DE DISTRIBUCION
-----	-----	
14,928.80	45,915.15	CONTRIBUCION MARGINAL
2,326.50	1,300.22	GASTOS FIJOS DE FABRICA
6,436.10	6,671.01	SUELDOS FIJOS DE FABRICA
725.1	650.89	MANO DE OBRA INDIRECTA
-----	-----	
25,440.90	35,293.04	UTILIDAD BRUTA
3,780.00	4,072.46	SUELDOS FIJOS DE OPERACION
1,764.70	3,167.38	GASTOS DE VENTA
1,396.50	1,243.85	GASTOS DE ADMINISTRACION
226.00	249.00	GASTOS DE INVESTIGACION
1,129.60	840.00	CUOTA CORPORATIVA
(135.00)	(143.47)	GASTOS NO DEDUCIBLE
-----	-----	
17,279.10	25,863.82	UTILIDAD DE OPERACION
-----	-----	



Como resultados del ejercicio 1992, se obtuvo la siguiente relación de saldos, la cual expresa el saldo del mes y el acumulado del ejercicio (Diciembre 1992):

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CTA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
1200			VENTAS NETAS	92,230,000.00	7,570,000.00	99,800,000.00
3310			COMISIONES SOBRE VENTA	2,174,990.60	180,962.00	2,355,952.60
	0100		COMISIONES	2,174,990.60	180,962.00	2,355,952.60
		1401	COMERCIALIZACION	2,174,990.60	180,962.00	2,355,952.60
3401			MANO DE OBRERA DIRECTA	3,579,182.26	296,079.48	3,875,261.74
	0090		SUELDOS OBREROS	2,907,744.48	268,224.26	3,175,968.74
		1720	PRODUCCION	2,907,744.48	268,224.26	3,175,968.74
	0091		COMPENSACIONES CONTROL	71,730.89	11,858.04	83,588.93
		1720	PRODUCCION	71,730.89	11,858.04	83,588.93
	0300		TIEMPO EXTRA OBREROS	599,706.88	15,997.18	615,704.06
		1720	PRODUCCION	599,706.88	15,997.18	615,704.06
3402			COSTO ADICIONAL M.O.D.	2,991,882.63	349,468.62	3,341,351.25
	0110		GRATIF. ANUAL OBREROS	359,040.00	32,640.00	391,680.00
		1720	PRODUCCION	359,040.00	32,640.00	391,680.00
	0140		VACACIONES OBREROS	117,044.29	10,613.00	127,657.29
		1720	PRODUCCION	117,044.29	10,613.00	127,657.29
	0150		FALTA VAC. OBREROS	224,992.85	20,343.00	245,335.85
		1720	PRODUCCION	224,992.85	20,343.00	245,335.85
	0161		AYUDA DE TRANSPORTE	47,306.41	4,476.12	51,782.53
		1720	PRODUCCION	47,306.41	4,476.12	51,782.53
	0162		DESPENSA OBREROS	89,800.50	8,877.00	98,677.50
		1720	PRODUCCION	89,800.50	8,877.00	98,677.50
	0163		FONDO DE RESERVA OBREROS	177,501.09	16,038.17	193,539.26
		1720	PRODUCCION	177,501.09	16,038.17	193,539.26
	0166		REPAROS ISPT	218,912.54	81,038.73	299,951.27
		1720	PRODUCCION	218,912.54	81,038.73	299,951.27
	0167		DIVERSOS	16,439.03	1,920.18	18,359.21
		1720	PRODUCCION	16,439.03	1,920.18	18,359.21
	0171		CUOTAS AL IMSS	976,437.00	88,767.00	1,065,204.00
		1720	PRODUCCION	976,437.00	88,767.00	1,065,204.00
	0172		MEDICINAS	14,850.00	1,634.38	16,484.38
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	14,850.00	1,634.38	16,484.38
	0173		AGUA	59,087.96	6,423.27	65,511.23
		1720	PRODUCCION	59,087.96	6,423.27	65,511.23
	0174		LECHE	28,452.60	2,192.60	30,645.20
		1720	PRODUCCION	28,452.60	2,192.60	30,645.20
	0190		COMEDOR	266,681.42	22,809.77	289,491.19
		1720	PRODUCCION	266,681.42	22,809.77	289,491.19

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CTA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
		0400	IMPTO ESTATAL 24 S/REM.	138,519.76	29,065.80	167,585.56
		1720	PRODUCCION	138,519.76	29,065.80	167,585.56
		0500	INFORMAVIT	171,664.57	15,643.60	187,308.17
		1720	PRODUCCION	171,664.57	15,643.60	187,308.17
		0700	PRESTACIONES SAR	68,125.46	6,181.00	74,506.46
		1720	PRODUCCION	68,125.46	6,181.00	74,506.46
		0900	BECAS OBREROS	17,027.18	805.00	17,832.18
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	17,027.18	805.00	17,832.18
1403			MANO DE OBRA INDIRECTA	584,778.37	52,530.71	637,309.08
		0091	COMPENSACIONES CONTROL	7,368.13	470.98	7,839.11
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	7,368.13	470.98	7,839.11
		0100	SUELDOS OBREROS	316,903.62	27,344.43	344,248.05
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	316,903.62	27,344.43	344,248.05
		0110	GRATIF. ANUAL OBREROS	14,360.00	1,360.00	16,320.00
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	14,360.00	1,360.00	16,320.00
		0140	VACACIONES	4,852.00	442.00	5,304.00
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	4,852.00	442.00	5,304.00
		0150	PRIMA VACACIONAL	9,328.00	848.00	10,176.00
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	9,328.00	848.00	10,176.00
		0161	AYUDA DE TRANSPORTE	5,333.68	451.44	5,785.12
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	5,333.68	451.44	5,785.12
		0162	VALES DE DESPESA	10,164.00	924.00	11,088.00
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	10,164.00	924.00	11,088.00
		0163	FONDO DE AHORRO	18,095.00	1,592.63	19,687.63
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	18,095.00	1,592.63	19,687.63
		0166	REPAGOS ISPT	11,245.40	8,672.47	20,617.87
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	11,245.40	8,672.47	20,617.87
		0171	CUOTAS AL IMSS	13,563.00	1,233.00	14,796.00
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	13,563.00	1,233.00	14,796.00
		0190	SERVICIO DE COMERCI	52,327.88	4,458.83	56,786.71
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	52,327.88	4,458.83	56,786.71
		0200	TIEMPO EXTRA. OBREROS	85,250.00	1,559.40	86,809.40
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	85,250.00	1,559.40	86,809.40
		0400	IMPTO ESTATAL 24 S/REM.	6,075.96	1,054.20	7,130.16
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	6,075.96	1,054.20	7,130.16
		0500	INFORMAVIT	21,149.70	1,527.33	22,677.03
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	21,149.70	1,527.33	22,677.03
		0700	PRESTACIONES SAR	8,052.00	592.00	8,644.00
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	8,052.00	592.00	8,644.00
3404			GTOS. Y MAT. P/PRODUCCION	4,472,948.76	404,256.00	4,877,204.76

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CTA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
0540			REPOSICION HERRAMIENTAS	32,951.41	3,078.94	36,030.35
	1720		PRODUCCION	32,951.41	3,078.94	36,030.35
2700			KOPA Y EQUIPO D TRABAJO	375,663.72	22,980.81	398,644.53
	1201		RELACIONES INDUSTRIALES	7,939.61	2,693.47	10,633.08
	1720		PRODUCCION	367,724.12	20,287.34	388,011.46
2800			LUZ Y FUERZA	918,437.77	91,132.91	1,009,570.68
	1720		PRODUCCION	918,437.77	91,132.91	1,009,570.68
2900			COMBUST. Y LUBRICANTES	238,541.85	23,486.44	262,028.29
	1720		PRODUCCION	238,541.85	23,486.44	262,028.29
3800			FLAYES LOCALES	350,951.84	23,112.33	374,064.17
	1720		PRODUCCION	231,000.00	17,728.00	248,728.00
	1770		ALMACEN DE MATERIA PRIMA	119,951.84	5,384.33	125,336.17
4200			PRODUCTOS P/CEMADO	39,270.00	3,640.00	42,910.00
	1720		PRODUCCION	39,270.00	3,640.00	42,910.00
4300			PRODUCTOS QUIMICOS	337,664.69	15,119.37	352,784.06
	1720		PRODUCCION	337,664.69	15,119.37	352,784.06
4400			PRODUCTOS P/SOLDAR	439,617.67	34,765.29	474,382.96
	1720		PRODUCCION	439,617.67	34,765.29	474,382.96
4500			MATERIALES AUX. VARIOS	1,100,000.00	122,763.70	1,222,763.70
	1720		PRODUCCION	1,100,000.00	122,763.70	1,222,763.70
4800			REFACC. Y ACCES.INDUST.	589,294.27	57,724.53	657,018.80
	1740		MANTENIMIENTO	589,294.27	57,724.53	657,018.80
4900			MATERIAL DE LABORATORIO	40,555.55	6,451.68	47,007.23
	1520		ASEG. CALIDAD PLANTA	63,730.15	6,451.68	70,181.83
3411			SUELDOS DE FABRICA	3,452,868.60	299,330.08	3,752,198.68
	0100		SUELDOS EMPLEADOS	2,454,665.42	223,667.71	2,678,333.13
	1501		ASEG. CALIDAD	136,638.33	12,724.14	149,362.47
	1510		ASEG. CALIDAD PROVEED.	3,823.42	3,426.06	7,249.48
	1520		ASEG. DE CALIDAD PLANTA	247,603.53	20,367.54	267,971.12
	1601		DIRECCION TECNICA	22,904.75	2,126.52	25,031.27
	1610		ING. DEL PRODUCTO	249,471.75	22,918.68	272,390.43
	1630		ING. DE MANUFACTURA	290,103.00	22,983.54	313,086.54
	1640		INVEST. Y DESARROLLO	43,173.17	4,016.44	47,189.61
	1650		TALLER MECANICO ING.	160,461.42	16,933.89	177,395.31
	1660		FORMULA II ING.	25,208.33	2,727.78	27,936.11
	1720		PRODUCCION	402,125.17	34,637.35	436,762.55
	1740		MANTENIMIENTO	509,209.25	49,111.12	558,320.37
	1750		COMPRAS	283,008.00	26,423.98	309,431.98
	1770		ALMACEN DE M.P.	61,135.25	5,270.44	66,405.69
	0200		SUELDOS CONFIDENCIALES	1,012,440.00	92,137.60	1,104,577.60
	1001		DIRECCION GENERAL	825,440.00	75,040.00	900,480.00
	1601		DIRECCION TECNICA	187,000.00	17,097.60	204,097.60

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE ??  
(MILES DE PESOS)

CTA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
		0300	TIEMPO EXTRA	160,563.19	18,524.77	179,087.96
		1501	ASEG. CALIDAD	0.00	0.00	0.00
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.	8,710.00	1,294.46	9,904.46
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA	10,528.93	2,580.40	13,109.33
		1601	DIRECCION TECNICA	0.00	0.00	0.00
		1610	ING. DEL PRODUCTO	0.00	0.00	0.00
		1630	ING. DE MANUFACTURA	0.00	0.00	0.00
		1640	INVEST. Y DESARROLLO	0.00	0.00	0.00
		1650	TALLER MECANICO ING.	30,656.73	7,058.01	37,714.74
		1660	FORMULA II ING.	0.00	0.00	0.00
		1720	PROYECCION	88,436.81	5,190.12	93,626.93
		1740	MANTENIMIENTO	0.00	0.00	0.00
		1750	COMPRAS	2,675.68	1,235.10	3,910.78
		1770	ALMACEN DE M.P.	29,055.04	1,166.68	21,221.72
		0500	SECELLOS TRANSF A FROY.	(175,000.00)	(35,000.00)	(210,000.00)
3419			GTOS. PREV. SOCIAL PAB.	1,741,228.83	180,067.02	1,921,295.85
	0110		GRATIFICACION ANUAL	405,724.00	36,884.00	442,608.00
	1001		DIRECCION GENERAL	94,853.00	8,623.00	103,476.00
	1501		ASEG. CALIDAD	15,433.00	1,403.00	16,836.00
	1510		ASEG. CALIDAD PROVEED.	4,158.00	378.00	4,536.00
	1520		ASEG. DE CALIDAD PLANTA	24,288.00	2,208.00	26,496.00
	1601		DIRECCION TECNICA	22,914.00	2,074.00	24,988.00
	1610		ING. DEL PRODUCTO	28,182.00	2,562.00	30,744.00
	1630		ING. DE MANUFACTURA	37,576.00	2,416.00	40,992.00
	1640		INVEST. Y DESARROLLO	4,829.00	439.00	5,268.00
	1650		TALLER MECANICO ING.	20,501.00	1,391.00	22,692.00
	1660		FORMULA II ING.	1,223.00	293.00	1,516.00
	1720		PROYECCION	45,917.00	4,447.00	50,364.00
	1740		MANTENIMIENTO	61,732.00	5,612.00	67,344.00
	1750		COMPRAS	12,208.00	2,928.00	15,136.00
	1770		ALMACEN DE M.P.	6,710.00	610.00	7,320.00
	0140		VACACIONES EXPLORACION	111,109.00	10,113.00	121,413.00
	1001		DIRECCION GENERAL	26,026.00	2,365.00	28,391.00
	1501		ASEG. CALIDAD	4,235.00	355.00	4,620.00
	1510		ASEG. CALIDAD PROVEED.	1,344.00	104.00	1,448.00
	1520		ASEG. DE CALIDAD PLANTA	6,666.00	635.00	7,272.00
	1601		DIRECCION TECNICA	6,759.00	569.00	7,828.00
	1610		ING. DEL PRODUCTO	7,733.00	703.00	8,436.00
	1630		ING. DE MANUFACTURA	10,307.00	937.00	11,244.00
	1640		INVEST. Y DESARROLLO	1,320.00	120.00	1,440.00
	1650		TALLER MECANICO ING.	5,709.00	519.00	6,228.00
	1660		FORMULA II ING.	863.00	60.00	960.00

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CTA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
			1776 PRODUCCION	13,420.00	1,220.00	14,640.00
			1740 MANTENIMIENTO	16,940.00	1,540.00	18,480.00
			1750 COMPRAS	8,833.00	803.00	9,636.00
			1779 ALMACEN DE M.P.	1,837.00	167.00	2,004.00
0150			PRIMA VACACIONAL	185,526.00	16,865.00	202,391.00
			1001 DIRECCION GENERAL	43,373.00	1,943.00	47,316.00
			1501 ASEG. CALIDAD	7,051.00	641.00	7,692.00
			1510 ASEG. CALIDAD PROVEED.	1,903.00	173.00	2,076.00
			1520 ASEG. DE CALIDAD PLANTA	11,110.00	1,016.00	12,126.00
			1601 DIRECCION TECNICA	19,439.00	948.00	11,387.00
			1610 ING. DEL PRODUCTO	17,881.00	1,171.00	14,057.00
			1630 ING. DE MANUFACTURA	17,182.00	1,562.00	18,744.00
			1640 INVEST. Y DESARROLLO	2,211.00	761.00	2,412.00
			1650 TALLER MECANICO ING.	9,515.00	865.00	10,380.00
			1660 FORMULA II ING.	1,474.00	134.00	1,608.00
			1720 PRODUCCION	22,363.00	2,033.00	24,396.00
			1740 MANTENIMIENTO	28,226.00	2,566.00	30,792.00
			1750 COMPRAS	14,729.00	1,339.00	16,068.00
			1770 ALMACEN DE M.P.	3,069.00	279.00	3,348.00
0171			CUOTAS FIJAS	399,080.00	36,280.00	435,360.00
			1001 DIRECCION GENERAL	93,302.00	8,482.00	101,784.00
			1501 ASEG. CALIDAD	15,180.00	1,380.00	16,560.00
			1510 ASEG. CALIDAD PROVEED.	4,092.00	372.00	4,464.00
			1520 ASEG. DE CALIDAD PLANTA	23,892.00	2,172.00	26,064.00
			1601 DIRECCION TECNICA	22,446.00	2,046.00	24,492.00
			1610 ING. DEL PRODUCTO	27,728.00	2,528.00	30,256.00
			1630 ING. DE MANUFACTURA	16,960.00	1,360.00	18,320.00
			1640 INVEST. Y DESARROLLO	4,752.00	432.00	5,184.00
			1650 TALLER MECANICO ING.	20,460.00	1,860.00	22,320.00
			1660 FORMULA II ING.	3,168.00	288.00	3,456.00
			1720 PRODUCCION	48,114.00	4,374.00	52,488.00
			1740 MANTENIMIENTO	60,720.00	5,520.00	66,240.00
			1750 COMPRAS	31,680.00	2,880.00	34,560.00
			1779 ALMACEN DE M.P.	6,600.00	600.00	7,200.00
0180			P. ANTIG.POR RETIRO	279,356.00	25,356.00	304,712.00
			1001 DIRECCION GENERAL	65,307.00	5,937.00	71,244.00
			1501 ASEG. CALIDAD	10,626.00	966.00	11,592.00
			1510 ASEG. CALIDAD PROVEED.	2,860.00	260.00	3,120.00
			1520 ASEG. DE CALIDAD PLANTA	16,726.00	1,526.00	18,252.00
			1601 DIRECCION TECNICA	15,708.00	1,428.00	17,136.00
			1610 ING. DEL PRODUCTO	19,404.00	1,764.00	21,168.00
			1630 ING. DE MANUFACTURA	25,872.00	2,352.00	28,224.00
			1640 INVEST. Y DESARROLLO	3,322.00	302.00	3,624.00
			1650 TALLER MECANICO ING.	14,322.00	1,322.00	15,644.00

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

C/A	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
			1660 FOMULA II ING.	2,227.00	202.00	2,429.00
			1720 PRODUCCION	33,693.00	3,063.00	36,756.00
			1740 MANTENIMIENTO	42,504.00	3,864.00	46,368.00
			1750 COMPRAS	22,176.00	2,016.00	24,192.00
			1770 ALMACEN DE M.P.	4,670.00	420.00	5,090.00
0200			PLAN OTCS MED MAYORES	22,071.49	4,567.76	26,639.27
			1501 ASEG. CALIDAD	1,507.00	200.76	1,707.76
			1510 ASEG. CALIDAD PROVEED.	754.60	100.39	854.99
			1520 ASEG. DE CALIDAD PLANTA	3,192.59	451.76	3,644.35
			1601 DIRECCION TECNICA	1,102.92	150.59	1,253.51
			1610 ING. DEL PRODUCTO	2,612.12	351.35	2,963.47
			1630 ING. DE MANUFACTURA	2,612.12	351.37	2,963.49
			1640 INVEST. Y DESARROLLO	754.60	100.39	854.99
			1650 TALLER MECANICO ING.	205.81	331.17	536.98
			1660 FOMULA II ING.	500.47	50.20	630.67
			1720 PRODUCCION	5,224.23	702.74	5,926.97
			1740 MANTENIMIENTO	8,625.67	1,154.50	9,780.17
			1750 COMPRAS	3,736.27	501.35	4,237.62
			1770 ALMACEN DE M.P.	1,102.92	150.59	1,253.51
0400			RENDICIONES 24 ESTATAL	125,353.61	25,551.05	150,904.66
			1001 DIRECCION GENERAL	20,119.00	7,619.15	27,738.15
			1501 ASEG. CALIDAD	5,646.55	1,019.14	6,665.69
			1510 ASEG. CALIDAD PROVEED.	1,659.52	280.12	1,939.64
			1520 ASEG. DE CALIDAD PLANTA	9,578.91	1,652.33	11,430.93
			1601 DIRECCION TECNICA	7,799.55	1,516.12	6,835.67
			1610 ING. DEL PRODUCTO	10,679.23	1,897.56	12,576.79
			1630 ING. DE MANUFACTURA	12,630.56	2,530.63	15,226.64
			1640 INVEST. Y DESARROLLO	1,212.06	325.33	1,537.36
			1650 TALLER MECANICO ING.	5,219.25	1,400.58	6,619.83
			1660 FOMULA II ING.	0.00	0.00	0.00
			1720 PRODUCCION	16,432.49	3,293.62	19,726.11
			1740 MANTENIMIENTO	21,223.70	4,156.56	25,380.26
			1750 COMPRAS	10,291.55	2,168.64	12,460.19
			1770 ALMACEN DE M.P.	3,351.43	451.60	3,803.20
0500			IMFORAVIT	138,665.31	14,509.24	153,174.55
			1001 DIRECCION GENERAL	5,984.55	1,195.95	7,090.50
			1501 ASEG. CALIDAD	7,226.67	722.96	7,949.58
			1510 ASEG. CALIDAD PROVEED.	2,019.66	236.83	2,226.49
			1520 ASEG. DE CALIDAD PLANTA	12,654.18	1,236.06	13,890.74
			1601 DIRECCION TECNICA	5,968.36	567.84	6,536.80
			1610 ING. DEL PRODUCTO	12,614.28	1,719.14	13,833.42
			1630 ING. DE MANUFACTURA	13,012.20	1,232.46	14,244.66
			1640 INVEST. Y DESARROLLO	2,374.79	237.84	2,612.63
			1650 TALLER MECANICO ING.	9,836.20	974.67	10,780.67

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CTA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL	
			1660	FORMULA II ING.	850.33	164.87	1,015.20
			1720	PRODUCCION	608.27	2,066.02	2,674.29
			1740	MANTENIMIENTO	20,422.19	2,958.10	23,380.29
			1750	COMPRAS	29,859.09	1,497.94	31,357.03
			1770	ALMACEN DE M.F.	15,264.01	318.56	15,582.57
0730				PRESTACIONES SAR	64,143.42	6,394.95	71,038.37
			1001	DIRECCION GENERAL	5,981.25	1,105.00	7,086.25
			1501	ASEG. CALIDAD	1,002.01	339.90	1,341.91
			1510	ASEG. CALIDAD PROVED.	809.79	81.00	890.79
			1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA	5,095.20	495.00	5,590.20
			1601	DIRECCION TECNICA	4,469.66	452.00	4,921.66
			1610	ING. DEL PRODUCTO	5,462.66	552.00	6,014.66
			1630	ING. DE MANUFACTURA	5,521.78	518.00	6,039.78
			1640	INVEST. Y DESARROLLO	953.78	95.00	1,048.78
			1650	TALLER MECANICO ING.	3,985.30	407.95	4,393.25
			1660	FORMULA II ING.	341.00	66.00	407.00
			1720	PRODUCCION	8,915.69	838.00	9,753.69
			1740	MANTENIMIENTO	12,038.84	1,186.00	13,224.84
			1750	COMPRAS	6,298.96	631.00	6,929.96
			1770	ALMACEN DE M.F.	1,267.50	127.00	1,394.50
3420				GASTOS DE FABRICA	1,730,065.64	147,834.90	1,337,870.54
			0100	CALIDAD TOTAL	0.00	0.00	0.00
			1101	RELACIONES INDUSTRIALES	0.00	0.00	0.00
			0164	MAQUINARIOS	2,500.00	100.00	2,600.00
			1720	PRODUCCION	2,500.00	100.00	2,600.00
			0165	DEFUNCION	5,225.00	600.00	5,825.00
			1720	PRODUCCION	5,225.00	600.00	5,825.00
			0230	CAPACITACION Y EDUCACION	121,137.07	16,815.34	148,952.41
			1201	RELACIONES INDUSTRIALES	133,137.07	16,815.34	149,952.41
			0600	MTO. EQ. Y TRANSPORTE	37,512.25	295.00	37,807.25
			1610	ING. DEL PRODUCTO	6,600.00	0.00	6,600.00
			1750	COMPRAS	3,909.05	65.82	3,974.87
			1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	22,681.17	226.20	22,907.37
			0630	MTO. EQ. OFICINA PLANTA	9,612.83	320.00	9,932.83
			1201	RELACIONES INDUSTRIALES	9,032.83	320.00	9,352.83
			0700	MATERIALES PARA LIMPIEZA	77,733.33	5,169.82	82,843.15
			1201	RELACIONES INDUSTRIALES	77,733.33	5,169.82	82,843.15
			0800	MTO. DE EDIFICIO	476,499.83	35,153.07	511,652.90
			1740	MANTENIMIENTO	476,499.83	35,153.07	511,652.90
			0900	SERVICIOS Y FIANZAS	94,349.34	10,369.42	104,718.76
			1201	RELACIONES INDUSTRIALES	94,349.34	10,369.42	104,718.76
			1000	BONOSARIOS	12,000.00	4,000.00	16,000.00



RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CTA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
		1200	1746 MANTENIMIENTO	32,000.00	4,000.00	36,000.00
			MAT. Y GASTOS DIVERSOS	98,766.25	12,213.64	110,979.89
			1501 ASEG. CALIDAD	6,942.83	1,050.00	7,992.83
			1516 ASEG. CALIDAD PROVEED.	4,984.83	0.00	4,984.83
			1520 ASEG. DE CALIDAD PLANTA	12,919.50	995.91	13,915.41
			1631 DIRECCION TECNICA	4,751.08	0.00	4,751.08
			1610 ING. DEL PRODUCTO	5,642.08	342.00	5,984.08
			1630 ING. DE MANUFACTURA	9,122.67	415.13	9,537.80
			172C PRODUCCION	14,254.17	0.00	14,254.17
			1743 MANTENIMIENTO	5,939.08	40.00	5,979.08
			1750 COMRAS	7,483.67	1,099.00	8,582.67
			1770 ALMACEN DE M.P.	26,726.33	8,271.60	34,997.93
		1400	1501 ASEG. CALIDAD	1,605.00	0.00	1,605.00
			1700 GOS DE VIAJE NACIONALES	56,568.00	4,442.25	61,010.25
			1513 ASEG. CALIDAD PROVEED.	6,483.00	322.81	6,805.81
			1520 ASEG. DE CALIDAD PLANTA	1,980.00	0.00	1,980.00
			1601 DIRECCION TECNICA	15,000.00	2,692.63	17,692.63
			1610 ING. DEL PRODUCTO	10,000.00	136.59	10,136.59
			1750 COMRAS	17,165.00	1,090.25	18,255.25
		171C	1601 GOS. VIAJE AL EXTRANJERO	29,511.81	0.00	29,511.81
			DIRECCION TECNICA	20,735.92	0.00	20,735.92
			1610 ING. DEL PRODUCTO	7,061.23	0.00	7,061.23
			1630 ING. DE MANUFACTURA	16,799.75	0.00	16,799.75
			172C PRODUCCION	14,538.33	0.00	14,538.33
			1740 MANTENIMIENTO	14,538.33	0.00	14,538.33
			1750 COMRAS	5,838.25	0.00	5,838.25
		1800	1201 SUELDOS DE VIGILANCIA	332,367.83	27,187.50	359,555.33
			RELACIONES INDUSTRIALES	332,367.83	27,187.50	359,555.33
			1900 IMPRES. Y DER. ESTATALES	19,438.00	0.00	19,438.00
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	19,438.00	0.00	19,438.00
		2000	1201 POLLETS Y REVISTAS GOMEX	15,000.00	0.00	15,000.00
			RELACIONES INDUSTRIALES	15,000.00	0.00	15,000.00
		2100	172C IMPRES. PROD. TRABACO	6,328.00	6,328.00	0.00
			PRODUCCION	6,328.00	6,328.00	0.00
		2200	1501 SERVICIOS VARIOS	101,785.75	11,235.60	113,021.35
			ASEG. CALIDAD	995.50	60.00	1,055.50
			1510 ASEG. CALIDAD PROVEED.	9,097.17	0.00	9,097.17
			1520 ASEG. DE CALIDAD PLANTA	9,321.17	446.00	10,261.17
			1601 DIRECCION TECNICA	11,878.17	1,400.00	13,278.17
			1610 ING. DEL PRODUCTO	4,751.68	350.00	5,101.68
			1630 ING. DE MANUFACTURA	594.00	0.00	594.00
			1720 PRODUCCION	32,072.33	2,695.80	34,768.13
			1743 MANTENIMIENTO	5,939.08	0.00	5,939.08

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CTA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
			1750 COMPRAS	10,691.08	1,714.80	12,405.88
			1770 ALMACEN DE M.P.	16,036.17	4,375.00	20,411.17
2300			PASAJES Y GROS. TRANSPORTE	21,476.58	796.93	22,273.57
			1501 ASEG. CALIDAD	0.00	0.00	0.00
			1510 ASEG. CALIDAD FROVED.	3,961.83	0.00	3,961.83
			1520 ASEG. DE CALIDAD FIANTA	3,972.83	62.00	4,034.83
			1601 DIRECCION TECNICA	0.00	0.00	0.00
			1610 ING. DEL PRODUCTO	0.00	0.00	0.00
			1630 ING. DE MANUFACTURA	237.42	36.35	273.77
			1720 PRODUCCION	0.00	0.00	0.00
			1740 MANTENIMIENTO	1,188.00	0.00	1,188.00
			1750 COMPRAS	1,564.00	328.64	3,892.64
			1770 ALMACEN DE M.P.	8,552.50	370.00	8,922.50
2400			DEPORTES	20,000.00	359.50	20,359.50
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	30,600.00	359.50	30,959.50
2500			ENVASES CONTENEDORES	32,072.33	0.00	32,072.33
			1720 PRODUCCION	32,072.33	0.00	32,072.33
2900			COMBUSTIBLES Y LUBRIC.	64,143.75	1,975.76	66,119.51
			1610 ING. DEL PRODUCTO	5,939.08	68.18	6,007.26
			1750 COMPRAS	10,097.08	698.92	10,796.00
			1770 ALMACEN DE M.P.	48,107.58	1,208.66	49,316.24
3000			MOBILES Y ENGINES FIJOS	5,300.00	0.00	5,300.00
			1501 ASEG. CALIDAD	1,800.00	0.00	1,800.00
			1601 DIRECCION TECNICA	3,500.00	0.00	3,500.00
3900			EVENTOS	82,500.00	6,000.00	88,500.00
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	82,500.00	6,000.00	88,500.00
4510			AMODOS D FLEOD P CRONO	8,638.67	4,491.99	13,130.66
			1720 PRODUCCION	5,638.67	4,491.99	13,130.66
3424			GROS. DE INV. Y DESARROLLO	228,253.57	4,350.29	232,603.86
1200			MATERIALES PECT. Y HERRAM	196,123.08	4,350.29	200,473.37
1640			INV. Y DESARROLLO	156,129.08	4,350.29	200,473.37
1400			CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	1,750.83	0.00	1,750.83
1640			INV. Y DESARROLLO	1,750.83	0.00	1,750.83
1700			GROS DE VIAJE NACION.	1,782.00	0.00	1,782.00
1640			INV. Y DESARROLLO	1,782.00	0.00	1,782.00
1710			GROS DE VIAJE AL EXT.	21,966.08	0.00	21,966.08
1640			INV. Y DESARROLLO	21,966.08	0.00	21,966.08
2200			SERVICIOS VARIOS	2,711.50	0.00	2,711.50
1640			INV. Y DESARROLLO	2,711.50	0.00	2,711.50
2300			PASAJES Y GROS D TRANSP.	594.00	0.00	594.00
1640			INV. Y DESARROLLO	594.00	0.00	594.00
2900			COMBUST. Y LUBRICANTES	2,379.00	0.00	2,079.00

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CIA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
		1640	INV. Y DESARROLLO	2,079.00	0.00	2,079.00
	3030		ARTICULOS Y MATERIAS PÉNECES	1,241.17	0.00	1,241.17
		1640	INV. Y DESARROLLO	1,241.17	0.00	1,241.17
3430			COSTO DE MATERIA PRIMA	32,547,300.00	3,101,255.00	35,648,555.00
	0100		MATERIA PRIMA	32,547,300.00	3,101,255.00	35,648,555.00
		1720	PRODUCCION	32,547,300.00	3,101,255.00	35,648,555.00
3446			COSTO ADIC. PERS Y CONTRATO	901,953.57	94,325.86	996,279.43
	0161		AYUDA DE COMIDA	9,252.70	285.60	9,538.30
		1770	PRODUCCION	5,346.50	0.00	5,346.50
		1740	MANTENIMIENTO	2,971.95	190.40	3,162.35
		1750	COMIDAS	772.31	95.20	867.51
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	261.94	0.00	261.94
	0162		VALES DE DESPESA	285,903.10	26,081.10	311,984.20
		1001	DIRECCION GENERAL	21,870.00	2,170.00	24,040.00
		1501	ASEG. CALIDAD	14,267.00	1,297.00	15,564.00
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.	3,938.00	358.00	4,296.00
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA	23,397.00	2,127.00	25,524.00
		1601	DIRECCION TECNICA	12,001.00	1,091.00	13,092.00
		1610	ING. DEL PRODUCTO	25,784.00	2,344.00	28,128.00
		1630	ING. DE MANUFACTURA	25,519.00	2,349.00	28,188.00
		1640	INVEST. Y DESARROLLO	4,620.00	420.00	5,040.00
		1650	TALLER MECANICO ING.	17,359.00	1,578.00	18,937.00
		1660	FORMULA II ING.	3,135.00	285.00	3,420.00
		1720	PRODUCCION	39,819.10	3,619.10	43,438.20
		1740	MANTENIMIENTO	57,321.00	5,211.00	62,532.00
		1750	COMIDAS	29,513.00	2,683.00	32,196.00
		1770	ALMACEN DE M.F.	6,650.00	500.00	7,150.00
	0163		FONDO DE RESERVA	316,426.98	32,319.53	348,746.51
		1001	DIRECCION GENERAL	27,500.00	2,782.65	30,282.65
		1501	ASEG. CALIDAD	17,921.20	1,639.20	19,560.40
		1510	ASEG. CALIDAD PROVEED.	4,699.29	465.39	5,164.68
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA	29,125.50	2,647.78	31,773.28
		1601	DIRECCION TECNICA	15,196.61	1,389.51	16,586.12
		1610	ING. DEL PRODUCTO	10,774.19	2,940.32	13,714.51
		1630	ING. DE MANUFACTURA	29,987.82	2,878.67	32,866.49
		1640	INVEST. Y DESARROLLO	5,286.52	522.14	5,808.66
		1650	TALLER MECANICO ING.	21,278.79	1,855.90	23,134.69
		1660	FORMULA II ING.	1,861.70	324.61	2,186.31
		1720	PRODUCCION	45,314.66	4,502.86	49,817.52
		1740	MANTENIMIENTO	65,861.92	6,345.15	72,207.07

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 52  
(MILES DE PESOS)

CIA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
		1750	COMPRAS	34,467.23	3,360.16	37,827.39
		1770	ALMACEN DE M.P.	6,937.10	685.16	7,622.26
0150			SERVICIO DE COMEDOR	131,717.80	17,698.66	149,416.46
		1001	DIRECCION GENERAL	2,302.25	784.76	3,087.01
		1501	ASEG. CALIDAD	5,343.94	517.22	5,861.16
		1510	ASEG. CALIDAD PROVED.	3,168.47	249.69	3,418.16
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA	14,719.60	1,123.62	15,843.22
		1601	DIRECCION TECNICA	5,956.73	397.34	5,449.11
		1610	ING. DEL PRODUCTO	11,874.59	909.65	12,774.19
		1630	ING. DE MANUFACTURA	10,124.68	909.58	11,034.26
		1640	INVEST. Y DESARROLLO	2,524.58	249.69	2,774.27
		1650	TALLER MECANICO ING.	6,280.79	784.75	7,065.54
		1660	FORMULA II ING.	651.92	178.35	830.27
		1720	PRODUCCION	20,332.35	1,890.53	22,222.88
		1740	MANTENIMIENTO	31,241.05	3,014.13	34,255.18
		1750	COMPRAS	12,918.59	1,301.98	14,240.57
		1770	ALMACEN DE M.P.	5,208.80	397.38	5,606.18
0650			BOMBA DE AUTOMOVIL	157,553.00	22,929.09	180,473.00
		1001	DIRECCION GENERAL	94,567.00	17,194.00	111,761.00
		1601	DIRECCION TECNICA	62,986.00	5,726.00	68,712.00
3449			ARTICULOS PARA COMEDOR	6,206.75	495.00	6,701.75
0100			ARTICULOS PARA COMEDOR	6,206.75	495.00	6,701.75
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	6,206.75	495.00	6,701.75
3455			MATERIALES DE ENPAQUE	1,558,958.33	154,126.06	1,712,184.39
0100			MATERIAL DE ENPAQUE	1,558,958.33	154,126.06	1,712,184.39
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	1,558,958.33	154,126.06	1,712,184.39
3456			COSTO DE VIA FLETES	907,089.33	84,039.47	991,128.80
3800			FLETES LOCALES	907,089.33	84,039.47	991,128.80
		1430	VENTAS VALLEJO	907,089.33	84,039.47	991,128.80
3472			GROS DE EMERACION	4,114,746.61	92,356.63	4,207,103.24
0100			MATERIALES	2,969,626.00	(64,746.31)	2,904,879.69
		1750	COMPRAS	2,969,626.00	(64,746.31)	2,904,879.69
0700			HONORARIOS DE EMERACION	104,778.88	10,292.62	115,071.50
		1750	COMPRAS	104,778.88	10,292.62	115,071.50
0100			ELETES DE IMPORTANCIA	276,065.73	28,979.70	305,045.43
		1750	COMPRAS	276,065.73	28,979.70	305,045.43

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CCA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
		1100	AMORTIZADORES KARENHONT	796,294.00	76,386.00	874,680.00
		1200	GASTOS DE EXPORTACION	18,000.00	19,468.62	57,468.62
3500			GASTOS DE VENTA	731,645.05	74,467.84	808,112.89
	3600		MTO. EQUIPO TRAMP.	61,642.00	1,362.16	65,604.16
	1401		COMERCIALIZACION	54,142.00	661.96	54,801.96
	1450		FORMULA II	9,500.00	1,103.20	10,803.20
	1660		FORMULA II INGENIERIA	0.00	0.00	0.00
	0900		SEGUNOS Y FIANZAS	59,182.17	5,367.13	64,549.30
	1101		PIRAMATS	59,182.17	5,367.13	64,549.30
	1700		VIJ. Y CIQS. DIVIJSOS	31,804.92	5,298.85	37,103.77
	1401		COMERCIALIZACION	9,503.68	2,800.00	12,303.68
	1450		FORMULA II	19,301.33	2,498.85	22,300.68
	1660		FORMULA II INGENIERIA	2,500.00	0.00	2,500.00
	1400		CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	4,252.42	1,000.00	5,252.42
	1401		COMERCIALIZACION	4,252.42	1,000.00	5,252.42
	1700		CIQS DE VIAJE NACIONALES	37,165.94	22,929.63	120,094.72
	1401		COMERCIALIZACION	43,194.67	8,068.35	51,263.02
	1450		FORMULA II	44,362.12	13,198.88	57,261.00
	1660		FORMULA II INGENIERIA	9,908.25	1,722.45	11,630.70
	1710		CIQS DE VIAJE AL EXT.	23,757.25	0.00	23,757.25
	1401		COMERCIALIZACION	23,757.25	0.00	23,757.25
	1450		FORMULA II	0.00	0.00	0.00
	1660		FORMULA II INGENIERIA	0.00	0.00	0.00
	1720		CIQS. DE VIAJE PROMOCIONES	229,742.50	13,276.62	234,019.12
	1401		COMERCIALIZACION	220,742.50	13,276.62	234,019.12
	2200		SERVICIOS VARIOS	70,406.67	8,176.40	78,583.07
	1401		COMERCIALIZACION	43,194.17	2,050.67	45,244.79
	1450		FORMULA II	27,212.50	6,125.78	33,338.28
	1660		FORMULA II INGENIERIA	0.00	0.00	0.00
	2300		PASAJES Y CIQS DE TRAMP.	1,023.42	112.46	1,135.88
	1401		COMERCIALIZACION	1,023.42	112.46	1,135.88
	2900		COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	49,668.67	6,244.54	56,013.21
	1401		COMERCIALIZACION	39,769.56	1,381.20	43,151.78
	1450		FORMULA II	9,399.35	2,962.34	12,661.42
	1660		FORMULA II INGENIERIA	0.00	0.00	0.00
	3100		CUENTAS INCOBRABLES	110,000.00	10,000.00	120,000.00
	1401		COMERCIALIZACION	110,000.00	10,000.00	120,000.00
3601			SALDOS DE VENTAS	361,456.50	30,344.33	391,800.83
	0100		SALDOS EMPLEADOS	307,099.76	27,918.16	335,017.92
	1401		COMERCIALIZACION	284,110.56	25,828.76	309,939.12

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CTA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
		1450	FORMULA II	22,988.90	2,089.90	25,078.80
	0430		REMEMORACIONES 24 ESTATAI.	11,847.52	2,426.17	14,273.69
		1401	COMERCIALIZACION	11,224.62	2,259.00	13,483.62
		1450	FORMULA II	622.90	167.17	790.07
3503			PUBLICIDAD	1,949,507.33	108,959.74	2,058,466.07
	3210		PUBLIC. GABRIEL CASRAYDER	229,166.67	(25,413.00)	203,753.67
		1401	COMERCIALIZACION	229,166.67	(25,413.00)	203,753.67
	2220		PUBLICACIONES ESPECIALES	92,383.50	4,320.30	96,703.80
		1401	COMERCIALIZACION	92,383.50	4,000.00	96,383.50
	3310		MAT. PROMOCIONAL GABRIEL	275,000.00	52,707.27	327,707.27
		1401	COMERCIALIZACION	275,000.00	52,707.27	327,707.27
	3320		MAT. PROM. GAS RAYDER	236,156.25	(7,200.00)	228,956.25
		1401	COMERCIALIZACION	236,156.25	(7,200.00)	228,956.25
	3400		FOLLETOS Y CATALOGOS	320,833.33	18,172.73	339,006.06
		1401	COMERCIALIZACION	320,833.33	18,172.73	339,006.06
	3500		GASTOS DE EXPOSICION	60,056.33	0.00	60,056.33
		1401	COMERCIALIZACION	60,056.33	0.00	60,056.33
	3600		ANUNCIOS COMERCIALES	79,187.17	6,300.00	85,487.17
		1401	COMERCIALIZACION	79,187.17	6,000.00	85,187.17
	3630		GABRIEL PRO	14,050.00	0.00	14,050.00
		1401	COMERCIALIZACION	14,050.00	0.00	14,050.00
	3530		ATENCION A CLIENTES	97,183.17	11,713.64	108,896.81
		1450	FORMULA II	97,183.17	11,713.64	108,896.81
	4210		GROS. PUBLIC. FORMULA II	274,743.33	16,812.00	291,555.33
		1450	FORMULA II	274,743.33	16,812.00	291,555.33
	4220		PUBLIC ESP. FORMULA II	184,545.17	12,078.10	196,623.27
		1450	FORMULA II	184,545.17	12,078.10	196,623.27
	4310		MATERIAL PROM. FORMULA II	86,202.42	20,088.00	106,290.42
		1450	FORMULA II	86,202.42	20,088.00	106,290.42
3504			GROS. PREV SOC. VIAS.	144,564.34	13,530.17	158,094.51
	0110		GRATIFICACION ANUAL	36,036.00	3,276.00	39,312.00
		1401	COMERCIALIZACION	33,550.00	3,050.00	36,600.00
		1450	FORMULA II	2,486.00	226.00	2,712.00
	0140		VACACIONES	9,889.00	893.00	10,782.00
		1401	COMERCIALIZACION	9,707.00	837.00	10,544.00
		1450	FORMULA II	682.00	62.00	744.00
	0150		FRIVA VACACIONAL	16,478.00	1,498.00	17,976.00
		1401	COMERCIALIZACION	15,345.00	1,395.00	16,740.00
		1450	FORMULA II	1,133.00	103.00	1,236.00
	0170		COSTAL AL TRES	35,442.00	3,222.00	38,664.00

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CTA	S-C	DEPDO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
			1461 COMERCIALIZACION	33,000.00	3,000.00	36,000.00
			1450 FORMULA II	2,442.00	222.00	2,664.00
0100			PRIMA DE ANTIG. POR RETIRO	24,605.00	2,255.00	27,060.00
			1401 COMERCIALIZACION	23,100.00	2,100.00	25,200.00
			1450 FORMULA II	1,705.00	155.00	1,860.00
0200			PLAN GROS MED. MAYORES	3,947.19	501.96	4,449.15
			1461 COMERCIALIZACION	3,366.72	451.76	3,818.48
			1450 FORMULA II	580.47	50.20	630.67
0500			INFORMATIC	11,629.94	1,188.21	12,818.15
			1461 COMERCIALIZACION	10,452.12	1,063.41	11,515.53
			1450 FORMULA II	1,177.83	124.80	1,302.63
0700			PRESTACIONES SAR	6,337.21	660.30	6,997.21
			1401 COMERCIALIZACION	5,864.21	610.00	6,474.21
			1450 FORMULA II	473.00	50.00	523.00
3546			COSTO ADIC. PERS. VENTAS.	55,336.76	6,273.18	61,459.94
	0161		AYUDA COMIDA Y TRANSPORTE	5,167.58	571.20	5,739.78
			1401 COMERCIALIZACION	4,316.72	476.00	4,792.72
			1450 FORMULA II	850.85	95.20	946.05
	0162		DEFENSA	18,557.00	1,593.11	20,150.11
			1401 COMERCIALIZACION	16,467.00	1,374.11	17,841.11
			1450 FORMULA II	2,090.00	219.00	2,309.00
	0163		FONDO DE AHORRO	15,554.00	2,753.40	18,307.40
			1461 COMERCIALIZACION	13,200.00	2,481.73	15,681.73
			1450 FORMULA II	2,354.00	271.67	2,625.67
	0190		SERVICIO DE CONECTOR	15,858.18	1,355.47	17,213.65
			1401 COMERCIALIZACION	14,420.90	1,177.12	15,608.02
			1450 FORMULA II	1,427.28	178.35	1,605.63
3550			CTO. DE VENTAS DISTRIBUCION	756,853.72	52,346.53	809,200.25
	0090		CONECTOR	24,700.58	2,616.14	27,316.72
		1430	VENTAS VALLEJO	24,700.58	2,616.14	27,316.72
	0100		SEJUDOS	282,224.11	30,469.84	312,693.95
		1430	VENTAS VALLEJO	282,224.11	30,469.84	312,693.95
	0110		VACACIONES	9,383.00	853.00	10,236.00
		1430	VENTAS VALLEJO	9,383.00	853.00	10,236.00
	0120		PRIMA VACACIONAL	15,642.00	1,422.00	17,064.00
		1430	VENTAS VALLEJO	15,642.00	1,422.00	17,064.00
	0130		GRATIFICACIONES	34,221.00	3,111.00	37,332.00
		1430	VENTAS VALLEJO	34,221.00	3,111.00	37,332.00
	0161		AYUDA DE COMIDA	175.00	0.00	175.00
		1430	VENTAS VALLEJO	175.00	0.00	175.00

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CTA	5-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
0162			DESPENSA	28,531.88	3,151.00	31,682.88
	1430		VENTAS VALLEJO	28,531.25	3,151.00	31,682.25
0163			FONDO DE AHORRO	37,681.22	3,928.71	41,609.93
	1430		VENTAS VALLEJO	37,681.22	3,928.71	41,609.93
0171			CUOTAS AL IMSS	33,660.00	3,060.00	36,720.00
	1430		VENTAS VALLEJO	33,660.00	3,060.00	36,720.00
0180			PREMIA DE AMIGO POR RETIRO	23,562.00	2,142.00	25,704.00
	1430		VENTAS VALLEJO	23,562.00	2,142.00	25,704.00
0700			PLAN CUOS MEDICOS MAYORES	6,791.46	903.52	7,694.98
	1430		VENTAS VALLEJO	6,789.75	903.52	7,693.27
0300			TIEMPO EXTRA	14,553.09	0.00	14,553.09
	1430		VENTAS VALLEJO	14,553.09	0.00	14,553.09
0400			EMPTO. 24 S/REMUNERACIONES	9,410.58	2,304.18	11,714.76
	1430		VENTAS VALLEJO	9,410.58	2,308.18	11,718.76
0500			INFORMANT	16,648.56	1,749.75	18,398.31
	1430		VENTAS VALLEJO	16,648.56	1,749.75	18,398.31
0600			EMPTO. EQUIPO DE TRANSP.	19,966.98	2,024.58	21,991.56
	1430		VENTAS VALLEJO	19,966.98	2,024.58	21,991.56
0700			PRESTACIONES SAR	6,707.25	718.00	7,425.25
	1430		VENTAS VALLEJO	6,707.25	718.00	7,425.25
1000			SEGUROS	48,152.55	4,439.00	52,591.55
	1430		VENTAS VALLEJO	48,152.55	4,439.00	52,591.55
1200			MATERIALES Y CUOS DIVERSOS	9,427.94	32.72	9,460.66
	1430		VENTAS VALLEJO	9,427.94	32.72	9,460.66
1300			TELEFONOS Y CORREOS	16,000.00	0.00	16,000.00
	1430		VENTAS VALLEJO	16,000.00	0.00	16,000.00
1500			PAPELERIA Y UTILES DE ESC.	6,733.26	0.00	6,733.26
	1430		VENTAS VALLEJO	6,733.26	0.00	6,733.26
1700			CUOS DE VIAJE NACIONALES	0.00	0.00	0.00
	1430		VENTAS VALLEJO	0.00	0.00	0.00
2200			SERVICIOS VARIOS	48,628.96	(11,424.60)	37,204.36
	1430		VENTAS VALLEJO	48,628.96	(11,424.60)	37,204.36
2300			PASAJES Y GASTOS DE TRANSP.	0.00	26.90	26.90
	1430		VENTAS VALLEJO	0.00	26.90	26.90
2500			LUZ Y FUERZA	18,000.00	0.00	18,000.00
	1430		VENTAS VALLEJO	18,000.00	0.00	18,000.00
2900			COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	9,941.31	818.79	10,760.10
	1430		VENTAS VALLEJO	9,941.31	819.79	10,761.10
3000			LOCALES ARRENDADOS	35,936.00	0.00	35,936.00
	1430		VENTAS VALLEJO	35,936.00	0.00	35,936.00
3500			GASTOS DE ADMINISTRACION	1,051,892.19	99,164.36	1,151,056.54
0164			AYUDA POR NACIMIENTO	200.00	0.00	200.00



RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PISOS)

CTA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	200.00	0.00	200.00
0230			CAPACIT. Y EDUCACION ADMON.	25,190.00	0.00	25,190.00
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	25,190.00	0.00	25,190.00
0600			MANPTO. EQUIPO TRANSP.	11,840.31	456.17	12,296.48
		1001	DIRECCION GENERAL	2,192.03	328.45	2,520.48
		1101	FINANZAS	5,809.29	9.09	5,818.38
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	3,839.00	118.63	3,957.63
0630			MANPTO. EQUIPO DE OFICINA	11,627.00	2,170.00	13,797.00
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	11,627.00	2,170.00	13,797.00
0900			SEGUROS Y FIANZAS	16,444.40	1,447.71	17,892.11
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	11,306.41	973.13	12,279.54
		1750	COMPRAS	2,610.30	237.30	2,847.60
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	2,527.69	237.28	2,764.97
1000			HONORARIOS	242,256.71	20,494.85	262,751.56
		1101	FINANZAS	198,000.00	18,000.00	216,000.00
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	33,146.71	1,894.85	35,041.56
		1301	SISTEMAS	11,110.00	600.00	11,710.00
1200			MATERIALES Y GROS.DIVERSOS	92,596.39	3,934.79	96,531.09
		1001	DIRECCION GENERAL	5,473.01	495.90	5,968.91
		1101	FINANZAS	28,763.14	0.00	28,763.14
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	13,697.99	1,151.27	14,849.26
		1301	SISTEMAS	44,662.25	2,287.53	46,949.78
1220			CAPACITACION SISTEMAS	3,000.00	0.00	3,000.00
		1301	SISTEMAS	3,000.00	0.00	3,000.00
1300			TELEX TELEG. TELEF. Y CORREOS	253,121.14	26,869.02	279,990.16
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	253,121.14	26,869.02	279,990.16
1400			CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	15,218.25	247.50	15,465.75
		1001	DIRECCION GENERAL	668.25	0.00	668.25
		1101	FINANZAS	5,350.00	0.00	5,350.00
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	8,580.00	0.00	8,580.00
		1301	SISTEMAS	700.00	247.50	947.50
1500			PAPELERIA Y ART. DE ESCRIT.	187,453.44	12,575.40	200,028.84
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	187,453.44	12,575.40	200,028.84
1700			GROS. DE VIAJE NACIONALES	25,590.00	6,794.83	32,384.83
		1001	DIRECCION GENERAL	10,520.00	1,470.30	11,990.30
		1101	FINANZAS	5,550.00	861.45	6,411.45
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	9,520.00	0.00	9,520.00
		1301	SISTEMAS	0.00	4,463.08	4,463.08
1710			GROS. DE VIAJE AL EXTRANJERO	12,585.92	3,599.74	16,185.66
		1001	DIRECCION GENERAL	12,585.92	3,599.74	16,185.66
		1101	FINANZAS	0.00	0.00	0.00
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	0.00	0.00	0.00
2200			SERVICIOS VARIOS	85,885.02	13,398.41	99,283.43
		1001	DIRECCION GENERAL	5,421.65	1,241.63	6,663.28

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CIA	S-C	DEFIC.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
			1101 FINANZAS	3,093.75	277.72	3,371.47
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	2,292.25	615.00	3,907.48
			1301 SISTEMAS	75,067.14	11,264.06	86,331.20
2300			PASAJES Y GROS DE TRANS.	28,714.83	1,706.80	30,421.63
			1001 DIRECCION GENERAL	581.35	37.76	619.11
			1101 FINANZAS	15,706.68	1,395.21	17,101.89
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	1,975.05	139.33	2,114.38
			1301 SISTEMAS	651.75	135.00	786.75
2900			COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	13,776.97	1,159.48	14,936.45
			1001 DIRECCION GENERAL	2,662.69	268.51	2,931.20
			1101 FINANZAS	6,611.29	448.24	7,059.53
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	4,483.00	442.73	4,925.73
3000			DONATIVOS	1,237.50	59.00	1,296.50
			1101 FINANZAS	1,237.50	59.00	1,296.50
3800			MUEBLES Y ENSERES MENORES	1,087.15	0.00	1,087.15
			1301 DIRECCION GENERAL	0.00	0.00	0.00
			1101 FINANZAS	682.50	0.00	682.50
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	404.65	0.00	404.65
			1301 SISTEMAS	0.00	0.00	0.00
4000			RECLUTAMIENTO	3,037.65	0.00	3,037.65
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	3,037.65	0.00	3,037.65
4100			ECOLOGIA	1,232.00	0.00	1,232.00
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	1,232.00	0.00	1,232.00
4200			SERENAFOSA	29,597.50	3,257.75	32,855.25
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	29,597.50	3,257.75	32,855.25
1601			SCELLOS ADMINISTRACION	1,794,507.35	169,067.43	1,963,574.78
			SCELLOS CONTROL	735,690.40	66,918.00	802,608.40
0100			DIRECCION GENERAL	49,394.43	4,492.43	53,886.86
			1101 FINANZAS	321,816.00	29,256.36	351,072.36
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	267,353.00	24,280.20	291,633.20
			1301 SISTEMAS	96,800.00	8,691.84	105,491.84
0200			SCELLOS CONFIDENCIALES	992,753.00	90,250.00	1,083,003.00
			1001 DIRECCION GENERAL	992,750.00	90,250.00	1,083,000.00
0400			INTE. ESTAD. 21 S/FFA.	66,667.18	11,898.60	78,565.78
			1001 DIRECCION GENERAL	40,578.75	6,325.64	46,904.39
			1101 FINANZAS	12,115.92	1,349.16	13,465.08
			1201 RELACIONES INDUSTRIALES	8,068.26	7,033.10	15,101.36
			1301 SISTEMAS	5,914.22	1,129.50	7,043.72
3505			COSTA CORPORATIVA	770,000.00	70,000.00	840,000.00
			0002 SERVICIOS COMOPEX	770,000.00	70,000.00	840,000.00

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

C.C.A.	S.C.	CEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
		1001	DIRECCION GENERAL	770,000.00	70,000.00	840,000.00
3608			COSTO PEDI. SOCIAL ADMON.	1,287,714.45	78,314.35	1,366,028.80
	6110		CRATIFICACION ANUAL EMPLEADOS	247,445.50	17,729.00	265,174.50
		1001	DIRECCION GENERAL	160,553.50	10,287.00	170,840.50
		1101	FINANZAS	34,892.00	3,172.00	38,064.00
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	30,195.00	2,745.00	32,940.00
		1301	SISTEMAS	16,775.00	1,575.00	18,350.00
	0140		VACACIONES EMPLEADOS	66,506.00	4,861.00	71,367.00
		1001	DIRECCION GENERAL	44,055.00	2,822.00	46,877.00
		1101	FINANZAS	9,570.00	870.00	10,440.00
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	8,283.00	753.00	9,036.00
		1301	SISTEMAS	4,598.00	418.00	5,016.00
	0150		FRIMA VACACIONAL	110,841.50	8,105.00	118,946.50
		1001	DIRECCION GENERAL	72,419.50	4,703.00	77,122.50
		1101	FINANZAS	15,950.00	1,450.00	17,400.00
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	12,805.00	1,255.00	14,060.00
		1301	SISTEMAS	7,667.00	697.00	8,364.00
	0171		COPIAS AL DESP	238,469.00	17,438.00	255,907.00
		1001	DIRECCION GENERAL	157,949.00	10,110.00	168,059.00
		1101	FINANZAS	34,320.00	3,120.00	37,440.00
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	29,700.00	2,700.00	32,400.00
		1301	SISTEMAS	16,500.00	1,500.00	18,000.00
	0200		PLAN GROS. MEDICOS MAYORES	13,176.63	1,756.84	14,933.47
		1001	DIRECCION GENERAL	4,527.64	602.35	5,130.01
		1101	FINANZAS	4,121.32	552.15	4,673.47
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	3,918.46	491.56	4,409.02
		1301	SISTEMAS	1,509.79	200.78	1,709.98
	0500		INFORMATE	55,717.56	5,801.51	60,519.07
		1001	DIRECCION GENERAL	20,253.00	1,378.16	21,631.16
		1101	FINANZAS	16,957.28	1,509.89	17,667.17
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	13,102.60	1,300.16	14,402.76
		1301	SISTEMAS	6,194.93	512.28	6,707.21
	0600		SOMO GASTOS DE ACONOMI	327,140.00	21,143.00	348,283.00
		1001	DIRECCION GENERAL	177,143.00	21,143.00	198,286.00
	0700		PRESTACIONES SAR	21,421.96	2,678.00	24,099.96
		1001	DIRECCION GENERAL	12,272.50	1,184.33	13,456.83
		1101	FINANZAS	6,685.45	459.00	7,144.45
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	5,777.75	593.00	6,370.75
		1301	SISTEMAS	2,576.26	206.00	2,782.26
3617			RENDA PAGADA A TERCEROS	527,747.25	77,380.00	605,127.25

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CYA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
		2610	RENTAS FABRICA INMUEBLES	827,747.25	77,380.00	905,127.25
		1770	ALMACEN DE MATERIA PRIMA	827,747.25	77,380.00	905,127.25
3646			COSTO ADICIONAL PERS ADMOR.	327,384.09	35,811.93	363,196.02
	0161		AYUDA DE COMIDA Y TRANSPORTE	995.05	95.20	1,080.25
		1001	DIRECCION GENERAL	0.00	0.00	0.00
		1101	FINANZAS	995.05	95.20	1,080.25
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	0.00	0.00	0.00
		1301	SISTEMAS	0.00	0.00	0.00
	0162		DISPENSA	97,781.75	8,676.00	106,457.75
		1001	DIRECCION GENERAL	35,519.00	2,200.00	37,719.00
		1101	FINANZAS	28,679.75	2,864.00	31,543.75
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	22,869.00	2,511.00	25,380.00
		1301	SISTEMAS	10,774.00	1,101.00	11,875.00
	0163		FONDO DE AHORRO EMPLEADOS	134,255.40	11,052.67	145,308.07
		1001	DIRECCION GENERAL	51,697.07	3,266.40	55,263.47
		1101	FINANZAS	37,270.21	3,611.81	40,882.02
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	30,861.69	2,919.13	33,780.82
		1301	SISTEMAS	14,394.44	1,155.33	15,549.77
	0166		AYUDA ESCOLAR FAMILIAR	2,604.00	0.00	2,604.00
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	2,604.00	0.00	2,604.00
	0180		PRIMA DE ANTIGUEDAD POR RETIRO	45,828.94	12,207.00	58,035.94
		1001	DIRECCION GENERAL	10,639.10	7,033.00	17,772.10
		1101	FINANZAS	15,475.57	2,154.00	17,629.57
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	10,268.94	1,890.00	12,158.94
		1301	SISTEMAS	9,396.34	1,050.00	10,446.34
	0190		SERVICIO DE COMEDOR	45,828.94	3,781.06	49,610.00
		1001	DIRECCION GENERAL	10,683.10	784.75	11,467.85
		1101	FINANZAS	15,475.57	1,444.65	16,920.22
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	10,258.24	1,034.44	11,302.38
		1301	SISTEMAS	9,396.34	517.22	9,913.56
3917			GASTOS NO DEDUCIBLES	45,659.00	13,121.75	58,780.75
	0400		GASTOS DE FUNC. FABRICA	13,993.52	1,923.51	15,927.03
		1501	ASEG. CALIDAD	3,720.00	450.01	4,170.01
		1510	ASEG. CALIDAD PROVED.	0.00	201.00	201.00
		1520	ASEG. DE CALIDAD PLANTA	3,500.00	224.00	3,724.00
		1601	DIRECCION TECNICA	772.52	0.00	772.52
		1610	ING. DEL PRODUCTO	556.00	25.00	581.00
		1620	ING. DE MANUFACTURA	200.00	289.50	489.50
		1640	INVEST. Y DESARROLLO	0.00	0.00	0.00
		1650	TALLER MECANICO ING.	0.00	0.00	0.00
		1720	PRODUCCION	0.00	0.00	0.00
		1740	MANTENIMIENTO	2,150.00	382.00	2,532.00

RELACION DE SALDOS AL 31 DE DICIEMBRE 92  
(MILES DE PESOS)

CTA	S-C	DEPTO.	CONCEPTO	SALDO MES ANTERIOR	SALDO DEL MES	SALDO ACTUAL
		1752	COMPRAS	1,308.00	332.00	1,632.00
		1772	ALMACEN DE M.P.	1,800.00	20.00	1,820.00
	0500		GASTOS DE FUNC. ADMIN.	4,650.00	3,162.11	12,818.11
		1201	DISTRICION GENERAL	1,350.00	222.33	1,602.33
		1101	FINANZAS	1,500.00	3,728.56	5,228.56
		1201	RELACIONES INDUSTRIALES	1,800.00	1,742.44	3,542.44
		1301	SISTEMAS	0.00	2,444.76	2,444.76
	0600		GASTOS DE FUNC. VYAS.	27,010.48	1,030.13	30,940.61
		1401	COMERCIALIZACION	23,039.25	2,148.78	25,188.03
		1410	VENTAS VALLEJO	1,820.00	428.35	2,248.35
		1430	FORMEA II	2,151.23	453.00	2,604.23

De los datos extraídos de la relación de saldos y de las cifras presupuestadas por departamento se obtiene la cédula del control presupuestal. Con el objeto de ilustrarla hemos tomado como muestra tres departamentos considerados como los más representativos para efectos de control.

1201 Recursos Humanos

1401 Comercialización

1720 Producción

AGRICULTORES, S.A.  
 CONTROL PRESUPUESTAL  
 (MILES DE PESOS)

MES: DICIEMBRE		DEPARTAMENTO: 1201		RECURSOS HUMANOS		FECHA: 31 DICIEMBRE 1992			
REAL	MES PRESUPUESTO	VARIACION	%	CUENTA	CONCEPTO	REAL	ACUMULADO PRESUPUESTO	VARIACION	%
24,280	24,284	76	0		SUPELOS DELEGADOS	281,360	284,850	6,510	2
24,280	24,284	76	0		TOTAL	281,360	284,850	6,510	2
18,102	17,693	409	2		PRESTACIONES	198,857	208,225	(9,368)	(4)
18,102	17,693	409	2		TOTAL	198,857	208,225	(9,368)	(4)
1,634	1,092	542	50	34020172	MEDICINAS	18,484	12,310	4,174	34
805	1,149	(344)	(30)	34020920	BECAS GEREPOS	17,832	12,958	4,874	38
2,439	2,241	198	9		TOTAL	34,317	25,268	9,049	36
2,692	2,184	509	23	34042700	MATERIAL DE SEGURID.	10,633	24,621	(13,988)	(57)
2,692	2,184	509	23		TOTAL	10,633	24,621	(13,988)	(57)
0	3,750	(3,750)	(100)	34200100	CALIDAD TOTAL	0	45,000	(45,000)	(100)
16,815	12,500	4,315	35	34200230	CAPMT. Y EDUC. PLANTA	143,852	150,000	(6,148)	(4)
330	833	(4,513)	(62)	34200630	MAPPO. BQ. OFIC. PLANTA	9,353	10,600	(1,247)	(16)
5,110	7,521	(2,411)	(32)	34200700	MATERIALES PARA LIMP.	82,843	84,800	(1,957)	(2)
27,184	32,181	(4,994)	(16)	34201800	SISTEMAS VIGILANCIA	359,285	362,834	(3,549)	(1)
0	1,724	(1,724)	(100)	34201900	IMPRES. Y CIRCULOS EXT.	19,438	19,438	0	0
0	1,379	(1,379)	(100)	34202000	PELLETOS Y REV. GARCIA	15,000	15,550	(550)	(4)
360	2,500	(2,141)	(86)	34202400	DESGATES	30,360	30,000	360	1
6,000	6,667	(667)	(10)	34203900	EVENTOS	89,500	80,000	9,500	11
55,792	69,955	(13,163)	(19)		TOTAL	755,231	797,622	(42,391)	(5)
495	601	(106)	(18)	34492100	ART. DE COMERCIO	6,722	6,771	(49)	(1)
495	601	(106)	(18)		TOTAL	6,722	6,771	(49)	(1)
0	833	(833)	(100)	36002230	CAPACIT. Y EDUC. ALUMN.	25,120	10,000	15,120	152
119	437	(318)	(73)	36002650	MAPPO. AGUJO TRANSP.	3,358	4,324	(966)	(22)
2,170	833	1,337	161	36002630	MAPPO. BQ. OFIC. ALUMN.	13,797	19,000	5,203	28
1,895	2,361	(466)	(20)	36001000	BORRABOLIS	35,042	31,824	3,218	10
1,151	855	296	35	36001200	MAT. Y OTOS DIVERSOS	14,249	10,095	4,154	47
26,869	23,152	3,717	16	36001300	TELAR, TULAF. Y CORBOS	279,592	261,033	18,557	7
0	922	(922)	(100)	36001400	CORTAS Y SUSCRIPCIONES	8,500	10,402	(1,902)	(18)
12,575	18,562	(5,987)	(32)	36001500	PAPELERIA Y ART. ESC.	200,029	239,278	(39,249)	(14)
0	983	(983)	(100)	36001700	OTOS. VIATE NACIONALES	9,520	11,571	(2,051)	(17)
615	2,675	(2,060)	(77)	36002200	SERVICIOS VALEOS	3,917	20,161	(16,244)	(87)
338	715	(376)	(61)	36002300	PASAJES Y OTOS. TRANSP.	2,114	7,451	(5,337)	(72)
443	1,110	(667)	(60)	36002900	COMENSALES Y LUBRIC.	4,526	14,773	(9,247)	(67)
0	0	0	0	36003000	MUEBLES Y DEGR. MENORES	405	0	405	0
0	1,423	(1,423)	(100)	36004000	RECLUTAMIENTO	3,018	16,404	(13,386)	(81)

AMORTIGUADORES, S.A.  
 CONTROL PRESUPUESTAL  
 (MILES DE PESOS)

MES: DICIEMBRE

DEPARTAMENTO: 1201

RECURSOS HUMANOS

FECHA: 31 DICIEMBRE 1992

MES				DEPARTAMENTO: 1201		RECURSOS HUMANOS		FECHA: 31 DICIEMBRE 1992			
REAL	PRESUPUESTO	VARIACION	%	CUENTA	CONCEPTO	REAL	ACUMULADO PRESUPUESTO	VARIACION	%		
0	2,083	(2,083)	(100)	36004100	ECOLOGIA	1,232	25,000	(23,768)	(95)		
3,260	2,873	297	13	36004200	SENPAFROSA	32,857	32,396	461	1		
49,236	60,058	(10,822)	(18)		TOTAL	639,364	684,870	(45,506)	(7)		
1,742	711	1,031	145	39170500	GASTOS FUNC. ALMON.	3,542	8,512	(4,970)	(58)		
1,742	711	1,031	145		TOTAL	3,542	8,512	(4,970)	(58)		
154,781	176,747	(21,966)	(12)		GRAN TOTAL	1,940,006	2,040,739	(100,733)	(5)		



ASERTICIONADORES, S.A.  
CONTROL PRESUPUESTAL  
(MILES DE PESOS)

MES: DICIEMBRE				DEPARTAMENTO: 1401		CONCILIACION		FECHA: 31 DICIEMBRE 1992			
REAL	RES PRESUPUESTO	VARIACION	%	CUENTA	CONCEPTO	REAL	ACUMULADO PRESUPUESTO	VARIACION	%		
30,344	34,988	(4,644)	(13)		SUELDOS EMPLEADOS	331,801	396,499	(2,697)	(1)		
30,344	34,988	(4,644)	(13)		TOTAL	391,611	396,499	(2,697)	(1)		
18,016	25,576	(7,560)	(30)		PRESTACIONES SUELDOS	200,316	289,840	(89,524)	(31)		
18,016	25,576	(7,560)	(30)		TOTAL	200,316	289,840	(89,524)	(31)		
180,962	190,000	(9,038)	(5)	33100100	COMISIONES SOBRE VTA.	2,355,053	2,317,000	38,053	2		
180,962	190,000	(9,038)	(5)		TOTAL	2,355,053	2,317,000	38,053	2		
662	5,239	(4,577)	(87)	35000600	MANTO. EQ. TRASP.	54,404	59,064	(4,260)	(7)		
2,808	919	1,881	205	35001200	MAT. Y GROS DIVERSOS	12,303	10,367	1,936	19		
1,090	411	589	143	35001400	CUENTAS Y SUSCRIPCIONES	5,252	4,639	613	13		
8,058	5,747	2,261	39	35001700	GROS. VIAJE NACIONALES	51,203	54,792	(3,589)	(21)		
0	2,259	(2,299)	(100)	35001710	GROS. VIAJE EXTRANJERO	23,757	25,917	(2,160)	(8)		
13,277	21,359	(8,082)	(38)	35001720	GROS. VIAJE PENNONTOS	234,616	249,910	(6,791)	(3)		
2,051	4,597	(2,546)	(55)	35002200	SERVICIOS VARIOS	45,245	51,833	(6,588)	(13)		
112	460	(348)	(76)	35002300	PASAJES Y GROS. TRANSP.	3,136	5,183	(2,047)	(39)		
3,382	3,848	(466)	(14)	35002900	CONSUMIBLES Y LIBRER.	43,152	43,385	(233)	(1)		
10,000	10,000	0	0	35003100	CUENTAS INCONGRUAS	120,000	120,000	0	0		
0	383	(383)	(100)	35003200	MORALEAS E INS. MONEDAS	0	4,315	(4,315)	(100)		
41,282	55,262	(11,970)	(25)		TOTAL	591,871	630,305	(37,434)	(6)		
(15,413)	35,517	(60,930)	(172)	35033210	FOR. GABRIEL-GAS RIDER	203,754	422,445	(136,691)	(49)		
8,000	8,938	(4,939)	(55)	35033220	PUBLICACIONES ESPEC.	96,284	120,782	(4,399)	(4)		
52,707	16,488	24,219	65	35033110	MAT. PROMOC. GABRIEL	337,707	321,150	6,517	2		
(7,200)	22,850	(30,050)	(133)	35033120	MAT. PROMOC. GAS RIDER	228,856	257,625	(28,669)	(11)		
18,173	36,910	(18,737)	(51)	35033400	POLETONS Y CATALOGOS	139,006	416,143	(77,137)	(19)		
0	0	0	0	35033500	GROS. DE EXPOSICION	60,056	65,516	(5,460)	(8)		
6,000	7,662	(1,662)	(22)	35033600	ANUNCIOS COMERCIALES	85,187	86,396	(1,193)	(1)		
0	0	0	0	35033700	GABRIEL. RED	14,057	0	14,057	0		
48,267	140,366	(92,099)	(66)		TOTAL	1,365,100	1,648,687	(283,587)	(18)		
2,149	6,895	(4,746)	(69)	34170600	GASTOS FUNC. VENTA	30,041	77,750	(47,709)	(61)		
2,149	6,895	(4,746)	(69)		TOTAL	30,041	77,750	(47,709)	(61)		
321,031	453,057	(132,026)	(29)		GRAN TOTAL	4,927,182	5,359,480	(432,298)	(8)		

ANALIZADORES, S.A.  
CONTROL PRESUPUESTAL  
(MILES DE PESOS)

MES: DICIEMBRE		DEPARTAMENTO: 1720		PRODUCCION		FECHA: 31 DICIEMBRE 1992			
REAL	MES PRESUPUESTO	VARIACION	%	CUENTA	CONCEPTO	REAL	ACUMULADO PRESUPUESTO	VARIACION	%
280,082	296,681	(16,599)	(6)		RAMO DE OBRA DIRECTA	3,259,558	3,511,311	(251,753)	(7)
34,637	37,400	(2,763)	(8)		STILOS EMPALMADOS	436,763	436,482	(281)	(0)
15,997	29,668	(13,671)	(46)		TIPOLO EXTRA ORDENES	615,704	351,314	264,370	75
5,190	0	5,190	0		TIPOLO EXTRA EMPALMADOS	53,627	0	53,627	0
315,907	363,949	(48,042)	(13)		TOTAL	4,465,651	4,303,357	162,294	4
32,050	27,486	4,564	17		PRESTACIONES STILOS	329,541	323,677	(5,864)	(2)
347,829	395,581	(47,752)	(12)		PRESTACIONES P.O. DIR.	3,307,975	3,648,741	(340,766)	(9)
379,879	333,067	46,812	14		TOTAL	3,627,575	3,939,418	(311,843)	(8)
3,078	3,908	(829)	(21)	34040600	REPOSICION DE REGAM.	36,010	4,258	(31,752)	(86)
20,287	14,750	5,537	38	34042700	ROPA Y EQ. TRABAJO	358,011	159,101	198,910	105
91,133	89,878	1,255	1	34042800	LIZY Y FUERZA	1,029,571	952,390	77,181	8
23,466	29,170	(5,694)	(19)	34042900	CONSUNTIBLES Y LOGIST.	262,028	317,261	(55,233)	(17)
17,728	21,667	(3,939)	(18)	34043000	FLETES LOCALES	248,728	260,050	(11,322)	(4)
3,640	10,344	(6,704)	(65)	34044200	PRODUCTOS PARA CROQUADO	42,910	109,382	(66,472)	(60)
15,119	11,608	(3,489)	(30)	34044300	PRODUCTOS QUIMICOS	352,724	342,754	9,970	3
34,765	49,451	(14,686)	(30)	34044400	PRODUCTOS PARA SOLDAR	474,383	546,448	(72,065)	(13)
122,764	100,000	22,764	23	34044500	MAT. AUXILIARES VARIOS	1,212,764	1,200,000	12,764	2
332,002	350,976	(18,974)	(6)		TOTAL	4,037,210	3,939,574	97,636	3
0	1,379	(1,379)	(100)	34201200	MAT. Y OTROS DIVERSOS	14,254	15,550	(1,296)	(8)
0	345	(345)	(100)	34201700	OTROS VIAJE NACIONALES	0	1,792	(1,792)	(100)
0	0	0	0	34201910	OTROS VIAJE EXTRANJERO	14,538	15,950	(1,412)	(8)
2,836	3,103	(267)	(9)	34202200	SERVICIOS VARIOS	31,558	34,923	(3,365)	(10)
0	0	0	0	34202300	PASENYES Y OTROS. TRANSP.	0	0	0	0
0	3,103	(3,103)	(100)	34202500	INF. Y CONTENED. PLAST.	32,072	34,928	(2,856)	(8)
4,491	0	4,491	0	34204510	ARGOS DE PLUM. P/COMPO	13,131	12,258	873	7
7,387	7,930	(543)	(7)		TOTAL	108,964	118,135	(9,171)	(8)
3,101,255	3,569,000	(467,745)	(13)	34300000	MATERIA FRIDA	35,648,555	41,436,000	(5,787,445)	(14)
3,101,255	3,569,000	(467,745)	(13)		TOTAL	35,648,555	41,436,000	(5,787,445)	(14)
0	0	0	0	39170400	GASTOS PUNC. PLANTA	0	0	0	0
0	0	0	0		TOTAL	0	0	0	0
4,155,630	4,615,922	(460,292)	(10)		GRAN TOTAL	47,527,955	53,785,904	(6,257,949)	(12)

## ANALISIS DE VARIACIONES

### POR DEPARTAMENTO

Haciendo referencia al principio de las excepciones y a la política de la empresa de considerar como variaciones desfavorables aquellas que sean mayores a \$ 4,000,000, presentamos el siguiente análisis mensual y acumulado del mes de diciembre de 1992.

#### DEPARTAMENTO

##### RELACIONES INDUSTRIALES.

MES: DICIEMBRE 1992

Cuenta Presupuestal. 3420-0230-1201

Capacitación y Educación Planta \$ 4,315,000.00

#### OBSERVACIONES

Variación por concepto de cursos a empleados de planta sobre El Control estadístico del proceso, Reducción de contaminantes en plantas productivas.y funcionamiento de Células de Producción.con un costo de \$ 16,815,000.00.

Variación Acumulada de la cuenta No relevante

Variación Departamental acumulada contra presupuesto acumulado.de un 5% favorable.

**DEPARTAMENTO**

**COMERCIALIZACION.**

**MES: DICIEMBRE 1992**

**Cuenta Presupuestal. 3503-3310-1401**

**Material Promocional AMORTIGUADORES, S.A. \$**  
**24,219,000.00**

**OBSERVACIONES**

Variación por concepto de compra de destapadores, llaveros, plumas, playeras, chamarras, hieleras, sombrillas, y gorras, con un costo total de \$ 52,707,000.00

Variación Acumulada de la cuenta No relevante

**ACUMULADO:**

**Cuenta Presupuestal. 3503-3800-1401**

**AMORTIGUADORES PRO \$ 14,050,000.00**

**OBSERVACIONES**

Variación acumulada por concepto de renovación de la marca AMORTIGUADORES PRO, que no fue considerada para presupuesto

Variación Departamental acumulada contra presupuesto acumulado de un 8% favorable.

DEPARTAMENTO

PRODUCCION

MES: DICIEMBRE 1992

Cuenta Presupuestal. 3411-0300-1720

Tiempo Extra empleados \$ 5,190,000.00

OBSERVACIONES

Variación mensual por concepto de tiempo extra a supervisores.

Cuenta Presupuestal

Prestaciones Sueldos \$ 4,564,00.00

OBSERVACIONES

Variación por concepto de pago de vacaciones y prima vacacional retroactiva al personal de producción.

Variación acumulada No relevante

Cuenta Presupuestal

Prestaciones M. O. Directa \$ 41,448,000.00

OBSERVACIONES

Variación por concepto de repago del impuesto por producto del trabajo, al personal sindicalizado.

Variación acumulada No relevante

Cuenta Presupuestal 3404-2700-1720  
Ropa y equipo de Trabajo \$ 5,537,000.00

OBSERVACIONES

Variación por concepto de compra de guantes de lona,  
fajas de seguridad, sorderas, zapatos industriales, etc.

Cuenta Presupuestal 3404-4500-1720  
Materiales auxiliares varios \$ 22,764,000.00

OBSERVACIONES

Variación por concepto de compra para stock de  
herramientales como: buriles, piedras de esmeril, insertos,  
boquillas, así como la adquisición de ruedas de corcho y  
barras de aluminio

Variación acumulada No relevante

Cuenta Presupuestal 3420-4510-1720  
Anodos de Plomo para Cromo \$ 4,491,000.00

OBSERVACIONES

Variación por concepto de compra adicional de barras de  
plomo para la elaboración de los anodos.

Variación acumulada No relevante

VARIACIONES ACUMULADAS

Cuenta Presupuestal 3411-0300-1720

Tiempo extra empleados \$ 93,627,000.00

OBSERVACIONES

Variación por concepto de no haber presupuestado el tiempo extra de los supervisores,

Cuenta Presupuestal 3404-2700-1720

Ropa y Equipo de Trabajo \$ 198,910,000.00

OBSERVACIONES

Variación por concepto de no haber presupuestado la ropa y equipo de trabajo que se utilizaría en el desfile del 1o. De mayo.

Cuenta Presupuestal 3401-0300-1720

Tiempo extra obreros \$ 264,370,000.00

OBSERVACIONES

Variación por concepto de no haber presupuestado correctamente el tiempo extra de la producción.

Variación Departamental acumulada contra presupuesto acumulado de un 11% favorable.

Este mismo análisis se lleva a cabo en forma mensual y acumulada con cada uno de los departamentos integrantes de la organización, siguiendo la misma tendencia en cuanto a la detección y estudio de variaciones y desviaciones.

AMORTIGUADORES, S.A.  
ESTADO DE RESULTADOS  
DEL 1ERO DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 1992  
(MILLONES DE PESOS)

REAL 1991	PRESUPUESTO 1992	REAL 1992	% VARIACION	CONCEPTO
91,238.40	110,047.90	99,860.00	(9.3)	VENTAS NETAS
39,324.70	45,364.01	39,856.31	(12.1)	MATERIAS PRIMAS
8,617.20	7,558.88	7,216.62	(3.3)	MANO DE OERA DIRECTA
4,108.90	4,959.10	4,877.20	(2.4)	COSTO VARIABLE DE FABRICACION
4,258.80	6,260.96	5,867.57	(6.3)	COSTO VARIABLE DE DISTRIBUCION
34,928.80	45,915.15	41,982.30	(8.6)	CONTRIBUCION MARGINAL
2,326.50	3,300.22	2,849.70	(13.7)	GASTOS FIJOS DE FABRICA
6,416.10	6,671.01	6,669.77	(0.0)	SUELDOS FIJOS DE FABRICA
725.3	650.88	637.31	(2.1)	MANO DE OERA INDIRECTA
25,440.90	35,293.04	31,825.52	(9.8)	UTILIDAD BRUTA
3,780.00	4,072.46	4,106.23	0.8	SUELDOS FIJOS DE OPERACION
1,764.70	3,167.38	2,866.58	(9.5)	GASTOS DE VENTA
1,396.50	1,243.85	1,150.06	(7.5)	GASTOS DE ADMINISTRACION
226.00	249.00	232.60	(6.4)	GASTOS DE INVESTIGACION
1,125.60	840.00	840.00	0.0	CEGSA COOPERATIVA
(135.00)	(141.47)	(58.78)	(59.0)	GASTOS NO DEDUCIBLE
17,279.10	25,863.82	22,688.78	(12.3)	UTILIDAD DE OPERACION



En la lámina anterior, presentamos el presupuesto base de 1992 y el real obtenido de acuerdo a cifras extraídas de la relación de saldos al cierre de Diciembre de 1992.

Como resultado de la comparación entre ambos, encontramos variaciones en los diferentes rubros del Estado de Resultados. Como se puede observar los porcentajes de la desviación indica que los presupuestos no rebasaron los límites establecidos.

En el primer rubro encontramos que las ventas netas no alcanzaron el objetivo establecido en el presupuesto, esta circunstancia influye en las demás partidas, para ejercer un estricto control, cuidado . y vigilancia minuciosa de las mismas.

Como anexo al estado financiero, proporcionamos la integración de las cuentas contables que lo componen.

INVESTIGADORES, S.A.  
 IMPERACION DE SALDOS DICIEMBRE 1992  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 (MILES DE PESOS)

DESCRIPCION	CUENTA	DESCRIPCION	SALDO MENSUAL	SALDO ACUMULADO
VENTAS NETAS	3200	VENTAS NETAS	7,570,000.00	99,800,000.00
MATERIA PRIMA	3430	COSTO DE MATERIA PRIMA	3,101,295.00	35,648,955.00
	3472	COSTO DE P.V.A. - OTOS INCORP.	92,866.63	4,207,751.24
		TOTAL	3,194,161.63	39,856,706.24
MUDO DE OBRA DIRECTA	3401	MUDO DE OBRA DIRECTA	296,079.48	3,075,261.74
	3402	COSTO ADIC. N.O. DIRECTA	349,468.62	3,341,151.25
		TOTAL	645,548.10	7,216,612.99
COSTO VARIABLE DE FAB.	3404	OTOS. MAT. Y PRODUCC.	409,256.00	4,377,204.76
COSTO VARIAB. DE DIST.	3310	COMISIONES SOBRE VENTA	180,962.00	2,355,052.60
	3455	MATERIAL DE EMPAQUE	154,126.06	1,712,184.39
	3456	COSTO DE VENTA-FLETES	84,039.47	991,128.80
	3550	COSTO DE VENTAS DISTRIB.	52,346.53	809,200.25
		TOTAL	471,474.06	5,867,566.04
GASTOS FIJOS DE FAB.	3420	GASTOS FIJOS DE FAB.	147,824.90	1,537,676.54
	3443	CONCEJOR	495.00	6,710.75
	3612	VENTA DE FAB.PAG.A. TERC.	77,380.00	905,127.25
		TOTAL	225,699.90	2,449,699.54
GASTOS FIJOS DE FAB.	3411	SELLOS DE FABRICA	299,130.08	3,762,189.69
	3419	GASTOS PERS.SOCIAL FAB.	180,667.02	1,671,296.85
	3446	COSTO ADIC. PERS. Y COM.	94,325.86	996,278.43
		TOTAL	574,122.96	6,429,773.96

AMORTIGUADORES, S.A.  
 INTEGRACION DE SALDOS DICIEMBRE 1992  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 (MILES DE PESOS)

DESCRIPCION	CUENTA	DESCRIPCION	SALDO MENSUAL	SALDO ACUMULADO
MANO OBRA INDIRECTA	3403	MANO OBRA INDIRECTA	52,530.71	637,309.08
SUELDOS FIJOS OPERAC.	3501	SUELDOS DE VENTA	30,344.33	393,800.83
	3504	GASTOS PREV.SOCIAL VENTA	13,500.17	158,064.51
	3546	COSTO ADIC.PERS.VENTAS	6,273.18	61,409.94
	3601	SUELDOS DE ADMON.	169,067.40	1,963,574.98
	3608	COSTO PREV.SOCIAL ADMON.	78,514.35	1,166,232.80
	3646	COSTO ADIC.PERSONAL ADMON.	35,811.93	363,196.02
		TOTAL	333,511.36	4,106,279.08
GASTOS DE VENTA	3500	GASTOS DE VENTA	74,467.84	808,112.89
	3503	PUBLICIDAD	108,958.74	2,058,466.07
		TOTAL	183,426.58	2,866,578.96
GASTOS DE ADMON.	3600	GASTOS DE ADMON.	98,164.36	1,150,056.54
GASTOS DE INVEST.	3424	GTCOS. INVEST. Y DESARROLLO	4,350.29	232,603.96
CUOTA CORPORATIVA	3605	CUOTA CORPORATIVA	70,000.00	840,000.00
GASTOS NO DEDUCIBLES	3917	GASTOS NO DEDUCIBLES	13,121.75	58,780.75

## CONCLUSIONES

Las organizaciones necesitan de medidas de control que les ayuden a alcanzar en forma continua los objetivos a corto y mediano plazo y que consecuentemente a lo anterior, les permita lograr las metas finales, las que una vez logradas se buscará superarlas. Este proceso de constante mejora, es lo que da el éxito a las organizaciones.

Para lograr este desarrollo se requiere una supervisión estricta de las funciones y de sus actividades colaterales.

Uno de esos instrumentos de control es el Control Presupuestal, al cual hemos dedicado este trabajo, exponiendo los conceptos teóricos y prácticos que lo fundamentan y a través de los cuales se puede establecer su importancia en el aspecto institucional.

A pesar de ofrecer estas ventajas, son contadas las entidades que lo aplican, debido a que es una disciplina joven en México, que solicita ser estudiada y difundida de tal forma, que pueda ser probada su autenticidad y eficiencia.

Este es el propósito de nuestra investigación, dar a conocer las ventajas, aplicaciones, principios, funcionamiento y limitaciones de la misma.

## BIBLIOGRAFIA

Biernam, Jr. Harold  
Planeación Financiera Estratégica  
México: CECSA, 1987. 253 p.

Del Rio González, Cristobal  
El Presupuesto  
2 Ed. México: PRENTICE HALL, 1992. Cap.VII-5

De Paz Saldivar  
Presupuesto Base Cero  
México: ECASA, 1987. 105 p.

Morales Felgueres, Carlos  
Presupuestos  
2 Ed. México: ECASA, 1991. 396 p.

Perea Roman, Francisco  
Contabilidad por Areas de Responsabilidad  
3 Ed. México: ECASA, 1991. 173 p.

Perdomo Moreno, Abraham  
Planeación Financiera para Epocas Normal y de Inflación  
3 Ed. México: ECASA, 1989. 310 p.

Reyes Ponce, Agustín  
Administración de Empresas: Teoría y Práctica.  
2 Ed. México: LIMUSA, 1985. 189 p. Volumen 1

.....Administración de Empresas: Teoría y Práctica.  
México: LIMUSA, 1986. 392 p. Volumen 2

Saldivar, Antonio  
Planeación Financiera de la Empresa  
2 Ed. México: TRILLAS, 1990. 199 p.

Welsch Glenn, A... et al.  
Planificación y Control de Utilidades  
5 Ed. México: PRENTICE HALL, 1992. 697 p.