



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**“EL CONTROL DE LOS GASTOS Y COSTOS EN UNA EMPRESA
METAL-MECÁNICA MEDIANTE EL SISTEMA DE CONTABILIDAD
POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER ÉL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN CONTADURÍA**

**P R E S E N T A:
CAROLINA MENDOZA TECPA**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ASESOR: C.P. GUSTAVO AGUIRRE NAVARRO

CUAUTILÁN IZCALLÍ, ESTADO DE MÉXICO

2006

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Porque al ingresar en esta institución aprendí la grandeza de la misma, el reconocimiento fuera de ella, el orgullo al formar parte, y respeto al escuchar su nombre, por compartir ideales como esperanza, justicia y libertad. Por darme la fuerza del pensamiento, decoro y cooperación. Por enseñarme la fuerza del carácter, que no ha de implicar imperio sobre los demás sino independencia, dignidad y dominio de sí.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Por darme seguridad al entrar en sus aulas, ser mi casa de estudios, al brindarme la oportunidad de ser uno más de sus honorables integrantes. Porque no solo me brindo la oportunidad de aprender, además me ofreció la ocasión de disponer y preparar él animo para afrontar con entereza los problemas de la vida.

A mis Profesores

Por educar no solo en la medida de su deseo, sino en la medida de su esfuerzo, por compartir todos sus ideales propósitos y anhelos, por darme la enseñanza que es el conocimiento, entendimiento, y aplicación de uno mismo, además de la ética y formación personal.

DEDICATORIAS

A mis Padres

Por el apoyo moral que desde siempre me han brindado, y por impulsarme a ser una persona de bien, gracias por guiar mi vida con energía, esto es lo que ha hecho que sea lo que soy.

A mis Hermanos

Daniel y Marcela: Porque siempre los he admirado, han sido para mi un ejemplo a seguir al alcanzar sus metas en la vida. Y solo recordarles que de nuestra voluntad depende en gran parte nuestro destino.

A mis Amigos

Gracias por el apoyo moral, cariño y comprensión que desde siempre me han brindado. Por confiar en mi y estar conmigo, porque han creado su vida buscando un ideal, perseverando en sus metas, defendiendo sus acciones, fieles a sus afectos y leales a sus palabras. Gracias a todos y cada uno de ustedes.

A Luis Fernando

Porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha impulsado para lograr esta meta. Eres la fuerza de mi Fe, y mi esperanza en la vida. Ten siempre presente que el verdadero carácter no reconoce mas que un limite: el éxito.

I N D I C E

INTRODUCCIÓN	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
OBJETIVOS	9
CAPÍTULO 1 ANTECEDENTES	
1.1 Antecedentes históricos de la contabilidad	10
1.1.1 Contabilidad Financiera	17
1.1.2 Contabilidad Administrativa	20
1.2 Antecedentes históricos de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad	22
1.3 Antecedentes históricos de los Costos	24
1.4 Antecedentes históricos de los Presupuestos	26
1.5 Antecedentes históricos de la Empresa Metal-mecánica	28
CAPÍTULO 2 COSTOS	
2.1 Generalidades	29
2.2 Clasificación	31
2.3 Sistemas de costos	43
2.3.1 Sistema de Costos por Ordenes de Producción	43
2.3.2 Sistema de Costos por Clases	44
2.3.3 Sistema de Costos por Procesos	45
2.3.4 Sistema de Costos por Operaciones	46
2.4 Sistemas de Costos Predeterminados	47
2.5 Los costos en cuanto a su grado de control	52

CAPÍTULO	3	CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD	
	3.1	Generalidades	55
	3.2	Objetivos	60
	3.3	Características	61
	3.4	Procedimiento	62
	3.5	Áreas de Responsabilidad	65
	3.5.1	Identificación de Áreas de Responsabilidad	65
	3.5.2	Centros de Responsabilidad	66
	3.5.3	La organización contable	68
	3.5.4	Delegación de autoridad y organigramas por Áreas de Responsabilidad	71
CAPÍTULO	4	PRESUPUESTOS	
	4.1	Generalidades	73
	4.2	Objetivos	75
	4.3	Clasificación	78
	4.4	Proceso de la elaboración del presupuesto	81
	4.4.1	El trabajo de preplantación	81
	4.4.2	Preparación del presupuesto	83
	4.4.3	Control de operaciones	84
	4.4.4	Informe	85
	4.5	La importancia de los presupuestos en la organización	87
CAPÍTULO	5	CASO PRACTICO	
	5.1	Planeación del caso	90
	5.2	Asignación de áreas de responsabilidad	93
	5.2.1	Delegación de autoridad	93
	5.2.2	Catalogo de cuentas de mayor	95

áreas y niveles de responsabilidad	104
5.2.4 Instructivo	107
5.3 Estudio mediante un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad	110
5.3.1 Elaboración de un organigrama por áreas de responsabilidad	110
5.3.1.1 Organigrama de la gerencia Administrativa	111
5.3.1.2 Organigrama de la gerencia de Distribución	112
5.3.1.3 Organigrama de la gerencia del depto. de Relaciones Industriales	113
5.3.1.4 Organigrama de la gerencia de Producción	114
5.3.2 Elaboración de las cédulas presupuestales	115
5.3.3 Documentos informativos	146
5.4 Análisis de aspectos internos	169
5.5 Establecimientos de políticas	172
5.6 Evaluación de los gastos y costos	177
CONCLUSIONES	178
GLOSARIO	179
BIBLIOGRAFÍA	187

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se pretende manifestar la importancia de el control de los costos y la planeación del presupuesto utilizando el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad para lograr un desempeño óptimo en cualquier empresa de determinado sector en el que se desarrolle y se pretenda crecer. Dentro del primer capítulo, se señalan los inicios de la Contabilidad; pasando al tema de los Costos, así como de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, y de los Presupuestos; ya que es importante tener la referencia de como surgen y han evolucionado a la fecha. Así como los antecedentes de la empresa para enmarcar el sector industrial en el cual se desenvuelve la organización. El contenido del capítulo dos muestra el concepto de los Costos así como los sistemas en los que se manejan los mismos, ya que son elementos importantes y que indudablemente se tienen que tomar en cuenta para la toma de decisiones. El planteamiento del tercer capítulo se basa en el tema de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad, donde se da a conocer su concepto, características, el procedimiento para llevarlo acabo, y de esta manera alcanzar la meta propuesta. Un cuarto capítulo nos presenta de forma clara y definida otra área que requiere de especial interés ya que menciona de que manera puede elaborarse el presupuesto y la importancia dentro de la organización. Para concluir se aplican los conceptos anteriores en el caso práctico de la Empresa ejemplificando así la importancia de la contabilidad por áreas de responsabilidad para el control de los costos.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Metal-mecánica supone un desarrollo partiendo de numerosas y complejas actividades que buscan conseguir un objetivo común.

La administración no tiene apoyo en cuanto a la información que se requiere para poder fundamentar la toma de decisiones y lograr la maximización de los recursos y los demás elementos que forman parte de esta empresa.

Al no contar con un buen funcionamiento dentro de la misma los objetivos no son alcanzados y existen ciertas áreas que se descuidan.

No existe un control adecuado de los costos y gastos asignados a cada nivel de la organización.

Por lo que se busca identificar debidamente a las áreas en donde se requiere establecer además de la responsabilidad, la supervisión.

OBJETIVOS

Este trabajo presenta la importancia del control de los gastos y costos lo cual es en ocasiones determinante para la toma de decisiones en cualquier empresa. Así mismo la utilidad de un sistema de Contabilidad por Áreas de Responsabilidad como un conjunto de procedimientos que permiten optimizar los recursos tanto financieros como humanos, dentro de una organización.

Objetivos específicos:

- ✓ Identificar el gasto, el costo y el ingreso mediante el registro separado de las operaciones que se realizan lo cual nos permite conocer los resultados administrativos y financieros por área.
- ✓ Motivar a los empleados responsables o no responsables del área, brindándoles la oportunidad de crear medios para reducir los costos sin afectar a la productividad y la calidad.
- ✓ Ejercer un control positivo así como comunicación con y entre los empleados.
- ✓ Identificar los ingresos y los gastos con los personas que los realizan, dando lugar al reconocimiento personal, evitando responsabilidades ocultas.
- ✓ Anticipar información de actuación periódica y oportuna.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes históricos de la Contabilidad

Edad Antigua: Desde la aparición del primer testimonio escrito a la caída del Imperio Romano de Occidente. Se puede considerar que ya para el año seis mil A.C. Había los elementos necesarios para poder considerar la existencia de actividad contable; por un lado: la escritura, y los números, por otro son los elementos económicos indispensables para la imperante necesidad de auxiliarse de la contabilidad; el concepto de propiedad, el gran volumen de operaciones, la aceptación general de una unidad de medida de valor, y quizá, aunque no muy desarrollado, el crédito en los mercados que ya eran permanentes. El antecedente más remoto de documentos escritos que se conoce es el de una tablilla de barro que actualmente se conserva en el museo Semítico de Harvard, en Boston, Massachussets. Su origen sumerio nos indica que fue en Mesopotamia, donde la actividad económica llegó a practicar la contabilidad. Jean Fourastie, en la Contabilite dice que parece plenamente demostrado que entre los tres mil cuatrocientos y los tres mil doscientos años A. C., los asirios, llevaban la contabilidad por medio de un índice de contratos, debido a que los causantes a conservar pruebas de sus pagos en tablillas de barro semejantes a la anteriormente comentada.

El Imperio Egipcio en el año 2500 A. C., los escribas llevaban testimonios de todas las actividades financieras.

Por el año 2100, Hammurabi, reina en Babilonia realiza la célebre codificación que lleva su nombre, y en ella se hace mención a la práctica contable. Son pocos los testimonios que sobre contabilidad tenemos de la época griega, pero es lógico suponer la enorme importancia que debe haber jugado una actividad tan indispensable como la contable en un régimen económico precapitalista como lo fue el griego. En Roma a través de las obras de sus pensadores, encontramos testimonios especificados e incontrovertibles sobre la práctica contable; se sabe con certeza que tanto en tiempo de la República, como del Imperio, la contabilidad fue llevada por plebeyos, no así la actividad que se puede considerar como el antecedente de la de auditor, los inspectores que se comisionaban con el objeto de inventariar y revisar los diversos bienes que constituían los patrimonios romanos.

Se sabe asimismo que dichas contables y auditores constituyeron colegios profesionales.

A d v e r s a n a ¹	
Acepta	Expensa
Acceptum	Expensum
(ingresos)	(Egresos)

¹ Federico Gertz Manero "Origen y evolución de la Contabilidad Ensayo Historico" Trillas 2000.

C o d e x ²	
Accepti	Respondí
Nombre o persona	Nombre o persona
Causa de operación	Causa de operación
Monto de la misma	Monto de la misma

Los romanos, llevaron una contabilidad que constaba de dos libros: el Adversaria, que se llamaba así porque escribía en las dos caras anversas de dos hojas unidas por el centro y en el cual, se realizaban asientos referentes al Arca (caja) (enciclopedia espasa calpe), y el denominado Codex. Formalmente se ha distinguido la partida simple de la doble como su nombre lo indica, de escribir una o dos veces el mismo movimiento; esta distinción simplista, precisamente por su formalidad, de hecho no precisa el contenido íntimo y distintivo de ambos sistemas; indudablemente el doble registro, de la doble naturaleza que entraña toda operación mercantil es el primer paso de una contabilidad para ir estructurando un sistema a partida doble tal como hoy lo conocemos.

Tres elementos son indispensables para poder considerar factible la actividad contable:

- ✓ Los hombres constituyendo unidades económicas con base en la división del trabajo.

² Federico Gertz Manero "Origen y evolución de la Contabilidad Ensayo Histórico" Trillas 2000.

-
-
- ✓ La invención de la escritura y los números.
 - ✓ Una unidad: medida de valor. Todo esto, hacia los seis mil años antes de Jesucristo.

Egipto, Mesopotamia, Grecia y Roma, practicaron la contabilidad. Es en Roma, donde se tienen testimonios fehacientes de una contabilidad, en la que se encuentra el germen de una incipiente partida doble. El “Adversana” (Caja) y el “Codex” (Cuentas corrientes), eran los libros usados. La ley Paetelia Papiria, 325 a.c. es la ley más antigua de que se tiene noticia que hacía nacer derechos y obligaciones de los asientos contables. Los contadores romanos fueron generalmente esclavos y plebeyos, se agruparon constituyendo colegios.

Edad Media: Desde 476, hasta la caída de Constantinopla en poder de los romanos, (1453) y se puede dividir en periodo Románico, que abarca hasta mediados del siglo VIII; la Alta Edad Media, que abarca el Prerrenacimiento, y el Renacimiento.

En Europa en el Siglo VIII, de esta época se conserva el antecedente de una ordenanza de Carlo Magno, Emperador del Sacro Imperio Romano Germánico, el “Capitulare de Villis”: en el cual se estipulaba el levantamiento de un inventario anual de las propiedades del imperio y el registro de sus movimientos en un libro que tuviese por separado ingresos y egresos; como se ve aquí se añaden nuevas cuentas a las ya conocidas, las patrimoniales, cuyo objeto es el registro de bienes no monetarios.

La contabilidad en Italia: Se conoce el antecedente fehaciente de haber existido desde el siglo VIII una casta que se dedicó profesionalmente y en forma permanente, a llevar las cuentas del comercio, particularmente en Venencia, siendo ella la que mayor impulso dio a la contabilidad. Del siglo XI al XIV, Europa sufrió un cambio fundamental en su estructura económica, haciendo que la contabilidad llevada a la usanza romana, por los monjes y amanuenses del feudo, fuese poco a poco substituida por una práctica más perfecta, que surgió con motivo de las nuevas necesidades del creciente intercambio comercial y crediticio.

Hacia 1263, en España, bajo el reinado de Alfonso el Sabio, en las célebres Partidas por él recopiladas, se impulsó a los funcionarios encargados de la administración de rentas públicas la obligación de rendir cuentas anualmente. Es en los célebres libros de la casa de Bonsignore, de Siena (Italia), que datan del año 1290, en los que encontramos los primeros pasos de la incipiente contabilidad romana a una más perfeccionada: en efecto, tanto los libros de Ansaldo Boilardus, como los del comerciante florentino eran llevados a la usanza Romana, con dos cuentas la “caja” y las “cuentas corrientes”; pero en los libros de Bonsignore, encontramos que los movimientos y subtítulos de caja se encuentran en forma invertida.

Las cuentas corrientes tienen el “debe” del lado derecho y el “haber” del lado izquierdo, su movimiento era aumentado del lado izquierdo y reducido del derecho (“haber “ y “debe” respectivamente).

La razón de esto se explica por el hecho de que cuando un corresponsal pedía su saldo al anunciárselo se le manifestaba lo que debía con el subtítulo “debe” y lo que había pagado con él subtítulo “Haber”, podía, pues el corresponsal, leer su estado de cuenta sin necesidad de invertir los signos y de una manera clara y simple. Durante el Período Románico, la contabilidad, como instrumento mercantil, continuó su función informativa. Los musulmanes, amén de sus actividades guerreras, practicaron el comercio y, por lo tanto, la contabilidad. Durante la Alta Edad Media, los monasterios y los escribanos de Señores Feudales y Reyes, practicaron esta disciplina, a la usanza romana. Venecia, durante toda la Edad Media fue un centro comercial que vivió unido a Oriente a través de Constantinopla. Fueron las Cruzadas, al iniciarse el Siglo XI, las que trajeron nuevamente, el auge mercantil al resto de Europa. Son las Repúblicas Italianas a partir de esta época, los focos comerciales más importantes; en ellas se comenzaron a gestar las modificaciones a la partida “romana”, que, ya para el Siglo XV, había constituido una técnica muy semejante a la que hoy impera. Al iniciarse el Renacimiento, comienza la etapa de divulgación de nuestra disciplina, particularmente debido a la invención de la imprenta. Fue Benedetto Centrugli Rangeo, el pionero de los textos sobre contabilidad. **Lucas de Paciolo**, a través de la segunda reimpresión de su célebre Summa – la cual se refería exclusivamente a contabilidad- es el más prestigiado autor de contabilidad de su época. A partir del Siglo XVII, comienza a surgir en los centros mercantiles, una casta de profesionistas independientes, con funciones primordiales de vigilancia acerca de la veracidad de la información contable.

A partir del Siglo XIX, la contabilidad afronta trascendentales modificaciones de Fondo y Forma.

De Fondo:

- ✓ Especulaciones sobre la naturaleza de las cuentas constituyendo varias Escuelas: Personalista, De Valor, Abstracta, Jurídica, Positivista.
- ✓ Se inicia el estudio de principios tendientes a solucionar problemas relacionados con los Precios y la Unidad de Medida de Valor, apareciendo conceptos tales como: Depreciación, Amortización, Reservas, Fondos.
- ✓ La pragmática puntualiza las fronteras y el contenido de la información partiendo de un concepto razonable.
- ✓ El sistema de enseñanza Académica se racionaliza, haciéndose más accesible.
- ✓ Un espíritu de elevada ética profesional, es el cimiento de una honorable clase, al servicio de la comunidad.

De Forma:

- ✓ Parece el Diario Mayor Único, el sistema Centralizador, la Mecanización Contable y la Electrónica Contable.
- ✓ Se inicia una Nueva Técnica Conexa, los Costos de producción.
- ✓ Las crecientes Atribuciones Estatales, enmarcan, cada vez más los requisitos jurídico-contables, así como el desarrollo del servicio profesional.

1.1.1 Contabilidad Financiera

Las dos principales áreas de la contabilidad son la contabilidad financiera y la contabilidad de costos o contabilidad gerencial. Sistema de información que expresa en términos cuantitativos y monetarios las transacciones que realiza una entidad económica, así como ciertos acontecimientos económicos que la afectan, con el fin de proporcionar información útil y segura a usuarios externos a la organización. Suele limitarse a informes para propósitos generales dirigidos a usuarios externos, como acreedores, gobierno, asesores y consultores; aquellos cuyo principal interés se considera que es la revisión y evaluación de las operaciones y el estado financiero de la empresa en su conjunto. Se preocupa principalmente de la forma en que la contabilidad puede servir a las personas que debiendo tomar decisiones con respecto a una organización son externos a ella como los accionistas los acreedores, los bancos y las agencias de gobierno. Esta organizada para producir información para usuarios externos a la administración. Dichos usuarios son los mencionados anteriormente. Genera información de eventos transcurridos en el pasado; por eso se dice que es esencialmente histórica. Asimismo se encuentra regulada por pronunciamientos emitidos por la comisión de principios de contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados

1 Entidad: La actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad

que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.

2 Realización: La contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que los afectan.

3 Periodo Contable: Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por tanto, cualquier información contable debe indicar claramente al periodo a que se refiere. En términos generales, los costos y gastos deben identificación con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

4 Valor Histórico Original: Las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente o la estimación razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente.

5 Negocio en Marcha: La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificación en contrario, por lo que las cifras de sus estados financieros representaran valores históricos o modificaciones de ellos sistemáticamente obtenidos.

6 Dualidad Económica: Esta dualidad se constituye de:

- A) Los recursos de que dispone la entidad para la realización de fines y;

B) Las fuentes de dichos recursos que, a su vez, son la especificación de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto.

7 Revelación suficiente: La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad.

8 Importancia Relativa: La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios.

Tanto para efectos de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.

9 Consistencia-Comparabilidad: Los usos de la información contable requieren que se sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo.³

³ Lawrence L. Vance Russek Taussig. "Principios de contabilidad y Control" México CECSA 2001.

1.1.2 Contabilidad Administrativa

Es la contabilidad elaborada o adaptada para las necesidades de información y control a los diferentes administrativos. El término no tiene un campo preciso de aplicación, sino que más bien se usa de manera general para referirse a la extensión de los informes internos de cuya presentación se hace responsable al contralor de la empresa. A través de la aplicación de las técnicas y conceptos apropiados al proceso de la gerencia a establecer un plan para objetivos económicos razonables y en la toma de decisiones racionales para poder alcanzar los objetivos. Incluye los métodos y conceptos necesarios para planificación eficaz, para escoger entre acciones comerciales alternativas y para control por la evaluación e interpretación de la labor. Su estudio supone una consideración de las formas en que puede acumularse sintetizarse, analizarse y presentarse información contable en relación con problemas decisiones y tareas cotidianas específicas a la gerencia. Este sistema de información está al servicio de las necesidades de la administración con orientación destinada a facilitar las funciones de planeación, control y la toma de decisiones.

Características:

- ✓ La Contabilidad Administrativa consiste en generar información que facilite a la administración de una empresa, llevar a cabo en forma eficiente los procesos administrativo y la toma de decisiones. Está organizada para producir información para usos internos de la administración. Ello obliga a que exista un sistema especializado para ayudar a tomar decisiones rutinarias y no rutinarias, a resolver problemas.

-
-
- ✓ Está enfocada hacia el futuro, a diferencia de la contabilidad financiera, que genera información del pasado o hechos históricos de la organización; pero esta última es utilizada para planificar con vistas al futuro.
 - ✓ No está regulada por los principios de contabilidad generalmente aceptados, debido a que la información requerida por los administradores se ajusta a las necesidades de cada uno de ellos. Es un sistema de información opcional, no existe obligatoriedad.
 - ✓ No está dirigida a determinar la utilidad con mucha precisión, otorga más relevancia a los datos cualitativos y costos necesarios en el análisis de las decisiones, que son estimaciones para predecir el futuro de la empresa, no siendo necesario preocuparse por la exactitud que regula la financiera.
 - ✓ Hace hincapié en las áreas de la empresa como centros de información, como divisiones, líneas de producto para tomar decisiones sobre cada una de las partes que lo componen, más que de toda la empresa vista globalmente.
 - ✓ Sistema de información que recurre a otras disciplinas para completar datos presentados con el fin de aportar soluciones a los problemas de la organización, de ahí que exista una gran relación con otras disciplinas, circunstancias que no suceden con la contabilidad financiera.
 - ✓ La contabilidad Financiera y Administrativas, parten del mismo banco de datos sólo que agregan algunos o modifica otros sobre las necesidades específicas que se quieran cubrir.
-
-

1.2 Antecedentes históricos de la contabilidad por áreas de responsabilidad

La contabilidad nació de la práctica, porque las reglas vienen siempre después de los comienzos, así mas tarde surgió la necesidad de enunciar sus primeras verdades. En los tiempos primitivos esa guía estaba representada tal vez por simples marcas en árboles y cuevas, relativas a trueques de pieles y otros efectos. De los romanos se sabe que obligaban a sus banqueros a llevar, por ley, cuenta de las operaciones bancarias. A partir de ese momento la teneduría de libros comienza a madurar y a transformarse en contaduría pública, gracias a la cual hoy en día se cuenta en México con un Colegio y con un Instituto de Contadores Públicos, que tienen como propósitos primordiales mantener y aumentar el crédito de la profesión, unificar el criterio contable y divulgar las mas modernas técnicas de contabilidad. Uno de estos estudios de vanguardia es la contabilidad por áreas de responsabilidad que si bien tuvo su origen en los Estados Unidos desde 1946, en el ámbito de las empresas de servicio público proveedoras de energía eléctrica, en México aun constituye una nueva práctica contable, adoptada acaso por un 5% del total de las empresas. Tal es su novedad (Los informes de responsabilidad, una nueva dimensión en la información contable). En el año de 1905 se difunde formalmente la contabilidad en México, y es en la Escuela Superior de Comercio y Administración donde por primera vez se implanta en sus planes de estudio. En un artículo escrito en el año de 1953 por el Sr. Walter B. Mcfalland en la revista de los contadores públicos de Illinois,

mencionaba que el concepto de responsabilidad individual ha tenido una influencia importante en el desarrollo de la contabilidad, desde

que las técnicas formales para conservar el registro de las cuentas se empezaron a usar. Los mercaderes del medioevo empleaban la contabilidad para poder conseguir un registro de las diferentes inversiones de personas que agrupadas les permitan llevar a cabo su actividad comercial. El socio o agente que servía de director en la aventura comercial, podía, mediante ese medio, rendir cuenta y razón de las propiedades de que había dispuesto y sobre las cuales era responsable, así como el incremento o detrimento sobre lo reportado. Este concepto de responsabilidad, como una responsabilidad de guarda o de entrega para manejo, se ha visto incrementado en su importancia en cuanto a las entidades comerciales han crecido desde la conjugación de sus recursos individuales, hasta la empresa moderna, en la cual la dirección y los propietarios están generalmente separados. En la actualidad el reporte financiero que rinde la dirección a sus accionistas es uno de los medios principales por el cual dicha dirección, encargada de conducir los asuntos de una compañía, informa a los interesados de quienes recibe su autoridad y ante quienes es responsable. En sus principios la contabilidad era básicamente una técnica para medir la situación financiera y los cambios en el patrimonio de las empresas. Aun cuando este objetivo no se ha hecho de menor importancia, la utilización de la contabilidad se ha ampliado en los años recientes para incluir otros objetos adicionales. La administración científica de las empresas, principalmente en la industria, ha puesto un énfasis grande para que

la información contenga hechos, en lugar de estimaciones y deseos como base para decisiones de la administración.

1.3 Antecedentes históricos de los costos

La contabilidad de costos es la rama del proceso contable relacionada con el registro y análisis de los egresos, la preparación de estados e informes basados sobre ellos y la interpretación de los datos así obtenidos para su uso por la dirección.

Originalmente la contabilidad de costos se limitó a los egresos que afectaban a la manufactura.

Cuando los talleres y fábricas eran pequeños y pertenecían principalmente a individuos más que a compañías, la atención del personal del propietario sobre sus empleados y sobre cada fase de su negocio le permitían operar ventajosamente con la ayuda de simples registros que reflejaban los cambios obvios en su activo, pasivo y capital contable, pero que daban muy poca información respecto a los aspectos internos del negocio por los que se producían esos cambios.

La vida industrial de hoy es diferente. Se invierten millones en plantas manufactureras, muchas de las cuales emplean cientos y aun miles de personas.

Se gastan inmensas sumas por concepto de fuerza para mover la maquinaria que automáticamente produce innumerables productos, esenciales para nuestra satisfacción continua, de importancia social incomparable con la del propietario de un pequeño taller o fábrica de la generación anterior.

La competencia es aguda en cualquier rama de los negocios. Las nuevas invenciones proyectadas para reducir el costo de fabricación de los productos estándar o para hacer otros en desuso, provocan riesgos para los que debe estar preparada toda la persona responsable de la dirección de un negocio.

La importancia de los costos se ha aplicado principalmente a los problemas relacionados con la manufactura o la producción de mercancías, debido a que en la mayoría de las fábricas, las complejidades de la producción requieren un control estricto de las operaciones con objeto de evitar el desperdicio y procurar que los costos de los artículos acabados no sean excesivamente altos en proporción a sus precios de venta.

Los métodos de la contabilidad de costos se aplican también a las compañías cuyo negocio no es la producción ni la distribución de mercancías tangibles, sino que están ocupadas en rendir alguna clase de servicios.

1.4 Antecedentes históricos de los presupuestos

En el siglo XVIII según Prior Sinclair, se presentaba anualmente al parlamento inglés un estado de cuenta llamado presupuesto, que incluía un estado de gastos del año anterior, una estimación del año siguiente y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación. En el año de 1820 el presupuesto fue adoptado en Francia después por varios países Europeos y finalmente en Estados Unidos en 1821 aun se manejaba cómo el concepto de control de gastos, que los funcionarios encargados de presupuestos consideraban necesario para el buen funcionamiento del gobierno. Después de la primera guerra mundial la industria empezó a darse cuenta de que también podía ser ventajosamente usado el procedimiento de presupuestos con objeto de controlar sus gastos. En 1922 la publicación del libro de J.O. Mc Kinsey titulado control presupuestal, se inicia la evolución y madurez de los presupuestos en Norteamérica. Fue el Gobierno Federal de los Estados Unidos de Norteamérica donde se estableció por primera vez el presupuesto por programa y actividades. En el año 1946, el departamento de marina presenta su presupuesto para 1948 haciendo dos sistemas de clasificación, uno por el objeto del gasto, y otro por programas habiéndose hecho, posteriormente una serie de estudios tendientes a presentar un presupuesto que incluyeran los gastos del gobierno federal proyectados, más que comparados. Fue en el año de 1965, cuando el presidente de los Estados Unidos, con base a los resultados del presupuesto del departamento de la defensa, lo introdujo en todo el gobierno por considerar que presentaba los resultados de cada operación en función de su costo.

Se creó el departamento de presupuesto, el cual se formaba por especialistas, técnicos, administradores, quienes daban las bases para que las distintas secretarías formularan sus presupuestos por programas, con las distintas categorías de subprogramas, actividades, proyectos etc., indicando los objetivos básicos en cada caso.

El departamento de presupuestos con base a los presupuestos que le son proporcionados por cada secretaría, hace una comparación de los mismos hasta armonizarlos y concentrarlos, para así formular el presupuesto por programas definitivo. En Francia la base de la formulación de sus presupuestos son las necesidades proyectadas a corto y largo plazo. En América Latina, los presupuestos por programas se implementaron con base a los planes de desarrollo y los programas a realizarse para lograrlos. En México una de las primeras empresas que estableció un sistema de control presupuestal fue la negociación automotriz General Motors.

Poco después la Ford Motors Company, como consecuencia de una reorganización general adoptó también dicha técnica. Para el año 1961 se cuentan por decenas las empresas que ya cuentan con sistemas presupuestales o están implantándolos. Como se ve, originalmente el control presupuestal se aplicó en el sector público únicamente, pero a medida que se va conociendo y sabiendo de sus buenos resultados ha hallado aceptación en el sector privado, en empresas de gran magnitud considerándose como instrumento básico para la toma de decisiones, así como una justa y equitativa distribución de recursos.

1.5 Antecedentes de la empresa Metal-mecánica

La industria metal-mecánica se caracteriza por abarcar actividades muy disímiles: fabricación de herramientas manuales y cuchillería, artículos de ferretería, muebles y accesorios y elementos estructurales de diferentes naturaleza de hierro y acero (tanques, calderas, silos, etc.) partes y piezas metálicas; también comprende la elaboración de láminas de techo recubiertas de zinc y el galvanizado y cromado de productos metálicos, entre otros. En general está integrada por numerosas empresas de distinto tamaño y dimensión, dotadas de equipos básicos para doblar, cortar, perforar, soldar, torneear y fresar pequeñas y grandes piezas, ensamblar diferentes tipos de materiales, y en fin, elaborar productos y componentes de equipos o sistemas mecánicos de mayor complejidad. Podemos decir que el sector metal-mecánico elabora una extensa gama de productos para diferentes sectores, que van desde los más complejos (Industria Aeroespacial, Electrónica, Quirúrgica), hasta los menos complejos (Talleres metal mecánicos), permitiendo así un amplio espectro en sus procesos que va desde la elaboración de aviones hasta clavos y perfiles, demostrando la heterogeneidad de sus actividades y diversidad de productos. Esta amplia gama del sector para cada uno de los productos nos señala la importancia que tiene la industria metal-mecánica en el ámbito mundial, lo que nos permite formular un marco de referencia para evaluar la competitividad y la perspectiva de competitividad para un sector en especial.

CAPÍTULO 2

C O S T O S

2.1 Generalidades

En este estudio se pretende analizar las decisiones fundamentales que tiene que hacer una empresa bajo condiciones de competencia perfecta, para lograr el objetivo de producir con la máxima eficacia económica posible, para lograr el nivel de producción de máxima eficacia económica y máxima ganancia. Hay que tomar en consideración que la ganancia total de una empresa depende de la relación entre los costos de producción y el ingreso total alcanzado.

El precio de venta del producto determinará los ingresos de la empresa. Por lo tanto, los costos e ingresos resultan ser dos elementos fundamentales para decidir el nivel de producción de máxima ganancia.

Por otra parte, la organización de una empresa para lograr producir tiene necesariamente que incurrir en una serie de erogaciones, directa o indirectamente, relacionados con el proceso productivo, en cuanto a la movilización de los factores de producción tierra, capital y trabajo. La planta, el equipo de producción, la materia prima y los empleados de todos los tipos (asalariados y ejecutivos), componen los elementos fundamentales del costo de producción de una empresa. De esta manera, el nivel de producción de máxima eficacia económica que es en última instancia el fin que persigue todo empresario, dependerá del uso de los factores de producción dentro de los límites de la capacidad productiva de la empresa.

La relación de costos para una empresa se define en que debe incurrir en costos adicionales si desea obtener una mayor producción que aumente sus ingresos totales. (Tiene que invertir más para aumentar su producción).

Como ya se mencionó el costo de producción es la suma de las erogaciones invertidos por la empresa.

Para obtener los recursos utilizados en la producción y distribución del producto o servicio.

$$\text{Costo total} = \text{Costo fijo} + \text{Costo variable}^1$$

OBJETIVOS:

- ✓ El costo está relacionado con el diseño y estructura de la maquinaria, o sea, lo que interesa, es tener las mejores máquinas disponibles.
- ✓ Se analizan los costos después que la planta está en funcionamiento.
- ✓ Establecer como los costos deben ser utilizados para conseguir el mayor volumen de producción.

¹ Polimeni, Fabozzi, Adeelberg “Contabilidad de costos” Mc Graw Hill 2002

2.2 Clasificación

De acuerdo con su identificación con una actividad, departamento o producto:

Costos directos: Los que se identifican plenamente con una actividad, departamento o producto. En este concepto se cuentan el sueldo correspondiente a la secretaria del director de ventas, que es un costo directo para el departamento de ventas, la materia prima es un costo directo para el producto, etc.

Costo indirecto: El que no podemos identificar con una actividad determinada. Por ejemplo, la depreciación de la maquinaria, o el sueldo del director de producción respecto al producto. Algunos costos son duales; es decir, son directos e indirectos al mismo tiempo. El sueldo del gerente de producción es directo para los costos del área de producción, pero indirecto para el producto. Como vemos, todo depende de la actividad que se esté analizando.

De acuerdo con el tiempo en que fueron calculados

Costos históricos: Los que se produjeron en determinado periodo; los costos de los productos vendidos o los costos de los que se encuentran en proceso. Estos costos son de gran ayuda para predecir el comportamiento de los costos predeterminados.

Costos predeterminados. Los que se estiman con base estadística y se utilizan para elaborar presupuestos.

De acuerdo con el tiempo en que se cargan o se enfrentan a los ingresos:

Costos de periodo: Los que se identifican con los intervalos de tiempo y no con los productos o servicios; el alquiler de las oficinas de la compañía, cuyo costo se lleva en el periodo en que utilizan las oficinas, al margen de cuando se venden los productos.

Costos del producto: Los que se llevan contra los ingresos únicamente cuando han contribuido a generarlos en forma directa; es decir, son los costos de los productos que se han vendido, sin importar el tipo de venta, de tal suerte que los costos que no contribuyeron a generar ingresos en un periodo determinado quedarán como inventariados.

De acuerdo con el control que se tenga sobre la ocurrencia de un costo:

Costos controlables: Aquéllos sobre los cuales una persona, a determinado nivel, tiene autoridad para realizarlos o no. Los costos controlables no son necesariamente iguales a los costos directos. Por ejemplo, el sueldo del director de producción es directo a su área pero no controlable para él. Estos costos son el fundamento para diseñar contabilidad por áreas de responsabilidad, o cualquier otro sistema de control administrativos.

Costos no controlables: En algunas ocasiones no se tiene autoridad sobre los costos en que incurre; tal es el caso de la depreciación del equipo para el supervisor, ya que el costo por depreciación fue una decisión tomada por la alta gerencia.

De acuerdo con su importancia para la toma de decisiones:

Costos relevantes: Se modifican o cambian dependiendo de la opción que se adopte; también se les conoce como costos diferenciales. Por ejemplo: cuando se produce la demanda de un pedido especial habiendo capacidad ociosa; en este caso los únicos costos que cambian si aceptamos el pedido, son los de materia prima, energéticos, fletes, etc., La depreciación del edificio permanece constante, por lo que los primeros son relevantes, y el segundo irrelevante para tomar la decisión.

Costos irrelevantes: Aquéllos que permanecen inmutables, sin importar el curso de acción elegido. Esta clasificación nos ayudará a segmentar las partidas relevantes e irrelevantes en la toma de decisiones.

De acuerdo con el tipo de sacrificio en que se ha incurrido:

Costos desembolsables: Aquéllos que implicaron una salida de efectivo, motivando a que puedan registrarse en la información generada por la contabilidad. Dichos costos se convertirán más tarde en costos históricos; los costos desembolsables pueden llegar o no a ser relevantes al tomar decisiones administrativas. Un ejemplo de un costo desembolsable es la nómina de la mano de obra que tenemos actualmente.

Costo de oportunidad: Aquél que se origina al tomar una determinada decisión, y provocando la renuncia a otro tipo de alternativa que pudiera ser considerada al llevar a cabo la decisión.

De acuerdo con el cambio originado por un aumento o disminución en la actividad:

Costos diferenciales: los aumentos o disminuciones en el costo total, o el cambio en cualquier elemento del costo, generado por una variación en la operación. Estos costos son importantes en el proceso de la toma de decisiones, pues son ellos quienes mostrarán los cambios o movimientos sufridos en las utilidades de la empresa ante un pedido especial, un cambio en la composición de líneas, un cambio en los niveles de inventarios, etc.

- ✓ **Costos decrementales:** cuando los costos diferenciales son generados por disminuciones o reducciones en el volumen de operación, reciben el nombre de costos decrementales. Por ejemplo, al eliminarse una línea de la composición actual de la empresa se ocasionarán costos decrementales, como consecuencia de dicha eliminación.
- ✓ **Costos incrementales:** Aquéllos en que se incurre cuando las variaciones en los costos son ocasionadas por un aumento en las actividades u operaciones de la empresa; un ejemplo típico es la consideración de la introducción de una nueva línea a la composición existente, lo que traerá como consecuencia la aparición de ciertos costos que reciben el nombre de incrementales.

Costos sumergidos: Aquéllos que, independientemente del curso de acción que se elija, no se verán alterados; es decir, van a permanecer inmutables ante cualquier cambio.

Este concepto tiene relación estrecha con lo que ya se ha explicado acerca de los costos históricos o pasados, los cuales no se utilizan en la toma de decisiones. Un ejemplo es la depreciación de la maquinaria adquirida. Si se trata de evaluar la alternativa de vender cierto volumen de artículos con capacidad ociosa a precio inferior del normal, es irrelevante tomar la depreciación en cuenta.

De acuerdo con su relación a una disminución de actividades:

Costos evitables: Aquéllos plenamente identificables con un producto o un departamento, de tal forma que si se elimina el producto o el departamento, dicho costo se suprime; por ejemplo, el material directo de una línea que será eliminada del mercado.

Costos inevitables: Aquéllos que no se suprimen, aunque el departamento o producto sea eliminado de la empresa; por ejemplo, se elimina el departamento de ensamble, el sueldo del director de producción no se modificará. Las clasificaciones enunciadas son las principales; sin embargo, pudieran haber otras que dependerán del enfoque sobre el cual se porta para una nueva clasificación.

Costos de producción: Es la suma de los costos invertidos por la empresa, para obtener los recursos utilizados en la producción y distribución del producto o servicio. $\text{Costo total} = \text{Costo fijo} + \text{Costo variable}$. Estos costos normales son parte de los costos económicos de la empresa, puesto que es un pago que el propietario debe recibir para seguir operando. Por lo tanto, cualquier ingreso que la empresa pueda obtener por encima de sus costos económicos, representa beneficio económico o beneficio puro.

En relación al corto y largo plazo se puede determinar, por ejemplo, que en el corto plazo la empresa puede expandir su producción, si en un determinado momento lo decide. Si la demanda es efectiva, puede producir más en un largo plazo. A corto plazo, no se expande. Si la demanda es permanente, puede expandir su producción invirtiendo bienes de capital. Los costos de producción son directos e indirectos. De manera general para la elaboración de las curvas de costos en el corto plazo, se involucran a los: costos fijos. Costos variables, costos marginales o incrementales. El análisis de costos y el control de estos es una función, cuyo objetivo es mantener a la empresa en una posición económica satisfactoria. Las distintas ventajas no monetarias determinan el modo en que los propietarios de los factores de producción utilizan sus recursos humanos y materiales. El costo de producción de una empresa puede subdividirse en los siguientes elementos: alquileres, salarios y jornales, la depreciación de los bienes de capital (maquinaria y equipo, etc.), el costo de la materia prima, los intereses sobre el capital de operaciones, seguros, contribuciones y otros misceláneos. Los diferentes tipos de costos pueden agruparse en dos categorías: costos fijos y costos variables.

Elementos: Los costos de producción están formados por tres elementos fundamentales:

- ✓ La materia prima empleada en la producción.
- ✓ La mano de obra o trabajo humano utilizado en la transformación de aquella.
- ✓ Un conjunto de erogaciones, consumos depreciaciones, amortizaciones y otros costos.

Materia prima: La materia prima representa el punto de partida de la actividad, para constituir los bienes sujetos a transformación. Los materiales previamente adquiridos y almacenados se convierten en costos en el momento en el que salen del almacén hacia la fábrica para utilizarse en la producción. Esta utilización puede realizarse en dos formas diferentes: Identificando, relacionando el material usado con el producto o grupo de productos en que se emplee: material directo; o no estableciendo esa identificación entre los materiales usados y el producto o grupo de productos que se elaboren: materiales indirectos. A su vez, dentro de una industria determinada, las necesidades crecientes de control pueden implicar la conveniencia de que ciertos materiales que se hubieran venido manejando como indirectos se tratarán posteriormente como directos, para prevenirse de consumos o desperdicios extraordinarios en su manipulación y para establecer en qué partida de artículos se pudiera haber incurrido en desperdicios excesivos, huellas que probablemente se perderían si se siguieran manejando como materiales indirectos.

Mano de obra: Representa el factor humano que interviene en la producción, sin el cual, por mecanizada que pudiera estar la empresa, sería imposible realizar la transformación. El factor determinante de esta actividad es incuestionablemente el elemento humano, desde el director de la empresa, por su atención a los problemas más importantes que se presentan o a cuyo surgimiento se anticipa, hasta el más modesto de los mozos, que ejecuta las tareas rutinarias del aseo. Todos ellos, de acuerdo con la estructura propia de la organización de que se trate, son necesarios para la realización de las actividades de la industria.

Este conglomerado humano que presta sus servicios en una organización fabril moderna de vastas proporciones, al igual que el conjunto más reducido de funcionarios, empleados y trabajadores que actúan en industrias pequeñas, puede subdividirse en dos grupos principales: el que trabaja dentro de la planta industrial misma, en la fábrica propiamente dicha, y el que se desenvuelve dentro del área de la organización administrativa y de venta. El conjunto de sueldos, salarios y prestaciones devengados por los directores, funcionarios, empleados, obreros y demás personal auxiliar que trabaja en la sección fabril de una industria, excluyendo al que presta sus servicios en el almacén de productos terminados, recibe, contablemente la denominación genérica de “mano de obra”. La intervención en el costo de producción puede ser: como mano de obra directa o como mano de obra indirecta. La mano de obra directa, es aquélla que interviene en forma precisa en la transformación o elaboración de la materia prima y que consideramos como uno de los factores del costo. La mano de obra indirecta es aquel pago de salarios que no puede aplicarse específicamente a una orden de producción o proceso y que acumulamos dentro de los costos indirectos para ser derramados en la producción habida.

Costos de fabricación: Se designa con el nombre de costos de fabricación a todas aquellas erogaciones que siendo necesarias para lograr la producción de un artículo, no es posible determinar en forma precisa la cantidad que corresponde a la unidad producida. El carácter inadecuado de estos costos proviene de dos causas: la primera, consiste en el hecho de llamar costos a un conjunto que abarca conceptos que, como los consumos de materias primas indirectas, las depreciaciones de activos fijos, las amortizaciones de cargos diferidos y

las aplicaciones de erogaciones pagadas por anticipado, conceptos que generalmente representan la proporción principal del conjunto durante el periodo. La segunda causa, está bajo el enfoque actual de la técnica de los costos, se refiere a la distinción tajante que antiguamente se establecía entre los conceptos de costos y gastos.

Son costos de producción fijos, aquéllos que en cuanto a su monto y periodicidad, son constantes; y que en general son todos aquellos costos cuya erogación no esté en relación directa con el volumen de producción. Son costos de fábrica variable aquéllos cuyo monto fluctúa en razón directa de la producción.

Costos fijos: Los costos fijos son aquéllos en que necesariamente tiene que incurrir la empresa al iniciar sus operaciones. Se definen como costos porque en el plazo corto e intermedio se mantienen constantes a los diferentes niveles de producción. Como ejemplo de estos costos fijos se identifican los salarios de ejecutivos, los alquileres, los intereses, las primas de seguro, la depreciación de la maquinaria y el equipo y las contribuciones sobre la propiedad. Se define como el grupo de costos que la empresa desembolsa, aunque no produzca ningún bien. El costo fijo total se mantendrá constante a los diferentes niveles de producción mientras la empresa se desenvuelva dentro de los límites de su capacidad productiva inicial. La empresa comienza las operaciones con una capacidad productiva que estará determinada por la planta, el equipo, la maquinaria inicial y el factor gerencial. Estos son los elementos esenciales de los costos fijos al comienzo de las operaciones.

Hay que dejar claro, que los costos fijos pueden llegar a aumentar, obviamente si la empresa decide aumentar su capacidad productiva, cosa que normalmente se logra a largo plazo, por esta razón, el concepto costo fijo debe entenderse en términos de aquellos costos que se mantienen constantes dentro de un lapso de tiempo relativamente corto.

Costo fijo promedio. Indica que el costo fijo por unidad se reduce a medida que aumentamos la producción, al distribuir un valor fijo entre un número mayor de unidades producidas el costo fijo por unidad tiene que reducirse.

Costos variables. Los costos variables son aquéllos que varían al cambiar el volumen de producción. El costo variable total se mueve en la misma dirección del nivel de producción. El costo de la materia prima y el costo de la mano de obra son los elementos más importantes del costo variable.

La decisión de aumentar el nivel de producción significa el uso de más materia prima y más obreros, por lo que el costo variable total tiende a aumentar la producción.

Los costos variables son pues, aquéllos que varían al variar la producción. Son aquellos costos que varían con el número de unidades producidas, los componentes más importantes de estos son: la mano de obra directa y materia prima directa.

Otros refinamientos. El vocabulario económico maneja cuatro conceptos de costos, derivados del concepto costo total, de gran importancia para el estudio de la teoría de la firma.

Estos conceptos son el costo promedio total (CPT), el costo variable promedio (CVP), el costo fijo promedio (CFP) y el costo marginal (CMg). Cada uno de estos conceptos presenta una relación económica muy importante para el análisis del problema de la determinación del nivel de producción de máxima ventaja económica para el empresario.

Costo variable promedio. Indica que en el punto más bajo de la curva, el productor alcanza el nivel de producción de máxima eficacia productiva de los factores variables y cuando ésta asciende, señala la reducción de eficacia productiva que tiene lugar al aumentar la producción mediante el empleo de unidades adicionales de los factores variables, mientras se mantiene fija la capacidad productiva de la empresa.

Costo marginal. El costo marginal (CMg) permite al empresario observar los cambios ocurridos en el costo total de producción al emplear unidades adicionales de los factores variables de producción. El costo marginal es, por tanto una medida del costo adicional incurrido como consecuencia de un aumento en el volumen de producción. El costo marginal se define como el costo adicional incurrido como consecuencia de producir una unidad adicional del producto. Si al aumentar el volumen de producción en una unidad el costo total aumenta, el aumento absoluto en el costo total se toma como resultado del aumento absoluto en la producción.

De ahí que aritméticamente, el costo marginal sea el resultado de dividir el cambio absoluto en costo total entre el cambio absoluto en producción.

Gastos de distribución, administración y financiamiento

Estos gastos se refieren a las funciones no productivas de una empresa y que su característica distintiva respecto a los costos o de producción radica esencialmente la aplicación íntegra e inmediata que se hace de los mismos a los ingresos del periodo, desde el momento en que se incorporan al valor de los productos elaborados. Los gastos de distribución, administración y financiamiento, se clasifican de acuerdo con el tipo de actividad a que se refieren:

Gastos de distribución: Que comprenden todas las erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones correspondientes al almacenamiento, empaque, despacho y entrega de los productos terminados, etc.

Gastos de administración: Abarcan todas las erogaciones, depreciaciones, amortizaciones y aplicaciones relacionadas con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa, incluidas la gerencia, tesorería, contraloría, contabilidad, auditoría, crédito y cobranza, caja y oficinas generales.

Gastos financieros. Incluyen las erogaciones y aplicaciones de erogaciones previas relaciones con la obtención de recursos ajenos que la empresa necesita para su desenvolvimiento, por los que debe cubrir determinadas prestaciones. Se refieren a una fase posterior a la conclusión de la producción y su llegada al almacén de productos terminados y no tiene porque adicionarse al costo de los artículos elaborados ni constituir un activo para la empresa.

2.3 Sistemas de costos

Los sistemas contables para determinar los costos de producción están condicionados, a las características de producción de la industria de que se trate, lo que quiere decir, que el sistema contable, deberá adaptarse a las necesidades de la empresa en cuestión.

2.3.1 Sistema de costos por órdenes de producción

En este sistema se expide una orden numerada para la fabricación de determinada cantidad de productos, en la cual se van acumulando los materiales utilizados, la mano de obra directa y los costos indirectos correspondientes; esta orden es expedida por el jefe responsable de la producción o superintendente, para ser cumplida en su oportunidad por los departamentos respectivos. En algunos casos la orden expedida sólo indica las características de producción así como las cantidades y calidades de materiales, etc., sin acumularse en la misma los elementos del costo incurrido, los que se manejan en “hojas de costo” especiales para cada orden, con la misma numeración y con los datos extractados, en estas hojas se llevan en forma analítica los cargos por los elementos del costo y los traspasos almacén por las unidades terminadas.

El sistema de órdenes de producción es aplicado en aquellas industrias que producen unidades perfectamente identificables durante su periodo de transformación, siendo posible localizar los elementos del Costo Primo (Materia Prima Directa y Mano de Obra Directa) que corresponden a cada unidad y por lo tanto a cada orden.

2.3.2 Sistema de costos por clases

Este sistema es una forma condensada del procedimiento “Órdenes de Producción”, debiendo entenderse por Clases: “ un grupo de productos similares en cuanto a su forma de elaboración, presentación y costo”. Se utiliza en industrias que producen múltiples artículos catalogados por clases, líneas, etc., teniendo la ventaja que economiza tiempo y gastos de operación contable, aprovechando el agrupamiento para calcular el costo por cada clase en vez de hacerlo por cada producto. Por lo tanto, para calcular el costo unitario, basta dividir el costo total de la clase entre la cantidad producida de la misma clase. Así por ejemplo, si tenemos tres clases agrupando 6 productos cada una, los costos que se obtendrán serían de tres clases en lugar de calcular los costos de 18 productos. De la atinada clasificación de los productos depende la relativa exactitud del cómputo del costo unitario. Este procedimiento no es tan exacto, en atención a la precisión del costo unitario, con respecto al de “Órdenes de Producción”, pero se compensa si la diferencia es pequeña con referencia al ahorro en tiempo y gastos. El procedimiento por clases tiene las siguientes ventajas, además de las mencionadas para “Órdenes de Producción”.

- A) Economiza tiempo, pues los artículos se han condensado en grupos, por clase o líneas.
- B) Ahorra gastos de operación, proporcionalmente a la reducción de grupos habida, da lugar al empleo de menos personal, menos papelería, etc.

2.3.3 Sistema de costos por procesos

Este sistema se emplea en aquellas industrias cuya producción es continua y en masa, existiendo uno o varios procesos para la transformación de la materia prima.

Se cargan los elementos del costo correspondiente a un periodo determinado al proceso o procesos que existan, y en el caso de que toda la producción se inicie y termine en dicho periodo, el costo unitario se obtendrá: costo total acumulado dividido entre las unidades producidas.

En el caso de quedar producción en proceso al final del periodo, es necesario estimar la fase en que se encuentra dicha producción, esto es, se calcula la equivalencia a unidades terminadas para valorizar toda la producción, como producto acabado. Las empresas que trabajan a base de procesos, miden lo que producen en unidades: kilos, litros, metros, etc..

En este tipo de industrias a diferencia de las que operan por órdenes de producción, por su forma de producir, no es posible identificar en cada unidad terminada o en proceso de transformación, los elementos del Costo Primo (material directo y Mano de Obra directa).

Como ventaja del procedimiento de costos por procesos, en contraposición en el de órdenes de producción, es que resulta más económico y poco laborioso; pero el costo unitario es menos exacto.

2.3.4 Sistema de costos por operaciones

Este sistema es una derivación del procedimiento de “Procesos”, solo que más analítico; es aplicable en aquellas industrias en las que el proceso productivo puede ser susceptible de dividirse, en operaciones, manejando el costo por cada una de ellas.

Por lo tanto, para obtener el costo unitario se suman los costos de las diferentes operaciones y se divide por el número de unidades producidas.

Operación	Materia Prima	Mano de Obra	Costos indirectos	Suma
I	2,000	800	700	3,500
II		900	800	1,700
III		1,100	500	2,000
	2,000	2,800	2,400	7,200

Costo unitario \$ 7,200.-

1,000 (u)

=\$ 7.20.- por unidad²

Este sistema se emplea en aquellas industrias cuya producción es en grandes volúmenes y en pocos artículos, además la fabricación es uniforme, o sea que pasan por las mismas operaciones.

² Polimeni, Fabozzi, Adelberg “Contabilidad de costos” Mc Graw Hill 2002.

2.4 Sistemas de costos predeterminados

Son aquéllos que se calculan antes de fabricarse el producto y se dividen en:

- ✓ Costos Estimados
- ✓ Costos Estándar

Cualquiera de estos tipos de costos predeterminados pueden operarse por “Órdenes de Producción”, “Por Procesos” o por cualquiera de las derivaciones de éstos, según sea el tipo de producción de la empresa.

Sistema de costos estimados: Son aquéllos que se calculan sobre bases experimentales o con conocimiento de la industria, antes de producirse al artículo y, tienen como finalidad pronosticar los elementos del costo. El origen de la estimación fue conocer en forma aproximada el costo de producción del artículo para efectos de cotización a clientes. Actualmente el costo estimado tiene aplicación en el terreno contable, convirtiéndose en procedimiento para contabilizar la producción terminada, las existencias en proceso y la producción vendida. Dada la forma de calcularse los costos estimados, que sólo indican lo que “puede costar” un artículo producido, al compararse con los reales, obtendremos diferencias que lógicamente muestran lo que faltó o sobró al costo precalculado, siendo necesario corregir dicho cálculo a efecto de ajustarlo a la realidad. De acuerdo con lo anterior, el costo estimado debe compararse con el histórico, pudiendo hacerse como sigue:

-
-
- ✓ Por totales, o sea costo total estimado contra costo real, referidos al mismo lapso.
 - ✓ Por elementos, es decir comparando el costo estimado de los materiales, sueldos y salarios, y gastos indirectos, de un período determinado, con los costos históricos respectivos.
 - ✓ Comparando los costos departamentales, por procesos, por operaciones, por lotes, etc., con los costos históricos de esas mismas divisiones, localizados en un período determinado; dicha comparación podrá hacerse por cualquiera de las formas señaladas en los dos incisos anteriores, o combinándolas.
 - ✓ Lo más analítico posible, costeable.

Dicho cotejo tiene por objeto determinar las discrepancias, entre lo estimado y lo real, conocidas éstas con el nombre de variaciones, mismas que son una llamada de atención, que obliga a estudiar el porqué de la diferencia, a fin de hacer las superaciones, correcciones, y ajustes, que incluso pueden dar lugar a modificar las bases que sirvieron para la determinación del costo estimado.

En otros casos, dichas variaciones y su estudio, obligan a hacer ciertos ajustes al control interno, al localizar fallas.

Objetivos de los costos estimados

- ✓ Información amplia y oportuna.
- ✓ Control de operaciones y de gastos.
- ✓ Determinación confiable del costo unitario. De este aparecen importantes derivaciones como son:

-
-
- ✓ Fijar precio de venta (cuando lo permita la oferta y la demanda)
 - ✓ Valuación de la producción terminada, en proceso, y del costo de producción de lo vendido.
 - ✓ Políticas de explotación, producción, cambio, etc.

Causas de los errores en la estimación de los costos: El elemento humano interviene en casi todas las causas, dado que su ejecución implica siempre una gran dosis de interpretación, de intuición y de criterio personal.

Errores controlables

- ✓ Análisis insuficientes e inadecuados.
- ✓ Mal o equivocada obtención y uso de datos.
- ✓ Omisiones y duplicaciones.

Errores no controlables

- ✓ Factores que no pueden predecirse o casos fortuitos y fuerza mayor.
- ✓ Cambio en la eficiencia de los trabajadores.
- ✓ Cambio en la capacidad productiva de la maquinaria y equipo.

Aun cuando los Costos Estimados representan un enorme adelanto en el Control Interno, en las tomas de decisiones, auxilio a la Administración por excepciones, y desde luego en la obtención de utilidades, no siempre se pueden aplicar, por lo que se recomienda su empleo en los casos siguientes:

-
-
- ✓ Cuando las operaciones de fabricación no son complejas.

 - ✓ Cuando los artículos a fabricar son poco numerosos, de estilos, tamaños o formas similares, y repetitivos.

 - ✓ Cuando la experiencia indica pocas y no elevadas variaciones tanto de un período a otro, como del mismo lapso.

 - ✓ Generalmente, después de tener la experiencia del costo histórico.

 - ✓ Cuando sus costos de implantación y administrativos sean económicamente justificables.

Sistema de costos estándar: Es el cálculo hecho sobre bases técnicas para cada uno de los elementos del costo, a efecto de determinar lo que un producto “debe Costar” en condiciones de eficiencia normal, sirviendo por lo tanto de factor de medición de eficiencia aplicada. La instalación y aplicación del costo estándar requiere de la integración y funcionamiento de un control presupuestal de todos los elementos que intervienen en la producción.

Los Costos Estándar se clasifican en dos grupos:

Costos estándar circulares o ideales: Son aquellos que representan metas por alcanzar en condiciones normales de la producción, sobre bases de eficiencia; es decir representan patrones que sirven de comparación para analizar y corregir los Costos Históricos; claro está que los Costos Estándar de este tipo se encontrarán sujetos a rectificaciones si las condiciones que se tomaron como base para su cálculo han variado.

Costos estándar básicos o fijos: Representan medidas fijas que sólo sirven como índice de comparación y no necesariamente deben ser cambiados aun cuando las condiciones del mercado no han prevalecido.

Mecánica contable de los costos estándar: La cuenta base para el registro es Costos Estándar de Producción en Proceso u otra equivalente, ya sea que se lleven en una sola cuenta o bien que se utilice una cuenta para cada elemento del costo. Existen tres métodos para el registro contable de los Costos Estándar:

MÉTODO “A”: La cuenta de Producción en Proceso se carga a Costos Históricos, y se acredita por la producción terminada y por la producción que quedó en proceso, a base de Costos Estándar. La desviación se obtiene y analiza al final del período de producción.

MÉTODO “B”: La cuenta de Producción en Proceso se carga y se acredita a Costo Estándar, obteniéndose las desviaciones simultáneamente con la producción.

MÉTODO “C”: La cuenta de Producción en Proceso se carga y acredita a Costos Históricos y Estándar; las desviaciones se obtienen al final del período de producción.

Objetivos de los costos estándar. Dado que los Costos Estándar, al igual que los Costos Estimados, pertenecen al grupo de los predeterminados, persiguen los mismos fines con la salvedad de los aspectos de progreso, profundidad, precisión, control interno, etc., propios del Costo Estándar, que dan lugar además de los objetivos señalados en Costo Estimado los siguientes, principalmente:

-
-
- ✓ Respecto a la información oportuna y exacta, se acentúa lo referente a la precisión.
 - ✓ Unificación o estandarización de la producción, procedimientos y métodos. Análisis de las desviaciones, en atención a su causa.

2.5 Los costos en cuanto a su grado de control

Uno de los aspectos medulares de la contabilidad de costos, es el que ha desempeñado el papel más importante en el inmenso desarrollo de esta técnica dentro de los países altamente industrializados y que en pleno proceso de industrialización, representa un aspecto preponderante y de vastas perspectivas. Además se debe contemplar con particular interés en esta área de costos, ya que dentro de la misma se encuentra un extenso campo de aplicación y desarrollo de conocimientos, cada vez más apreciado y representativo de una de las mayores contribuciones de la técnica contable al servicio de la sociedad. Controlar significa: “Ejercer dominio sobre una cosa”, dentro de una empresa, en general, y dentro de una empresa metal-mecánica, en lo particular, el control implica tres aspectos esenciales que complementan y convergen en una finalidad suprema: el abatimiento constante e inexorable de sus costos, como vía segura para el incremento de sus utilidades y para su supervivencia dentro de un medio económico cada vez más competitivo. Estos tres aspectos se refieren a:

- ✓ El control interno de las operaciones de la empresa.
 - ✓ Las comparaciones constantes de costos de producción y distribución, administración y financiamiento.
-
-

✓ El control por áreas de responsabilidad.

El control interno constituye un campo especializado dentro de la contabilidad de costos, concretamente dentro del área de los costos de producción, en específico relacionados con métodos del control interno de los elementos del costo.

Las comparaciones de los costos, segunda fase del control en general, constituirán uno de los aspectos primordiales de esta técnica. El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita. El control interno comprende el desarrollo de las rutinas de trabajo en los diferentes departamentos y secciones de una empresa, planeados en forma tal que la actividad desarrollada por uno o varios empleados sea comprobada automáticamente por el trabajo efectuado por otros, sin incurrir en duplicidad de actividades. Permite de esta forma, evitar fugas o filtraciones o, en su caso descubrirlas oportunamente, para impedir que continúen erosionando los recursos de la empresa. Para concretar en que forma se ejerce el control interno dentro de las diferentes áreas de actividad de una empresa metal-mecánica, ya que los procedimientos particulares que involucran varían según el tipo de actividad que se controle, la importancia relativa de ésta dentro de la empresa de que se trate y la magnitud de la misma. Los procedimientos que se establezcan para el control interno de los materiales diferirán de los establecidos para el de mano de obra; y de acuerdo con la importancia

relativa que ambos elementos tengan en relación con los costos totales de la empresa. Existe un principio dentro de la contabilidad de los costos que ha de tenerse presente al implantarse procedimientos adecuados de control interno, es decir, las reducciones en los costos y su repercusión en utilidades crecientes como consecuencia del sistema

del control interno establecido han de superar al costo mismo de instalación y funcionamiento del sistema.

Objetivos del control interno.

- ✓ Protección de los activos.
- ✓ Obtención de información financiera correcta y segura.
- ✓ Promoción de eficiencia de Operación.
- ✓ Adhesión de políticas complementarias a las ya existentes.

Métodos de evaluación del control interno.

Método de cuestionario: Consiste en valorar todos y cada una de las características de la cuenta a revisar incluyendo personal que tenga relación con ella.

Método descriptivo: En este caso se valora a partir de una reseña que se logre partiendo del personal involucrado.

Método gráfico: Es la combinación de las mencionadas anteriormente.

El control por áreas de responsabilidad ha llegado a un punto en el cual se delimitan responsabilidades en cada sección de mando y ejecución dentro de la empresa.

Determinar únicamente las deficiencias habidas en un periodo determinado, sino que es necesario precisar que un funcionario o ejecutivo es responsable de cada una de ellas, con el objeto de que pueda subsanarlas dentro de su respectivo campo de acción.

CAPÍTULO 3

CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

3.1 Generalidades

Es el conjunto de técnicas encaminadas al procesamiento de la información contable para poder ejercer el control financiero y delimitar las responsabilidades de cada departamento, sección o unidad de servicio de cualquier empresa. Esta fase de la Contabilidad, se ha derivado de la Administración por Áreas de Responsabilidad, antecedente que la viene a situar como el conjunto de procedimientos que sirven como instrumento a la administración para agrupar y controlar los costos y gastos tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada funcionario permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa. Por lo que la Contabilidad se puede utilizar como:

- ✓ Contabilidad Financiera (Tradicional)
- ✓ Contabilidad Administrativa. (Por áreas de responsabilidad)¹

La contabilidad por áreas de responsabilidad mas que organizar promueve la reducción de costos y gastos, una de las cuestiones básicas es contar con niveles y áreas de responsabilidad perfectamente definidos, no es menos evidente que debe preocuparse de que la división del trabajo sea adecuada y de que la gráfica de organización se depure con todo realismo, de manera que refleje fielmente las particulares características de la empresa.

¹ Cristóbal del Rio Gonzalez “El Presupuesto” Ecasa 2000.

El sistema de contabilidad por responsabilidades establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización. Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable, para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se originen y corrijan. Entonces este principio de la División del Trabajo demuestra que no es posible pretender un buen flujo de información en la contabilidad por Áreas de Responsabilidad si no existe una correcta organización interna que lo soporte. Si se piensa que una de sus cuestiones fundamentales es contar con niveles y áreas de responsabilidad perfectamente definidos, es forzoso convenir en que al menos necesita preocuparse de que los organigramas estén correctamente elaborados, o sea que se reflejen verdaderamente las particulares características de la empresa, así, parece lógico pensar que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad debe comenzar por depurar con realismo y modernidad la gráfica tradicional de la organización. La contabilidad por Áreas de responsabilidad acepta que toda gráfica organizacional merece importancia y una seria elaboración. En consecuencia promueve con su implantación, como muestra evidente de su bondad operativa, la aparición primero y codificación y actualización después de un verdadero documento de organización científica. Una vez que la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad ha logrado que la empresa cuente con una buena gráfica ortodoxa de organización, esto es, una vez que ha subsanado anomalías organizacionales, procede a ajustarla, es decir, a ramificarla y codificarla, adaptándola a sus fines y necesidades en un Organigrama por Áreas de Responsabilidad.

Esa codificación no es más que la asignación de números de identificación a cada área de responsabilidad, a base de una técnica decimal (verbigracia, que es la más práctica y sencilla). Tal codificación decimal permite identificar y controlar fácilmente todas las áreas y asociarlas con el área madre del segundo nivel, o sea con la gerencia clásica a la que corresponden y de la que dependen. Dichos números de codificación constituyen las “cuentas de cargo” de la contabilidad por Áreas de Responsabilidad. Toda vez que son las claves de registro de las erogaciones por partida simple, en el Libro Tabular de Áreas de Responsabilidad. La delegación de autoridad es la transmisión de facultades de un ente administrativo a otro, para que haga sus veces. En la Contabilidad por áreas de responsabilidad la delegación tiene que ser la exacta, pues el vocablo mismo así lo exige al hablar de responsabilidad en las áreas, ya que a esta nueva mecánica contable le interesa la organización por necesitar de responsabilidades perfectamente definidas. La aceptación expresa por parte de los subordinados es condición sine qua nom de una buena delegación de autoridad y responsabilidad; sabido es que las actitudes de indiferencia son por regla general reveladoras de que algo anda mal. Importa señalar que aquéllos aceptan manifiestamente la delegación sólo en tanto que:

- ✓ Comprenden bien sus alcances.
- ✓ Aprecian que no es contraria a su personal interés.
- ✓ Se saben con la capacidad mental y física requerida.

-
-
- ✓ Ven que no se les asignan más funciones de las que pueden desempeñar con eficacia, y que la autoridad que se les confiere es la adecuada.

-
-
- ✓ Advierten que existe un buen método que ha de evaluar justamente su futuro desempeño.
 - ✓ Se dan cuenta de que el superior no la utiliza solamente para liberarse de sus propias responsabilidades.
 - ✓ Entienden que está planeada individual y no causalmente, es decir, que no se delega hacia quienes se han encontrado más a la mano.
 - ✓ Cobran conciencia de que es beneficiosa para la Administración.

Características de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad:

- ✓ La información por área de responsabilidad debe reunirse para reportar de conformidad con la estructura orgánica o departamental de la empresa y las metas esperadas.
 - ✓ Se puede medir y juzgar la eficiencia que un gerente tiene sobre los costos o gastos realizados o ingresos devengados que están bajo su control.
 - ✓ Pueden implantarse en todos los niveles de una organización, donde se pueda identificar áreas de responsabilidad y de autoridad.
 - ✓ La información de los centros de costos es necesaria, para vigilar y administrar maximizando resultados.
 - ✓ La información debe estar ordenada para cuantificar las actividades y se pueda interrelacionar, para que los resultados se analicen e interpreten.
-
-

-
-
- ✓ La información que se produzca debe tener la flexibilidad para preparar informes internos de administración y obtener información financiera básica para usos externos.
 - ✓ En el ámbito de gerencia cada cual tiene la responsabilidad de alcanzar ciertas metas de ventas e ingresos, así como controlar costos y gastos que se incurran en su área.
 - ✓ Ejerce control positivo así como comunicación con y entre los empleados.
 - ✓ Mide y controla:
 - ✓ La efectividad de las utilidades
 - ✓ La eficiencia de ventas
 - ✓ La productividad
 - ✓ La eficiencia en cada departamento y su personal
 - ✓ El tiempo perdido y los descuidos
 - ✓ El material o productos desperdiciados
 - ✓ La rotación y ausentismo del personal
 - ✓ El nivel de cooperación interdepartamental
 - ✓ Los gastos innecesarios
-
-

3.2 Objetivos

- ✓ Proporcionar oportunamente los reportes informativos de los gastos y costos controlables efectuados en cada área y de los cuales son directamente responsables los directivos de los diferentes niveles de supervisión, así como el propio personal encargado de ello.
- ✓ Se busca identificar el gasto, el costo y el ingreso mediante el registro separado de las operaciones que se realizan; lo cual nos permite conocer los resultados administrativos y financieros por área.
- ✓ Intenta motivar a los empleados responsables o no responsables del área, brindándoles la oportunidad de crear medios para reducir los costos sin afectar a la productividad.
- ✓ Pretende un incremento de la participación individual en las actividades de una organización, como consecuencia de la interrelación existente en cuando menos otras dos áreas (área inmediata superior y área inmediata inferior).

-
-
- ✓ Satisfacer en la medida de las posibilidades egos individuales, a través de las participaciones personales.
 - ✓ Conocer la conducta y la capacidad presente en el personal, mediante la información que proviene de niveles inferiores.
 - ✓ Busca auxiliar en la solución de problemas de todo tipo, anticipándose al hecho de que afecten niveles superiores. Proporcionar de forma oportuna la información a los responsables de los distintos niveles operativos.

3.3 Características

- ✓ La responsabilidad y la autoridad se delegan.
 - ✓ Es una técnica contable reductora de costos y gastos que representa un puro ajuste a la contabilidad Financiera, siendo como es la conjunción de la contabilidad con las responsabilidades.
 - ✓ La estructura organizacional de la empresa es dividida, en áreas de responsabilidad con objeto de asignar costos y gastos al área, correspondiente, facilitando la generación de informes.
 - ✓ Provee de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual, llamando la atención sobre los caso en que la realidad se desvía significativamente de los planes de actuación aprobados.
 - ✓ Únicamente son considerados los costos y gastos de tipo variable o controlable.
-
-

-
-
- ✓ Los niveles más bajos detallan la información de gastos que son descritos por cada función y tipo de trabajo.
 - ✓ El registro de gastos es realizado en el área respectiva, codificando para ello los documentos originales utilizados en costos y contabilidad general.
 - ✓ La administración por excepción es aplicada como consecuencia de la comparación de los gastos reales contra presupuesto por cada área.
 - ✓ Dada la estructura administrativa se incluye a personal que antes no tenía participación en la empresa.

3.4 Procedimiento

Para implementar un sistema de control administrativo que cumpla con las necesidades de la organización, se necesita reconocer las restricciones existentes, identificar las áreas de responsabilidad, ponderar los costos y beneficios, proporcionar motivaciones para alcanzar la consistencia de metas y el esfuerzo gerencial e instalar controles internos.

Para implantar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, la organización debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Debe existir una división del trabajo con asignación definida de funciones del personal.
- ✓ Las operaciones y toda clase de medios de ejecución deben simplificarse.
- ✓ Subtipificación para establecimiento de estándares.
- ✓ Enlace o coordinación de las operaciones.

Para llevar a cabo el establecimiento de esta nueva mecánica contable es menester:

1 Elaborar un organigrama por áreas de responsabilidad: depurar con realismo y modernidad la grafica tradicional de organización: definir claramente las responsabilidades de cada área; asignar a cada área un número de identificación y una cabeza responsable; establecer cuatro niveles de autoridad y responsabilidad:

Primer Nivel: *Gerencia General:* El gerente General es responsable de todas las operaciones de los demás niveles y áreas, así como la suya, también de coordinarlas para alcanzar los objetivos institucionales y resultados propuestos.

Segundo Nivel: *Gerencias Clásicas:* Mercadotecnia, Producción, Finanzas, Relaciones industriales. Los gerentes funcionales asumen la responsabilidad de todas las actividades que encierra su área, de lograr los objetivos divisionales, para alcanzar a su vez los institucionales.

Tercer Nivel: *Departamentos Varios:* Los jefes de departamento se encargan de cumplir con los objetivos departamentales y de su actividad coordinadora.

Cuarto Nivel: *Secciones, unidades u oficinas varias:* Los supervisores se responsabilizan de que cada actividad específica, sea desarrollada con la mayor eficiencia posible.

2 Construir una Pirámide Presupuestal: Formular presupuestos para cada área con intervención de los responsables respectivos y respecto de renglones de costos y gastos que los mismos puedan controlar: Presupuestos por áreas de Responsabilidad, que constarán en formas especiales creadas para su control.

3 Establecer un libro tabular de áreas de responsabilidad: auxiliar de control individual por partida simple, para el registro diario de las erogaciones reales controlables.

4 Diseñar los documentos informativos básicos:

- ✓ Informes de responsabilidad: comparación entre los costos y gastos reales, y los costos y gastos presupuestos.
- ✓ Organigrama por cifras de responsabilidad en las diversas casillas (áreas) de la carta de organización.
- ✓ Conciliación entre los costos y gastos del informe de responsabilidad del primer Nivel y los del Estado de resultados.

5 Instituir verdaderos incentivos de trabajo:

Sustituir la obligación por la motivación en la ejecución de las labores: aprovechamiento óptimo de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.

3.5 Áreas de responsabilidad

3.5.1 Identificación de las áreas de responsabilidad

Una área de responsabilidad se define como un conjunto de actividades asignadas a un administrador o a un grupo de administradores u otros empleados. En algunas organizaciones, la responsabilidad administrativa se comparte entre grupos de empleados para crear una amplia propiedad de decisiones administrativas. Un sistema de control administrativo efectivo hace que cada administrador de nivel operativo sea responsable de un grupo de actividades y objetivos y que luego elabore un informe sobre:

- ✓ Los resultados de las actividades.
- ✓ La influencia del administrador sobre tales resultados.
- ✓ Los efectos de los eventos no controlables.

Tal sistema tiene un atractivo innato para la mayoría de los administradores de alto nivel, por que les permite delegar la toma de decisiones y les libera para poderse dedicar a la planeación y el control. Los administradores de nivel operativo aprecian la autonomía para la toma de decisiones que heredan.

Las áreas de responsabilidad por lo general tienen objetivos múltiples (por ejemplo costos y calidad) que son vigilados por el sistema de control administrativo.

3.5.2 Centros de responsabilidad

En la empresa se deben asignar responsabilidades específicas a los gerentes. La información financiera diseñada para medir la eficiencia de un segmento de la organización en la que se ha asignado la responsabilidad específica a un gerente se denomina área de responsabilidad. La información por área de responsabilidad debe reunir la información para reportar de conformidad con la estructura orgánica o departamental de la empresa y las metas esperada. En las unidades administrativas llamadas centros de responsabilidad es una persona la que se hace responsable plenamente de los resultados. Comúnmente existen cinco tipos de centros de responsabilidad:

Centro de costos. Este centro representa unidades de autoridad, responsabilidad y control, que utilizan los negocios para manejar los gastos o costos que se realizan y no generan ingresos de manera directa, es decir, en este centro sólo se miden los costos en que incurre la unidad operacional sin tomar en cuenta el valor monetario de su producción. Los responsables de los centros de costos se valúan en términos de mantener los gastos y costos dentro de las tolerancias o metas presupuestadas.

Centro de ingresos. Mide la captación del mercado expresado en términos de ventas, los cuales pueden ser comparados con lo que cuesta lograr las mismas. Este centro supone el establecimiento de un presupuesto de ventas y de costos de mercado de tal manera que periódicamente se pueda comparar lo presupuestado y se justifiquen las diferencias.

Centro de Gastos Discrecionales. Son todas aquellas áreas que no pueden ser medidas como centros de costos e ingresos, sólo en

función del servicio prestado. Ejemplo: Línea Staff, Contraloría, Relaciones Industriales, Investigación, Desarrollo, Etc.

Centro de Responsabilidad de Utilidades. Cualquier centro de responsabilidad que genere ingresos puede medirse en términos de utilidades, este concepto de utilidades es simplemente la diferencia entre el ingreso y el costo necesario para obtenerlo. El concepto de centro de utilidad sirve para motivar a los ejecutivos intermedios para hacer sentir al responsable del centro que tiene un negocio propio y como tal debe promover y proteger sus utilidades.

Centro de Responsabilidad de Inversión. Es aquél en que el encargado se responsabiliza además de las utilidades que genera, también de los incentivos que maneja.

Una vez establecidos los centros de responsabilidad como consecuencia de la identificación, de las áreas de responsabilidad las obligaciones de los mismos son:

- ✓ Elaborar un organigrama funcional por áreas de responsabilidad.
- ✓ Codificar las áreas de responsabilidad.
- ✓ Redactar los manuales de procedimientos.
- ✓ Realizar las modificaciones respectivas al, catálogo de cuentas.
- ✓ Formular los presupuestos en forma comparativa.
- ✓ Elaborar los informes internos.

3.5.3 La organización contable

Es la determinación, coordinación y control de los elementos necesarios para el registro e los hechos u operaciones de las empresas o entidades, con la finalidad de establecer su método de investigación. Es el método que regula la acción con fines de eficiencia y cuando se contrae a la contabilidad, da lugar a la organización contable. Asimismo la organización debe ser de tal modo que lleguen datos sobre todos los hechos susceptibles de registro contable. La documentación que informa sobre los datos susceptibles de registro está integrada principalmente, por formularios emitidos en serie y, en menor medida por otros elementos. La información que se produzca debe tener flexibilidad necesaria para preparar informes internos de administración y para obtener información financiera básica para usos externos. Sólo debe existir una fuente de información que emane del sistema de contabilidad. Para obtener flexibilidad en la información se requiere que las cuentas tenga varios niveles de información:

- Nivel 1 Cuenta de mayor.
- Nivel 2 Departamento.
- Nivel 3 Línea de producto.
- Nivel 4 Concepto del gasto.

Si se fijan adecuadamente los niveles de información, puede obtenerse la información requerida para fines de administración y para fines de información financiera básica.

La organización contable para la contabilidad por áreas de responsabilidad se basa en:

Instructivo: Es el conjunto de disposiciones en forma escrita que contienen: reglas, políticas y procedimientos, que facilitan el desempeño de una función específica.

Catálogo de cuentas: Un catálogo de cuentas es una relación ordenada de números o códigos asignados a las áreas respectivas en un organigrama. La función del catálogo por áreas de responsabilidad y el catálogo de las cuentas normales de la empresa, es denominado como catálogo de codificación por áreas de responsabilidad, en el cual se distribuyen los costos y gastos que cada área debe controlar.

La distribución de costos y gastos basada en el catálogo de codificación por áreas de responsabilidad, proporciona un punto de partida en la elaboración de presupuestos, toda vez que señale para cada área los conceptos o funciones objeto de estimación. Para el registro e las operaciones se identifica el documento que da origen a las mismas con el área correspondiente basado en el catálogo de codificación, de esta manera se acumulan los gastos hacia el funcionario responsable.

Informes y Comunicaciones Departamentales: Un informe es el documento en el cual se describen en forma detallada las actividades realizadas en un periodo determinado.

Para la presentación de la información se debe tomar en cuenta:

- ✓ El nivel de información.

-
-
- ✓ El análisis del contenido de los informes.
 - ✓ La presentación oportuna de los informes.
 - ✓ La claridad en cuanto a la información y presentación de los mismos.

Como consecuencia de las funciones desarrolladas por cada Área, éstas tienen la obligación de presentar informes periódicos a los niveles superiores en los que se detallan los gastos en que se incurrieron por dicho periodo, así como la comparación de los mismos con los presupuestos y su correspondiente variación.

Presentación de Estados Financieros: Como resultado de las operaciones cuantificables realizadas por una organización, y atendiendo a las necesidades de información que tiene la administración e interesados éstas se clasifican y resumen en los documentos denominados estados financieros. Dentro de la contabilidad por áreas de responsabilidad la presentación de los estados financieros es una fuente de información que da a conocer, entre otras cosas, los resultados de aplicación de este sistema. El informe debe ser dirigido a la persona o personas indicadas según las circunstancias de cada entidad económica (Accionistas, Consejo de Administración, Gerente General, Gerente Administrativo, Propietario único, etc.). El informe debe presentarse completo, y se presentará oportunamente, esto es, cuando las decisiones que del propio Informe van a derivarse, puedan tomarse en el debido tiempo.

3.5.4 Delegación de autoridad y organigramas por áreas de responsabilidad

Pasos del proceso de delegación: Existen tres pasos en el proceso de delegación cualquiera de los que puede ser observable o implícito los que son:

- ✓ **Asignación de deberes específicos al individuo.** El administrador debe estar seguro de que el subordinado tiene una clara comprensión de lo que implica estos deberes, es decir, que el subordinado sepa con exactitud qué medida debe tomarse para ejecutar los deberes asignados.
- ✓ **Conceder una autoridad apropiada al subordinado.** Al subordinado se le debe dar derecho y el poder dentro de la organización para cumplir con los deberes asignados.
- ✓ **Crear la obligación de que el subordinado ejecute los deberes asignados.** El subordinado debe estar consciente de la responsabilidad de completar los deberes asignados y de que ha aceptado esa responsabilidad.

Organigramas: Es el esquema de la organización de una entidad o de una empresa; por medio de él se hace una representación grafica de la estructura, funciones, actividades, departamentos de una empresa. Se ordenan de tal manera que pueda apreciarse la jerarquía de cada elemento. Sirven para: la división de poderes; niveles jerárquicos; líneas de autoridad y responsabilidad; canales formales de comunicación; naturaleza lineal o staff del departamento; jefe de cada

grupo de empleado; relaciones que existen entre cada departamento o sección.

Tipos de organigrama: Los organigramas se dividen en: Estructurales y Funcionales de integración de puestos y plazas.

- ✓ **Organigrama Estructural:** Presenta las dependencias de un organismo en sus relaciones jerárquicas. Existen diferentes variedades de este tipo de organigrama, tales como las que presentan las relaciones de comunicación; también hay variaciones de formato de dichas variedades, tales como los organigramas verticales u horizontales.
- ✓ **Organigrama Funcional:** Representa, como el estructural, los órganos y las relaciones jerárquicas que integran una dependencia, pero además, proporciona una relación de las funciones de cada uno de dichos órganos.

Por su ámbito de aplicación: O también conocido por el área que representan; hay organigramas:

- ✓ **Generales:** Que representan únicamente los órganos principales y sus interrelaciones básicas.
- ✓ **Específicos:** Que ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una área.

CAPÍTULO 4

PRESUPUESTOS

4.1 Generalidades

“Expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un periodo, adoptando las estrategias necesarias para lograrlos”.¹

El presupuesto nos detalla cuántos fondos se asignarán para el pago de la mano de obra, materia prima y bienes de capital. Es un método para planear las operaciones de la empresa; es un esfuerzo continuo para definir lo que se debe hacer para cumplir un trabajo de la mejor forma. Es un plan financiero, una herramienta de la gerencia para planear y controlar así como el obtener el más productivo uso de los recursos de la empresa. Consiste, como su nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situaciones, con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas, destinado a controlar y reducir costos y gastos a informar, en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio.

La función que desempeñan los buenos presupuestos en la administración de un negocio son mejor entendidos cuando se relacionan con los fundamentos de la administración.

¹ Burbano Ruíz Jorge E. “Presupuesto enfoque moderno de planeación y control de recursos”, la Ed. México, Mc Graw Hill, 2003.

Las diversas definiciones que hay sobre administración de negocios pueden expresarse en términos de tres funciones principales: planeación, ejecución y control.

Esos son los elementos clave del proceso administrativo. La administración de la empresa debe planear sus actividades por adelantado, llevar a cabo el plan, e instituir las técnicas apropiadas de observación e información para asegurar que las desviaciones del plan se analicen y manejen adecuadamente.

En primer lugar se puede considerar a un presupuesto como un plan, meta u objetivo, y no conocemos una mejor definición sobre la formulación de presupuestos que decir que es principalmente un sistema de planeación y control.

La presupuestación no es una función financiera realizada por los departamentos de presupuestos, los tenedores de libros, o los contadores. Éstos sólo registran e informan sobre los planes y comparaciones de los resultados de la operación con esos planes; ayudan a la administración a analizar interpretar y reaccionar.

La presupuestación tampoco puede considerarse como pronóstico, si con ello queremos decir la predicción de eventos futuros en vez de la planeación para la obtención de un resultado y del control para aumentar al máximo las probabilidades de obtener ese resultado.

4.2 Objetivos

Los objetivos del Presupuesto son de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección, y Control, es decir, comprenden o están en todas las etapas del Proceso Administrativo.

A continuación se aprecia, en la inicial estructura mencionada.

- ✓ **Previsión:** Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Objetivo del Presupuesto: Tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del Presupuesto.

- ✓ **Planeación:** Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la Empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación, ya que además de los datos históricos, es necesario enterarse de todo aquello que se procura realizar y que afecte de algún modo lo que se planea, para que con base en las experiencias anteriores, pueda proyectarse los posibles resultados a futuro.

Objetivos del Presupuesto: Planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con objetivos.

- ✓ **Organización:** Estructuración Técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. La elaboración de los presupuestos particulares para cada departamento, permiten apreciar si cada uno de ellos realiza las funciones establecidas, utilizando en este caso al Presupuesto como elemento para modificar la estructura de la Entidad en caso necesario.

Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la Organización, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

Objetivo del presupuesto: Adecuada, precisa y funcional estructura de la Entidad.

- ✓ **Coordinación o Integración:** Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización. La influencia coordinadora de los presupuestos constituye una ayuda muy valiosa para lograr este equilibrio, ya que para la elaboración del presupuesto de un departamento, es necesario basarse o auxiliarse en los otros, de tal

manera que se va creando una cadena de dependencia entre ellos, engranando así todas las funciones de la Empresa.

Objetivo del presupuesto: Compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la Entidad.

- ✓ **Dirección:** Función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado. El presupuesto es una herramienta de norme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etc., es decir da lugar. El presupuesto, a una buena dirección.

Objetivo del Presupuesto: Ayuda enorme en las políticas a seguir, tomas de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

- ✓ **Control:** Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo. La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas; si bien, la simple determinación de las diferencias no es una solución, será necesario analizarlas con objeto de tomar las medidas convenientes para corregir las diferencias existentes.

Objetivo del Presupuesto: Comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones.

4.2 Clasificación

Por tipo de empresa: En esta clasificación se dividen tomando en cuenta la organización en la cual se implementa el presupuesto.

- ✓ **Públicos:** Realizados por Estados o dependencias gubernamentales para el control de sus finanzas.
- ✓ **Privados:** Realizados por organizaciones particulares como parte de su sistema administrativo.

Por su contenido: La división se realiza en base a la información que presentan.

- ✓ **Principales:** Son aquéllos que presentan los aspectos más relevantes de todos los presupuestos de la organización.
- ✓ **Auxiliares:** Detallan en forma analítica las actividades proyectadas por departamento.

Por su forma: Donde se toma en cuenta la posibilidad de ser modificados o no.

- ✓ **Flexibles:** Se prevén variaciones y permite ser modificado.
- ✓ **Fijos:** Se mantienen constantes como consecuencia de la exactitud de su cálculo.

Por su duración: Son aquéllos que se formulan en atención al plazo para el cual fueron realizados.

- ✓ **Cortos:** Comprenden periodos de un año o menos.
- ✓ **Largos:** Comprenden más de un año.

Por su técnica de valuación: Toma en cuenta los procedimientos bajo los cuales son elaborados.

- ✓ **Estimados:** Basado en el conocimiento empírico teniendo una posibilidad razonable de que la estimación se aproxime a los resultados reales.
- ✓ **Estándar:** Realizados bajo un procedimiento científico por lo cual la probabilidad de error es mínima.

Por su reflejo: En sus estados financieros son base para la realización de estados financiero pro forma.

- ✓ **De situación financiera:** Refleja la situación económica proyectada a una fecha determinada
- ✓ **De resultados:** Refleja las utilidades estimadas por un periodo determinado.
- ✓ **De costos:** Reflejan los costos y gastos estimados por un periodo determinado.

Por la finalidad que pretenden: Considera parte de los objetivos que cada organización quiera alcanzar.

- ✓ **De aplicación:** Elaborados para la solicitud de créditos describiendo la forma de utilización de los mismos.
- ✓ **Por programas:** Son elaborados por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos e instituciones, describiendo la totalidad de gastos por objetivos de la organización

-
-
- ✓ **De fusión:** Donde se proyecta la unión de operaciones de varias empresas.

De trabajo: Cualquier presupuesto que conste de una etapa de planeación y formulación

- ✓ **Parcial:** Estimación analítica de las operaciones por departamento de la empresa.
- ✓ **Previo:** Basado en los presupuestos parciales.
- ✓ **De aprobación:** Aceptación de los presupuestos previos.
- ✓ **Definitivo:** El que se aplica.

Por el límite de expresión: Considera los alcances en cuanto a la cantidad que maneja.

- ✓ **Mínimos:** Cifra mínima a cubrir.
- ✓ **Máximos:** Señalan el tope a alcanzar.
- ✓ **Mixtos:** Considera los dos anteriores.

4.4 Proceso de la elaboración del presupuesto

4.4.1 El trabajo de preplaneación

La fase de preplaneación en el trabajo que generalmente debe hacerse en la segunda mitad del año que precede al año que se va a presupuestar, para proporcionar las bases para la preparación del presupuesto.

En este periodo se hace un análisis de la experiencia previa, del estado general de la economía y de los objetivos de la compañía.

Esta actividad de preplaneación del presupuesto es muy parecida a la planeación de actividades financieras y operacionales a largo plazo, que en la actualidad se hace en un número cada vez mayor de compañías.

Este proceso también considera problemas de políticas y de objetivos de la compañía, tales como:

- ✓ El límite hasta el cual la expansión se va financiar con recursos generados internamente, con capital, o con pasivo.
- ✓ Los métodos de distribución.
- ✓ El desarrollo de fuentes de materias primas.
- ✓ Las decisiones preferentes a la imagen que se tiene de la compañía, en términos de precio y calidad del producto.

Obviamente el grado de exactitud de las proyecciones y de los planes varía con el periodo cubierto.

En forma paralela a la acumulación de los datos que se relacionan con las tendencias económicas, el vicepresidente de ventas ha estado acumulando y analizando el desempeño de la compañía en varias áreas y ha hecho una evaluación de la posición competitiva de la compañía y de las posibilidades para el futuro, con base en las tendencias elaboradas por los encargados de planeación.

Se requiere información adicional en la fase de preplaneación antes de que el presidente pueda valorar con éxito la posición de la compañía y establecer objetivos para el año siguiente. Esta información se refiere al área importante de que es lo que están haciendo los competidores. Si la compañía sostiene su posición en el mercado, el siguiente problema es ver si está obteniendo una utilidad suficiente.

Los porcentajes comparativos de utilidad sobre ventas y de utilidad sobre inversión, normalmente proporcionan indicaciones decisivas sobre si la compañía está o no operando en forma económicamente conveniente.

Independientemente de lo que están haciendo los competidores, el presidente debe decidir cuáles van a ser los objetivos y políticas de su compañía.

Hasta este momento, él no tiene una gran cantidad de información sobre el desempeño de su compañía en relación con la situación económica general y con la experiencia de los competidores.

4.4.2 Preparación del presupuesto

Después de haber completado la preparación de los presupuestos departamentales, el director del presupuesto los consolida en resúmenes de presupuestos financieros y de operación, en forma idéntica a la que normalmente se usa cuando se informa a la gerencia sobre los resultados financieros y de operación. El director del presupuesto envía los resúmenes de presupuesto al presidente con comentarios y recomendaciones. Como resultado del trabajo implícito en la preparación de estos resúmenes, el director del presupuesto tuvo oportunidad de lograr una visión real de los planes de operación de los diferentes gerentes y de determinar las consecuencias de los mismos en términos financieros. El director efectivo del presupuesto ayuda al presidente a analizar el plan y a desarrollar posibles alternativas si los resultados proyectados parecen poco satisfactorios. Tal y como se señaló previamente, el director del presupuesto actúa como analista y catalizador, pero no toma decisiones o planes de operación. En este punto se separan los buenos directores de presupuesto de los menos efectivos: Los primeros tienen la habilidad de señalar porqué los resultados proyectados son o no satisfactorios, y lo que el presidente puede hacer para cambiar la situación si así lo desea.

Después que los gerentes de línea han efectuado los cambios sugeridos, estos programas se vuelven a enviar al director del presupuesto, que hace los ajustes financieros correspondientes y vuelve a enviar resúmenes consolidados de presupuestos de operación y financieros al presidente, para su aprobación final y publicación.

4.4.3 Control de operaciones

La tercera fase de la función presupuestaria, que es el control de operaciones, se inicia con la aprobación y publicación del presupuesto para el siguiente año y con el principio del mismo. Básicamente esto implica la preparación de informes periódicos comparando lo real con lo presupuestado. Las variaciones o desviaciones de las operaciones reales con lo estimado se enfatizan con estos informes, y el director de presupuesto analiza estas variaciones y determina y publica las causas que la originaron, para beneficio de la administración. En este punto termina el papel del analista, y la gerencia debe comenzar a ejecutar su función primordial de administrar. Básicamente los gerentes de línea con colaboración del presidente, pueden tomar una de las tres decisiones que se señalan a continuación:

- ✓ Se puede cambiar el plan de operaciones para obtener los resultados presupuestados.
- ✓ Puede autorizarse una desviación de lo planeado.
- ✓ Se puede autorizar un cambio en el presupuesto.

Resumiendo, las tres bases básicas de la presupuestación son: Preplaneación, preparación del presupuesto, y control de las operaciones. Al llegar a este punto, resulta claro que el presidente juega un papel vital en el proceso y debe trabajar en la estrecha colaboración con el director del presupuesto y con los gerentes de línea para obtener la respuesta correcta para su compañía.

4.4.4 Informe

El Informe de Responsabilidad es el producto terminado de una Contabilidad por Áreas de Responsabilidad; es la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de organización áreas – establecidas en aquellas citadas y gracias a esta vía cada responsable queda periódicamente enterado de los defectos específicos de su actuación. El secreto para hacer que trabaje el presupuesto se encuentra en la efectividad de la información que proporciona y en la forma como presenta las operaciones que producen variaciones contra el presupuesto. Lo que se hace con las variaciones es asunto de juicios administrativos, que con frecuencia señalan la diferencia entre un año con utilidad o un año con pérdidas. El esfuerzo presupuestal puede ser efectivo solamente si se informa de los resultados en forma tal, que atraigan la atención de todos los niveles administrativos. Lineamientos básicos que deberían seguirse al preparar informes presupuestarios:

- ✓ En el informe del presupuesto de un departamento sólo se deben incluir costos en que realmente incurren las personas a cargo de ese departamento, evitando incluir prorrates de costos generales de fabricación o de otros costos, sobre los cuales los jefes no tengan ningún control.
- ✓ Sólo debe incluirse información de relevancia que sea necesaria.
- ✓ Debe incluirse el mínimo de detalle para el nivel de la organización al que se presenta la información.

-
-
- ✓ El registro contable de los costos debe hacerse de acuerdo con los principios de contabilidad por áreas de responsabilidad.

Es muy importante la forma en que se informan las variaciones y comparaciones presupuestarias. La información debería proporcionar identificación de la responsabilidad, control en la generación de los costos, y control sobre la actuación. Debe contener la interpretación y análisis, para incrementar su utilidad para la administración.

Para aumentar el beneficio del uso del presupuesto para los gerentes de línea, se necesita un esfuerzo coordinado en la preparación de los presupuestos.

Las variaciones resultantes deben comprenderse, analizarse, y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

Se debe evitar el revisar los presupuestos muy frecuentemente, porque se puede perder de vista la relación del presupuesto a corto plazo con los objetivos a largo plazo de la compañía.

Sin embargo, se debe proporcionar suficiente flexibilidad para hacer revisiones presupuestales para que no se pierda la confianza en el beneficio del presupuesto como medio de medir la actuación.

4.5 La importancia de los presupuestos en la organización

Los méritos de un sistema efectivo de presupuestos, que esté orientado a ayudar a los administradores a ejecutar las principales funciones de dirección, pueden ser apreciados ampliamente por todos los ejecutivos que se han visto frustrados al emplear procedimientos presupuestarios inadecuados.

El significado de esta aseveración es demasiado evidente para las personas que han estado sujetas a experiencias tales como las siguientes:

- ✓ Aun cuando se le pide a un departamento que desarrolle mucho mas trabajo que el que anticipa, no se cambian las cantidades presupuestadas.
- ✓ A pesar de los esfuerzos constructivos para lograr una administración eficiente, se le ordena al administrador efectuar una disminución general de 5% o 10% sobre los gastos presupuestados.
- ✓ A pesar de una solicitud directa para que explique las variaciones de costos con relación al presupuesto, los informes financieros resultantes no indican, ni las causas de la variación, ni quienes son los responsables del control de las variaciones.
- ✓ Aun cuando las ventas se aumenten por un trabajo arduo, los incrementos considerables a los gastos de la oficina central que se prorratan, nulifican cualquier probabilidad de aumentar las utilidades.

-
-
- ✓ Aun cuando un ejecutivo pide información relativa al impacto financiero que tendrían diferentes planes alternativos, su personal simplemente mezcla gran cantidad de promedios de costos históricos y tarda semanas en hacerlos.
 - ✓ La información de las transacciones en dos dimensiones, primero de acuerdo con la naturaleza del gasto y segundo, por el elemento de la organización responsable de la acción, permite a la gerencia delimitar la responsabilidad de las consecuencias monetarias de la planeación y ejecución y control.

Los presupuestos monetarios y la actuación real contra tales presupuestos, pueden reflejarse en estados por separado para cada bloque del organigrama, permitiendo que los hombres de empresa formulen los presupuestos como parte integral de la función administrativa.

Durante el periodo en que esta segunda dimensión se agregaba al catálogo de cuentas, también el contralor se ocupaba en el desarrollo de una mejora paralela en las técnicas financieras para presupuestar.

Comenzando en los primeros días con lo que ahora se llama presupuesto fijo, desarrollo subsecuentemente el concepto del presupuesto variable o flexible que es parte integral de cualquier programa de presupuestos bien fundado.

La responsabilidad en la preparación de un presupuesto y en el control de costos, es una característica importante del sistema de control empresarial.

Señala la responsabilidad de los individuos sobre todos los costos controlables e, integra la información de los costos estándar con los controles presupuestarios de la compañía.

Se preparan informes para todos los niveles de administración desde los supervisores de operación y supervisores de los departamentos de servicio, hasta el presidente de la compañía.

El sistema de información está diseñado como un elemento de control de las operaciones y costos de todos los niveles de supervisión.

Enfatiza la información que es útil para el supervisor individual y reduce el énfasis de los aspectos contables de la información.

CAPÍTULO 5

CASO PRACTICO

5.1 Planteamiento del caso

En el año de 1963 se estableció la empresa bajo el nombre de Contacto y Electrodo Mallory, S.A. que inició en México la fabricación de contactos eléctricos de aleaciones de metales preciosos, tungsteno, molibdeno, níquel, y otros metales. Dos años después aprovechando la experiencia adquirida y haciendo uso de la tecnología P.R. Mallory comenzó la fabricación de los platinos para uso automotriz, los cuales son un ensamble de contacto de tungsteno y que P.R. Mallory desarrolló en los Estados Unidos de Norteamérica 15 años antes.

INDUSTRIAS METALICAS S.A. de C.V., actual razón social ha continuado la fabricación de estos productos y que tienen aceptación por parte de los fabricantes y distribuidores de automóviles y refacciones, además se han desarrollado otros productos importantes para la industria en general tales como:

- ✓ Soldadura de baja reactancia.
- ✓ Platinos.
- ✓ Electrodo.
- ✓ Condensadores.
- ✓ Remaches.

La gran variedad de los productos actualmente son aceptados por la industria automotriz, fabricantes de línea blanca y aire acondicionado, fabricantes de envases de lamina, fabricantes de equipo eléctrico y empresas de servicios médicos.

La compañía al ir desarrollándose a través del tiempo y debido a la situación económica que atraviesa el país donde se desenvuelve es primordial contar con una administración adecuada que a través de su ejercicio permita solventar los gastos que se generen para lograr alcanzar el buen funcionamiento de la misma.

A continuación se presenta el Estado de Resultado que comprende el periodo del 31 de Junio al 31 de Diciembre de 2004, en el cual se determina una pérdida de \$ (889,723.00) dicha cantidad no cubre las expectativas ni de los accionistas por lo que se ha tomado la decisión de reducir los gastos y controlar los costos de la empresa.

INDUSTRIAS METALICAS, S.A. DE C.V.

Estado de Resultados del 1° de Julio al 31 de Diciembre de 2004

Ingresos

Ventas	373,897,578.00	
		373,897,578.00

Costos

Materia prima	241,946,284.00	
Empaque por prod.	95,938,686.00	
		337,884,970.00

Gastos de operación

Gastos de fabricación	18,957,855.00	
Gastos de administración	7,298,789.00	
Gastos de ventas	10,645,687.00	
		<u>36,902,331.00</u>

Utilidad o pérdida del ejercicio		<u><u>-889,723.00</u></u>
---	--	----------------------------------

5.2 Asignación de Áreas de Responsabilidad

5.2.1 Delegación de autoridad

La asignación de áreas de responsabilidad empieza con la designación de las actividades realizadas dentro de la empresa. Contemplando dichas actividades se determinan las áreas de responsabilidad así como la persona encargada de cada departamento.

Departamento	Responsable
Gerencia General	Rafael Salazar
Gerencia Administrativa	Angélica Reyes
Contabilidad General	Carlos Cisneros
Costos	Ismael Granados
Crédito y Cobranzas	Miriam de León
Cuentas por pagar	Jean Carlo Reveles
Contabilidad	Norma Azucena Flores
Sistemas	Daniel López
Relaciones Industriales	Laura López
Personal	Ma. Antonieta Montiel
Nomina	Cecilia Torres
Vigilancia	Alejandro Silis
Contratación	Mayra Díaz
Capacitación	Felipe Reyes
Mantenimiento	Luis Díaz
Comedor	Sandra Álvarez
Gerencia de Distribución	Fernando Mendoza

Departamento	Responsable
Ventas	Enar Flores
Promotores	Roberto Flores
Mercadotecnia	Julián Gutiérrez
Atención al Cliente	Andrea Guzmán
Alm. de prod. Terminados	Jorge Cisneros
Embarques	Miguel A. Flores
Empaque	Julián Ramos
Equipo de Reparto	Fabián Hurtado
Gerencia de Planta	Alejandro Hernández
Producción	Alexis Guzmán
Ingeniería	Gustavo Ledesma
Control de Calidad	Eduardo Plata
Mantenimiento	José Luis Ramírez
Compras	Armando Pineda

Almacén de Materiales

Daniel Rivas

Fabricación

Francisco Rodríguez

Taller Mecánico

Oscar Téllez

Aseo

Miguel Luna

Programación

Roberto Franco

5.2.2 Catálogo de cuentas de mayor

101-0000 Caja y bancos

101-1000 Caja

102-0000 Bancos

102-0001 Bital

102-0002 Bancomer m.n.

102-0003 Banamex cta cheque

102-0004 Banamex cta.

111-0000 Documentos por cobrar

110-1000 Aliaciones indus.nte.s.a.

110-1010 Etal, s. A.

110-1020 Otros

112-0000 Clientes

112-0001 Ispat mexicana

112-0002 Anderton, s. A.

112-0003 Artefactos de precis.

112-0004 Clientes 1

112-0005 Marmex, s.a.

112-0006 Mehnner c. Juan c.

112-0007 Remaches tubulares,s.a

112-0008 Aliaciones indus.nte.s.a.

112-0009 Etal, s. A.

113-0000 Deudores diversos

113-0001 Esparza Torres Marco A.

113-0002 Duratec S.A. De C.V.

113-0003 Marmex,S.A.

113-0004 Indux

113-0005 Morales Avila Jesus

113-0006 Mactezuma Berlanga Fernan

114-0000 Funcionarios y empleados

114-0001 Rafael Salazar

114-0002 Angélica Reyes

114-0003 Carlos Cisneros

114-0004 Miriam de León

114-0005 Laura López

114-0006 Fernando Mendoza

114-0007 Alexis Guzmán

115-0000	Iva acreditable
115-1000	Iva acredit. m.p. p/vta.n
115-2000	Iva por acreditar
115-3000	Iva acredit. pagado
115-4000	Iva dif.de personas fisic
115-5000	Iva retenido x acreditar
115-6000	Iva diferido de ret.
116-0000	Pagos provisionales de impuestos
116-0000	Pagos provisionales de impuestos
117-0000	Estimación p/cts de cobro dudoso
117-0000	Estimación para cts de cobro dud
120-0000	Inventarios
120-0001	Almacén de productos terminados
120-0002	Almacén de materia prima
120-0003	Reserva material obsoleto
121-0000	Materia prima
121-0010	Mat. prim. alm. General
121-0011	Mat. prim. alm. Platino
121-0012	Mat. prim. alm. Electrodo
121-0013	Mat. prim. alm. Soldadura
121-0014	Mat. prim. alm. Remaches
121-0015	Mat. prim. alm. Condensadores
121-0016	Material para g.m.
121-0017	Prod. Term.
121-0018	Ensamblés
121-0019	Mat. Obsoletos
121-0020	Maquinados
121-0021	Prod. Term.
121-0022	Proceso
121-0023	Mat. prim. rva. obsoletos
122-0000	Artículos terminados
122-0010	Art. term. alm. General
122-0011	Art. term. alm. Platinos
122-0012	Art. term. alm. Electrodo
122-0013	Art. term. alm. Soldadura
122-0014	Art. term. alm. Remaches
122-0015	Art. term. alm. Condensadores
122-0016	Art. terminados g.m.
122-0017	Prod. term. rva. Obsoletos

-
- 123-0000 Producción en proceso mat**
123-0010 Producción en proceso
123-0020 Prod. en proc. General
123-0030 Prod. en proc. Platino
123-0040 Prod. en proc. Electrodo
123-0050 Prod. en proc. Soldadura
123-0060 Prod. en proc. Remaches
123-0070 Prod. en proc. Condensadores
123-0080 Prod. en proc. g.m.
- 124-0000 Ensamblajes**
124-0010 Ensambl. fabri. alm. General
124-0020 Ensambl. fabri. alm. Platino
124-0030 Ensambl. fabri. alm. Electrodo
124-0040 Ensambl. fabri. alm. Soldadura
124-0050 Ensambl. fabri. alm. Remaches
124-0060 Ensambl. fabri. alm. Condensadores
124-0070 Ensamblajes rva Obsoletos
- 130-0000 Terrenos**
140-0000 Terrenos
- 131-0000 Edificios**
141-0000 Edificios
- 132-0000 Maquinaria y equipo**
142-0000 Maquinaria y equipo
- 133-0000 Mobiliario y epo. Ofna.**
143-0001 Mob. eq. de ofna. Admón.
143-0002 Mob. eq. de ofna. Ventas
143-0003 Mob. eq. de ofna. Prod.
143-0004 Mob. eq. de ofna. General
- 134-0000 Equipo de transporte**
144-0010 Eq. de transp. Reparto
144-0011 Eq. de transp. Acarreo
144-0012 Eq. de transp. de cobro
144-0013 Combustible, lubricantes
144-0014 Diversos
- 135-0000 Equipo de computación**
145-0001 Eq. de comp. General
145-0002 Eq. de comp. Admón.
145-0003 Eq. de comp. Ventas
145-0004 Eq. de comp. Producción
-

-
- 141-1000 Depreciación edificios**
141-1100 Depreciación de edificios
- 142-1000 Depreciación de maquinaria y epo**
142-1100 Dep. de maquinaria y equipo
- 143-1000 Depreciación de mobiliario y epo. Ofna.**
143-1100 Dep. de mob. eq. de ofna. Admón.
143-1200 Dep. de mob. eq. de ofna. Ventas
143-1300 Dep. de mob. eq. de ofna. Prod.
143-1400 Dep. de mob. eq. de ofna. General
- 144-1000 Depreciación de epo de transporte**
144-1100 Dep. de eq. de transp. Reparto
144-1200 Dep. de eq. de transp. Acarreo
- 145-1000 Depreciación de equipo de computación**
145-1010 Dep. de eq. de comp. General
145-1011 Dep. de eq. de comp. Admón.
145-1012 Dep. de eq. de comp. Ventas
145-1013 Dep. de eq. de comp. Producción
- 150-0000 Gastos de instalación**
150-0000 Gastos de instalación
- 211-0000 Anticipo de clientes**
211-0001 Bujías Champion de México
211-0002 General Motors de México
211-0003 Diseño Ind. Esp. S.A. de C.V.
211-0004 Ind. Coraza, S.A. de C.V.
211-0005 Andamios y Materiales, S.A.
211-0006 Chrysler de México
211-0007 Anticipos Diversos
- 212-0000 Documentos por pagar**
212-0000 Documentos por pagar
212-1000 Dsb
- 213-0000 Acreedores diversos**
213-0010 Brockman and schoh
213-0020 Retención comedor
213-0030 Cuotas sindicales
213-0040 Retención infonavit
213-0050 Valores por pagar
213-0060 Tecamex, S. A.
213-0070 Titus, S. A.
-

214-0000	Proveedores
214-1000	Proveedores Nacionales
214-1001	Aga De México, S.A.
214-1002	Bip-Plastic S.A. de C.V.
214-1003	Universal Punch Corp.
214-1004	Hardinge Inc
214-1005	Metals & Cutting Speciali
215-0000	Iva trasladado
215-0000	Iva Traslado
312-0000	Capital social
312-0000	Capital social
312-0001	Fijo
312-0002	Variable
312-0003	Capital social no suscrip
322-0000	Reserva legal
322-0000	Reserva legal
323-0000	Reserva de reinversión
323-0000	Reserva de reinversion
329-0000	Perdidas y ganancias
329-0000	Perdidas y ganancias
330-0000	Provisión i.s.r.
330-0000	Utilidades por aplicar
331-0000	Provisión part.-utilid
331-0000	Provisión part.-utilid
402-0000	Costo de ventas
402-0000	Costo de ventas
402-1000	Costo arts.terminados
402-2000	Cto.materiales vendido
402-3000	CV. ajuste inv. fisico
402-4000	Reserva materiales obsole
402-5000	Costo vta.act.fijo
402-6000	Costo ventas servicios
403-0000	Gastos de fabricación
403-0010	Sueldos y salarios
403-0020	Aguinaldo
403-0030	Prima vacacional
403-0040	Cuotas al IMSS
403-0050	Infonavit
403-0060	Seguros de retiro

403-0070 Impuesto 2% sobre nomina
403-0080 Indemnizaciones
403-0090 Luz y fuerza
403-0100 Consumo de agua
403-0110 Telef. teleg. y correos
403-0120 Papelería y art. de escritorio
403-0130 Amortización gts. Instalación
403-0140 Depreciaciones
403-0150 Ayuda trasp. y c.
403-0160 Capacitación
403-0170 Comedor
403-0180 Art. aseo y limpieza
403-0190 Diversos
403-0200 No deducibles
403-0210 Primas de seguros y fianzas
403-0220 Mantenimiento
403-0230 Compensación prod. H. Tri
403-0240 Dep.eq. de computo
403-0250 Eq. de protección industrial
403-0260 Gratificaciones
403-0270 Incentivos
403-0280 Mantto. Eq. de oficina
403-0290 Mantto.maq.y eq.
403-0300 Materia prima indirecta
403-0310 Materiales de fabrica
403-0320 Muebles y tu. para mantto.
403-0330 Premio de puntualidad
403-0340 Rep mantto de equipo
403-0350 Tiempo extraordinario
403-0360 Uniforme

404-0000 Gastos de administración

404-0010 Sueldos y salarios
404-0020 Aguinaldo
404-0030 Prima vacacional
404-0040 Cuotas al IMSS
404-0050 Infonavit
404-0060 Seguro de retiro
404-0070 2% sobre nominas
404-0080 Indemnizaciones

404-0090 Luz y fuerza
404-0100 Consumo agua
404-0110 Teléf. teleg. y correos
404-0120 Papelería y art. de escritorio
404-0130 Amortización gts. Instalación
404-0140 Depreciaciones
404-0150 Ayuda trasp. y c.
404-0160 Capacitación
404-0170 Comedor
404-0180 Art. aseo y limpieza
404-0190 Diversos
404-0200 No deducibles
404-0210 Primas de seguros y fianzas
404-0220 Mantenimiento
404-0230 Anticipos diversos
404-0240 Asistencia técnica
404-0250 Atención a clientes
404-0260 Catálogos y folletos
404-0270 Cuotas y suscripciones
404-0280 Gastos legales
404-0290 Gastos selección personal
404-0300 Gratificaciones
404-0310 Gts. de representación
404-0320 Honorarios a consejo
404-0330 Impuestos diversos
404-0340 Mantto. eq. de oficina
404-0350 Mantto.maq.y eq.
404-0360 Mantto. ep. transporte
404-0370 Multas y recargos

405-0000 Gastos de venta

405-0010 Sueldos y salarios
405-0020 Aguinaldo
405-0030 Prima vacacional
405-0040 Cuotas al IMSS
405-0050 Infonavit
405-0060 Seguros de retiro
405-0070 Impuesto 2% sobre nomina
405-0080 Indemnizaciones

405-0090 Luz y fuerza
405-0100 Consumo agua
405-0110 Telef. teleg. y correos
405-0120 Papelería y art. de escritorio
405-0130 Amortización gts. Instalación
405-0140 Depreciaciones
405-0150 Ayuda trasp. y c.
405-0160 Capacitación
405-0170 Comedor
405-0180 Art. aseo y limpieza
405-0190 Diversos
405-0200 No deducibles
405-0210 Primas de seguros y fianzas
405-0220 Mantenimiento
405-0230 Atención a clientes
405-0240 Comb. y lubricantes
405-0250 Cuotas y suscripciones
405-0260 Gastos de representación
405-0270 Gastos equipo de computo
405-0280 Gratificaciones
405-0290 Impuestos diversos
405-0300 Mantto. eq. de oficina
405-0310 Mantto. eq. de transporte
405-0320 Mat. Eléctrico p/inst. y mantto.
405-0330 Muebles y tu. para mantto.
405-0340 Multas y recargos
405-0350 Transportes locales
405-0360 Asistencia técnica

500-0000 Gastos financieros

500-0000 Gastos financieros
500-0100 Comisiones bancarias
500-0200 Intereses moratorios
500-0300 Diversos
500-0400 Gastos
500-0500 Productos financieros
500-0600 Comisiones bancarias
500-0700 Ints.s/financiamiento
500-0800 Perdida venta acciones
500-0900 Dividendos ganados

600-0000	Ventas netas
600-0000	Ventas netas
601-0000	Devoluciones sobre ventas
601-0000	Devoluciones sobre ventas
602-0000	Desc. Por pronto cobro
602-0001	Descuentos por p/pago
602-0002	Otros gastos
602-0003	Descuentos aplicados gm
603-0000	Otros productos
603-0000	Otros productos
603-1000	Diversos
603-2000	Acumulables
603-3000	Útil. en bajas act. fij
603-4000	No acumulables

5.2.3 Catálogo de cuentas y subcuentas por áreas y niveles de responsabilidad

Área: Fabricación

Nivel	Cuenta Control	Área	Subcuentas
2	5000	Gerencia de Producción	403-0010 Sueldos y salarios 403-0020 Aguinaldo 403-0030 Prima vacacional
3	5100	Ingeniería Industrial	403-0040 Cuotas al IMSS 403-0050 Infonavit 403-0060 Seguros de retiro
3	5200	Producción	403-0070 Impuesto 2% sobre nomina 403-0080 Indemnizaciones
3	5300	Compras	403-0090 Luz y fuerza 403-0100 Consumo de agua
4	5110	Programación	403-0110 Teléf. teleg. y correos 403-0120 Papelería y art. de escritorio
4	5120	Diseño	403-0130 Amortización gts. Instalación 403-0140 Depreciaciones
4	5210	Fabricación	403-0150 Ayuda trasp. y c. 403-0160 Capacitación
4	5220	Control de Calidad	403-0170 Comedor 403-0180 Art. aseo y limpieza 403-0190 Diversos
4	5230	Taller Mecánico	403-0200 No deducibles 403-0210 Primas de seguros y fianzas 403-0220 Mantenimiento
4	5240	Mantto.	403-0230 Compensación prod. H. Tri 403-0240 Dep. eq. de computo 403-0250 Eq. de protección industrial
4	5310	Almacén de Materiales	403-0260 Gratificaciones 403-0270 Incentivos 403-0280 Mantto. eq. de oficina 403-0290 Mantto. Máq. y eq. 403-0300 Materia prima indirecta 403-0310 Materiales de fabrica 403-0320 Muebles y tu. para mantto. 403-0330 Premio de puntualidad 403-0340 Rep mantto de equipo 403-0350 Tiempo extraordinario 403-0360 Uniforme

Área: Administración

Nivel	Cuenta Control	Área	Subcuentas
1	1000	Gerencia General	404-0010 Sueldos y salarios 404-0020 Aguinaldo 404-0030 Prima vacacional
2	2000	Gerencia Admón.	404-0040 Cuotas al IMSS 404-0050 Infonavit 404-0060 Seguro de retiro
2	4000	Gerencia de Relaciones Industriales	404-0070 2% sobre nominas 404-0080 Indemnizaciones 404-0090 Luz y fuerza 404-0100 Consumo agua
3	2100	Contraloría	404-0110 Teléf. teleg. y correos 404-0120 Papelería y arts. de escritorio
3	2200	Crédito y Cobranza	404-0130 Amortización gts. Instalación 404-0140 Depreciaciones 404-0150 Ayuda trasp. y c.
3	4100	Depto. De Personal	404-0160 Capacitación 404-0170 Comedor 404-0180 Art. aseo y limpieza 404-0190 Diversos 404-0200 No deducibles 404-0210 Primas de seguros y fianzas 404-0220 Mantenimiento 404-0230 Anticipos diversos 404-0240 Asistencia técnica 404-0250 Atención a clientes 404-0260 Catálogos y folletos 404-0270 Cuotas y suscripciones 404-0280 Gastos legales 404-0290 Gastos selección personal 404-0300 Gratificaciones 404-0310 Gts. de representación 404-0320 Honorarios a consejo 404-0330 Impuestos diversos 404-0340 Mantto. eq. de oficina 404-0350 Mantto. máq. y eq. 404-0360 Mantto. eq. transporte 404-0370 Multas y recargos

Área: Ventas

Nivel	Cuenta Control	Área	Subcuentas
2	3000	Gerencia de Distribución	405-0010 Sueldos y salarios 405-0020 Aguinaldo 405-0030 Prima vacacional
3	3100	Ventas	405-0040 Cuotas al IMSS 405-0050 Infonavit
3	3200	Mercadotecnia	405-0060 Seguro de retiro 405-0070 2% sobre nominas
4	3120	Almacen de Prod. Ter.	405-0080 Indemnizaciones 405-0090 Luz y fuerza 405-0100 Consumo agua
4	3130	Embarques	405-0110 Teléf. teleg. y correos 405-0120 Papelería y arts. de escritorio
4	3140	Empaque	405-0130 Amortización gts. Instalación 405-0140 Depreciaciones
4	3150	Depto. de Reparto	405-0150 Ayuda trasp. y c. 405-0160 Capacitación 405-0170 Comedor 405-0180 Art. aseo y limpieza 405-0190 Diversos 405-0200 No deducibles 405-0210 Primas de seguros y fianzas 405-0220 Mantenimiento 405-0230 Atención a clientes 405-0240 Comb. y lubricantes 405-0250 Cuotas y suscripciones 405-0260 Gastos de representación 405-0270 Gastos equipo de computo 405-0280 Gratificaciones 405-0290 Impuestos diversos 405-0300 Mantto. eq. de oficina 405-0310 Mantto. eq. de transporte 405-0320 Mat. Electrico p/inst. y mantto. 405-0330 Muebles y tu. para mantto. 405-0340 Multas y recargos 405-0350 Transportes locales 405-0360 Asistencia técnica

5.2.4 Instructivo

Una vez que se han definido las áreas de responsabilidad dentro del organigrama de la empresa, a continuación se describen las funciones de las personas responsables de dichas áreas:

Primer nivel: Gerente General

- ✓ Tiene la facultad de ejercer una completa autoridad para decidir en las cuestiones propias de la empresa.
- ✓ Reportara las bases de dichas decisiones al Dueño de la empresa.
- ✓ Se responsabilizara de la totalidad de las decisiones tomadas así como de los resultados de las mismas.
- ✓ Fijar jerarquías delimitando autoridad.
- ✓ Designar responsabilidades
- ✓ Definir obligaciones

Segundo nivel: Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Producción, Gerencia de Distribución, Gerencia Administrativa.

- ✓ Deberá reportar los resultados ante la gerencia general de la labor propia del departamento.
- ✓ Recibir y organizar la información obtenida de las áreas que se encuentren a su cargo.
- ✓ Proporcionar información concreta y veras a la gerencia general.
- ✓ Ejercer control positivo.
- ✓ Promover la eficiencia

-
-
- ✓ Coordinar funciones, niveles y áreas.
 - ✓ Abrir canales de comunicación.
 - ✓ Responsabilizarse de la totalidad de los actos que acontecen dentro del departamento.

Tercer nivel: Contabilidad General, Personal, Ventas, Producción.

- ✓ Deberá reportar los resultados ante la gerencia de su área de la labor propia del departamento.
 - ✓ Recibir y organizar la información obtenida de las áreas que se encuentren a su cargo.
 - ✓ Proporcionar información concreta y veras a la gerencia de su área.
 - ✓ Motivación del personal.
 - ✓ Evaluación del desarrollo del personal
 - ✓ Elaboración de propuestas
 - ✓ Apoyo al personal bajo su orden.
 - ✓ Verificar el cumplimiento del personal
 - ✓ Localizar los posibles problemas
 - ✓ Establecer secuencias de operación.
 - ✓ Analizar la situación del trabajo.
 - ✓ Formular reportes en los que se refleje los avances
 - ✓ Respetar los canales de comunicación.
-
-

-
-
- ✓ Responsabilizarse de la totalidad de los actos que acontecen dentro del departamento.

Cuarto nivel: Sistemas, Compras, Ingeniería Industrial, Fabricación, Crédito Y Cobranzas, Contabilidad, Costos, Cuentas por Pagar, Nominas, Capacitación, Contratación, Comedor, Vigilancia, Mantenimiento Y Limpieza, Almacén, Control De Calidad, Embarques,

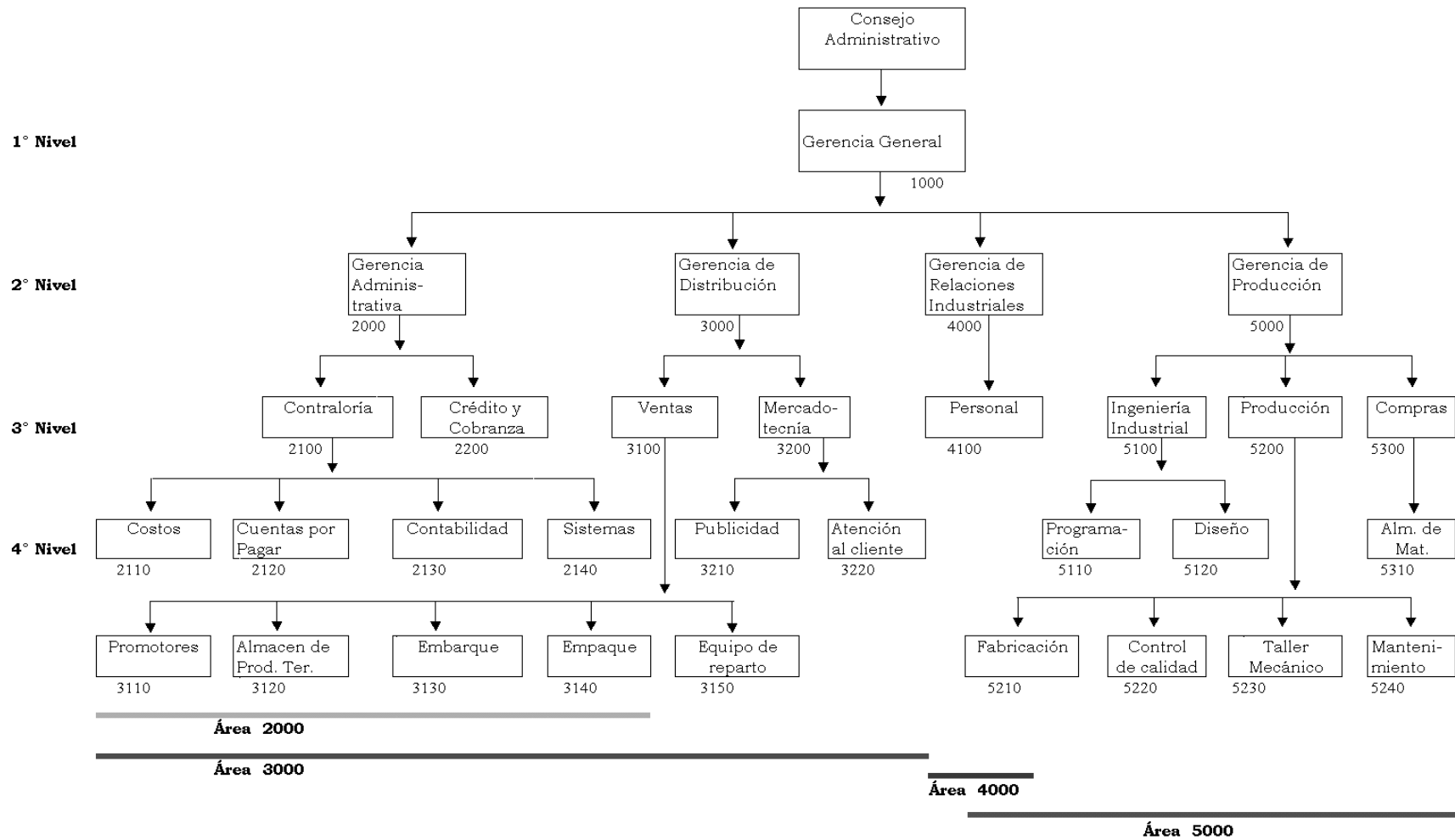
Promotores, Mercadotecnia, Atención al Cliente, Almacén de Prod. Terminado, Empaque, Equipo de reparto, Taller Mecánico.

- ✓ Deberá reportar los resultados ante la gerencia de su área de la labor propia del departamento.
- ✓ Recibir y organizar la información obtenida de las áreas que se encuentren a su cargo.
- ✓ Proporcionar información concreta y veras a la gerencia de su área.
- ✓ Apoyo al personal bajo su orden.
- ✓ Verificar el cumplimiento del personal
- ✓ Informar de los posibles problemas
- ✓ Establecer secuencias de operación.
- ✓ Realizar propuestas para el mejoramiento del trabajo
- ✓ Analizar la situación del trabajo.
- ✓ Evitar desperdicios
- ✓ Formular reportes en los que se refleje los avances

-
-
- ✓ Respetar los canales de comunicación.
 - ✓ Responsabilizarse de la totalidad de los actos que acontecen dentro del departamento.

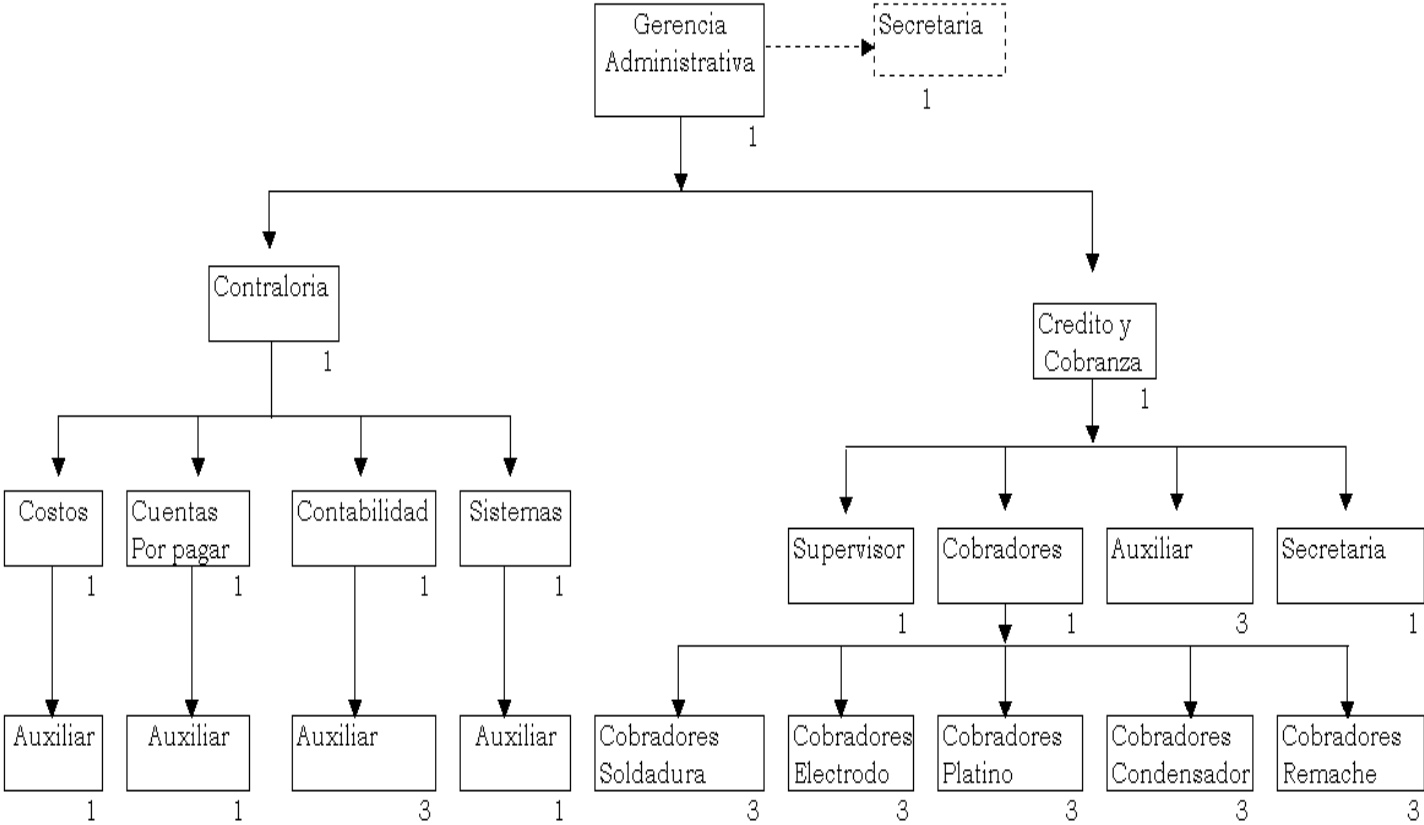
5.3 Estudio mediante un sistema de contabilidad por Áreas de Responsabilidad

5.3.1 Elaboración de un organigrama por Áreas de Responsabilidad

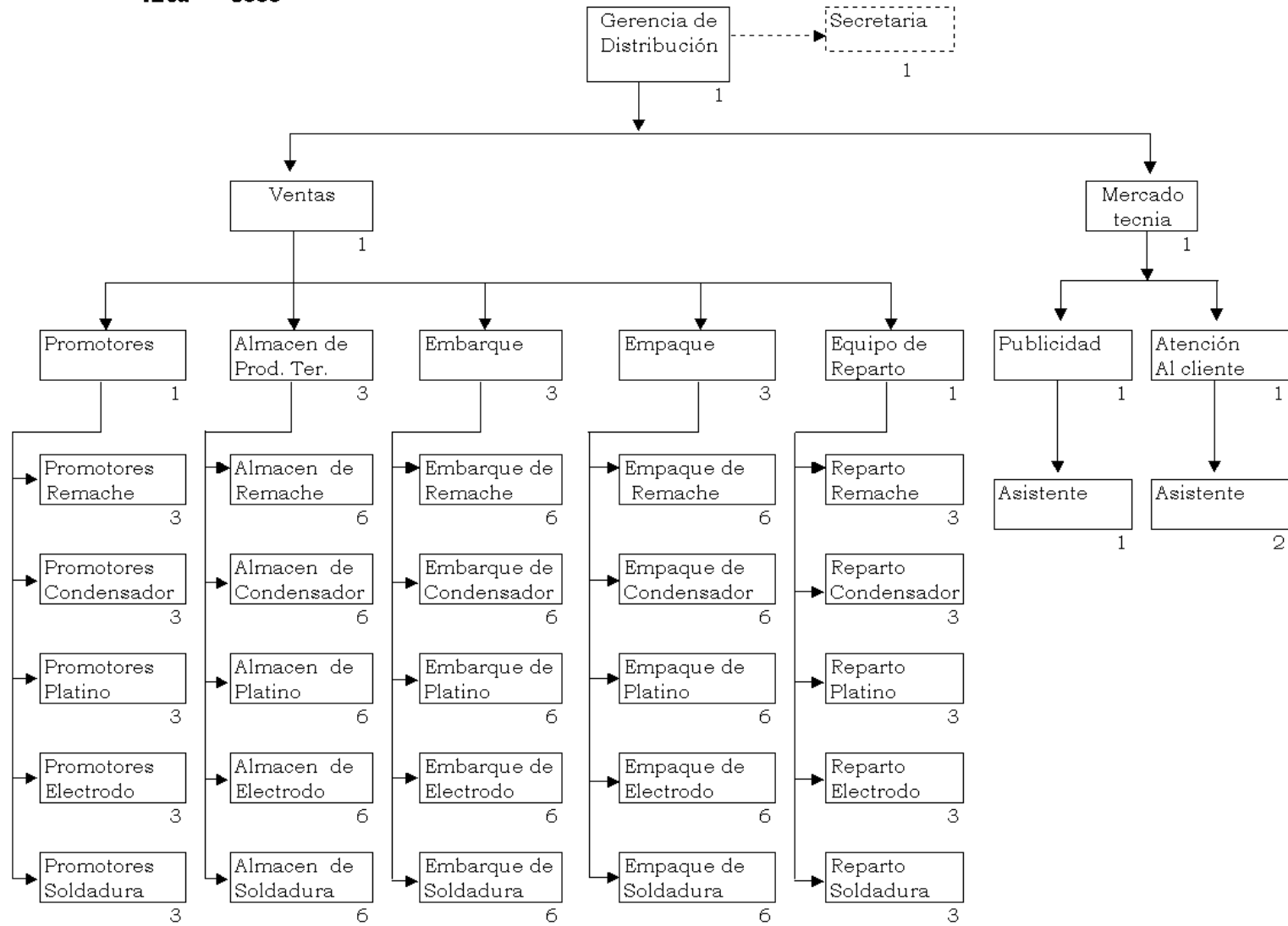


5.3.1.1 Organigrama de Gerencia Administrativa

Área 2000

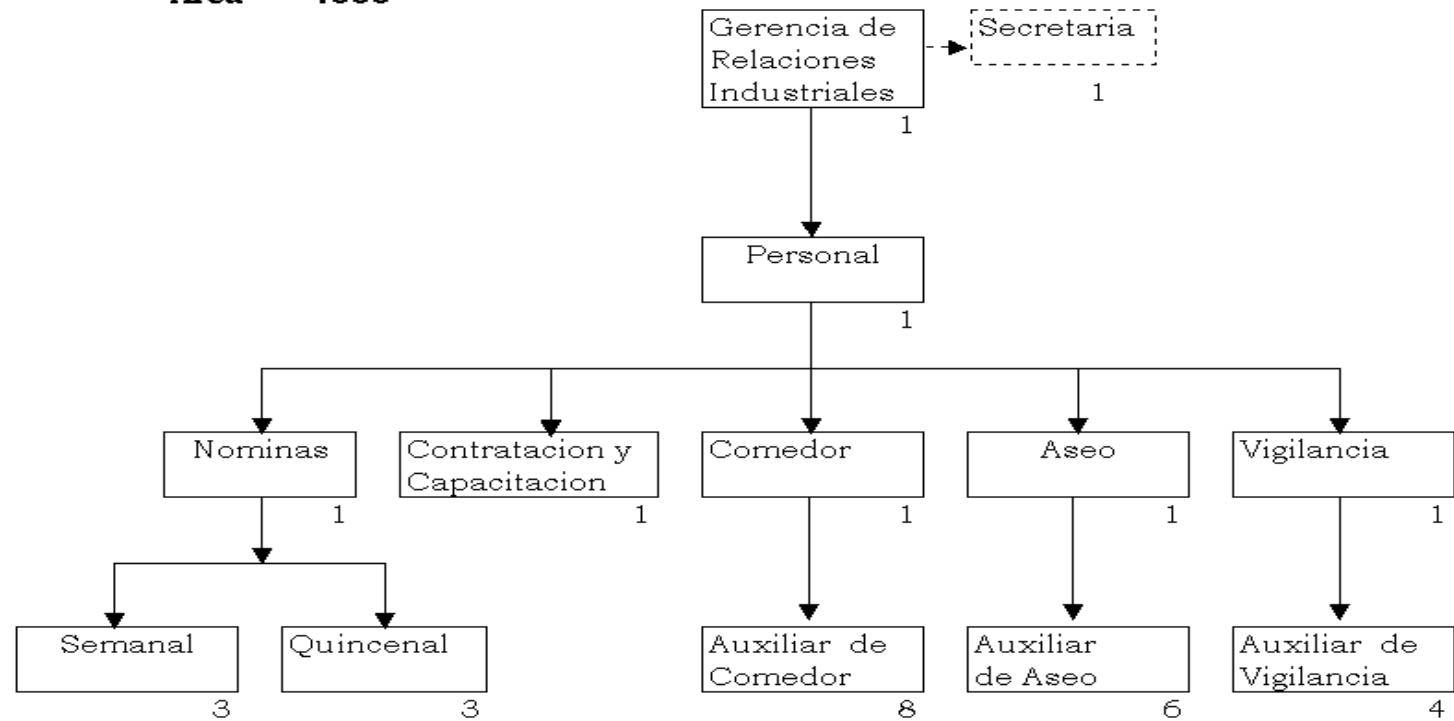


Área 3000 **5.3.1.2 Organigrama de la Gerencia de Distribución**



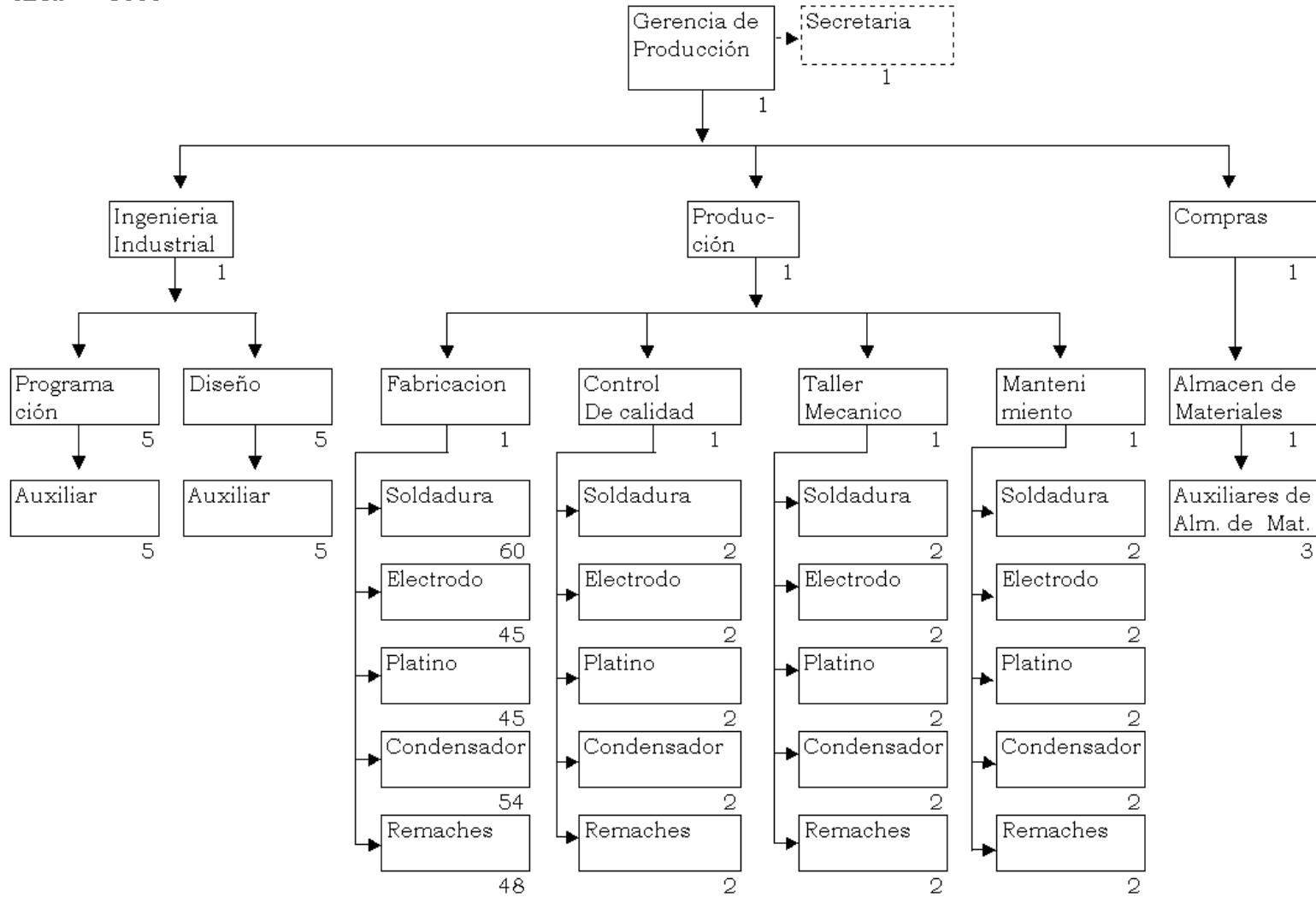
5. 3. 1. 3 Organigrama de Relaciones Industriales

Área 4000



5.3.1.4 Organigrama de la Gerencia de Producción

Área 5000



5.3.2 Elaboración de las cédulas presupuestales

INDUSTRIAS METALICAS, S.A. DE C.V.

1 Presupuesto de ventas para el año 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Soldadura							
Unidades	1,000,000.00	1,000,000.00	1,000,000.00	1,030,000.00	1,030,000.00	1,030,000.00	
Precio de ventas	18.00	18.00	18.00	18.54	18.54	18.54	
Importe de ventas	18,000,000.00	18,000,000.00	18,000,000.00	19,096,200.00	19,096,200.00	19,096,200.00	111,288,600.00
Electrodo							
Unidades	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,545,000.00	1,545,000.00	1,545,000.00	
Precio de ventas	9.00	9.00	9.00	9.27	9.27	9.27	
Importe de ventas	13,500,000.00	13,500,000.00	13,500,000.00	14,322,150.00	14,322,150.00	14,322,150.00	83,466,450.00
Platino							
Unidades	1,800,000.00	1,800,000.00	1,800,000.00	1,854,000.00	1,854,000.00	1,854,000.00	
Precio de ventas	8.85	8.85	8.85	9.12	9.12	9.12	
Importe de ventas	15,930,000.00	15,930,000.00	15,930,000.00	16,900,137.00	16,900,137.00	16,900,137.00	98,490,411.00
Condensador							
Unidades	1,500,000.00	1,500,000.00	1,500,000.00	1,545,000.00	1,545,000.00	1,545,000.00	
Precio de ventas	9.20	9.20	9.20	9.48	9.48	9.48	
Importe de ventas	13,800,000.00	13,800,000.00	13,800,000.00	14,640,420.00	14,640,420.00	14,640,420.00	85,321,260.00
Remache							
Unidades	2,000,000.00	2,000,000.00	2,000,000.00	2,060,000.00	2,060,000.00	2,060,000.00	
Precio de ventas	0.25	0.25	0.25	0.26	0.26	0.26	
Importe de ventas	500,000.00	500,000.00	500,000.00	530,450.00	530,450.00	530,450.00	3,091,350.00
Total de ventas	61,730,000.00	61,730,000.00	61,730,000.00	65,489,357.00	65,489,357.00	65,489,357.00	381,658,071.00

INDUSTRIAS METALICAS, S.A. DE C.V.

2 Presupuesto de producción (unidades) para el año 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Soldadura	1,045,906.75	1,045,906.75	1,045,906.75	1,077,283.95	1,077,283.95	1,077,283.95	6,369,572.11
Electrodo	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	9,554,358.16
Platino	1,882,632.15	1,882,632.15	1,882,632.15	1,939,111.11	1,939,111.11	1,939,111.11	15,923,930.27
Condensador	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	9,554,358.16
Remache	2,091,813.50	2,091,813.50	2,091,813.50	2,154,567.91	2,154,567.91	2,154,567.91	12,739,144.22
Total de productos	8,158,072.65	8,158,072.65	8,158,072.65	8,402,814.83	8,402,814.83	8,402,814.83	54,141,362.91

INDUSTRIAS METALICAS, S.A. DE C.V.

3 Presupuesto de materia prima del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Soldadura							
Plata fina	539,106.82	539,106.82	539,106.82	555,280.03	555,280.03	555,280.03	
Costo por kg	5.16	5.16	5.16	5.16	5.16	5.16	
Cto. Plata fina	2,779,352.04	2,779,352.04	2,779,352.04	2,862,732.60	2,862,732.60	2,862,732.60	16,926,253.94
Cobre electrolitico en catodo	231,168.63	231,168.63	231,168.63	238,103.69	238,103.69	238,103.69	
Costo por kg	2.21	2.21	2.21	2.21	2.21	2.21	
Cto. Cobre electrolitico en catodo	511,036.26	511,036.26	511,036.26	526,367.35	526,367.35	526,367.35	3,112,210.82
Cadmio en bolas	164,556.00	164,556.00	164,556.00	169,492.68	169,492.68	169,492.68	
Costo por kg	1.57	1.57	1.57	1.57	1.57	1.57	
Cto. Cadmio en bolas	258,953.22	258,953.22	258,953.22	266,721.82	266,721.82	266,721.82	1,577,025.13
Zinc electrolitico	195,700.77	195,700.77	195,700.77	201,571.80	201,571.80	201,571.80	
Costo por kg	1.87	1.87	1.87	1.87	1.87	1.87	
Cto. Zinc electrolitico	366,251.14	366,251.14	366,251.14	377,238.68	377,238.68	377,238.68	2,230,469.46
Desperdicio escorias c/plata	56,014.12	56,014.12	56,014.12	57,694.54	57,694.54	57,694.54	
Costo por kg	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	0.54	
Cto. Desperdicio escorias c/pla	30,004.67	30,004.67	30,004.67	30,904.81	30,904.81	30,904.81	182,728.46
Total de soldadura	3,945,597.34	3,945,597.34	3,945,597.34	4,063,965.26	4,063,965.26	4,063,965.26	24,028,687.81
Electrodo							
Barra mailor-3 de 5/8"	235,329.02	235,329.02	235,329.02	242,388.89	242,388.89	242,388.89	
Costo por mt	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	2.60	
Cto. De barra maylor-3 de 5/8	611,855.45	611,855.45	611,855.45	630,211.11	630,211.11	630,211.11	3,726,199.68
Total de electrodo	611,855.45	611,855.45	611,855.45	630,211.11	630,211.11	630,211.11	3,726,199.68

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Platino							
Cable negro 24/33	12,048,845.76	12,048,845.76	12,048,845.76	12,410,311.13	12,410,311.13	12,410,311.13	
Costo por mt	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	1.80	
Cto de cable negro	21,660,846.31	21,660,846.31	21,660,846.31	22,310,671.70	22,310,671.70	22,310,671.70	131,914,554.03
Nylon color negro	9,413.16	9,413.16	9,413.16	9,695.56	9,695.56	9,695.56	
Costo por mt	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014	0.0014	
Cto de nylon color negro	13.22	13.22	13.22	13.62	13.62	13.62	80.51
Seguidor nylon negro	1,882,632.15	1,882,632.15	1,882,632.15	1,939,111.11	1,939,111.11	1,939,111.11	
Costo por mt	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	
Cto. De seguidor nylon negro	528,829.26	528,829.26	528,829.26	544,694.13	544,694.13	544,694.13	3,220,570.17
Buje nylon negro	1,882,632.15	1,882,632.15	1,882,632.15	1,939,111.11	1,939,111.11	1,939,111.11	
Costo por mt	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	
Cto. De buje nylon negro	528,829.26	528,829.26	528,829.26	544,694.13	544,694.13	544,694.13	3,220,570.17
Muelle de acero	1,882,632.15	1,882,632.15	1,882,632.15	1,939,111.11	1,939,111.11	1,939,111.11	
Costo por mt	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	
Cto. De muelle de acero	528,829.26	528,829.26	528,829.26	544,694.13	544,694.13	544,694.13	3,220,570.17
Poste de acero niquelado	1,882,632.15	1,882,632.15	1,882,632.15	1,939,111.11	1,939,111.11	1,939,111.11	
Costo por mt	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	
Cto. De poste de acero	528,829.26	528,829.26	528,829.26	544,694.13	544,694.13	544,694.13	3,220,570.17
Terminal ac. Estañada	1,882,632.15	1,882,632.15	1,882,632.15	1,939,111.11	1,939,111.11	1,939,111.11	
Costo por mt	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	
Cto. De terminal ac. Estañada	528,829.26	528,829.26	528,829.26	544,694.13	544,694.13	544,694.13	3,220,570.17
Terminal de cobre	1,882,632.15	1,882,632.15	1,882,632.15	1,939,111.11	1,939,111.11	1,939,111.11	
Costo por mt	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	
Cto. De terminal de cobre	528,829.26	528,829.26	528,829.26	544,694.13	544,694.13	544,694.13	3,220,570.17
Remache de acero	1,882,632.15	1,882,632.15	1,882,632.15	1,939,111.11	1,939,111.11	1,939,111.11	
Costo por mt	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	
Cto. De remache de acero	528,829.26	528,829.26	528,829.26	544,694.13	544,694.13	544,694.13	3,220,570.17
Soporte de acero	1,882,632.15	1,882,632.15	1,882,632.15	1,939,111.11	1,939,111.11	1,939,111.11	
Costo por mt	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	
Cto. De soporte de acero	528,829.26	528,829.26	528,829.26	544,694.13	544,694.13	544,694.13	3,220,570.17
Conjunto remache	1,882,632.15	1,882,632.15	1,882,632.15	1,939,111.11	1,939,111.11	1,939,111.11	
Costo por mt	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	
Cto. De conjunto remache	528,829.26	528,829.26	528,829.26	544,694.13	544,694.13	544,694.13	3,220,570.17
Ensamble brazo con contacto	1,882,632.15	1,882,632.15	1,882,632.15	1,939,111.11	1,939,111.11	1,939,111.11	
Costo por mt	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	0.28	
Cto. De ensamble brazo	528,829.26	528,829.26	528,829.26	544,694.13	544,694.13	544,694.13	3,220,570.17
Total de platino	26,949,152.09	26,949,152.09	26,949,152.09	27,757,626.65	27,757,626.65	27,757,626.65	164,120,336.21

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Condensador							
Cable de cobre electrico verde	537,162.02	537,162.02	537,162.02	553,276.88	553,276.88	553,276.88	
Costo por mt	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	0.13	
Cto de cable de cobre	70,738.04	70,738.04	70,738.04	72,860.18	72,860.18	72,860.18	430,794.66
Plastico progmentado negro	3,294,606.26	3,294,606.26	3,294,606.26	3,393,444.45	3,393,444.45	3,393,444.45	
Costo por mt	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	0.81	
Cto de plastico progmentado	2,661,028.14	2,661,028.14	2,661,028.14	2,740,858.98	2,740,858.98	2,740,858.98	16,205,661.34
Soldadura de estaño 1/16"d	177,281.19	177,281.19	177,281.19	182,599.63	182,599.63	182,599.63	
Costo por mt	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	
Cto de soldadura de est	7,704.91	7,704.91	7,704.91	7,936.06	7,936.06	7,936.06	46,922.92
Aislante	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	
Costo por mt	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto de aislante	603,407.74	603,407.74	603,407.74	621,509.97	621,509.97	621,509.97	3,674,753.14
Sello natural	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	
Costo por mt	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto de sello natural	603,407.74	603,407.74	603,407.74	621,509.97	621,509.97	621,509.97	3,674,753.14
Terminal de laton	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	
Costo por mt	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto de terminal de laton	603,407.74	603,407.74	603,407.74	621,509.97	621,509.97	621,509.97	3,674,753.14
Terminal hembra 4424.00/fg12	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	
Costo por mt	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto de terminal hembra	603,407.74	603,407.74	603,407.74	621,509.97	621,509.97	621,509.97	3,674,753.14
Roldana positiva galvanizada	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	
Costo por mt	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto. De roldana positiva	603,407.74	603,407.74	603,407.74	621,509.97	621,509.97	621,509.97	3,674,753.14
Roldana negativa galvanizada	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	
Costo por pza	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto de roldana negativa	603,407.74	603,407.74	603,407.74	621,509.97	621,509.97	621,509.97	3,674,753.14
Resorte de hacer c/tratamiento	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	
Costo por pza	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto. De resorte de hacer	603,407.74	603,407.74	603,407.74	621,509.97	621,509.97	621,509.97	3,674,753.14
Bote de acero bosch	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	
Costo por kg	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto. Bote de acero bosch	603,407.74	603,407.74	603,407.74	621,509.97	621,509.97	621,509.97	3,674,753.14
Abrazadero troquelada s/acab	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	
Costo por pza	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto. Abrazadero troquelada	603,407.74	603,407.74	603,407.74	621,509.97	621,509.97	621,509.97	3,674,753.14
Bobina mylar 5/8".180 .220 mf	1,568,860.13	1,568,860.13	1,568,860.13	1,615,925.93	1,615,925.93	1,615,925.93	
Costo por pza	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto. De bobina mylar	603,407.74	603,407.74	603,407.74	621,509.97	621,509.97	621,509.97	3,674,753.14
Total de condensador	8,773,548.49	8,773,548.49	8,773,548.49	9,036,754.95	9,036,754.95	9,036,754.95	53,430,910.32

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Remache							
Alambre cobre 073/074"d	1,816,391.39	1,816,391.39	1,816,391.39	1,870,883.13	1,870,883.13	1,870,883.13	
Costo por mt	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	
Cto por alambre cobre	58,416.04	58,416.04	58,416.04	60,168.53	60,168.53	60,168.53	355,753.71
Alambre de cobre .042/.043	1,250,439.63	1,250,439.63	1,250,439.63	1,287,952.81	1,287,952.81	1,287,952.81	
Costo por mt	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	
Cto de alambre de cobre	27,684.63	27,684.63	27,684.63	28,515.17	28,515.17	28,515.17	168,599.40
Alambre md-54-f-e .073/.074'	2,375,370.44	2,375,370.44	2,375,370.44	2,446,631.55	2,446,631.55	2,446,631.55	
Costo por mt	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	0.04	
Cto de alambre md	99,902.41	99,902.41	99,902.41	102,899.48	102,899.48	102,899.48	608,405.68
Total de remache	186,003.09	186,003.09	186,003.09	191,583.18	191,583.18	191,583.18	1,132,758.79
Costo Total de Materia prima	40,466,156.45	40,466,156.45	40,466,156.45	41,680,141.15	41,680,141.15	41,680,141.15	246,438,892.81

INDUSTRIAS METALICAS, S.A. DE C.V.

4 Presupuesto de material de empaque por producto del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Soldadura							
Etiqueta # 10	1,056,365.82	1,056,365.82	1,056,365.82	1,088,056.79	1,088,056.79	1,088,056.79	
Costo por pza	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	
Cto. De etiqueta # 10	264,091.45	264,091.45	264,091.45	272,014.20	272,014.20	272,014.20	1,608,316.96
Grapas	6,275,440.50	6,275,440.50	6,275,440.50	6,463,703.72	6,463,703.72	6,463,703.72	
Costo por pza	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	
Cto. De grapas	1,255,088.10	1,255,088.10	1,255,088.10	1,292,740.74	1,292,740.74	1,292,740.74	7,643,486.53
Cinta adhesiva #6	261,476.69	261,476.69	261,476.69	269,320.99	269,320.99	269,320.99	
Costo por pza	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	0.56	
Cto. De cinta adhesiva #6	146,426.95	146,426.95	146,426.95	150,819.75	150,819.75	150,819.75	891,740.10
Caja colectiva #14	1,056,365.82	1,056,365.82	1,056,365.82	1,088,056.79	1,088,056.79	1,088,056.79	
Costo por pza	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	0.48	
Cto. De caja colectiva # 14	507,055.59	507,055.59	507,055.59	522,267.26	522,267.26	522,267.26	3,087,968.56
Costo de material de							
Empaque de soldadura	2,172,662.09	2,172,662.09	2,172,662.09	2,237,841.95	2,237,841.95	2,237,841.95	13,231,512.14
Electrodo							
Etiqueta # 09	1,584,548.73	1,584,548.73	1,584,548.73	1,632,085.19	1,632,085.19	1,632,085.19	
Costo por pza	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	
Cto. De etiqueta #09	301,064.26	301,064.26	301,064.26	310,096.19	310,096.19	310,096.19	1,833,481.33
Cinta adhesiva #6	392,215.03	392,215.03	392,215.03	403,981.48	403,981.48	403,981.48	
Costo por pza	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	
Cto. De cinta adhesiva #6	98,053.76	98,053.76	98,053.76	100,995.37	100,995.37	100,995.37	597,147.39
Reforzadores	3,137,720.25	3,137,720.25	3,137,720.25	3,231,851.86	3,231,851.86	3,231,851.86	
Costo por pza	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	0.35	
Cto de reforzadores	1,098,202.09	1,098,202.09	1,098,202.09	1,131,148.15	1,131,148.15	1,131,148.15	6,688,050.71
Grapas	12,550,881.00	12,550,881.00	12,550,881.00	12,927,407.43	12,927,407.43	12,927,407.43	
Costo por pza	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	
Cto. De grapas	2,510,176.20	2,510,176.20	2,510,176.20	2,585,481.49	2,585,481.49	2,585,481.49	15,286,973.06
Caja colectiva #18	1,584,548.73	1,584,548.73	1,584,548.73	1,632,085.19	1,632,085.19	1,632,085.19	
Costo por pza	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	0.46	
Cto. De caja colectiva #18	728,892.41	728,892.41	728,892.41	750,759.19	750,759.19	750,759.19	4,438,954.80
Costo de material de							
Empaque de electrodo	4,736,388.72	4,736,388.72	4,736,388.72	4,878,480.38	4,878,480.38	4,878,480.38	28,844,607.29

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Platino							
Etiqueta # 11	1,901,458.47	1,901,458.47	1,901,458.47	1,958,502.23	1,958,502.2256	1,958,502.23	
Costo por pza	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	0.19	
Cto. De etiqueta # 11	361,277.11	361,277.11	361,277.11	372,115.42	372,115.42	372,115.42	2,200,177.60
Cinta adhesiva #6	941,316.08	941,316.08	941,316.08	969,555.56	969,555.56	969,555.56	
Costo por pza	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	0.25	
Cto. De cinta adhesiva #6	235,329.02	235,329.02	235,329.02	242,388.89	242,388.89	242,388.89	1,433,153.72
Caja individual #8	1,901,458.47	1,901,458.47	1,901,458.47	1,958,502.23	1,958,502.23	1,958,502.23	
Costo por pza	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto. De	722,554.22	722,554.22	722,554.22	744,230.85	744,230.85	744,230.85	4,400,355.19
Grapas	15,061,057.20	15,061,057.20	15,061,057.20	15,512,888.92	15,512,888.92	15,512,888.92	
Costo por pza	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	0.20	
Cto. De grapas	3,012,211.44	3,012,211.44	3,012,211.44	3,102,577.78	3,102,577.78	3,102,577.78	18,344,367.67
Etiqueta # 15	1,901,458.47	1,901,458.47	1,901,458.47	1,958,502.23	1,958,502.23	1,958,502.23	
Costo por pza	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	
Cto. De etiqueta # 15	608,466.71	608,466.71	608,466.71	626,720.71	626,720.71	626,720.71	3,705,562.27
Caja colectiva #25	1,901,458.47	1,901,458.47	1,901,458.47	1,958,502.23	1,958,502.23	1,958,502.23	
Costo por pza	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	0.49	
Cto. De caja colectiva #25	931,714.65	931,714.65	931,714.65	959,666.09	959,666.09	959,666.09	5,674,142.22
Costo de material de Empaque de platino	5,871,553.15	5,871,553.15	5,871,553.15	6,047,699.74	6,047,699.74	6,047,699.74	35,757,758.68
Condensador							
Etiqueta # 11	1,584,548.73	1,584,548.73	1,584,548.73	1,632,085.19	1,632,085.19	1,632,085.19	
Costo por pza	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	
Cto. De etiqueta #11	475,364.62	475,364.62	475,364.62	489,625.56	489,625.56	489,625.56	2,894,970.52
Cinta adhesiva #6	1,584,548.73	1,584,548.73	1,584,548.73	1,632,085.19	1,632,085.19	1,632,085.19	
Costo por pza	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	0.38	
Cto. De cinta adhesiva #6	602,128.52	602,128.52	602,128.52	620,192.37	620,192.37	620,192.37	3,666,962.66
Caja individual #7	1,584,548.73	1,584,548.73	1,584,548.73	1,632,085.19	1,632,085.19	1,632,085.19	
Costo por pza	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	0.30	
Cto. De caja individual #7	475,364.62	475,364.62	475,364.62	489,625.56	489,625.56	489,625.56	2,894,970.52
Etiqueta # 15	1,584,548.73	1,584,548.73	1,584,548.73	1,632,085.19	1,632,085.19	1,632,085.19	
Costo por pza	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	0.32	
Cto. De etiqueta # 15	507,055.59	507,055.59	507,055.59	522,267.26	522,267.26	522,267.26	3,087,968.56
Caja colectiva #26	1,584,548.73	1,584,548.73	1,584,548.73	1,632,085.19	1,632,085.19	1,632,085.19	
Costo por pza	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	0.45	
Cto. De caja colectiva #26	713,046.93	713,046.93	713,046.93	734,438.33	734,438.33	734,438.33	4,342,455.78
Costo de material de Empaque de condensador	2,772,960.27	2,772,960.27	2,772,960.27	2,856,149.08	2,856,149.08	2,856,149.08	16,887,328.05

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Remache							
Bolsa de plastico # 9	2,112,731.64	2,112,731.64	2,112,731.64	2,176,113.58	2,176,113.58	2,176,113.58	
Costo por pza	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	0.03	
Cto. De bolsa de plastico # 9	63,381.95	63,381.95	63,381.95	65,283.41	65,283.41	65,283.41	385,996.07
Grapas	8,367,254.00	8,367,254.00	8,367,254.00	8,618,271.62	8,618,271.62	8,618,271.62	
Costo por pza	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	
Cto. De grapas	192,446.84	192,446.84	192,446.84	198,220.25	198,220.25	198,220.25	1,172,001.27
Etiqueta # 08	2,112,731.64	2,112,731.64	2,112,731.64	2,176,113.58	2,176,113.58	2,176,113.58	
Costo por pza	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01	
Cto. De etiqueta # 08	21,127.32	21,127.32	21,127.32	21,761.14	21,761.14	21,761.14	128,665.36
Caja colectiva # 10	2,112,731.64	2,112,731.64	2,112,731.64	2,176,113.58	2,176,113.58	2,176,113.58	
Costo por pza	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	0.02	
Cto. De caja colectiva # 10	42,254.63	42,254.63	42,254.63	43,522.27	43,522.27	43,522.27	257,330.71
Costo de material de							
Empaque de remache	319,210.74	319,210.74	319,210.74	328,787.06	328,787.06	328,787.06	1,943,993.41
Total de material de empaque	15,872,774.97	15,872,774.97	15,872,774.97	16,348,958.22	16,348,958.22	16,348,958.22	96,665,199.56

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

5 Presupuesto de la Gerencia de Administración del 1° de Enero al 30 de Junio del 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	46,000.00	46,000.00	46,000.00	46,000.00	46,000.00	46,000.00	276,000.00
Aguinaldo	1,218.22	1,218.22	1,218.22	1,218.22	1,218.22	1,218.22	7,309.32
Prima vacacional	162.43	162.43	162.43	162.43	162.43	162.43	974.58
Cuotas al imss	11,746.76	11,746.76	11,746.76	11,746.76	11,746.76	11,746.76	70,480.57
Infonavit	2,407.12	2,407.12	2,407.12	2,407.12	2,407.12	2,407.12	14,442.74
Seguro de retiro	962.85	962.85	962.85	962.85	962.85	962.85	5,777.10
2% sobre nominas	923.25	923.25	923.25	923.25	923.25	923.25	5,539.49
Luz y fuerza	280.90	280.90	280.90	289.33	289.33	289.33	1,710.68
Consumo agua	145.32	145.32	145.32	149.68	149.68	149.68	885.00
Teléf. Teleg y correo	100.57	100.57	100.57	103.59	103.59	103.59	612.47
Pap. y arts. de escr.	2,150.00	2,150.00	2,150.00	2,214.50	2,214.50	2,214.50	13,093.50
Depreciaciones	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,635.00	4,635.00	4,635.00	27,405.00
Capacitación	1,720.00	480.00	480.00	494.40	494.40	494.40	4,163.20
Comedor	480.00	480.00	480.00	494.40	600.00	600.00	3,134.40
Art. aseo y limpieza	102.75	102.75	102.75	105.83	105.83	105.83	625.75
Diversos	320.60	320.60	320.60	330.22	330.22	330.22	1,952.45
No deducibles	213.67	213.67	213.67	220.08	220.08	220.08	1,301.25
Prima de seg. y fian.	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,339.00	1,339.00	1,339.00	7,917.00
Mantenimiento	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,133.00	1,133.00	1,133.00	6,699.00
Asistencia técnica	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,081.50	1,081.50	1,081.50	6,394.50
Catálogos y folletos	980.00	980.00	980.00	1,009.40	1,009.40	1,009.40	5,968.20
Cuotas y suscripciones	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,545.00	1,545.00	1,545.00	9,135.00
Gastos legales	1,230.00	1,230.00	1,230.00	1,266.90	1,266.90	1,266.90	7,490.70
Honorarios a consejo	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,750.00	25,750.00	25,750.00	152,250.00
Total	105,594.44	104,354.44	104,354.44	105,582.46	105,688.06	105,688.06	631,261.90

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

6 Presupuesto del Departamento de Contraloría del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	101,000.00	101,000.00	101,000.00	101,000.00	101,000.00	101,000.00	606,000.00
Aguinaldo	2,674.79	2,674.79	2,674.79	2,674.79	2,674.79	2,674.79	16,048.73
Prima vacacional	356.64	356.64	356.64	356.64	356.64	356.64	2,139.83
Cuotas al imss	25,791.80	25,791.80	25,791.80	25,791.80	25,791.80	25,791.80	154,750.82
Infonavit	5,285.21	5,285.21	5,285.21	5,285.21	5,285.21	5,285.21	31,711.23
Seguro de retiro	2,114.08	2,114.08	2,114.08	2,114.08	2,114.08	2,114.08	12,684.49
2% sobre nominas	2,027.13	2,027.13	2,027.13	2,027.13	2,027.13	2,027.13	12,162.80
Luz y fuerza	1,650.92	1,650.92	1,650.92	1,700.45	1,700.45	1,700.45	10,054.10
Consumo agua	692.75	692.75	692.75	713.53	713.53	713.53	4,218.85
Teléf. teleg y correo	1,838.90	1,838.90	1,838.90	1,894.07	1,894.07	1,894.07	11,198.90
Pap. y arts. de escr.	2,741.40	2,741.40	2,741.40	2,823.64	2,823.64	2,823.64	16,695.13
Depreciaciones	6,800.00	6,800.00	6,800.00	7,004.00	7,004.00	7,004.00	41,412.00
Ayuda trasp. y c.	1,132.00	1,132.00	1,132.00	1,165.96	1,165.96	1,165.96	6,893.88
Capacitación	3,435.24	3,435.24	3,435.24	3,538.30	3,538.30	3,538.30	20,920.61
Comedor	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,719.20	2,719.20	2,719.20	16,077.60
Art. aseo y limpieza	1,544.87	1,544.87	1,544.87	1,591.22	1,591.22	1,591.22	9,408.26
Diversos	1,408.58	1,408.58	1,408.58	1,450.84	1,450.84	1,450.84	8,578.25
No deducibles	700.00	700.00	700.00	721.00	721.00	721.00	4,263.00
Prima de seg. y fian.	1,850.00	1,850.00	1,850.00	1,905.50	1,905.50	1,905.50	11,266.50
Mantenimiento	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,545.00	1,545.00	1,545.00	9,135.00
Asistencia técnica	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,957.00	1,957.00	1,957.00	11,571.00
Atención a clientes	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,545.00	1,545.00	1,545.00	9,135.00
Catálogos y folletos	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,266.00	2,266.00	2,266.00	13,398.00
Cuotas y suscripciones	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,090.00	3,090.00	3,090.00	18,270.00
Gastos legales	3,870.00	3,870.00	3,870.00	3,986.10	3,986.10	3,986.10	23,568.30
Honorarios a consejo	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,750.00	25,750.00	25,750.00	152,250.00
Total	204,654.31	204,654.31	204,654.31	206,616.45	206,616.45	206,616.45	1,233,812.28

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

7 Presupuesto del Departamento de Crédito y Cobranza del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	145,500.00	145,500.00	145,500.00	145,500.00	145,500.00	145,500.00	873,000.00
Aguinaldo	3,853.28	3,853.28	3,853.28	3,853.28	3,853.28	3,853.28	23,119.70
Prima vacacional	513.77	513.77	513.77	513.77	513.77	513.77	3,082.63
Cuotas al imss	37,155.52	37,155.52	37,155.52	37,155.52	37,155.52	37,155.52	222,933.11
Infonavit	7,613.84	7,613.84	7,613.84	7,613.84	7,613.84	7,613.84	45,683.01
Seguro de retiro	3,045.53	3,045.53	3,045.53	3,045.53	3,045.53	3,045.53	18,273.21
2% sobre nominas	2,920.28	2,920.28	2,920.28	2,920.28	2,920.28	2,920.28	17,521.65
Luz y fuerza	1,554.40	1,554.40	1,554.40	1,601.03	1,601.03	1,601.03	9,466.30
Consumo agua	1,187.30	1,187.30	1,187.30	1,222.92	1,222.92	1,222.92	7,230.66
Teléf. teleg y correo	1,215.77	1,215.77	1,215.77	1,252.24	1,252.24	1,252.24	7,404.04
Pap. y arts. de escr.	1,230.00	1,230.00	1,230.00	1,266.90	1,266.90	1,266.90	7,490.70
Depreciaciones	6,780.00	6,780.00	6,780.00	6,983.40	6,983.40	6,983.40	41,290.20
Ayuda trasp. y c.	5,108.27	5,108.27	5,108.27	5,261.52	5,261.52	5,261.52	31,109.35
Capacitación	4,745.00	4,745.00	4,745.00	4,887.35	4,887.35	4,887.35	28,897.05
Comedor	5,280.00	5,280.00	5,280.00	5,438.40	5,438.40	5,438.40	32,155.20
Art. aseo y limpieza	620.00	620.00	620.00	638.60	638.60	638.60	3,775.80
Diversos	9,400.00	9,400.00	9,400.00	9,682.00	9,682.00	9,682.00	57,246.00
No deducibles	1,400.00	1,400.00	1,400.00	1,442.00	1,442.00	1,442.00	8,526.00
Prima de seg. y fian.	6,754.24	6,754.24	6,754.24	6,956.87	6,956.87	6,956.87	41,133.32
Mantenimiento	1,473.00	1,473.00	1,473.00	1,517.19	1,517.19	1,517.19	8,970.57
Asistencia técnica	1,539.60	1,539.60	1,539.60	1,585.79	1,585.79	1,585.79	9,376.16
Atención a clientes	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,090.00	3,090.00	3,090.00	18,270.00
Catálogos y folletos	2,817.43	2,817.43	2,817.43	2,901.95	2,901.95	2,901.95	17,158.15
Cuotas y suscripciones	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,750.00	25,750.00	25,750.00	152,250.00
Total	279,707.23	279,707.23	279,707.23	282,080.38	282,080.38	282,080.38	1,685,362.80

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

8 Presupuesto de la Gerencia de Distribución del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	38,000.00	38,000.00	38,000.00	38,000.00	38,000.00	38,000.00	228,000.00
Aguinaldo	1,006.36	1,006.36	1,006.36	1,006.36	1,006.36	1,006.36	6,038.14
Prima vacacional	134.18	134.18	134.18	134.18	134.18	134.18	805.08
Cuotas al imss	9,703.85	9,703.85	9,703.85	9,703.85	9,703.85	9,703.85	58,223.08
Infonavit	1,988.49	1,988.49	1,988.49	1,988.49	1,988.49	1,988.49	11,930.96
Seguros de retiro	795.40	795.40	795.40	795.40	795.40	795.40	4,772.38
2% sobre nomina	762.68	762.68	762.68	762.68	762.68	762.68	4,576.10
Luz y fuerza	303.69	303.69	303.69	312.80	312.80	312.80	1,849.47
Consumo agua	279.47	279.47	279.47	287.85	287.85	287.85	1,701.97
Teléf. teleg y correo	854.93	854.93	854.93	880.58	880.58	880.58	5,206.52
Pap. y arts. de escr.	212.55	212.55	212.55	218.93	218.93	218.93	1,294.43
Depreciaciones	2,786.08	2,786.08	2,786.08	2,869.66	2,869.66	2,869.66	16,967.23
Ayuda trasp. y c.	350.79	350.79	350.79	361.31	361.31	361.31	2,136.31
Capacitación	2,706.10	2,706.10	2,706.10	2,787.28	2,787.28	2,787.28	16,480.15
Comedor	480.00	480.00	480.00	494.40	494.40	494.40	2,923.20
Art. aseo y limpieza	132.02	132.02	132.02	135.98	135.98	135.98	804.00
Diversos	1,306.70	1,306.70	1,306.70	1,345.90	1,345.90	1,345.90	7,957.80
No deducibles	1,300.00	1,300.00	1,300.00	1,339.00	1,339.00	1,339.00	7,917.00
Prima de seg. y fian.	1,328.25	1,328.25	1,328.25	1,368.10	1,368.10	1,368.10	8,089.04
Mantenimiento	477.80	477.80	477.80	492.13	492.13	492.13	2,909.80
Atención a clientes	2,349.00	2,349.00	2,349.00	2,419.47	2,419.47	2,419.47	14,305.41
Comb. y lubricantes	416.32	416.32	416.32	428.81	428.81	428.81	2,535.39
Cuotas y suscripciones	752.25	752.25	752.25	774.82	774.82	774.82	4,581.20
Gts. de representación	3,477.80	3,477.80	3,477.80	3,582.13	3,582.13	3,582.13	21,179.80
Total	71,904.71	71,904.71	71,904.71	72,490.12	72,490.12	72,490.12	433,184.48

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

9 Presupuesto del Departamento de Ventas del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	116,000.00	116,000.00	116,000.00	116,000.00	116,000.00	116,000.00	696,000.00
Aguinaldo	3,072.03	3,072.03	3,072.03	3,072.03	3,072.03	3,072.03	18,432.20
Prima vacacional	409.60	409.60	409.60	409.60	409.60	409.60	2,457.63
Cuotas al imss	29,622.27	29,622.27	29,622.27	29,622.27	29,622.27	29,622.27	177,733.61
Infonavit	6,070.14	6,070.14	6,070.14	6,070.14	6,070.14	6,070.14	36,420.82
Seguros de retiro	2,428.05	2,428.05	2,428.05	2,428.05	2,428.05	2,428.05	14,568.33
2% sobre nomina	2,328.19	2,328.19	2,328.19	2,328.19	2,328.19	2,328.19	13,969.15
Luz y fuerza	1,695.89	1,695.89	1,695.89	1,746.77	1,746.77	1,746.77	10,327.97
Consumo agua	1,678.99	1,678.99	1,678.99	1,729.36	1,729.36	1,729.36	10,225.05
Telef. teleg y correo	3,436.99	3,436.99	3,436.99	3,540.10	3,540.10	3,540.10	20,931.27
Pap. y arts. de escr.	2,580.60	2,580.60	2,580.60	2,658.02	2,658.02	2,658.02	15,715.85
Depreciaciones	4,352.00	4,352.00	4,352.00	4,482.56	4,482.56	4,482.56	26,503.68
Ayuda trasp. y c.	763.69	763.69	763.69	786.60	786.60	786.60	4,650.87
Capacitación	2,082.07	2,082.07	2,082.07	2,144.53	2,144.53	2,144.53	12,679.81
Comedor	4,080.00	4,080.00	4,080.00	4,202.40	4,202.40	4,202.40	24,847.20
Art. aseo y limpieza	1,261.87	1,261.87	1,261.87	1,299.73	1,299.73	1,299.73	7,684.79
Diversos	3,516.06	3,516.06	3,516.06	3,621.54	3,621.54	3,621.54	21,412.81
No deducibles	2,412.00	2,412.00	2,412.00	2,484.36	2,484.36	2,484.36	14,689.08
Prima de seg. y fian.	6,682.89	6,682.89	6,682.89	6,883.38	6,883.38	6,883.38	40,698.80
Mantenimiento	1,719.70	1,719.70	1,719.70	1,771.29	1,771.29	1,771.29	10,472.97
Atención a clientes	5,716.49	5,716.49	5,716.49	5,887.98	5,887.98	5,887.98	34,813.42
Comb. y lubricantes	4,307.14	4,307.14	4,307.14	4,436.35	4,436.35	4,436.35	26,230.46
Cuotas y suscripciones	3,085.86	3,085.86	3,085.86	3,178.44	3,178.44	3,178.44	18,792.89
Gts. de representación	2,277.23	2,277.23	2,277.23	2,345.55	2,345.55	2,345.55	13,868.33
Total	211,579.76	211,579.76	211,579.76	213,129.24	213,129.24	213,129.24	1,274,127.00

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

**10 Presupuesto del Departamento de Almacén de Productos Terminados
del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005**

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	990,000.00
Aguinaldo	4,369.70	4,369.70	4,369.70	4,369.70	4,369.70	4,369.70	26,218.22
Prima vacacional	582.63	582.63	582.63	582.63	582.63	582.63	3,495.76
Cuotas al imss	42,135.12	42,135.12	42,135.12	42,135.12	42,135.12	42,135.12	252,810.74
Infonavit	8,634.25	8,634.25	8,634.25	8,634.25	8,634.25	8,634.25	51,805.48
Seguros de retiro	3,453.70	3,453.70	3,453.70	3,453.70	3,453.70	3,453.70	20,722.19
2% sobre nomina	3,311.65	3,311.65	3,311.65	3,311.65	3,311.65	3,311.65	19,869.92
Luz y fuerza	6,449.15	6,449.15	6,449.15	6,642.62	6,642.62	6,642.62	39,275.32
Consumo agua	1,497.25	1,497.25	1,497.25	1,542.17	1,542.17	1,542.17	9,118.25
Telef. teleg y correo	848.67	848.67	848.67	874.13	874.13	874.13	5,168.40
Pap. y arts. de escr.	2,909.31	2,909.31	2,909.31	2,996.59	2,996.59	2,996.59	17,717.70
Depreciaciones	4,890.23	4,890.23	4,890.23	5,036.94	5,036.94	5,036.94	29,781.50
Ayuda trasp. y c.	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	3,250.00	19,500.00
Capacitación	4,289.00	4,289.00	4,289.00	4,289.00	4,289.00	4,289.00	25,734.00
Comedor	7,920.00	7,920.00	7,920.00	8,157.60	8,157.60	8,157.60	48,232.80
Art. aseo y limpieza	1,801.59	1,801.59	1,801.59	1,855.64	1,855.64	1,855.64	10,971.68
Diversos	1,707.25	1,707.25	1,707.25	1,758.47	1,758.47	1,758.47	10,397.15
No deducibles	1,616.54	1,616.54	1,616.54	1,665.04	1,665.04	1,665.04	9,844.73
Mantenimiento	1,169.49	1,169.49	1,169.49	1,204.57	1,204.57	1,204.57	7,122.19
Total	265,835.53	265,835.53	265,835.53	266,759.82	266,759.82	266,759.82	1,597,786.04

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

11 Presupuesto del Departamento de Embarques del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	165,000.00	990,000.00
Aguinaldo	4,369.70	4,369.70	4,369.70	4,369.70	4,369.70	4,369.70	26,218.22
Prima vacacional	582.63	582.63	582.63	582.63	582.63	582.63	3,495.76
Cuotas al imss	42,135.12	42,135.12	42,135.12	42,135.12	42,135.12	42,135.12	252,810.74
Infonavit	8,634.25	8,634.25	8,634.25	8,634.25	8,634.25	8,634.25	51,805.48
Seguros de retiro	3,453.70	3,453.70	3,453.70	3,453.70	3,453.70	3,453.70	20,722.19
2% sobre nomina	3,311.65	3,311.65	3,311.65	3,311.65	3,311.65	3,311.65	19,869.92
Luz y fuerza	2,978.78	2,978.78	2,978.78	3,068.14	3,068.14	3,068.14	18,140.77
Consumo agua	1,761.27	1,761.27	1,761.27	1,814.11	1,814.11	1,814.11	10,726.13
Telef. teleg y correo	4,234.75	4,234.75	4,234.75	4,361.79	4,361.79	4,361.79	25,789.63
Pap. y arts. de escr.	1,452.00	1,452.00	1,452.00	1,495.56	1,495.56	1,495.56	8,842.68
Depreciaciones	6,560.00	6,560.00	6,560.00	6,756.80	6,756.80	6,756.80	39,950.40
Ayuda trasp. y c.	604.55	604.55	604.55	622.69	622.69	622.69	3,681.71
Capacitación	5,832.30	5,832.30	5,832.30	6,007.27	6,007.27	6,007.27	35,518.71
Comedor	7,920.00	7,920.00	7,920.00	8,157.60	8,157.60	8,157.60	48,232.80
Art. aseo y limpieza	2,914.60	2,914.60	2,914.60	3,002.04	3,002.04	3,002.04	17,749.91
Diversos	1,187.97	1,187.97	1,187.97	1,223.61	1,223.61	1,223.61	7,234.74
No deducibles	1,997.68	1,997.68	1,997.68	2,057.61	2,057.61	2,057.61	12,165.87
Prima de seg. y fian.	1,260.88	1,260.88	1,260.88	1,298.71	1,298.71	1,298.71	7,678.76
Mantenimiento	353.91	353.91	353.91	364.53	364.53	364.53	2,155.31
Comb. y lubricantes	1,505.99	1,505.99	1,505.99	1,551.17	1,551.17	1,551.17	9,171.48
Cuotas y suscripciones	1,825.67	1,825.67	1,825.67	1,880.44	1,880.44	1,880.44	11,118.33
Total	269,877.40	269,877.40	269,877.40	271,149.11	271,149.11	271,149.11	1,623,079.54

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

12 Presupuesto del Departamento de Empaques del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	304,500.00	304,500.00	304,500.00	304,500.00	304,500.00	304,500.00	1,827,000.00
Aguinaldo	8,064.09	8,064.09	8,064.09	8,064.09	8,064.09	8,064.09	48,384.53
Prima vacacional	1,075.21	1,075.21	1,075.21	1,075.21	1,075.21	1,075.21	6,451.27
Cuotas al imss	77,758.45	77,758.45	77,758.45	77,758.45	77,758.45	77,758.45	466,550.73
Infonavit	15,934.11	15,934.11	15,934.11	15,934.11	15,934.11	15,934.11	95,604.66
Seguros de retiro	6,373.64	6,373.64	6,373.64	6,373.64	6,373.64	6,373.64	38,241.86
2% sobre nomina	6,111.50	6,111.50	6,111.50	6,111.50	6,111.50	6,111.50	36,669.03
Luz y fuerza	1,215.58	1,215.58	1,215.58	1,252.05	1,252.05	1,252.05	7,402.88
Consumo agua	633.83	633.83	633.83	652.84	652.84	652.84	3,860.02
Telef. teleg y correo	1,250.09	1,250.09	1,250.09	1,287.59	1,287.59	1,287.59	7,613.05
Pap. y arts. de escr.	706.10	706.10	706.10	727.28	727.28	727.28	4,300.15
Depreciaciones	880.00	880.00	880.00	906.40	906.40	906.40	5,359.20
Ayuda trasp. y c.	1,273.03	1,273.03	1,273.03	1,311.22	1,311.22	1,311.22	7,752.75
Capacitación	1,197.53	1,197.53	1,197.53	1,233.46	1,233.46	1,233.46	7,292.96
Comedor	7,920.00	7,920.00	7,920.00	8,157.60	8,157.60	8,157.60	48,232.80
Art. aseo y limpieza	848.33	848.33	848.33	873.78	873.78	873.78	5,166.33
Diversos	1,661.12	1,661.12	1,661.12	1,710.95	1,710.95	1,710.95	10,116.22
No deducibles	986.60	986.60	986.60	1,016.20	1,016.20	1,016.20	6,008.39
Mantenimiento	400.00	400.00	400.00	412.00	412.00	412.00	2,436.00
SUMA	438,789.22	438,789.22	438,789.22	439,358.39	439,358.39	439,358.39	2,634,442.84

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

13 Presupuesto del Departamento de Equipo de Reparto del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	77,500.00	77,500.00	77,500.00	77,500.00	77,500.00	77,500.00	465,000.00
Aguinaldo	2,052.44	2,052.44	2,052.44	2,052.44	2,052.44	2,052.44	12,314.62
Prima vacacional	273.66	273.66	273.66	273.66	273.66	273.66	1,641.95
Cuotas al imss	19,790.74	19,790.74	19,790.74	19,790.74	19,790.74	19,790.74	118,744.44
Infonavit	4,055.48	4,055.48	4,055.48	4,055.48	4,055.48	4,055.48	24,332.88
Seguros de retiro	1,622.19	1,622.19	1,622.19	1,622.19	1,622.19	1,622.19	9,733.15
2% sobre nomina	1,555.47	1,555.47	1,555.47	1,555.47	1,555.47	1,555.47	9,332.84
Luz y fuerza	703.69	703.69	703.69	724.80	724.80	724.80	4,285.47
Consumo agua	579.47	579.47	579.47	596.85	596.85	596.85	3,528.97
Telef. teleg y correo	1,854.93	1,854.93	1,854.93	1,910.58	1,910.58	1,910.58	11,296.52
Pap. y arts. de escr.	1,212.55	1,212.55	1,212.55	1,248.93	1,248.93	1,248.93	7,384.43
Depreciaciones	3,477.80	3,477.80	3,477.80	3,582.13	3,582.13	3,582.13	21,179.80
Ayuda trasp. y c.	4,855.98	4,855.98	4,855.98	5,001.66	5,001.66	5,001.66	29,572.92
Capacitación	4,784.00	4,784.00	4,784.00	4,927.52	4,927.52	4,927.52	29,134.56
Comedor	3,840.00	3,840.00	3,840.00	3,955.20	3,955.20	3,955.20	23,385.60
Art. aseo y limpieza	2,351.23	2,351.23	2,351.23	2,421.77	2,421.77	2,421.77	14,318.99
Diversos	2,676.14	2,676.14	2,676.14	2,756.42	2,756.42	2,756.42	16,297.69
No deducibles	2,383.85	2,383.85	2,383.85	2,455.37	2,455.37	2,455.37	14,517.65
Prima de seg. y fian.	1,619.95	1,619.95	1,619.95	1,668.55	1,668.55	1,668.55	9,865.50
Mantenimiento	6,656.20	6,656.20	6,656.20	6,855.89	6,855.89	6,855.89	40,536.26
Atención a clientes	2,349.00	2,349.00	2,349.00	2,419.47	2,419.47	2,419.47	14,305.41
Comb. y lubricantes	2,752.25	2,752.25	2,752.25	2,834.82	2,834.82	2,834.82	16,761.20
Cuotas y suscripciones	1,316.69	1,316.69	1,316.69	1,356.19	1,356.19	1,356.19	8,018.64
Gts. de representación	2,328.25	2,328.25	2,328.25	2,398.10	2,398.10	2,398.10	14,179.04
SUMA	152,591.96	152,591.96	152,591.96	153,964.22	153,964.22	153,964.22	919,668.53

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

14 Presupuesto del Departamento de Mercadotecnia del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	45,000.00	270,000.00
Aguinaldo	1,191.74	1,191.74	1,191.74	1,191.74	1,191.74	1,191.74	7,150.42
Prima vacacional	158.90	158.90	158.90	158.90	158.90	158.90	953.39
Cuotas al imss	11,491.40	11,491.40	11,491.40	11,491.40	11,491.40	11,491.40	68,948.38
Infonavit	2,354.79	2,354.79	2,354.79	2,354.79	2,354.79	2,354.79	14,128.77
Seguros de retiro	941.92	941.92	941.92	941.92	941.92	941.92	5,651.51
2% sobre nomina	903.18	903.18	903.18	903.18	903.18	903.18	5,419.07
Luz y fuerza	1,703.69	1,703.69	1,703.69	1,754.80	1,754.80	1,754.80	10,375.47
Consumo agua	579.47	579.47	579.47	596.85	596.85	596.85	3,528.97
Telef. teleg y correo	2,212.55	2,212.55	2,212.55	2,278.93	2,278.93	2,278.93	13,474.43
Pap. y arts. de escr.	2,784.00	2,784.00	2,784.00	2,867.52	2,867.52	2,867.52	16,954.56
Depreciaciones	1,351.23	1,351.23	1,351.23	1,391.77	1,391.77	1,391.77	8,228.99
Ayuda trasp. y c.	383.85	383.85	383.85	395.37	395.37	395.37	2,337.65
Capacitación	1,619.95	1,619.95	1,619.95	1,668.55	1,668.55	1,668.55	9,865.50
Comedor	1,440.00	1,440.00	1,440.00	1,483.20	1,483.20	1,483.20	8,769.60
Art. aseo y limpieza	316.69	316.69	316.69	326.19	326.19	326.19	1,928.64
Diversos	2,110.31	2,110.31	2,110.31	2,173.62	2,173.62	2,173.62	12,851.79
No deducibles	979.12	979.12	979.12	1,008.49	1,008.49	1,008.49	5,962.84
Prima de seg. y fian.	3,537.80	3,537.80	3,537.80	3,643.93	3,643.93	3,643.93	21,545.20
Mantenimiento	2,248.55	2,248.55	2,248.55	2,316.01	2,316.01	2,316.01	13,693.67
Atención a clientes	2,744.60	2,744.60	2,744.60	2,826.94	2,826.94	2,826.94	16,714.61
Comb. y lubricantes	1,368.00	1,368.00	1,368.00	1,409.04	1,409.04	1,409.04	8,331.12
Cuotas y suscripciones	2,245.00	2,245.00	2,245.00	2,312.35	2,312.35	2,312.35	13,672.05
Gts. de representación	3,200.00	3,200.00	3,200.00	3,296.00	3,296.00	3,296.00	19,488.00
Asistencia técnica	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,635.00	4,635.00	4,635.00	27,405.00
SUMA	97,366.73	97,366.73	97,366.73	98,426.48	98,426.48	98,426.48	587,379.63

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

15 Presupuesto de la Gerencia de Relaciones Industriales del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	240,000.00
Aguinaldo	1,059.32	1,059.32	1,059.32	1,059.32	1,059.32	1,059.32	6,355.93
Prima vacacional	141.24	141.24	141.24	141.24	141.24	141.24	847.46
Cuotas al imss	10,214.58	10,214.58	10,214.58	10,214.58	10,214.58	10,214.58	61,287.45
Infonavit	2,093.15	2,093.15	2,093.15	2,093.15	2,093.15	2,093.15	12,558.90
Seguro de retiro	837.26	837.26	837.26	837.26	837.26	837.26	5,023.56
2% sobre nominas	802.82	802.82	802.82	802.82	802.82	802.82	4,816.95
Luz y fuerza	844.49	844.49	844.49	869.82	869.82	869.82	5,142.94
Consumo agua	1,399.87	1,399.87	1,399.87	1,441.87	1,441.87	1,441.87	8,525.21
Telef. teleg y correo	3,537.80	3,537.80	3,537.80	3,643.93	3,643.93	3,643.93	21,545.20
Pap. y arts. de escr.	1,248.55	1,248.55	1,248.55	1,286.01	1,286.01	1,286.01	7,603.67
Depreciaciones	2,744.60	2,744.60	2,744.60	2,826.94	2,826.94	2,826.94	16,714.61
Ayuda trasp. y c.	360.00	360.00	360.00	370.80	370.80	370.80	2,192.40
Capacitación	10,222.43	10,222.43	10,222.43	10,529.10	10,529.10	10,529.10	62,254.60
Comedor	480.00	480.00	480.00	494.40	494.40	494.40	2,923.20
Art. aseo y limpieza	1,250.09	1,250.09	1,250.09	1,287.59	1,287.59	1,287.59	7,613.05
Diversos	2,110.31	2,110.31	2,110.31	2,173.62	2,173.62	2,173.62	12,851.79
No deducibles	1,713.89	1,713.89	1,713.89	1,765.31	1,765.31	1,765.31	10,437.59
Prima de seg. y fian.	4,487.65	4,487.65	4,487.65	4,622.28	4,622.28	4,622.28	27,329.79
Mantenimiento	1,186.91	1,186.91	1,186.91	1,222.52	1,222.52	1,222.52	7,228.28
Asistencia técnica	1,795.06	1,795.06	1,795.06	1,848.91	1,848.91	1,848.91	10,931.92
Atención a clientes	3,506.83	3,506.83	3,506.83	3,612.03	3,612.03	3,612.03	21,356.59
Catálogos y folletos	6,445.13	6,445.13	6,445.13	6,638.48	6,638.48	6,638.48	39,250.84
Cuotas y suscripciones	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,575.00	2,575.00	2,575.00	15,225.00
Gastos legales	1,273.03	1,273.03	1,273.03	1,311.22	1,311.22	1,311.22	7,752.75
Gts. Selecc. Personal	5,670.00	5,670.00	5,670.00	5,840.10	5,840.10	5,840.10	34,530.30
Gts. de representación	3,900.00	3,900.00	3,900.00	4,017.00	4,017.00	4,017.00	23,751.00
Honorarios a consejo	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,750.00	25,750.00	25,750.00	152,250.00
SUMA	136,825.02	136,825.02	136,825.02	139,275.32	139,275.32	139,275.32	828,300.99

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

16 Presupuesto del Departamento de Personal del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	210,000.00	210,000.00	210,000.00	210,000.00	210,000.00	210,000.00	1,260,000.00
Aguinaldo	5,561.44	5,561.44	5,561.44	5,561.44	5,561.44	5,561.44	33,368.64
Prima vacacional	741.53	741.53	741.53	741.53	741.53	741.53	4,449.15
Cuotas al imss	53,626.52	53,626.52	53,626.52	53,626.52	53,626.52	53,626.52	321,759.12
Infonavit	10,989.04	10,989.04	10,989.04	10,989.04	10,989.04	10,989.04	65,934.25
Seguro de retiro	4,395.62	4,395.62	4,395.62	4,395.62	4,395.62	4,395.62	26,373.70
2% sobre nominas	4,214.83	4,214.83	4,214.83	4,214.83	4,214.83	4,214.83	25,288.98
Luz y fuerza	1,385.87	1,385.87	1,385.87	1,427.45	1,427.45	1,427.45	8,439.95
Consumo agua	693.96	693.96	693.96	714.78	714.78	714.78	4,226.22
Telef. teleg y correo	3,750.15	3,750.15	3,750.15	3,862.65	3,862.65	3,862.65	22,838.41
Pap. y arts. de escr.	3,068.26	3,068.26	3,068.26	3,160.31	3,160.31	3,160.31	18,685.70
Depreciaciones	7,650.00	7,650.00	7,650.00	7,879.50	7,879.50	7,879.50	46,588.50
Ayuda trasp. y c.	1,229.25	1,229.25	1,229.25	1,266.13	1,266.13	1,266.13	7,486.13
Capacitación	2,861.50	2,861.50	2,861.50	2,947.35	2,947.35	2,947.35	17,426.54
Comedor	7,200.00	7,200.00	7,200.00	7,416.00	7,416.00	7,416.00	43,848.00
Art. aseo y limpieza	1,144.59	1,144.59	1,144.59	1,178.93	1,178.93	1,178.93	6,970.55
Diversos	1,714.42	1,714.42	1,714.42	1,765.85	1,765.85	1,765.85	10,440.82
No deducibles	131.35	131.35	131.35	135.29	135.29	135.29	799.92
Prima de seg. y fian.	2,959.03	2,959.03	2,959.03	3,047.80	3,047.80	3,047.80	18,020.49
Mantenimiento	1,679.30	1,679.30	1,679.30	1,729.68	1,729.68	1,729.68	10,226.94
Asistencia técnica	2,558.21	2,558.21	2,558.21	2,634.96	2,634.96	2,634.96	15,579.50
Atención a clientes	3,105.00	3,105.00	3,105.00	3,198.15	3,198.15	3,198.15	18,909.45
Catálogos y folletos	2,287.27	2,287.27	2,287.27	2,355.89	2,355.89	2,355.89	13,929.47
Cuotas y suscripciones	1,000.45	1,000.45	1,000.45	1,030.46	1,030.46	1,030.46	6,092.74
Gastos legales	1,196.15	1,196.15	1,196.15	1,232.03	1,232.03	1,232.03	7,284.55
Gts. Selecc. Personal	2,400.18	2,400.18	2,400.18	2,472.19	2,472.19	2,472.19	14,617.10
Gts. de representación	3,450.00	3,450.00	3,450.00	3,553.50	3,553.50	3,553.50	21,010.50
Honorarios a consejo	25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,750.00	25,750.00	25,750.00	152,250.00
SUMA	365,993.91	365,993.91	365,993.91	368,287.86	368,287.86	368,287.86	2,202,845.33

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

17 Presupuesto de la Gerencia de Producción del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00	240,000.00
Aguinaldo	1,059.32	1,059.32	1,059.32	1,059.32	1,059.32	1,059.32	6,355.93
Prima vacacional	141.24	141.24	141.24	141.24	141.24	141.24	847.46
Cuotas al imss	10,214.58	10,214.58	10,214.58	10,214.58	10,214.58	10,214.58	61,287.45
Infonavit	2,093.15	2,093.15	2,093.15	2,093.15	2,093.15	2,093.15	12,558.90
Seguros de retiro	837.26	837.26	837.26	837.26	837.26	837.26	5,023.56
2% sobre nomina	802.82	802.82	802.82	802.82	802.82	802.82	4,816.95
Luz y fuerza	600.00	600.00	600.00	618.00	618.00	618.00	3,654.00
Consumo de agua	1,628.89	1,628.89	1,628.89	1,677.76	1,677.76	1,677.76	9,919.94
Teléf. teleg y correo	1,258.44	1,258.44	1,258.44	1,296.19	1,296.19	1,296.19	7,663.90
Pap. y arts. de escr.	1,333.50	1,333.50	1,333.50	1,373.51	1,373.51	1,373.51	8,121.02
Depreciaciones	3,128.00	3,128.00	3,128.00	3,221.84	3,221.84	3,221.84	19,049.52
Ayuda trasp. y c.	636.72	636.72	636.72	655.82	655.82	655.82	3,877.62
Capacitación	2,622.30	2,622.30	2,622.30	2,700.97	2,700.97	2,700.97	15,969.81
Comedor	480.00	480.00	480.00	494.40	494.40	494.40	2,923.20
Art. aseo y limpieza	1,368.25	1,368.25	1,368.25	1,409.30	1,409.30	1,409.30	8,332.64
Diversos	2,273.44	2,273.44	2,273.44	2,341.64	2,341.64	2,341.64	13,845.25
No deducibles	1,215.13	1,215.13	1,215.13	1,251.58	1,251.58	1,251.58	7,400.14
Prima de seg. y fian.	1,735.00	1,735.00	1,735.00	1,787.05	1,787.05	1,787.05	10,566.15
Mantenimiento	791.85	791.85	791.85	815.61	815.61	815.61	4,822.37
Eq. de prot. Indust.	800.97	800.97	800.97	825.00	825.00	825.00	4,877.91
SUMA	75,020.87	75,020.87	75,020.87	75,617.04	75,617.04	75,617.04	451,913.72

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

18 Presupuesto del Departamento de Ingeniería Industrial del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	96,000.00
Aguinaldo	423.73	423.73	423.73	423.73	423.73	423.73	2,542.37
Prima vacacional	56.50	56.50	56.50	56.50	56.50	56.50	338.98
Cuotas al imss	4,085.83	4,085.83	4,085.83	4,085.83	4,085.83	4,085.83	24,514.98
Infonavit	837.26	837.26	837.26	837.26	837.26	837.26	5,023.56
Seguros de retiro	334.90	334.90	334.90	334.90	334.90	334.90	2,009.42
2% sobre nomina	321.13	321.13	321.13	321.13	321.13	321.13	1,926.78
Luz y fuerza	1,215.58	1,215.58	1,215.58	1,252.05	1,252.05	1,252.05	7,402.88
Consumo de agua	397.53	397.53	397.53	409.46	409.46	409.46	2,420.96
Teléf. teleg y correo	1,250.09	1,250.09	1,250.09	1,287.59	1,287.59	1,287.59	7,613.05
Pap. y arts. de escr.	1,350.79	1,350.79	1,350.79	1,391.31	1,391.31	1,391.31	8,226.31
Depreciaciones	1,706.10	1,706.10	1,706.10	1,757.28	1,757.28	1,757.28	10,390.15
Ayuda trasp. y c.	880.00	880.00	880.00	906.40	906.40	906.40	5,359.20
Capacitación	1,499.49	1,499.49	1,499.49	1,544.47	1,544.47	1,544.47	9,131.89
Comedor	240.00	240.00	240.00	247.20	247.20	247.20	1,461.60
Art. aseo y limpieza	200.00	200.00	200.00	206.00	206.00	206.00	1,218.00
Diversos	1,086.99	1,086.99	1,086.99	1,119.60	1,119.60	1,119.60	6,619.77
No deducibles	273.03	273.03	273.03	281.22	281.22	281.22	1,662.75
Prima de seg. y fian.	2,345.00	2,345.00	2,345.00	2,415.35	2,415.35	2,415.35	14,281.05
Mantenimiento	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,854.00	1,854.00	1,854.00	10,962.00
Eq. de prot. Indust.	879.00	879.00	879.00	905.37	905.37	905.37	5,353.11
SUMA	37,182.95	37,182.95	37,182.95	37,636.66	37,636.66	37,636.66	224,458.83

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

19 Presupuesto del Departamento de Diseño del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	55,000.00	330,000.00
Aguinaldo	1,456.57	1,456.57	1,456.57	1,456.57	1,456.57	1,456.57	8,739.41
Prima vacacional	194.21	194.21	194.21	194.21	194.21	194.21	1,165.25
Cuotas al imss	14,045.04	14,045.04	14,045.04	14,045.04	14,045.04	14,045.04	84,270.25
Infonavit	2,878.08	2,878.08	2,878.08	2,878.08	2,878.08	2,878.08	17,268.49
Seguros de retiro	1,151.23	1,151.23	1,151.23	1,151.23	1,151.23	1,151.23	6,907.40
2% sobre nomina	1,103.88	1,103.88	1,103.88	1,103.88	1,103.88	1,103.88	6,623.31
Luz y fuerza	784.00	784.00	784.00	807.52	807.52	807.52	4,774.56
Consumo de agua	579.47	579.47	579.47	596.85	596.85	596.85	3,528.97
Teléf. teleg y correo	2,854.93	2,854.93	2,854.93	2,940.58	2,940.58	2,940.58	17,386.52
Pap. y arts. de escr.	3,212.55	3,212.55	3,212.55	3,308.93	3,308.93	3,308.93	19,564.43
Depreciaciones	1,477.80	1,477.80	1,477.80	1,522.13	1,522.13	1,522.13	8,999.80
Ayuda trasp. y c.	1,345.00	1,345.00	1,345.00	1,385.35	1,385.35	1,385.35	8,191.05
Capacitación	5,432.00	5,432.00	5,432.00	5,594.96	5,594.96	5,594.96	33,080.88
Comedor	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,472.00	2,472.00	2,472.00	14,616.00
Art. aseo y limpieza	234.00	234.00	234.00	241.02	241.02	241.02	1,425.06
Diversos	543.00	543.00	543.00	559.29	559.29	559.29	3,306.87
No deducibles	654.00	654.00	654.00	673.62	673.62	673.62	3,982.86
Prima de seg. y fian.	876.00	876.00	876.00	902.28	902.28	902.28	5,334.84
Mantenimiento	4,325.00	4,325.00	4,325.00	4,454.75	4,454.75	4,454.75	26,339.25
Eq. de prot. Indust.	1,432.00	1,432.00	1,432.00	1,474.96	1,474.96	1,474.96	8,720.88
SUMA	101,978.77	101,978.77	101,978.77	102,763.26	102,763.26	102,763.26	614,226.08

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

20 Presupuesto del Departamento de Programación del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00	62,500.00	375,000.00
Aguinaldo	1,655.19	1,655.19	1,655.19	1,655.19	1,655.19	1,655.19	9,931.14
Prima vacacional	220.69	220.69	220.69	220.69	220.69	220.69	1,324.15
Cuotas al imss	15,960.27	15,960.27	15,960.27	15,960.27	15,960.27	15,960.27	95,761.64
Infonavit	3,270.55	3,270.55	3,270.55	3,270.55	3,270.55	3,270.55	19,623.29
Seguros de retiro	1,308.22	1,308.22	1,308.22	1,308.22	1,308.22	1,308.22	7,849.32
2% sobre nomina	1,254.41	1,254.41	1,254.41	1,254.41	1,254.41	1,254.41	7,526.48
Luz y fuerza	1,164.53	1,164.53	1,164.53	1,199.47	1,199.47	1,199.47	7,091.99
Consumo de agua	173.59	173.59	173.59	178.80	178.80	178.80	1,057.16
Teléf. teleg y correo	701.30	701.30	701.30	722.34	722.34	722.34	4,270.92
Pap. y arts. de escr.	1,124.39	1,124.39	1,124.39	1,158.12	1,158.12	1,158.12	6,847.54
Depreciaciones	2,276.04	2,276.04	2,276.04	2,344.32	2,344.32	2,344.32	13,861.08
Ayuda trasp. y c.	692.14	692.14	692.14	712.90	712.90	712.90	4,215.13
Capacitación	1,276.20	1,276.20	1,276.20	1,314.49	1,314.49	1,314.49	7,772.06
Comedor	2,400.00	2,400.00	2,400.00	2,472.00	2,472.00	2,472.00	14,616.00
Art. aseo y limpieza	937.00	937.00	937.00	965.11	965.11	965.11	5,706.33
Diversos	765.00	765.00	765.00	787.95	787.95	787.95	4,658.85
No deducibles	689.00	689.00	689.00	709.67	709.67	709.67	4,196.01
Prima de seg. y fian.	579.00	579.00	579.00	596.37	596.37	596.37	3,526.11
Mantenimiento	654.00	654.00	654.00	673.62	673.62	673.62	3,982.86
Eq. de prot. Indust.	549.00	549.00	549.00	565.47	565.47	565.47	3,343.41
SUMA	100,150.53	100,150.53	100,150.53	100,569.96	100,569.96	100,569.96	602,161.47

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

21 Presupuesto del Departamento de Producción del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	16,000.00	96,000.00
Aguinaldo	423.73	423.73	423.73	423.73	423.73	423.73	2,542.37
Prima vacacional	56.50	56.50	56.50	56.50	56.50	56.50	338.98
Cuotas al imss	4,085.83	4,085.83	4,085.83	4,085.83	4,085.83	4,085.83	24,514.98
Infonavit	837.26	837.26	837.26	837.26	837.26	837.26	5,023.56
Seguros de retiro	334.90	334.90	334.90	334.90	334.90	334.90	2,009.42
2% sobre nomina	321.13	321.13	321.13	321.13	321.13	321.13	1,926.78
Luz y fuerza	164.53	164.53	164.53	169.47	169.47	169.47	1,001.99
Consumo de agua	173.59	173.59	173.59	178.80	178.80	178.80	1,057.16
Teléf. teleg y correo	701.30	701.30	701.30	722.34	722.34	722.34	4,270.92
Pap. y arts. de escr.	724.39	724.39	724.39	746.12	746.12	746.12	4,411.54
Depreciaciones	2,276.04	2,276.04	2,276.04	2,344.32	2,344.32	2,344.32	13,861.08
Capacitación	692.14	692.14	692.14	712.90	712.90	712.90	4,215.13
Comedor	240.00	240.00	240.00	247.20	247.20	247.20	1,461.60
Art. aseo y limpieza	1,175.47	1,175.47	1,175.47	1,210.73	1,210.73	1,210.73	7,158.61
Diversos	937.00	937.00	937.00	965.11	965.11	965.11	5,706.33
No deducibles	765.00	765.00	765.00	787.95	787.95	787.95	4,658.85
Mantenimiento	689.00	689.00	689.00	709.67	709.67	709.67	4,196.01
SUMA	30,597.81	30,597.81	30,597.81	30,853.96	30,853.96	30,853.96	184,355.32

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

22 Presupuesto del Departamento de Fabricación del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	1,142,000.00	1,142,000.00	1,142,000.00	1,142,000.00	1,142,000.00	1,142,000.00	6,852,000.00
Aguinaldo	30,243.64	30,243.64	30,243.64	30,243.64	30,243.64	30,243.64	181,461.86
Prima vacacional	4,032.49	4,032.49	4,032.49	4,032.49	4,032.49	4,032.49	24,194.92
Cuotas al imss	291,626.13	291,626.13	291,626.13	291,626.13	291,626.13	291,626.13	1,749,756.76
Infonavit	59,759.45	59,759.45	59,759.45	59,759.45	59,759.45	59,759.45	358,556.71
Seguros de retiro	23,903.78	23,903.78	23,903.78	23,903.78	23,903.78	23,903.78	143,422.68
2% sobre nomina	22,920.65	22,920.65	22,920.65	22,920.65	22,920.65	22,920.65	137,523.90
Luz y fuerza	4,890.00	4,890.00	4,890.00	5,036.70	5,036.70	5,036.70	29,780.10
Consumo de agua	2,659.00	2,659.00	2,659.00	2,738.77	2,738.77	2,738.77	16,193.31
Teléf. teleg y correo	2,234.00	2,234.00	2,234.00	2,301.02	2,301.02	2,301.02	13,605.06
Pap. y arts. de escr.	6,079.00	6,079.00	6,079.00	6,261.37	6,261.37	6,261.37	37,021.11
Depreciaciones	7,500.00	7,500.00	7,500.00	7,725.00	7,725.00	7,725.00	45,675.00
Ayuda trasp. y c.	3,860.00	3,860.00	3,860.00	3,975.80	3,975.80	3,975.80	23,507.40
Capacitación	7,980.00	7,980.00	7,980.00	8,219.40	8,219.40	8,219.40	48,598.20
Comedor	60,720.00	60,720.00	60,720.00	62,541.60	62,541.60	62,541.60	369,784.80
Art. aseo y limpieza	590.00	590.00	590.00	607.70	607.70	607.70	3,593.10
Diversos	320.00	320.00	320.00	329.60	329.60	329.60	1,948.80
No deducibles	765.00	765.00	765.00	787.95	787.95	787.95	4,658.85
Prima de seg. y fian.	890.00	890.00	890.00	916.70	916.70	916.70	5,420.10
Mantenimiento	579.00	579.00	579.00	596.37	596.37	596.37	3,526.11
Comp. Prod. H. Tri	964.00	964.00	964.00	992.92	992.92	992.92	5,870.76
Eq. De prot. Indust.	1,267.00	1,267.00	1,267.00	1,305.01	1,305.01	1,305.01	7,716.03
Gratificaciones	938.00	938.00	938.00	966.14	966.14	966.14	5,712.42
Incentivos	789.00	789.00	789.00	812.67	812.67	812.67	4,805.01
Mantto. maq. y epo.	600.00	600.00	600.00	618.00	618.00	618.00	3,654.00
Materia prima indirect	7,890.00	7,890.00	7,890.00	8,126.70	8,126.70	8,126.70	48,050.10
Materiales de fabrica	8,650.00	8,650.00	8,650.00	8,909.50	8,909.50	8,909.50	52,678.50
Premio de puntualidad	35,000.00	35,000.00	35,000.00	36,050.00	36,050.00	36,050.00	213,150.00
Tiempo extraordinario	25,600.00	25,600.00	25,600.00	26,368.00	26,368.00	26,368.00	155,904.00
SUMA	1,694,650.14	1,677,510.14	1,677,510.14	1,680,600.86	1,680,600.86	1,680,600.86	10,074,332.99

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

23 Presupuesto del Departamento de Control de Calidad del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	53,000.00	53,000.00	53,000.00	53,000.00	53,000.00	53,000.00	318,000.00
Aguinaldo	1,403.60	1,403.60	1,403.60	1,403.60	1,403.60	1,403.60	8,421.61
Prima vacacional	187.15	187.15	187.15	187.15	187.15	187.15	1,122.88
Cuotas al imss	13,534.31	13,534.31	13,534.31	13,534.31	13,534.31	13,534.31	81,205.87
Infonavit	2,773.42	2,773.42	2,773.42	2,773.42	2,773.42	2,773.42	16,640.55
Seguros de retiro	1,109.37	1,109.37	1,109.37	1,109.37	1,109.37	1,109.37	6,656.22
2% sobre nomina	1,063.74	1,063.74	1,063.74	1,063.74	1,063.74	1,063.74	6,382.46
Luz y fuerza	1,164.53	1,164.53	1,164.53	1,199.47	1,199.47	1,199.47	7,091.99
Consumo de agua	1,480.00	1,480.00	1,480.00	1,524.40	1,524.40	1,524.40	9,013.20
Teléf. teleg y correo	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,236.00	1,236.00	1,236.00	7,308.00
Pap. y arts. de escr.	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,987.00	2,987.00	2,987.00	17,661.00
Depreciaciones	2,570.00	2,570.00	2,570.00	2,647.10	2,647.10	2,647.10	15,651.30
Ayuda trasp. y c.	1,753.00	1,753.00	1,753.00	1,805.59	1,805.59	1,805.59	10,675.77
Capacitación	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,987.00	2,987.00	2,987.00	17,661.00
Comedor	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,719.20	2,719.20	2,719.20	16,077.60
Art. aseo y limpieza	952.00	952.00	952.00	980.56	980.56	980.56	5,797.68
Diversos	1,649.00	1,649.00	1,649.00	1,698.47	1,698.47	1,698.47	10,042.41
No deducibles	1,730.00	1,730.00	1,730.00	1,781.90	1,781.90	1,781.90	10,535.70
Prima de seg. y fian.	2,278.00	2,278.00	2,278.00	2,346.34	2,346.34	2,346.34	13,873.02
Mantenimiento	856.00	856.00	856.00	881.68	881.68	881.68	5,213.04
Comp. Prod. H. Tri	1,260.00	1,260.00	1,260.00	1,297.80	1,297.80	1,297.80	7,673.40
Eq. De prot. Indust.	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,390.50	1,390.50	1,390.50	8,221.50
Gratificaciones	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,236.00	1,236.00	1,236.00	7,308.00
Incentivos	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,575.00	2,575.00	2,575.00	15,225.00
Mantto. maq. y epo.	5,090.00	5,090.00	5,090.00	5,242.70	5,242.70	5,242.70	30,998.10
Materia prima indirect	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,635.00	4,635.00	4,635.00	27,405.00
Materiales de fabrica	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,957.00	1,957.00	1,957.00	11,571.00
Premio de puntualidad	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,240.00	8,240.00	8,240.00	48,720.00
Tiempo extraordinario	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,300.00	10,300.00	10,300.00	60,900.00
SUMA	132,944.13	103,454.13	103,454.13	104,365.60	104,365.60	104,365.60	623,459.20

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

24 Presupuesto del Departamento de Taller Mecánico del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	53,000.00	53,000.00	53,000.00	53,000.00	53,000.00	53,000.00	318,000.00
Aguinaldo	1,403.60	1,403.60	1,403.60	1,403.60	1,403.60	1,403.60	8,421.61
Prima vacacional	187.15	187.15	187.15	187.15	187.15	187.15	1,122.88
Cuotas al imss	13,534.31	13,534.31	13,534.31	13,534.31	13,534.31	13,534.31	81,205.87
Infonavit	2,773.42	2,773.42	2,773.42	2,773.42	2,773.42	2,773.42	16,640.55
Seguros de retiro	1,109.37	1,109.37	1,109.37	1,109.37	1,109.37	1,109.37	6,656.22
2% sobre nomina	1,063.74	1,063.74	1,063.74	1,063.74	1,063.74	1,063.74	6,382.46
Luz y fuerza	1,164.53	1,164.53	1,164.53	1,199.47	1,199.47	1,199.47	7,091.99
Consumo de agua	1,480.00	1,480.00	1,480.00	1,524.40	1,524.40	1,524.40	9,013.20
Teléf. teleg y correo	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,236.00	1,236.00	1,236.00	7,308.00
Pap. y arts. de escr.	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,987.00	2,987.00	2,987.00	17,661.00
Depreciaciones	2,570.00	2,570.00	2,570.00	2,647.10	2,647.10	2,647.10	15,651.30
Ayuda trasp. y c.	1,753.00	1,753.00	1,753.00	1,805.59	1,805.59	1,805.59	10,675.77
Capacitación	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,987.00	2,987.00	2,987.00	17,661.00
Comedor	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,719.20	2,719.20	2,719.20	16,077.60
Art. aseo y limpieza	352.00	352.00	352.00	362.56	362.56	362.56	2,143.68
Diversos	649.00	649.00	649.00	668.47	668.47	668.47	3,952.41
No deducibles	730.00	730.00	730.00	751.90	751.90	751.90	4,445.70
Prima de seg. y fian.	6,278.00	6,278.00	6,278.00	6,466.34	6,466.34	6,466.34	38,233.02
Mantenimiento	356.00	356.00	356.00	366.68	366.68	366.68	2,168.04
Comp. Prod. H. Tri	750.00	750.00	750.00	772.50	772.50	772.50	4,567.50
Eq. De prot. Indust.	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,390.50	1,390.50	1,390.50	8,221.50
Gratificaciones	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,236.00	1,236.00	1,236.00	7,308.00
Incentivos	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,575.00	2,575.00	2,575.00	15,225.00
Mantto. maq. y epo.	5,090.00	5,090.00	5,090.00	5,242.70	5,242.70	5,242.70	30,998.10
Materia prima indirect	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,635.00	4,635.00	4,635.00	27,405.00
Materiales de fabrica	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,957.00	1,957.00	1,957.00	11,571.00
Premio de puntualidad	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,240.00	8,240.00	8,240.00	48,720.00
Tiempo extraordinario	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,300.00	10,300.00	10,300.00	60,900.00
SUMA	103,844.13	103,844.13	103,844.13	104,767.30	104,767.30	104,767.30	625,834.30

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

25 Presupuesto del Departamento de Mantenimiento del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	53,000.00	53,000.00	53,000.00	53,000.00	53,000.00	53,000.00	318,000.00
Aguinaldo	1,403.60	1,403.60	1,403.60	1,403.60	1,403.60	1,403.60	8,421.61
Prima vacacional	187.15	187.15	187.15	187.15	187.15	187.15	1,122.88
Cuotas al imss	13,534.31	13,534.31	13,534.31	13,534.31	13,534.31	13,534.31	81,205.87
Infonavit	2,773.42	2,773.42	2,773.42	2,773.42	2,773.42	2,773.42	16,640.55
Seguros de retiro	1,109.37	1,109.37	1,109.37	1,109.37	1,109.37	1,109.37	6,656.22
2% sobre nomina	1,063.74	1,063.74	1,063.74	1,063.74	1,063.74	1,063.74	6,382.46
Luz y fuerza	1,164.53	1,164.53	1,164.53	1,199.47	1,199.47	1,199.47	7,091.99
Consumo de agua	1,480.00	1,480.00	1,480.00	1,524.40	1,524.40	1,524.40	9,013.20
Teléf. teleg y correo	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,236.00	1,236.00	1,236.00	7,308.00
Pap. y arts. de escr.	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,987.00	2,987.00	2,987.00	17,661.00
Depreciaciones	2,570.00	2,570.00	2,570.00	2,647.10	2,647.10	2,647.10	15,651.30
Ayuda trasp. y c.	1,753.00	1,753.00	1,753.00	1,805.59	1,805.59	1,805.59	10,675.77
Capacitación	2,900.00	2,900.00	2,900.00	2,987.00	2,987.00	2,987.00	17,661.00
Comedor	2,640.00	2,640.00	2,640.00	2,719.20	2,719.20	2,719.20	16,077.60
Art. aseo y limpieza	352.00	352.00	352.00	362.56	362.56	362.56	2,143.68
Diversos	649.00	649.00	649.00	668.47	668.47	668.47	3,952.41
No deducibles	900.00	900.00	900.00	927.00	927.00	927.00	5,481.00
Prima de seg. y fian.	1,278.00	1,278.00	1,278.00	1,316.34	1,316.34	1,316.34	7,783.02
Mantenimiento	356.00	356.00	356.00	366.68	366.68	366.68	2,168.04
Comp. Prod. H. Tri	260.00	260.00	260.00	267.80	267.80	267.80	1,583.40
Eq. De prot. Indust.	1,350.00	1,350.00	1,350.00	1,390.50	1,390.50	1,390.50	8,221.50
Gratificaciones	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,236.00	1,236.00	1,236.00	7,308.00
Incentivos	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,575.00	2,575.00	2,575.00	15,225.00
Mantto. maq. y epo.	5,090.00	5,090.00	5,090.00	5,242.70	5,242.70	5,242.70	30,998.10
Materia prima indirect	4,500.00	4,500.00	4,500.00	4,635.00	4,635.00	4,635.00	27,405.00
Materiales de fabrica	1,900.00	1,900.00	1,900.00	1,957.00	1,957.00	1,957.00	11,571.00
Premio de puntualidad	8,000.00	8,000.00	8,000.00	8,240.00	8,240.00	8,240.00	48,720.00
Tiempo extraordinario	10,000.00	10,000.00	10,000.00	10,300.00	10,300.00	10,300.00	60,900.00
SUMA	98,524.13	98,524.13	98,524.13	99,287.70	99,287.70	99,287.70	593,435.50

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

26 Presupuesto del Departamento de Compras del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	13,000.00	78,000.00
Aguinaldo	344.28	344.28	344.28	344.28	344.28	344.28	2,065.68
Prima vacacional	45.90	45.90	45.90	45.90	45.90	45.90	275.42
Cuotas al imss	3,319.74	3,319.74	3,319.74	3,319.74	3,319.74	3,319.74	19,918.42
Infonavit	680.27	680.27	680.27	680.27	680.27	680.27	4,081.64
Seguros de retiro	272.11	272.11	272.11	272.11	272.11	272.11	1,632.66
2% sobre nomina	260.92	260.92	260.92	260.92	260.92	260.92	1,565.51
Luz y fuerza	500.00	500.00	500.00	515.00	515.00	515.00	3,045.00
Consumo de agua	378.00	378.00	378.00	389.34	389.34	389.34	2,302.02
Teléf. teleg y correo	120.00	120.00	120.00	123.60	123.60	123.60	730.80
Pap. y arts. de escr.	200.00	200.00	200.00	206.00	206.00	206.00	1,218.00
Depreciaciones	1,200.00	1,200.00	1,200.00	1,236.00	1,236.00	1,236.00	7,308.00
Ayuda trasp. y c.	350.00	350.00	350.00	360.50	360.50	360.50	2,131.50
Comedor	480.00	480.00	480.00	494.40	494.40	494.40	2,923.20
Art. aseo y limpieza	280.00	280.00	280.00	288.40	288.40	288.40	1,705.20
Diversos	750.00	750.00	750.00	772.50	772.50	772.50	4,567.50
No deducibles	120.00	120.00	120.00	123.60	123.60	123.60	730.80
SUMA	22,301.22	22,301.22	22,301.22	22,432.56	22,432.56	22,432.56	134,201.35

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

27 Presupuesto del Departamento de Almacén de Materiales del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Sueldos y salarios	23,000.00	23,000.00	23,000.00	23,000.00	23,000.00	23,000.00	138,000.00
Aguinaldo	609.11	609.11	609.11	609.11	609.11	609.11	3,654.66
Prima vacacional	81.21	81.21	81.21	81.21	81.21	81.21	487.29
Cuotas al imss	5,873.38	5,873.38	5,873.38	5,873.38	5,873.38	5,873.38	35,240.28
Infonavit	1,203.56	1,203.56	1,203.56	1,203.56	1,203.56	1,203.56	7,221.37
Seguros de retiro	481.42	481.42	481.42	481.42	481.42	481.42	2,888.55
2% sobre nomina	461.62	461.62	461.62	461.62	461.62	461.62	2,769.75
Luz y fuerza	600.00	600.00	600.00	618.00	618.00	618.00	3,654.00
Consumo de agua	692.14	692.14	692.14	712.90	712.90	712.90	4,215.13
Teléf. teleg y correo	276.85	276.85	276.85	285.16	285.16	285.16	1,686.02
Pap. y arts. de escr.	540.00	540.00	540.00	556.20	556.20	556.20	3,288.60
Depreciaciones	1,137.00	1,137.00	1,137.00	1,171.11	1,171.11	1,171.11	6,924.33
Ayuda trasp. y c.	265.00	265.00	265.00	272.95	272.95	272.95	1,613.85
Capacitación	250.00	250.00	250.00	257.50	257.50	257.50	1,522.50
Comedor	960.00	960.00	960.00	988.80	988.80	988.80	5,846.40
Art. aseo y limpieza	700.00	700.00	700.00	721.00	721.00	721.00	4,263.00
Diversos	200.00	200.00	200.00	206.00	206.00	206.00	1,218.00
No deducibles	130.00	130.00	130.00	133.90	133.90	133.90	791.70
Prima de seg. y fian.	250.00	250.00	250.00	257.50	257.50	257.50	1,522.50
Mantenimiento	356.00	356.00	356.00	366.68	366.68	366.68	2,168.04
Comp. Prod. H. Tri	260.00	260.00	260.00	267.80	267.80	267.80	1,583.40
Eq. De prot. Indust.	550.00	550.00	550.00	566.50	566.50	566.50	3,349.50
Gratificaciones	600.00	600.00	600.00	618.00	618.00	618.00	3,654.00
Incentivos	500.00	500.00	500.00	515.00	515.00	515.00	3,045.00
Mantto. maq. y epo.	509.00	509.00	509.00	524.27	524.27	524.27	3,099.81
Materia prima indirect	500.00	500.00	500.00	515.00	515.00	515.00	3,045.00
Materiales de fabrica	300.00	300.00	300.00	309.00	309.00	309.00	1,827.00
Premio de puntualidad	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,575.00	2,575.00	2,575.00	15,225.00
Tiempo extraordinario	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,090.00	3,090.00	3,090.00	18,270.00
SUMA	37,711.31	37,711.31	37,711.31	37,891.34	37,891.34	37,891.34	226,807.93

5.3.3 Documentos Informativos

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Rafael Salazar

Área : Gerencia Administrativa

Depto.:		Administración		Nivel :		2	
Cuenta:		404-0000		Cta. Cont. :		2000	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación /		Desviación	
404-0010	Sueldos y salarios	276,000.00	276,000.00			0.00	
404-0020	Aguinaldo	7,309.32	7,309.32			0.00	
404-0030	Prima vacacional	974.58	974.58			0.00	
404-0040	Cuotas al imss	70,480.57	70,480.57			0.00	
404-0050	Infonavit	14,442.74	14,442.74			0.00	
404-0060	Seguro de retiro	5,777.10	5,777.10			0.00	
404-0070	2% sobre nominas	5,539.49	5,539.49			0.00	
404-0090	Luz y fuerza	1,710.68	1,735.96			25.28	
404-0100	Consumo agua	885.00	898.08			13.08	
404-0110	Teléf. Teleg y correo	612.47	621.52			9.05	
404-0120	Pap. y arts. de escr.	13,093.50	13,287.00			193.50	
404-0140	Depreciaciones	27,405.00	27,810.00			405.00	
404-0160	Capacitación	4,163.20	4,876.00			712.80	
404-0170	Comedor	3,134.40	3,480.00			345.60	
404-0180	Art. aseo y limpieza	625.75	635.00			9.25	
404-0190	Diversos	1,952.45	1,981.31			28.85	
404-0200	No deducibles	1,301.25	1,320.48			19.23	
404-0210	Prima de seg. y fian.	7,917.00	8,034.00			117.00	
404-0220	Mantenimiento	6,699.00	6,798.00			99.00	
404-0240	Asistencia técnica	6,394.50	6,489.00			94.50	
404-0260	Catálogos y folletos	5,968.20	6,056.40			88.20	
404-0270	Cuotas y suscripciones	9,135.00	9,270.00			135.00	
404-0280	Gastos legales	7,490.70	7,601.40			110.70	
404-0320	Honorarios a consejo	152,250.00	152,250.00			0.00	
Totales		631,261.90	633,667.94			2,406.04	

Observaciones

Las variaciones Realmente no son representativas

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Angélica Reyes

Área : Gerencia Administrativa

Depto.:	<u>Contraloría</u>	Nivel :	<u>3</u>	
Cuenta:	<u>404-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>2100</u>	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
404-0010	Sueldos y salarios	606,000.00	612,530.00	6,530.00
404-0020	Aguinaldo	16,048.73	16,813.73	765.00
404-0030	Prima vacacional	2,139.83	3,014.83	875.00
404-0040	Cuotas al imss	154,750.82	154,993.82	243.00
404-0050	Infonavit	31,711.23	32,307.23	596.00
404-0060	Seguro de retiro	12,684.49	13,169.49	485.00
404-0070	2% sobre nominas	12,162.80	12,837.80	675.00
404-0090	Luz y fuerza	10,054.10	18,365.58	8,311.48
404-0100	Consumo agua	4,218.85	10,429.63	6,210.79
404-0110	Teléf. teleg y correo	11,198.90	19,922.51	8,723.60
404-0120	Pap. y arts. de escr.	16,695.13	27,397.37	10,702.25
404-0140	Depreciaciones	41,412.00	61,012.32	19,600.32
404-0150	Ayuda trasp. y c.	6,893.88	14,067.68	7,173.80
404-0160	Capacitación	20,920.61	33,144.03	12,223.42
404-0170	Comedor	16,077.60	26,557.54	10,479.94
404-0180	Art. aseo y limpieza	9,408.26	17,487.23	8,078.97
404-0190	Diversos	8,578.25	16,358.42	7,780.17
404-0200	No deducibles	4,263.00	10,489.68	6,226.68
404-0210	Prima de seg. y fian.	11,266.50	20,014.44	8,747.94
404-0220	Mantenimiento	9,135.00	17,115.60	7,980.60
404-0240	Asistencia técnica	11,571.00	20,428.56	8,857.56
404-0250	Atención a clientes	9,135.00	17,115.60	7,980.60
404-0260	Catálogos y folletos	13,398.00	22,913.28	9,515.28
404-0270	Cuotas y suscripciones	18,270.00	29,539.20	11,269.20
404-0280	Gastos legales	23,568.30	36,744.89	13,176.59
404-0320	Honorarios a consejo	152,250.00	155,700.00	3,450.00
Totales		1,233,812.28	1,420,470.45	186,658.18

Observaciones

Las variaciones que se reflejan nos dan una idea de los gastos excesivos que se tienen en el depto., son gastos que se cubren en su totalidad y que aún así se desperdician según los estudios realizados en el mismo

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Miriam de León

Área : Gerencia Administrativa

Depto.:	<u>Crédito y Cobranza</u>	Nivel :	<u>3</u>
Cuenta:	<u>404-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>2200</u>

Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
404-0010	Sueldos y salarios	873,000.00	873,000.00	0.00
404-0020	Aguinaldo	23,119.70	23,119.70	0.00
404-0030	Prima vacacional	3,082.63	3,082.63	0.00
404-0040	Cuotas al imss	222,933.11	222,933.11	0.00
404-0050	Infonavit	45,683.01	45,683.01	0.00
404-0060	Seguro de retiro	18,273.21	18,273.21	0.00
404-0070	2% sobre nominas	17,521.65	17,521.65	0.00
404-0090	Luz y fuerza	9,466.30	17,287.36	7,821.07
404-0100	Consumo agua	7,230.66	14,246.89	7,016.24
404-0110	Teléf. teleg y correo	7,404.04	14,482.69	7,078.65
404-0120	Pap. y arts. de escr.	7,490.70	14,600.55	7,109.85
404-0140	Depreciaciones	41,290.20	60,567.87	19,277.67
404-0150	Ayuda trasp. y c.	31,109.35	46,721.91	15,612.57
404-0160	Capacitación	28,897.05	43,713.19	14,816.14
404-0170	Comedor	32,155.20	48,144.27	15,989.07
404-0180	Art. aseo y limpieza	3,775.80	9,548.29	5,772.49
404-0190	Diversos	57,246.00	82,267.76	25,021.76
404-0200	No deducibles	8,526.00	16,008.56	7,482.56
404-0210	Prima de seg. y fian.	41,133.32	60,354.52	19,221.20
404-0220	Mantenimiento	8,970.57	16,613.18	7,642.61
404-0250	Asistencia técnica	9,376.16	17,164.78	7,788.62
404-0270	Atención a clientes	18,270.00	29,260.40	10,990.40
404-0280	Catálogos y folletos	17,158.15	27,748.28	10,590.13
404-0320	Cuotas y suscripciones	152,250.00	211,473.20	59,223.20
Totales		1,685,362.80	1,933,817.02	248,454.22

Observaciones

Se observan variaciones que en algunos casos representan un porcentaje alto del gasto que se considero para el departamento, cubriendo en su totalidad lo previsto para el buen funcionamiento del mismo.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Fernando Mendoza

Área : Gerencia de Distribución

Depto.:	<u>Distribución</u>	Nivel :	<u>2</u>	
Cuenta:	<u>405-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>3000</u>	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
405-0010	Sueldos y salarios	228,000.00	228,000.00	0.00
405-0020	Aguinaldo	6,038.14	6,038.14	0.00
405-0030	Prima vacacional	805.08	805.08	0.00
405-0040	Cuotas al imss	58,223.08	58,223.08	0.00
405-0050	Infonavit	11,930.96	11,930.96	0.00
405-0060	Seguros de retiro	4,772.38	4,772.38	0.00
405-0070	2% sobre nomina	4,576.10	4,576.10	0.00
405-0090	Luz y fuerza	1,849.47	8,431.28	6,581.81
405-0100	Consumo agua	1,701.97	8,230.68	6,528.71
405-0110	Teléf. teleg y correo	5,206.52	12,996.87	7,790.35
405-0120	Pap. y arts. de escr.	1,294.43	7,676.42	6,381.99
405-0140	Depreciaciones	16,967.23	28,991.43	12,024.20
405-0150	Ayuda trasp. y c.	2,136.31	8,821.38	6,685.07
405-0160	Capacitación	16,480.15	28,329.00	11,848.85
405-0170	Comedor	2,923.20	9,891.55	6,968.35
405-0180	Art. aseo y limpieza	804.00	7,009.44	6,205.44
405-0190	Diversos	7,957.80	16,738.61	8,780.81
405-0200	No deducibles	7,917.00	16,683.12	8,766.12
405-0210	Prima de seg. y fian.	8,089.04	16,917.10	8,828.06
405-0220	Mantenimiento	2,909.80	9,873.33	6,963.53
405-0230	Atención a clientes	14,305.41	25,371.36	11,065.95
405-0240	Comb. y lubricantes	2,535.39	9,364.13	6,828.74
405-0250	Cuotas y suscripciones	4,581.20	12,146.44	7,565.23
405-0260	Gts. de representación	21,179.80	34,720.53	13,540.73
Totales		433,184.48	576,538.43	143,353.95

Observaciones

Las variaciones son bastantes representativas por lo que se tomaran las medidas correspondientes a dicha fuga de responsabilidad.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Enar Flores

Área : Gerencia de Ventas

Depto.:	<u>Ventas</u>	Nivel :	<u>3</u>	
Cuenta:	<u>405-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>3100</u>	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
405-0010	Sueldos y salarios	696,000.00	696,000.00	0.00
405-0020	Aguinaldo	18,432.20	18,432.20	0.00
405-0030	Prima vacacional	2,457.63	2,457.63	0.00
405-0040	Cuotas al imss	177,733.61	177,733.61	0.00
405-0050	Infonavit	36,420.82	36,420.82	0.00
405-0060	Seguros de retiro	14,568.33	14,568.33	0.00
405-0070	2% sobre nomina	13,969.15	13,969.15	0.00
405-0090	Luz y fuerza	10,327.97	18,887.64	8,559.67
405-0100	Consumo agua	10,225.05	18,747.67	8,522.62
405-0110	Telef. teleg y correo	20,931.27	33,308.13	12,376.86
405-0120	Pap. y arts. de escr.	15,715.85	26,215.16	10,499.31
405-0140	Depreciaciones	26,503.68	40,886.60	14,382.92
405-0150	Ayuda trasp. y c.	4,650.87	11,166.79	6,515.91
405-0160	Capacitación	12,679.81	22,086.14	9,406.33
405-0170	Comedor	24,847.20	38,633.79	13,786.59
405-0180	Art. aseo y limpieza	7,684.79	15,292.91	7,608.12
405-0190	Diversos	21,412.81	33,963.02	12,550.21
405-0200	No deducibles	14,689.08	24,818.75	10,129.67
405-0210	Prima de seg. y fian.	40,698.80	60,191.97	19,493.17
405-0220	Mantenimiento	10,472.97	19,084.84	8,611.87
405-0230	Atención a clientes	34,813.42	52,187.86	17,374.43
405-0240	Comb. y lubricantes	26,230.46	40,515.03	14,284.57
405-0250	Cuotas y suscripciones	18,792.89	30,399.93	11,607.04
405-0260	Gts. de representación	13,868.33	23,702.53	9,834.20
Totales		1,274,127.00	1,469,670.49	195,543.49

Observaciones

Se observa que las variaciones son producto de la fuga de responsabilidad, de la falta de comunicación en el departamento, lo cual trae como consecuencia el uso y abuso en el consumo de los recursos destinados.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Jorge Cisneros

Área : Gerencia de Distribución

Depto.:	<u>Alm. Prod. Term.</u>	Nivel :	<u>4</u>	
Cuenta:	<u>405-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>3120</u>	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
405-0010	Sueldos y salarios	990,000.00	990,000.00	0.00
405-0020	Aguinaldo	26,218.22	26,218.22	0.00
405-0030	Prima vacacional	3,495.76	3,495.76	0.00
405-0040	Cuotas al imss	252,810.74	252,810.74	0.00
405-0050	Infonavit	51,805.48	51,805.48	0.00
405-0060	Seguros de retiro	20,722.19	20,722.19	0.00
405-0070	2% sobre nomina	19,869.92	19,869.92	0.00
405-0090	Luz y fuerza	39,275.32	58,256.04	18,980.72
405-0100	Consumo agua	9,118.25	17,242.42	8,124.17
405-0110	Telef. teleg y correo	5,168.40	11,870.62	6,702.22
405-0120	Pap. y arts. de escr.	17,717.70	28,937.67	11,219.97
405-0140	Depreciaciones	29,781.50	45,344.44	15,562.94
405-0150	Ayuda trasp. y c.	19,500.00	31,361.60	11,861.60
405-0160	Capacitación	25,734.00	39,839.84	14,105.84
405-0170	Comedor	48,232.80	70,438.21	22,205.41
405-0180	Art. aseo y limpieza	10,971.68	19,763.09	8,791.41
405-0190	Diversos	10,397.15	18,981.73	8,584.57
405-0200	No deducibles	9,844.73	18,230.43	8,385.70
405-0220	Mantenimiento	7,122.19	14,527.78	7,405.59
Totales		1,597,786.04	1,739,716.19	141,930.14

Observaciones

Las variaciones son recurrentes y considerables, haciendo evidente la fuga de responsabilidad, el desperdicio de los recursos, y la falta de colaboración del personal

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Miguel A. Flores

Área : Gerencia de Planta

Depto.:	<u>Embarques</u>	Nivel :	<u>4</u>	
Cuenta:	<u>405-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>4150</u>	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
405-0010	Sueldos y salarios	990,000.00	990,000.00	0.00
405-0020	Aguinaldo	26,218.22	26,218.22	0.00
405-0030	Prima vacacional	3,495.76	3,495.76	0.00
405-0040	Cuotas al imss	252,810.74	252,810.74	0.00
405-0050	Infonavit	51,805.48	51,805.48	0.00
405-0060	Seguros de retiro	20,722.19	20,722.19	0.00
405-0070	2% sobre nomina	19,869.92	19,869.92	0.00
405-0090	Luz y fuerza	18,140.77	29,513.05	11,372.28
405-0100	Consumo agua	10,726.13	19,429.14	8,703.01
405-0110	Telef. teleg y correo	25,789.63	39,915.49	14,125.87
405-0120	Pap. y arts. de escr.	8,842.68	16,867.64	8,024.96
405-0140	Depreciaciones	39,950.40	59,174.14	19,223.74
405-0150	Ayuda trasp. y c.	3,681.71	9,848.72	6,167.02
405-0160	Capacitación	35,518.71	53,147.04	17,628.33
405-0170	Comedor	48,232.80	70,438.21	22,205.41
405-0180	Art. aseo y limpieza	17,749.91	28,981.48	11,231.57
405-0190	Diversos	7,234.74	14,680.84	7,446.11
405-0200	No deducibles	12,165.87	21,387.18	9,221.31
405-0210	Prima de seg. y fian.	7,678.76	15,284.71	7,605.95
405-0220	Mantenimiento	2,155.31	7,772.82	5,617.51
405-0240	Comb. y lubricantes	9,171.48	17,314.81	8,143.33
405-0250	Cuotas y suscripciones	11,118.33	19,962.53	8,844.20
Totales		1,623,079.54	1,788,640.14	165,560.60

Observaciones

Se observa una desviación mayor y que es considerablemente alta, la cual ocasiona pérdidas mayúsculas a la compañía por un mal uso de los recursos de la misma.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Julian Ramos

Área : Gerencia de Distribución

Depto.:	<u>Empaque</u>	Nivel :	<u>4</u>	
Cuenta:	<u>405-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>3140</u>	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
405-0010	Sueldos y salarios	1,827,000.00	1,827,000.00	0.00
405-0020	Aguinaldo	48,384.53	48,384.53	0.00
405-0030	Prima vacacional	6,451.27	6,451.27	0.00
405-0040	Cuotas al imss	466,550.73	466,550.73	0.00
405-0050	Infonavit	95,604.66	95,604.66	0.00
405-0060	Seguros de retiro	38,241.86	38,241.86	0.00
405-0070	2% sobre nomina	36,669.03	36,669.03	0.00
405-0090	Luz y fuerza	7,402.88	16,269.52	8,866.64
405-0100	Consumo agua	3,860.02	10,091.23	6,231.21
405-0110	Telef. teleg y correo	7,613.05	15,195.35	7,582.30
405-0120	Pap. y arts. de escr.	4,300.15	12,049.80	7,749.65
405-0140	Depreciaciones	5,359.20	12,130.11	6,770.91
405-0150	Ayuda trasp. y c.	7,752.75	16,745.34	8,992.59
405-0160	Capacitación	7,292.96	14,760.02	7,467.06
405-0170	Comedor	48,232.80	66,358.21	18,125.41
405-0180	Art. aseo y limpieza	5,166.33	11,867.81	6,701.48
405-0190	Diversos	10,116.22	18,599.66	8,483.44
405-0200	No deducibles	6,008.39	13,013.02	7,004.62
405-0220	Mantenimiento	2,436.00	8,154.56	5,718.56
Totales		2,634,442.84	2,734,136.71	99,693.87

Observaciones

Un mal control y perdidas en los recursos son recurrentes en la compañía, por lo que se observa las variaciones son frecuentes en la mayoría de los departamentos.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Octavio Reyna

Área : Gerencia de Distribución

Depto.:	<u>Reparto</u>	Nivel :	<u>4</u>	
Cuenta:	<u>405-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>3150</u>	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
405-0010	Sueldos y salarios	465,000.00	465,000.00	0.00
405-0020	Aguinaldo	12,314.62	12,314.62	0.00
405-0030	Prima vacacional	1,641.95	1,641.95	0.00
405-0040	Cuotas al imss	118,744.44	118,744.44	0.00
405-0050	Infonavit	24,332.88	24,332.88	0.00
405-0060	Seguros de retiro	9,733.15	9,733.15	0.00
405-0070	2% sobre nomina	9,332.84	9,332.84	0.00
405-0090	Luz y fuerza	4,285.47	4,285.47	0.00
405-0100	Consumo agua	3,528.97	9,641.00	6,112.03
405-0110	Telef. teleg y correo	11,296.52	19,372.19	8,075.67
405-0120	Pap. y arts. de escr.	7,384.43	13,324.09	5,939.66
405-0140	Depreciaciones	21,179.80	24,879.32	3,699.52
405-0150	Ayuda trasp. y c.	29,572.92	47,627.50	18,054.58
405-0160	Capacitación	29,134.56	46,949.79	17,815.23
405-0170	Comedor	23,385.60	27,327.76	3,942.16
405-0180	Art. aseo y limpieza	14,318.99	24,044.92	9,725.93
405-0190	Diversos	16,297.69	27,104.00	10,806.30
405-0200	No deducibles	14,517.65	24,352.05	9,834.40
405-0210	Prima de seg. y fian.	9,865.50	17,159.82	7,294.32
405-0220	Mantenimiento	40,536.26	52,212.82	11,676.56
405-0230	Atención a clientes	14,305.41	24,023.93	9,718.52
405-0240	Comb. y lubricantes	16,761.20	27,820.58	11,059.38
405-0250	Cuotas y suscripciones	8,018.64	14,304.58	6,285.94
405-0260	Gts. de representación	14,179.04	23,828.56	9,649.52
Totales		919,668.53	1,069,358.26	149,689.73

Observaciones

Las variaciones son representativas y ocasionan un gasto mayor del 100% debido a la irresponsabilidad del personal que labora dentro del departamento.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Julian Gutierrez

Área : Gerencia de Distribución

Depto.:	<u>Mercadotecnia</u>	Nivel :	<u>3</u>	
Cuenta:	<u>405-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>3200</u>	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
405-0010	Sueldos y salarios	270,000.00	270,000.00	0.00
405-0020	Aguinaldo	7,150.42	7,150.42	0.00
405-0030	Prima vacacional	953.39	953.39	0.00
405-0040	Cuotas al imss	68,948.38	68,948.38	0.00
405-0050	Infonavit	14,128.77	14,128.77	0.00
405-0060	Seguros de retiro	5,651.51	5,651.51	0.00
405-0070	2% sobre nomina	5,419.07	5,419.07	0.00
405-0090	Luz y fuerza	10,375.47	12,892.52	2,517.05
405-0100	Consumo agua	3,528.97	5,361.37	1,832.40
405-0110	Telef. teleg y correo	13,474.43	22,653.42	9,178.99
405-0120	Pap. y arts. de escr.	16,954.56	27,636.97	10,682.41
405-0140	Depreciaciones	8,228.99	10,531.39	2,302.40
405-0150	Ayuda trasp. y c.	2,337.65	6,705.55	4,367.90
405-0160	Capacitación	9,865.50	17,485.43	7,619.93
405-0170	Comedor	8,769.60	11,126.06	2,356.46
405-0180	Art. aseo y limpieza	1,928.64	6,119.86	4,191.21
405-0190	Diversos	12,851.79	21,761.80	8,910.01
405-0200	No deducibles	5,962.84	11,896.83	5,933.99
405-0210	Prima de seg. y fian.	21,545.20	34,210.77	12,665.57
405-0220	Mantenimiento	13,693.67	22,967.37	9,273.71
405-0230	Atención a clientes	16,714.61	27,293.37	10,578.75
405-0240	Comb. y lubricantes	8,331.12	15,288.20	6,957.08
405-0250	Cuotas y suscripciones	13,672.05	22,936.42	9,264.37
405-0260	Gts. de representación	19,488.00	31,264.86	11,776.86
405-0360	Asistencia técnica	27,405.00	42,602.00	15,197.00
Totales		587,379.63	722,985.72	135,606.09

Observaciones

El control interno es nulo en la empresa ya que es recurrente el abuso de los recursos dentro de la misma.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Laura Lopez

Área : Gerencia de Rel. Industriales

Depto.:	<u>Relaciones Industriales</u>	Nivel :	<u>2</u>	
Cuenta:	<u>404-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>4000</u>	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
404-0010	Sueldos y salarios	240,000.00	240,000.00	0.00
404-0020	Aguinaldo	6,355.93	6,355.93	0.00
404-0030	Prima vacacional	847.46	847.46	0.00
404-0040	Cuotas al imss	61,287.45	61,287.45	0.00
404-0050	Infonavit	12,558.90	12,558.90	0.00
404-0060	Seguro de retiro	5,023.56	5,023.56	0.00
404-0070	2% sobre nominas	4,816.95	5,071.19	254.24
404-0090	Luz y fuerza	5,142.94	15,623.60	10,480.66
404-0100	Consumo agua	8,525.21	20,223.48	11,698.27
404-0110	Telef. teleg y correo	21,545.20	37,930.67	16,385.47
404-0120	Pap. y arts. de escr.	7,603.67	18,970.19	11,366.52
404-0140	Depreciaciones	16,714.61	31,361.08	14,646.46
404-0150	Ayuda trasp. y c.	2,192.40	11,610.86	9,418.46
404-0160	Capacitación	62,254.60	93,295.45	31,040.86
404-0170	Comedor	2,923.20	4,444.75	1,521.55
404-0180	Art. aseo y limpieza	7,613.05	18,982.95	11,369.90
404-0190	Diversos	12,851.79	26,107.63	13,255.84
404-0200	No deducibles	10,437.59	22,824.32	12,386.73
404-0210	Prima de seg. y fian.	27,329.79	45,797.71	18,467.92
404-0220	Mantenimiento	7,228.28	18,459.66	11,231.38
404-0240	Asistencia técnica	10,931.92	23,496.60	12,564.69
404-0250	Atención a clientes	21,356.59	37,674.17	16,317.57
404-0260	Catálogos y folletos	39,250.84	62,010.34	22,759.50
404-0270	Cuotas y suscripciones	15,225.00	29,335.20	14,110.20
404-0280	Gastos legales	7,752.75	19,172.94	11,420.19
404-0290	Gts. Selecc. Personal	34,530.30	55,590.41	21,060.11
404-0310	Gts. de representación	23,751.00	40,930.56	17,179.56
404-0320	Honorarios a consejo	152,250.00	158,039.00	5,789.00
Totales		828,300.99	1,123,026.10	294,725.10

Observaciones

Las variaciones son bastantes representativas por lo que se tomaran las medidas correspondientes a dicha fuga de responsabilidad.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Ma. Antonieta Montiel

Área : Gerencia de Rel. Industriales

Depto.:	<u>Personal</u>	Nivel :	<u>3</u>	
Cuenta:	<u>404-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>4100</u>	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
404-0010	Sueldos y salarios	1,260,000.00	1,260,000.00	0.00
404-0020	Aguinaldo	33,368.64	33,368.64	0.00
404-0030	Prima vacacional	4,449.15	4,449.15	0.00
404-0040	Cuotas al imss	321,759.12	321,759.12	0.00
404-0050	Infonavit	65,934.25	65,934.25	0.00
404-0060	Seguro de retiro	26,373.70	26,373.70	0.00
404-0070	2% sobre nominas	25,288.98	25,288.98	0.00
404-0090	Luz y fuerza	8,439.95	20,107.53	11,667.58
404-0100	Consumo agua	4,226.22	14,376.85	10,150.64
404-0110	Telef. teleg y correo	22,838.41	39,689.44	16,851.03
404-0120	Pap. y arts. de escr.	18,685.70	34,041.76	15,356.05
404-0140	Depreciaciones	46,588.50	71,989.56	25,401.06
404-0150	Ayuda trasp. y c.	7,486.13	18,810.34	11,324.21
404-0160	Capacitación	17,426.54	32,329.29	14,902.75
404-0170	Comedor	43,848.00	68,262.48	24,414.48
404-0180	Art. aseo y limpieza	6,970.55	18,109.15	11,138.60
404-0190	Diversos	10,440.82	22,828.71	12,387.89
404-0200	No deducibles	799.92	9,717.09	8,917.17
404-0210	Prima de seg. y fian.	18,020.49	33,137.07	15,116.58
404-0220	Mantenimiento	10,226.94	22,537.83	12,310.90
404-0240	Asistencia técnica	15,579.50	29,817.32	14,237.82
404-0250	Atención a clientes	18,909.45	34,346.05	15,436.60
404-0260	Catálogos y folletos	13,929.47	27,573.29	13,643.81
404-0270	Cuotas y suscripciones	6,092.74	16,915.33	10,822.59
404-0280	Gastos legales	7,284.55	18,536.19	11,251.64
404-0290	Gts. Selecc. Personal	14,617.10	28,508.45	13,891.35
404-0310	Gts. de representación	21,010.50	37,203.48	16,192.98
404-0320	Honorarios a consejo	152,250.00	158,988.00	6,738.00
Totales		2,202,845.33	2,494,999.07	292,153.73

Observaciones

Al Realizar el análisis del medio actual de trabajo, el resultado del mismo fue el constatar la gran fuga de responsabilidad, y decidir cómo puede mejorarse hasta alcanzar la meta establecida por la empresa.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Alejandro Hernandez

Área : Gerencia de Producción

Depto.: <u>Gerencia de Planta</u>		Nivel : <u>2</u>		
Cuenta: <u>403-0000</u>		Cta. Cont. : <u>5000</u>		
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
403-0010	Sueldos y salarios	240,000.00	240,000.00	0.00
403-0020	Aguinaldo	6,355.93	6,355.93	0.00
403-0030	Prima vacacional	847.46	847.46	0.00
403-0040	Cuotas al imss	61,287.45	61,287.45	0.00
403-0050	Infonavit	12,558.90	12,558.90	0.00
403-0060	Seguros de retiro	5,023.56	5,023.56	0.00
403-0070	2% sobre nomina	4,816.95	4,816.95	0.00
403-0090	Luz y fuerza	3,654.00	13,598.64	9,944.64
403-0100	Consumo de agua	9,919.94	22,120.32	12,200.38
403-0110	Teléf. teleg y correo	7,663.90	19,052.10	11,388.20
403-0120	Pap. y arts. de escr.	8,121.02	19,673.78	11,552.77
403-0140	Depreciaciones	19,049.52	34,536.55	15,487.03
403-0150	Ayuda trasp. y c.	3,877.62	13,902.77	10,025.14
403-0160	Capacitación	15,969.81	30,348.14	14,378.33
403-0170	Comedor	2,923.20	7,164.75	4,241.55
403-0180	Art. aseo y limpieza	8,332.64	19,961.59	11,628.95
403-0190	Diversos	13,845.25	27,458.74	13,613.49
403-0200	No deducibles	7,400.14	18,693.39	11,293.25
403-0210	Prima de seg. y fian.	10,566.15	22,999.16	12,433.01
403-0220	Mantenimiento	4,822.37	15,187.62	10,365.25
403-0250	Eq. de prot. Indust.	4,877.91	15,263.15	10,385.25
Totales		451,913.72	610,850.97	158,937.25

Observaciones

Las variaciones son representativas, y causadas por la fuga de responsabilidad en el departamento.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD
Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Gustavo Ledezma

Área : Gerencia de Producción

Depto.: <u>Ingeniería Industrial</u>		Nivel : <u>3</u>		
Cuenta: <u>403-0000</u>		Cta. Cont. : <u>5100</u>		
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
403-0010	Sueldos y salarios	96,000.00	96,000.00	0.00
403-0020	Aguinaldo	2,542.37	2,542.37	0.00
403-0030	Prima vacacional	338.98	338.98	0.00
403-0040	Cuotas al imss	24,514.98	24,514.98	0.00
403-0050	Infonavit	5,023.56	5,023.56	0.00
403-0060	Seguros de retiro	2,009.42	2,009.42	0.00
403-0070	2% sobre nomina	1,926.78	1,926.78	0.00
403-0090	Luz y fuerza	7,402.88	18,697.12	11,294.24
403-0100	Consumo de agua	2,420.96	11,921.70	9,500.74
403-0110	Teléf. teleg y correo	7,613.05	18,982.95	11,369.90
403-0120	Pap. y arts. de escr.	8,226.31	19,816.98	11,590.67
403-0140	Depreciaciones	10,390.15	22,759.80	12,369.65
403-0150	Ayuda trasp. y c.	5,359.20	15,917.71	10,558.51
403-0160	Capacitación	9,131.89	21,048.58	11,916.68
403-0170	Comedor	1,461.60	10,616.98	9,155.38
403-0180	Art. aseo y limpieza	1,218.00	10,285.68	9,067.68
403-0190	Diversos	6,619.77	17,632.09	11,012.32
403-0200	No deducibles	1,662.75	10,890.54	9,227.79
403-0210	Prima de seg. y fian.	14,281.05	28,051.43	13,770.38
403-0220	Mantenimiento	10,962.00	23,537.52	12,575.52
403-0250	Eq. de prot. Indust.	5,353.11	15,909.43	10,556.32
Totales		224,458.83	378,424.61	153,965.78

Observaciones

Las variaciones que se encontraron en este departamento reflejan la falta de control en el mismo.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD
Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Miguel Martinez

Área : Gerencia de Producción

Depto.:	Diseño	Nivel :	4	
Cuenta:	403-0000	Cta. Cont. :	5120	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
403-0010	Sueldos y salarios	330,000.00	330,000.00	0.00
403-0020	Aguinaldo	8,739.41	8,739.41	0.00
403-0030	Prima vacacional	1,165.25	1,165.25	0.00
403-0040	Cuotas al imss	84,270.25	84,270.25	0.00
403-0050	Infonavit	17,268.49	17,268.49	0.00
403-0060	Seguros de retiro	6,907.40	6,907.40	0.00
403-0070	2% sobre nomina	6,623.31	6,623.31	0.00
403-0090	Luz y fuerza	4,774.56	15,122.60	10,348.04
403-0100	Consumo de agua	3,528.97	13,428.60	9,899.63
403-0110	Teléf. teleg y correo	17,386.52	32,274.87	14,888.35
403-0120	Pap. y arts. de escr.	19,564.43	35,236.82	15,672.39
403-0140	Depreciaciones	8,999.80	20,868.93	11,869.13
403-0150	Ayuda trasp. y c.	8,191.05	19,769.03	11,577.98
403-0160	Capacitación	33,080.88	53,619.20	20,538.32
403-0170	Comedor	14,616.00	28,506.96	13,890.96
403-0180	Art. aseo y limpieza	1,425.06	10,567.28	9,142.22
403-0190	Diversos	3,306.87	13,126.54	9,819.67
403-0200	No deducibles	3,982.86	14,045.89	10,063.03
403-0210	Prima de seg. y fian.	5,334.84	15,884.58	10,549.74
403-0220	Mantenimiento	26,339.25	44,450.58	18,111.33
403-0250	Eq. de prot. Indust.	8,720.88	20,489.60	11,768.72
Totales		614,226.08	792,365.59	178,139.51

Observaciones

Es preocupante que se sigan detectando variaciones tan grandes que sobrepasen el presupuesto realizado, el cual cubre en su totalidad el perfecto desempeño del departamento.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Roberto Franco

Área : Gerencia de Producción

Depto.:	Programacion	Nivel :	4	
Cuenta:	403-0000	Cta. Cont. :	5110	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
403-0010	Sueldos y salarios	375,000.00	375,000.00	0.00
403-0020	Aguinaldo	9,931.14	9,931.14	0.00
403-0030	Prima vacacional	1,324.15	1,324.15	0.00
403-0040	Cuotas al imss	95,761.64	95,761.64	0.00
403-0050	Infonavit	19,623.29	19,623.29	0.00
403-0060	Seguros de retiro	7,849.32	7,849.32	0.00
403-0070	2% sobre nomina	7,526.48	7,526.48	0.00
403-0090	Luz y fuerza	7,091.99	18,274.30	11,182.32
403-0100	Consumo de agua	1,057.16	10,066.94	9,009.78
403-0110	Teléf. teleg y correo	4,270.92	14,437.65	10,166.73
403-0120	Pap. y arts. de escr.	6,847.54	17,941.85	11,094.31
403-0140	Depreciaciones	13,861.08	27,480.27	13,619.19
403-0150	Ayuda trasp. y c.	4,215.13	14,361.78	10,146.65
403-0160	Capacitación	7,772.06	19,199.20	11,427.14
403-0170	Comedor	14,616.00	28,506.96	13,890.96
403-0180	Art. aseo y limpieza	5,706.33	16,389.81	10,683.48
403-0190	Diversos	4,658.85	14,965.24	10,306.39
403-0200	No deducibles	4,196.01	14,335.77	10,139.76
403-0210	Prima de seg. y fian.	3,526.11	13,424.71	9,898.60
403-0220	Mantenimiento	3,982.86	14,045.89	10,063.03
403-0250	Eq. de prot. Indust.	3,343.41	13,176.24	9,832.83
Totales		602,161.47	753,622.63	151,461.16

Observaciones

Las variaciones encontradas en este departamento se debe a que no son controlados los gastos existentes en el mismo cuyo porcentaje en algunos casos pasa el 100% del gasto.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Alexis Guzman

Área : Gerencia de Producción

Depto.:	<u>Produccion</u>	Nivel :	<u>3</u>	
Cuenta:	<u>403-0000</u>	Cta. Cont. :	<u>5200</u>	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
403-0010	Sueldos y salarios	96,000.00	96,000.00	0.00
403-0020	Aguinaldo	2,542.37	2,542.37	0.00
403-0030	Prima vacacional	338.98	338.98	0.00
403-0040	Cuotas al imss	24,514.98	24,514.98	0.00
403-0050	Infonavit	5,023.56	5,023.56	0.00
403-0060	Seguros de retiro	2,009.42	2,009.42	0.00
403-0070	2% sobre nomina	1,926.78	1,926.78	0.00
403-0090	Luz y fuerza	1,001.99	9,991.90	8,989.92
403-0100	Consumo de agua	1,057.16	10,066.94	9,009.78
403-0110	Teléf. teleg y correo	4,270.92	14,437.65	10,166.73
403-0120	Pap. y arts. de escr.	4,411.54	14,628.89	10,217.35
403-0140	Depreciaciones	13,861.08	27,480.27	13,619.19
403-0160	Capacitación	4,215.13	14,361.78	10,146.65
403-0170	Comedor	1,461.60	10,616.98	9,155.38
403-0180	Art. aseo y limpieza	7,158.61	18,364.91	11,206.30
403-0190	Diversos	5,706.33	16,389.81	10,683.48
403-0200	No deducibles	4,658.85	14,965.24	10,306.39
403-0220	Mantenimiento	4,196.01	14,335.77	10,139.76
Totales		184,355.32	297,996.24	113,640.92

Observaciones

Las Desviaciones son Realmente preocupantes y definitivas, lo cual representan
perdidas y un control interno inexistente.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Francisco Rodriguez

Área : Gerencia de Producción

Depto.: <u>Fabricacion</u>		Nivel : <u>4</u>		
Cuenta: <u>403-0000</u>		Cta. Cont. : <u>5210</u>		
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
403-0010	Sueldos y salarios	6,852,000.00	6,852,000.00	0.00
403-0020	Aguinaldo	181,461.86	181,461.86	0.00
403-0030	Prima vacacional	24,194.92	24,194.92	0.00
403-0040	Cuotas al imss	1,749,756.76	1,749,756.76	0.00
403-0050	Infonavit	358,556.71	358,556.71	0.00
403-0060	Seguros de retiro	143,422.68	143,422.68	0.00
403-0070	2% sobre nomina	137,523.90	137,523.90	0.00
403-0090	Luz y fuerza	29,780.10	49,130.14	19,350.04
403-0100	Consumo de agua	16,193.31	30,652.10	14,458.79
403-0110	Teléf. teleg y correo	13,605.06	27,132.08	13,527.02
403-0120	Pap. y arts. de escr.	37,021.11	58,977.91	21,956.80
403-0140	Depreciaciones	45,675.00	70,747.20	25,072.20
403-0150	Ayuda trasp. y c.	23,507.40	40,599.26	17,091.86
403-0160	Capacitación	48,598.20	74,722.75	26,124.55
403-0170	Comedor	369,784.80	511,536.53	141,751.73
403-0180	Art. aseo y limpieza	3,593.10	13,515.82	9,922.72
403-0190	Diversos	1,948.80	11,279.57	9,330.77
403-0200	No deducibles	4,658.85	14,965.24	10,306.39
403-0210	Prima de seg. y fian.	5,420.10	16,000.54	10,580.44
403-0220	Mantenimiento	3,526.11	13,424.71	9,898.60
403-0230	Comp. Prod. H. Tri	5,870.76	16,613.43	10,742.67
403-0250	Eq. De prot. Indust.	7,716.03	19,123.00	11,406.97
403-0260	Gratificaciones	5,712.42	16,398.09	10,685.67
403-0270	Incentivos	4,805.01	15,164.01	10,359.00
403-0290	Mantto. maq. y epo.	3,654.00	13,598.64	9,944.64
403-0300	Materia prima indirect	48,050.10	73,977.34	25,927.24
403-0310	Materiales de fabrica	52,678.50	80,271.96	27,593.46
403-0330	Premio de puntualidad	213,150.00	298,513.20	85,363.20
403-0350	Tiempo extraordinario	155,904.00	220,658.64	64,754.64
Totales		10,547,769.59	11,133,918.98	586,149.39

Observaciones

Se observan desviaciones que en algunos casos sobrepasan el 100% del presupuesto en el departamento, por lo que se tomaran las medidas necesarias para corregir el abuso para la compañía

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Eduardo Plata

Área : Gerencia de Producción

Depto.: Control de Calidad		Nivel : 4		
Cuenta: 403-0000		Cta. Cont. : 5220		
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
403-0010	Sueldos y salarios	318,000.00	318,000.00	0.00
403-0020	Aguinaldo	8,421.61	8,421.61	0.00
403-0030	Prima vacacional	1,122.88	1,122.88	0.00
403-0040	Cuotas al imss	81,205.87	81,205.87	0.00
403-0050	Infonavit	16,640.55	16,640.55	0.00
403-0060	Seguros de retiro	6,656.22	6,656.22	0.00
403-0070	2% sobre nomina	6,382.46	6,382.46	0.00
403-0090	Luz y fuerza	7,091.99	18,274.30	11,182.32
403-0100	Consumo de agua	9,013.20	20,887.15	11,873.95
403-0110	Teléf. teleg y correo	7,308.00	18,568.08	11,260.08
403-0120	Pap. y arts. de escr.	17,661.00	32,648.16	14,987.16
403-0140	Depreciaciones	15,651.30	29,914.97	14,263.67
403-0150	Ayuda trasp. y c.	10,675.77	23,148.25	12,472.48
403-0160	Capacitación	17,661.00	32,648.16	14,987.16
403-0170	Comedor	16,077.60	30,494.74	14,417.14
403-0180	Art. aseo y limpieza	5,797.68	16,514.04	10,716.36
403-0190	Diversos	10,042.41	22,286.88	12,244.47
403-0200	No deducibles	10,535.70	22,957.75	12,422.05
403-0210	Prima de seg. y fian.	13,873.02	27,496.51	13,623.49
403-0220	Mantenimiento	5,213.04	15,718.93	10,505.89
403-0230	Comp. Prod. H. Tri	7,673.40	19,065.02	11,391.62
403-0250	Eq. De prot. Indust.	8,221.50	19,810.44	11,588.94
403-0260	Gratificaciones	7,308.00	18,568.08	11,260.08
403-0270	Incentivos	15,225.00	29,335.20	14,110.20
403-0290	Mantto. maq. y epo.	30,998.10	50,786.62	19,788.52
403-0300	Materia prima indirect	27,405.00	45,900.00	18,495.00
403-0310	Materiales de fabrica	11,571.00	24,365.76	12,794.76
403-0330	Premio de puntualidad	48,720.00	74,888.40	26,168.40
403-0350	Tiempo extraordinario	60,900.00	91,453.20	30,553.20
Totales		803,053.30	1,124,160.23	321,106.93

Observaciones

Las variaciones que se observan, reflejan un mal control y fuga de efectivo en el departamento, y esto se debe en gran parte a que solo se autorizan los gastos sin revisarse.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Oscar Tellez

Área : Gerencia de Producción

Depto.: <u>Taller Mecanico</u>		Nivel : <u>4</u>		
Cuenta: <u>403-0000</u>		Cta. Cont. : <u>5230</u>		
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
403-0010	Sueldos y salarios	318,000.00	318,000.00	0.00
403-0020	Aguinaldo	8,421.61	8,421.61	0.00
403-0030	Prima vacacional	1,122.88	1,122.88	0.00
403-0040	Cuotas al imss	81,205.87	81,205.87	0.00
403-0050	Infonavit	16,640.55	16,640.55	0.00
403-0060	Seguros de retiro	6,656.22	6,656.22	0.00
403-0070	2% sobre nomina	6,382.46	6,382.46	0.00
403-0090	Luz y fuerza	7,091.99	18,274.30	11,182.32
403-0100	Consumo de agua	9,013.20	20,887.15	11,873.95
403-0110	Teléf. teleg y correo	7,308.00	18,568.08	11,260.08
403-0120	Pap. y arts. de escr.	17,661.00	32,648.16	14,987.16
403-0140	Depreciaciones	15,651.30	29,914.97	14,263.67
403-0150	Ayuda trasp. y c.	10,675.77	23,148.25	12,472.48
403-0160	Capacitación	17,661.00	32,648.16	14,987.16
403-0170	Comedor	16,077.60	30,494.74	14,417.14
403-0180	Art. aseo y limpieza	2,143.68	11,544.60	9,400.92
403-0190	Diversos	3,952.41	14,004.48	10,052.07
403-0200	No deducibles	4,445.70	14,675.35	10,229.65
403-0210	Prima de seg. y fian.	38,233.02	60,626.11	22,393.09
403-0220	Mantenimiento	2,168.04	11,577.73	9,409.69
403-0230	Comp. Prod. H. Tri	4,567.50	14,841.00	10,273.50
403-0250	Eq. De prot. Indust.	8,221.50	19,810.44	11,588.94
403-0260	Gratificaciones	7,308.00	18,568.08	11,260.08
403-0270	Incentivos	15,225.00	29,335.20	14,110.20
403-0290	Mantto. maq. y epo.	30,998.10	50,786.62	19,788.52
403-0300	Materia prima indirect	27,405.00	45,900.00	18,495.00
403-0310	Materiales de fabrica	11,571.00	24,365.76	12,794.76
403-0330	Premio de puntualidad	48,720.00	74,888.40	26,168.40
403-0350	Tiempo extraordinario	60,900.00	91,453.20	30,553.20
Totales		805,428.40	1,127,390.37	321,961.97

Observaciones

Las desviaciones que se tienen en este departamento son considerables y representan la falta de control en el mismo.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Armando Pineda

Área : Gerencia de Producción

Depto.:	Compras	Nivel :	3	
Cuenta:	403-0000	Cta. Cont. :	5300	
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
403-0010	Sueldos y salarios	78,000.00	78,000.00	0.00
403-0020	Aguinaldo	2,065.68	2,065.68	0.00
403-0030	Prima vacacional	275.42	275.42	0.00
403-0040	Cuotas al imss	19,918.42	19,918.42	0.00
403-0050	Infonavit	4,081.64	4,081.64	0.00
403-0060	Seguros de retiro	1,632.66	1,632.66	0.00
403-0070	2% sobre nomina	1,565.51	1,565.51	0.00
403-0090	Luz y fuerza	3,045.00	12,770.40	9,725.40
403-0100	Consumo de agua	2,302.02	11,759.95	9,457.93
403-0110	Teléf. teleg y correo	730.80	9,623.09	8,892.29
403-0120	Pap. y arts. de escr.	1,218.00	10,285.68	9,067.68
403-0140	Depreciaciones	7,308.00	18,568.08	11,260.08
403-0150	Ayuda trasp. y c.	2,131.50	11,528.04	9,396.54
403-0170	Comedor	2,923.20	12,604.75	9,681.55
403-0180	Art. aseo y limpieza	1,705.20	10,948.27	9,243.07
403-0190	Diversos	4,567.50	14,841.00	10,273.50
403-0200	No deducibles	730.80	9,623.09	8,892.29
Totales		134,201.35	230,091.68	95,890.33

Observaciones

Estas variaciones son recurrentes en otros departamentos y son gastos elevados que no contribuyen a mejorar el desarrollo del departamento.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Daniel Rivas

Área : Gerencia de Producción

Depto.: <u>Alm. de materiales</u>		Nivel : <u>4</u>		
Cuenta: <u>403-0000</u>		Cta. Cont. : <u>5310</u>		
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
403-0010	Sueldos y salarios	138,000.00	138,000.00	0.00
403-0020	Aguinaldo	3,654.66	3,654.66	0.00
403-0030	Prima vacacional	487.29	487.29	0.00
403-0040	Cuotas al imss	35,240.28	35,240.28	0.00
403-0050	Infonavit	7,221.37	7,221.37	0.00
403-0060	Seguros de retiro	2,888.55	2,888.55	0.00
403-0070	2% sobre nomina	2,769.75	2,769.75	0.00
403-0090	Luz y fuerza	3,654.00	13,598.64	9,944.64
403-0100	Consumo de agua	4,215.13	14,361.78	10,146.65
403-0110	Teléf. teleg y correo	1,686.02	10,922.18	9,236.17
403-0120	Pap. y arts. de escr.	3,288.60	13,101.70	9,813.10
403-0140	Depreciaciones	6,924.33	18,046.29	11,121.96
403-0150	Ayuda trasp. y c.	1,613.85	10,824.04	9,210.19
403-0160	Capacitación	1,522.50	10,699.80	9,177.30
403-0170	Comedor	5,846.40	16,580.30	10,733.90
403-0180	Art. aseo y limpieza	4,263.00	14,426.88	10,163.88
403-0190	Diversos	1,218.00	10,285.68	9,067.68
403-0200	No deducibles	791.70	9,705.91	8,914.21
403-0210	Prima de seg. y fian.	1,522.50	10,699.80	9,177.30
403-0220	Mantenimiento	2,168.04	11,577.73	9,409.69
403-0230	Comp. Prod. H. Tri	1,583.40	10,782.62	9,199.22
403-0250	Eq. De prot. Indust.	3,349.50	13,184.52	9,835.02
403-0260	Gratificaciones	3,654.00	13,598.64	9,944.64
403-0270	Incentivos	3,045.00	12,770.40	9,725.40
403-0290	Mantto. maq. y epo.	3,099.81	12,844.94	9,745.13
403-0300	Materia prima indirect	3,045.00	12,770.40	9,725.40
403-0310	Materiales de fabrica	1,827.00	11,113.92	9,286.92
403-0330	Premio de puntualidad	15,225.00	29,335.20	14,110.20
403-0350	Tiempo extraordinario	18,270.00	33,476.40	15,206.40
Totales		282,074.68	504,969.68	222,895.00

Observaciones

Los gastos encontrados se atribuyen realmente a caprichos y favoritismos existentes en el departamento, que como ya se menciona anteriormente no son necesarios.

INDUSTRIAS METÁLICAS, S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO-RESPONSABILIDAD

Del 1° de Enero al 30 de Junio de 2005

Responsable : Daniel Rivas

Área : Gerencia de Producción

Depto.: <u>Alm. de materiales</u>		Nivel : <u>4</u>		
Cuenta: <u>403-0000</u>		Cta. Cont. : <u>5310</u>		
Sub. Cuenta	Concepto	Presupuesto	Real	Variación / Desviación
403-0010	Sueldos y salarios	138,000.00	138,000.00	0.00
403-0020	Aguinaldo	3,654.66	3,654.66	0.00
403-0030	Prima vacacional	487.29	487.29	0.00
403-0040	Cuotas al imss	35,240.28	35,240.28	0.00
403-0050	Infonavit	7,221.37	7,221.37	0.00
403-0060	Seguros de retiro	2,888.55	2,888.55	0.00
403-0070	2% sobre nomina	2,769.75	2,769.75	0.00
403-0090	Luz y fuerza	3,654.00	13,598.64	9,944.64
403-0100	Consumo de agua	4,215.13	14,361.78	10,146.65
403-0110	Teléf. teleg y correo	1,686.02	10,922.18	9,236.17
403-0120	Pap. y arts. de escr.	3,288.60	13,101.70	9,813.10
403-0140	Depreciaciones	6,924.33	18,046.29	11,121.96
403-0150	Ayuda trasp. y c.	1,613.85	10,824.04	9,210.19
403-0160	Capacitación	1,522.50	10,699.80	9,177.30
403-0170	Comedor	5,846.40	16,580.30	10,733.90
403-0180	Art. aseo y limpieza	4,263.00	14,426.88	10,163.88
403-0190	Diversos	1,218.00	10,285.68	9,067.68
403-0200	No deducibles	791.70	9,705.91	8,914.21
403-0210	Prima de seg. y fian.	1,522.50	10,699.80	9,177.30
403-0220	Mantenimiento	2,168.04	11,577.73	9,409.69
403-0230	Comp. Prod. H. Tri	1,583.40	10,782.62	9,199.22
403-0250	Eq. De prot. Indust.	3,349.50	13,184.52	9,835.02
403-0260	Gratificaciones	3,654.00	13,598.64	9,944.64
403-0270	Incentivos	3,045.00	12,770.40	9,725.40
403-0290	Mantto. maq. y epo.	3,099.81	12,844.94	9,745.13
403-0300	Materia prima indirect	3,045.00	12,770.40	9,725.40
403-0310	Materiales de fabrica	1,827.00	11,113.92	9,286.92
403-0330	Premio de puntualidad	15,225.00	29,335.20	14,110.20
403-0350	Tiempo extraordinario	18,270.00	33,476.40	15,206.40
Totales		282,074.68	504,969.68	222,895.00

Observaciones

Los gastos encontrados se atribuyen realmente a caprichos y favoritismos existentes en el departamento, que como ya se menciona anteriormente no son necesarios.

5.4 Análisis de aspectos internos

Del análisis que se realizó dentro de la empresa, utilizando el método de cuestionarios, como se muestra a continuación:

Cuestionario general aplicado

Nombre del departamento	_____
Numero de personas que laboran en este depto.	_____
Nombre	_____
Trabajo que desempeña dentro del mismo	_____
Horario de trabajo	_____
Tiempo de laborar en este	_____
Cuenta con los elementos necesarios para el buen desempeño de su labor	_____
Quien emite el programa de trabajo	_____
Con que frecuencia se preparan estas listas	_____
Como esta organizado el departamento	_____
Tienen trato directo con otro departamentos	_____
Con quien y cargo que ocupa	_____
Existen dificultades en el trato con otros departamentos	_____
Comentarios al respecto	_____

Del cuestionario anterior en donde se hacen preguntas abiertas para el personal de las diferentes áreas y niveles, se extraen los siguientes problemas:

-
-
- ✓ Existe un cierto deterioro en los canales de comunicación, a nivel horizontal y vertical, debido al desconocimiento de la estructura jerárquica entre estos, por lo que la información al no ser manejada adecuadamente pierde credibilidad y provoca conflictos laborales.
 - ✓ Aun cuando en los almacenes de materia prima se cuenta con la adecuada cantidad de existencia en general, no se tiene un completo control de entrada a los mismos, por lo que en ciertas ocasiones los empleados de producción no saben que ya cuentan con el material; por otra parte y debido a la poca importancia que se le da como materia prima indirecta a algunos materiales identificados para empaque de productos y embalajes, no son previstos y la falta de dichos materiales es problemático ya que esto retrasa la entrega del producto al cliente.
 - ✓ Se cuenta con un número muy alto de proveedores y las especificaciones varían de uno a otro por el mismo material, tomando en cuenta que no se hace una requisición de material con tiempo, se le hace el pedido al proveedor disponible aunque esto signifique un gasto mayor.
 - ✓ Trabajo poco definido dentro de un mismo departamento, es decir; el personal debe saber manejar todas las áreas del mismo y por lo consiguiente existe una gran fuga de responsabilidad.
 - ✓ Existe falta de información acerca de los procedimientos a seguir en la mayoría de los departamentos de producción.
 - ✓ Defectos de coordinación entre el personal de un mismo departamento.

-
-
- ✓ El personal tienen una rotación constante en diferentes áreas de la planta, en oficinas se maneja el mismo caso, por lo que un

empleado puede ser removido a otro departamento sin tener los conocimientos necesarios para cubrir el perfil del nuevo puesto y esto es sin previo aviso, por lo mismo se suscitan los siguientes problemas:

- Sensación de dispersión.
- Sensación de estar poco “apoyado” por su superior.
- Sensación de estar mal secundado por sus colaboradores.
- Muchas horas de dedicación al trabajo.

- ✓ En algunas ocasiones no se cubren los objetivos inmediatos.
- ✓ El departamento de ventas tiene devolución de producto por no cubrir en tiempo y forma el pedido.
- ✓ Existe uso, abuso y desperdicio de papelería en todos los departamentos.
- ✓ En algunas Áreas de la Planta específicamente los departamentos de fabricación se tiene baja productividad comparando con el desarrollo de los mismos departamentos en ejercicios anteriores en cuanto a la mano de obra por la falta del material cuando se necesita.
- ✓ Es importante que se listen las prácticas más comunes que provocan el desperdicio de producto:
 - ✓ Desperdicio de transportación.
 - ✓ Desperdicio de sobreproducción. Producir de más o con características que el cliente no pidió o no percibe.
 - ✓ Desperdicio por procesos ineficientes.
 - ✓ Desperdicios por movimientos excesivos.

✓ Desperdicio por productos defectuosos.

5.5 Establecimiento de políticas

Para corregir los aspectos internos que frenan al desarrollo de la empresa; se establecen las políticas y estrategias:

- ✓ La Gerencia General toma la decisión de aumentar los sueldos de acuerdo al desempeño de cada uno de los departamentos si hay aumento en la productividad habrá un incremento del 6% anual, que será aplicado en 2 partes; la primera en un 3% a partir de 1° de Enero de 2005 y la segunda que será del otro 3% se aplicara el 1° de Julio de 2005, si la productividad bajara solo se aplicara la primera parte en la fecha mencionada anteriormente.
- ✓ El departamento de Recursos se encargara de la elaboración de documentos informativos como manuales de producción en donde se detallan con claridad los procesos y procedimientos para desarrollar alguna actividad propia de los departamentos de fabricación pertenecientes a la planta, así como circulares, memorandum etc., y publicarlos para que sean cumplidos a la fecha determinada.
- ✓ Los supervisores de cada área tendrán juntas por lo menos 1 vez al mes para atender las quejas así como las sugerencias que harán los integrantes de cada departamento dando seguimiento a cada una de estas, verificando la incidencia y los orígenes de las mismas.
- ✓ Los supervisores de las áreas afectadas asignaran la responsabilidad directa del personal involucrado en dicha actividad

mediante el establecimiento de control en el programa de trabajo en el departamento, por lo mismo cada supervisor deberá tener clara cada una de las actividades para asignarlos a sus colaboradores así como las responsabilidades correspondientes y en base a esto evaluar el buen o mal desempeño de cada empleado.

- ✓ El responsable de cada departamento se encargara de reunir, organizar, colaborar y medir el rendimiento del personal a su cargo, presentando resultados a sus superiores comentando el desempeño de los trabajadores fomentando así la comunicación interna y la promoción si así se amerita.
- ✓ Cada departamento en el área de la planta contara con Manuales de trabajo en donde se especifiquen los procedimientos a seguir para desarrollar el trabajo del mismo, los cuales deberán ser claros y precisos, además de ser entregados siempre a tiempo, para evitar retrasos en el trabajo colectivo.
- ✓ El departamento de reparto del producto a clientes se encargara de evitar las demoras ocasionadas por las dificultades en el transporte, esto es, se agilizará la entrega de vales de gasolina, efectivo, transporte a un lugar preciso, los cuales se podrán perder de acuerdo a la asistencia y retardo de los trabajadores.
- ✓ El departamento de Compras recibirá los requerimientos de materiales necesarios para la elaboración de los productos con anticipación para evitar la inexistencia de los mismos teniendo comunicación con el departamento de almacén de cada producto y

específicamente con el encargado de las existencias y faltantes para evitar compras innecesarias.

- ✓ El área de Recursos Humanos se encargara de medir y / o reforzar el nivel de cooperación interdepartamental tomando en cuenta la evaluación de cada responsable de departamento ya que será el que tome la decisión de que persona puede apoyar a otro departamento de acuerdo a su carga de trabajo.

- ✓ Se aplicara en forma general las siguientes consideraciones:
 - ✓ Se analizo el consumo de papelería que se realizo en el año 2004 y en base al mismo se determino un desperdicio y abuso existente hasta en un 52% con respecto del año 2005 por lo cual se implantara el uso de requisición de papelería, dicho documento lleva datos como: fecha, departamento, nombre de la persona que lo requiere, cantidad, nombre del articulo, y la firma de autorización del responsable del departamento.
 - ✓ Toda solicitud de cualquier servicio para la elaboración de cualquier trabajo dentro de la empresa, requiere de una requisición debidamente autorizada y firmada por el responsable del departamento para evitar el desperdicio y fuga de responsabilidad del personal.
 - ✓ El consumo de energía eléctrica dentro de la empresa no requiere de un consumo mayor al establecido en el año 2004, pero debido al incremento en el costo de este servicio

-
-
- ✓ en aumento a las tarifas, se considera un incremento del 7.5% para el año 2005.
 - ✓ Se implementara un dispositivo de ahorro de energía eléctrica dentro de cualquier departamento, dicho dispositivo consistirá en que a partir de cierto tiempo que será programado y en el cual no exista movimiento en el área de trabajo sean desconectados los interruptores de forma automática para que de esta manera sea visible el ahorro de energía, aun así se responsabilizara directamente al encargado del área donde se detecte abuso de energía.
 - ✓ El servicio telefónico contara con servicio de medición y localización con el fin de identificar y controlar las llamadas hechas por el personal.
 - ✓ Una vez que sea identificado el uso de los servicios como papelería, teléfono, energía eléctrica, ayuda para transportes, etc., así como el abuso de estos o uso personal, será responsabilidad directa del empleado que haga mal uso de los mismos y será descontados de su sueldo.

Resumen de gastos por departamento y área

Área: Fabricación

Nivel	Cuenta Control	Área	Presupuesto	Real	Desviación
2	5000	Gerencia de Producción	451,913.72	610,850.97	158,937.25
3	5100	Ingeniería Industrial	224,458.83	378,424.61	153,965.78
3	5200	Producción	184,355.32	297,996.24	113,640.92
3	5300	Compras	134,201.35	230,091.68	95,890.33
4	5110	Programación	602,161.47	753,622.63	151,461.16
4	5120	Diseño	614,226.08	792,365.59	178,139.51
4	5210	Fabricación	10,547,769.59	11,133,918.98	586,149.39
4	5220	Control de Calidad	803,053.30	1,124,160.23	321,106.93
4	5230	Taller Mecánico	805,428.40	1,127,390.37	321,961.97
4	5240	Mantenimiento	773,029.60	1,083,328.00	310,298.40
4	5310	Almacén de Materiales	282,074.68	504,969.68	222,895.00
			15,422,672.34	18,037,118.99	2,614,446.65

Área: Administración

Nivel	Cuenta Control	Área	Presupuesto	Real	Desviación
2	2000	Gerencia Administrativa	631,261.90	633,667.94	2,406.04
2	4000	Gerencia de Rel. Indust.	828,300.99	1,123,026.10	294,725.10
3	2100	Contraloría	1,233,812.28	1,420,470.45	186,658.18
3	2200	Crédito y Cobranza	1,685,362.80	1,933,817.02	248,454.22
3	4100	Depto. de Personal	2,202,845.33	2,494,999.07	292,153.73
			6,581,583.31	7,605,980.58	1,024,397.28

Área: Ventas

Nivel	Cuenta Control	Área	Presupuesto	Real	Desviación
2	3000	Gerencia de Distribución	433,184.48	576,538.43	143,353.95
3	3100	Ventas	1,274,127.00	1,469,670.49	195,543.49
3	3200	Mercadotecnia	587,379.63	722,985.72	135,606.09
4	3120	Almacén de Prod. Term.	1,597,786.04	1,739,716.19	141,930.14
4	3130	Embarques	1,623,079.54	1,788,640.14	165,560.60
4	3140	Empaque	2,634,442.84	2,734,136.71	99,693.87
4	3150	Depto. de reparto	919,668.53	1,069,358.26	149,689.73
			9,069,668.06	10,101,045.94	1,031,377.88

5.6 Evaluación de los costos y gastos

INDUSTRIAS METALICAS, S.A. DE C.V.

ESTADO DE RESULTADOS DEL 1° DE ENERO AL 30 DE JUNIO DE 2005

	PROYECTADO	REAL
INGRESOS		
VENTAS	381,658,071.00	381,658,071.00
	381,658,071.00	381,658,071.00
COSTOS		
MATERIA PRIMA	246,438,892.81	247,227,957.81
EMPAQUE POR PROD	96,665,199.56	97,454,264.56
	343,104,092.37	344,682,222.37
GASTOS DE OPERACIÓN		
GASTOS DE FABRICACIÓN	15,422,672.34	18,037,118.99
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	6,581,583.31	7,605,980.58
GASTOS DE VENTAS	9,069,668.06	10,101,045.94
	<u>31,073,923.71</u>	<u>35,744,145.51</u>
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	<u>7,480,054.91</u>	<u>1,231,703.11</u>

Como se puede apreciar, el resultado proyectado en comparación con el real, es eficiente y controlado representando un ahorro significativo para la compañía sin sacrificar la productividad en el desempeño laboral ni la calidad en la comercialización de sus productos en el mercado y ser una empresa más competitiva.

CONCLUSIONES

La contabilidad por áreas de responsabilidad es una herramienta útil en el control de los costos y gastos ya que proporciona información que permite ubicar las fugas de responsabilidad.

Aplicando el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad en esta empresa se obtuvieron resultados administrativos importantes ya que se hizo un registro por separado de las operaciones como los gastos, costos e ingresos que se realizan, lo cual permitió tomar decisiones a favor de la empresa.

Con la aplicación de la contabilidad por áreas de responsabilidad se motivo a los empleados en los diferentes departamentos de la empresa, ya que debido a los resultados escritos obtenidos se logro conocer la problemática del personal eliminando la sensación de dispersión que afectaba la calidad de la producción y enfocando apoyo a los mismos respondiendo a sus necesidades.

Implementando el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad se ejerció un control positivo de comunicación entre los empleados ya que se reestructuró la organización y se establecieron líneas de autoridad definiendo la responsabilidad y el de comunicación, dentro de lo cual se incluyen los reportes o informes. Existe flexibilidad en la formulación y ejecución de los presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad, lo cual permite anticipar información y estudiar la planificación de recursos logrando alcanzar las metas de la organización.

GLOSARIO

Abonar. Acción de anotar en la columna o lado derecho de una cuenta o registro. / Acción de un deudor al dar a un acreedor una cantidad a cuenta.

Activo: Conjunto de bienes materiales, créditos a favor, o derechos que tiene una empresa. Lo que una empresa tiene y lo que le deben.

Acreedor: Dícese de aquella persona que tiene derecho a exigir de otra cumplimiento de una obligación. Persona a la que se le debe dinero. Refiriéndose al saldo de una cuenta aplicase cuando los abonos son por mayor cuantía que los cargos.

Acreedores Diversos: Cuenta de pasivo convencionalmente usada para distinguir aquellos adeudos que no tengan su origen en la compra de mercancía propia del giro de la empresa y estén contenidos en títulos de crédito.

Ajuste : Asiento contable que se formula para modificar el saldo de dos o más cuentas que por alguna circunstancia no reflejan la realidad en un momento determinado.

Almacén: Nombre convencional de la cuenta de activo circulante en que se registran las mercancías que se tienen destinadas a su consumo, como en el caso del almacén de materias primas, o a su venta, como en el caso del almacén de productos terminados en un sistema de inventarios perpetuos.

Aumento sobre el costo: Cantidad que se agrega al costo para fijar los precios de venta, a fin de cubrir los gastos de operación y el margen de utilidad; Expresada en forma de porcentaje.

Auxiliares: Es aquél en que se consignan los registros analíticos en que se subclasifican las operaciones asentadas en una cuenta de mayor.

Estado de Situación Financiera: Es el estado contable que muestra la situación financiera a una fecha determinada. Sea compone de tres capítulos: Activo (todo lo que una empresa tiene, más lo que le deben).

Pasivo (todo lo que la empresa debe). Y el capital es la diferencia entre él (activo y el pasivo). Y es representada y conocida como forma de cuenta, que muestra el Activo del lado izquierdo y el Pasivo y el Capital en el lado derecho.

Estado de Situación Financiera Comparativo: Es el estado contable que muestra dos o más estado de situación financiera dispuesto de tal manera que facilite la comparación de cada uno sé sus renglones, se acostumbra mostrar en columnas paralelas a fin de facilitar la observación de los mismos renglones, algunas veces se agregan columnas complementarias para mostrar las diferencias entre la fecha del más antiguo y la del más reciente.

Base de costo: Es la base de valuación que se sigue para el registro e información de las erogaciones. Se apoya en el supuesto cado de que el costo o costo depreciado es una medida cuantitativa válida y práctica en la actividad económica.

Calculo del costo: Calculo o determinación que se hace para el costo de una operación o de un producto, aplicando los costos directos y prorrateando los indirectos. La discrepancia de tales supuestos y opiniones conduce con bastante frecuencia a la adopción de métodos de costeo directo.

Capital Contable: Importe que alcanza la diferencia entre el activo y el pasivo. Concepto integrado por el capital inicial o social, reservas creadas, utilidades o pérdidas obtenidas, etc.

Capital Social: Acciones representativas de un sociedad anónima autorizadas por su escritura de incorporación o constitución. El capital social de una sociedad anónima puede dividirse en varias clases de acciones que tienen distintos derechos, preferencias y prioridades. Las acciones pueden tener un valor nominal o a la par, dentro de los límites fijados por las leyes.

Catálogo de cuentas: Enumeración de cuentas ordenadas cuidadosa y concretamente que contiene y proporciona en numero y cuentas de los libros contable de una empresa, da lugar a una clasificación o manual de cuentas.

Centro de costos: Es la división de un departamento o un grupo de maquinas, de hombres o de ambos; una sola máquina y los empleados que la operan con el propósito de asignar y distribuir los costos.

Centro de gastos: Cualquier lugar dentro de una organización en el cual se presente la organización y la función (actividad). En comparación con las normas predeterminadas y con los costos de actividades similares en otras partes, con características asociadas comúnmente con la contabilidad del centro de gastos.

Clasificar: Agrupación de transacciones, asientos, o cuentas bajo un epígrafe o epígrafes comunes; una lista de estas agrupaciones o características homogéneas.

Clasificación de cuentas: Lista de cuentas sistemáticamente agrupadas, preparada para una organización determinada, con descripciones que indican el significado, función y contenido de cada cuenta y la relación de una cuenta con otra, va frecuentemente acompañada de diseños y descripciones de libros que deberán llevarse, de las formas que han de usarse para registrar las transacciones sobre su uso y disposición, así como del mantenimiento de los controles.

Clientes: Se dice de la persona que consume los bienes o servicios producidos por una empresa. Usase también en plural y es el nombre convencional que se le da a la cuenta de activo en la cual se registran las ventas u operaciones ya sea a crédito o en efectivo.

Compras netas: El costo de las compras mas fletes de entrada, menos las devoluciones y bonificaciones y generalmente los descuentos y rebajas por pronto pago aprovechados.

Contabilidad: Orden o registro para la información de las transacciones. En una forma más resumida podemos decir que es la técnica de captación, clasificación y registro de las operaciones de una entidad para producir información oportuna, relevante y veraz. En un sentido más amplio la contabilidad es la disciplina que se enriquece con las áreas administrativa, jurídica y fiscal, financiera, costos y auditoria. También se podría agregar que es el arte de registrar, clasificar y resumir de una manera significativa y en términos monetarios, las transacciones y eventos, o sucesos que son cuando menos en parte de carácter financiero, así como interpretar los resultados.

Contabilidad Administrativa: Parte del proceso contable asociado generalmente con la gerencia.

Conjunto de técnicas para captar y procesar la información proporcionada por la contabilidad de una empresa.

Contabilidad de costos: Rama de la contabilidad financiera que trata de la clasificación, contabilización, distribución, recopilación de los costos corrientes y en perspectiva.

Contabilidad por Áreas de Responsabilidad: Es el conjunto de técnicas encaminadas al procesamiento de información contable para poder ejercer el control financiero y delimitar las responsabilidades de cada departamento, sección o unidad de servicio de cualquier empresa.

Control: Parte de la administración y proceso por medio del cual las actividades de una organización quedan ajustadas a un plan preconcebido de acción y el plan se ajusta a las actividades de la organización. El concepto control comprende la finalidad básica, la directriz, o estatuto, así como un plan de organización y de acción para la retroalimentación de la administración.

Control de costos: Son aquellos que se emplean tomando medidas administrativas en la ejecución de cualquier operación necesaria con el objeto de alcanzar las metas establecidas en calidad cantidad y tiempos de ejecución.

Control de gastos: Cualquier método elaborado para mantener los costos futuros dentro de una cuota o monto predeterminado. Entre los medios para conseguir este fin pueden mencionarse el de hacer responsables a los inspectores de áreas restringidas de costos funcionales, confinar las erogaciones a ciertas clases, limitar la cantidad en que puede incurrirse dentro de un período relativamente corto estándar unitario, al cual se espera que se ajuste el costo real.

Control de Producción: Planteamiento, curso, programación, despacho e inspección de un departamento de producción, que se efectúan en la preparación de mercancías o servicios, con objeto de coordinar hombres y maquinas, de tal manera que se cumpla con las normas establecidas de calidad, cantidad, tiempo, lugar y costos lo más bajos posibles.

Control interno: Es la que lleva a cabo la administración, dentro de una organización dada, asimismo, cualquiera de los numerosos medios para supervisar y dirigir la operación en general de una empresa con exactitud, oportunidad y certeza, y por la información financiera producida, dentro de las normas y políticas prescritas por la dirección de la empresa.

Costo: Erogación o desembolso en efectivo, en otros bienes, en acciones o en servicios, que incrementan su valor en los inventarios.

Costo controlable: Es aquél costo que varía en el volumen, eficacia, y selección de alternativas y determinaciones de la gerencia en general.

Costo de Producción: Costo que contribuye cualquier factor de producción.

Costo de Ventas: Costo total de los artículos o mercancías vendidas durante un ejercicio contable.

Costo fijo: Es un costo considerado como fijo, aquel que representa frecuentemente una función de capacidad y, por tanto, aun cuando es fijo con respecto al volumen de producción, ya sea que se exceda o que no se pueda llegar a esta.

Costo Incontrolable: Es aquel que se asigna a una unidad de organización, aun cuando incurrido y controlado generalmente o en forma independiente de dicha unidad.

Costo según la Responsabilidad: Método contable en el cual los costos se identifican con las personas asignadas a su control, más bien que con los productos o funciones.

Cuenta de Control: Es aquella que contiene principalmente los totales de una o más transacciones, con relación a las sub-cuentas, o cada una de éstas sub-cuentas. El saldo de la cuenta controladora debe ser igual a la suma de las controladas.

Cuenta de Gastos: Estado de erogaciones. Puede ser de un individuo, que cubre usualmente un tiempo limitado y un propósito determinado dentro y para beneficio de la empresa. Término general aplicable al estado de pérdidas y ganancias.

Cuenta del Presupuesto: Organismo que ha de autorizar o aprobar las apropiaciones o asignaciones. El documento o proyecto presupuestario comprende ordinariamente un estado general que muestra los ingresos y egresos balanceados, y otros estados o informes de la situación financiera actual o de las condiciones estimadas de los diversos fondos.

Cuentas de Costos: Es el grupo de cuentas que constituye el registro de la producción y frecuentemente las actividades de distribución.

Cuentas Presupuestarias: Son aquéllas que muestran las operaciones y los estados presupuestarios, tales como las relacionados con los ingresos y las apropiaciones estimadas.

Decisión: Es la elección seguida de una acción correspondiente, o preferida de otra alternativa, reflexión.

Deducible: Es el que puede ser restado o deducido.

Delegación de autoridad: Autorización que da un superior a un subordinado para formular decisiones dentro de un área limitada, sujetas solamente en caso de una auditoria a o de una revisión, sin dejar de ser responsable un superior, dentro de lo que éste haga o decida.

Departamento: Tratándose de empresas, un centro de costos, una unidad de operación un área de una planta industrial; una función una actividad.

Descuento: Rebaja concedida por el pago de una deuda antes de su vencimiento.

Deuda: Dinero en efectivo, mercancías o servicios que se deben a otro en virtud de un convenio, expreso o implícito, que crea una obligación de pago.

Diagrama: Representación gráfica que facilita la comprensión de una proposición.

Egreso: Cualquier partida y operación que afecte los resultados de una empresa disminuyendo las utilidades o incrementando las pérdidas.

Gasto. No debe confundirse con pago o desembolso de efectivo, ya que éstas se refieren exclusivamente al desembolso de dinero.

Estado de Operación: Es aquél estado de ingresos o resultados, en especial aquel que se muestra con detalle.

Fabricar: Elaborar un artículo por medios mecánicos.

Factura: Documento por medio del cual se hace constar una venta.

Fecha de cierre: Es la fecha en la que los libros de contabilidad de una organización se preparan una balanza de comprobación y para la formulación de los estados financieros.

Función: En administración un grupo de actividades relacionadas entre sí.

Ganancia: Cualquier diferencia, beneficio, utilidad o ventaja, en contraposición a pérdida; ingresos, o superávit.

Gasto: Costo expirado que denota clase, aplicable a erogaciones reconocidas, como costos de operación en un período actual o pasado, cuyos beneficios no se extienden más allá del período presente.

Gastos de distribución: Gastos de venta, incluyendo los costos de publicidad y los de distribución o entrega.

Horas hombre: Es la suma de horas laboradas por cada trabajador.

Incentivo: Se dice de un estímulo que incita o impulsa a una persona a hacer algo que beneficie sus intereses, puede ser de tipo económico, en recompensa, un sobresueldo, o de tipo no económico, como un diploma, una medalla, un puesto, etc.

Informar: Es la presentación periódica de los informes, para enterar o dar conocimiento, ya sea por un auditor, o por un contador público de los hechos financieros de una empresa.

Ingreso: Cualquier partida u operación que afecte los resultados de una empresa al aumentar las utilidades o disminuir pérdidas.

Jerarquía: Orden, grado de importancia, autoridad entre personas o cosas.

Laboral: Relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social.

Mano de obra: Dícese del trabajo humano necesario para producir un artículo.

Materia prima: Son los materiales adquiridos para emplearlos como componentes o ingredientes de un producto terminado, y es uno de los elementos del costo de mano de obra, materia prima, gastos de fabricación que se integran con los demás elementos necesarios para la fabricación de bienes.

Mayor de operación: Mayor auxiliar que contiene solamente cuentas nominales, es decir, transacciones relacionadas con ingresos y gastos de operación.

Organigrama: Sinopsis o esquema de la organización de una entidad o de una empresa.

Partida: Acción de repartir con otros lo que se tiene./ Registro asiento./ Cada uno de los renglones o conceptos que integran una cuenta o presupuesto.

Pasivo: Es el conjunto de adeudos que tiene una empresa./ En plural, Título del lado del “haber” de un Estado de Situación que incluye frecuentemente el capital neto (o contable), así como las obligaciones con terceros.

Práctica contable: Son las costumbres y predilecciones de los contadores, según se expresa en sus actividades diarias.

Presupuesto: Plan financiero que sirve como estimación sobre operaciones futuras, como, entradas, salidas, gastos, costos, ventas o cualquier otro evento, a ocurrir en un período determinado.

BIBLIOGRAFÍA

Contabilidad de Costos

A. Ortega Pérez de León

Editorial Hispano Americana S.A. de C.V. 2000.

Contabilidad de Costos

James A. Cashing, Ralph S. Polimen

Editorial Mcgraw-Hill 2001.

Contabilidad de Costos.

Norman Lee Burton

Fondo de cultura económica. 1999.

Contabilidad de costos e informaciones extracontables

Satinó Furlan Piero Provenzali

Ediciones Deusto 2001.

Contabilidad Moderna

Joaquín Moreno Fernández

IMPC. 2002.

Costos III Variable, de Distribución, Administración y toma de Decisiones.

Cristóbal del Río González

ECASA 2000.

Costos para administradores y dirigentes

Cristóbal del Río González

ECASA 2000.

El Presupuesto

Cristóbal del Río González

ECASA 2002.

La producción y su estructura

Antonio Arjona Ciria

Ediciones Deusto S. A. 2000.

Principios de Contabilidad y Control
Lawrence L. Vance Russek Taussig.
CECSA 2001.

Normas y procedimientos de auditoria
Comisión de normas y procedimientos de auditoria
Instituto Mexicano de contadores públicos, A.C. 2001.

Origen y evolución de la Contabilidad Ensayo Histórico
Federico Gertz Manero
Trillas 2000.

Técnica de los costos
Saltiel Alatraste
Editorial Porrúa S.A. 2002.

Relaciones Publicas su administración en las organizaciones
Jorge Ríos Szalay
Trillas 2002.