

55
2011



Universidad Nacional Autónoma
de México

Facultad de Estudios Superiores
CUAUTITLAN



PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A
FELIPE DE JESUS MONROY TINAJERO
Asesor: LIC. DANIEL HERRERA GARCIA

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México

1993





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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

INDICE

PAG.

OBJETIVO.
HIPOTESIS.
METODOLOGIA.
INTRODUCCION.

I GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO.....	1
1. CONCEPTO DE PRESUPUESTO.....	1
2. PRESUPUESTO COMO MEDIDA DE CONTROL EN LA EMPRESA..	3
2.1 NECESIDAD DEL PRESUPUESTO.....	3
2.2 FUNCION DEL PRESUPUESTO.....	3
3. COMITE DE PRESUPUESTOS.....	4
4. CARACTERISTICAS Y FUNCION DEL COMITE DE PRESUPUESTOS.....	5
5. DURACION DEL PRESUPUESTO.....	7
6. TIPOS DE PRESUPUESTO.....	9
6.1 POR TIPO DE EMPRESA.....	9
6.2 POR SU CONTENIDO.....	9
6.3 POR SU FORMA.....	9
6.4 POR SU DURACION.....	11
6.5 POR LA FINALIDAD QUE PRETENDE.....	11
II CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	13
1. INTRODUCCION.....	13
2. NECESIDAD DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	16
3. COMO SE LLEVA ACABO LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	17
3.1 REQUISITOS PARA SU IMPLEMENTACION.....	17
3.2 ESTRUCTURA Y NIVELES DE LA EMPRESA.....	19
4. APLICACION CONTABLE.....	25
4.1 CATALOGO DE CUENTAS Y CENTRO DE COSTOS.....	25
4.2 REGISTRO CONTABLE DE LAS OPERACIONES.....	31
5. DISTRIBUCION DE GASTOS POR DEPARTAMENTO O AREA DE RESPONSABILIDAD.....	33
6. ESTADO DE RESULTADOS POR DIVISION DE VENTAS.....	46
III ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	48
1. PREPARACION DEL PRESUPUESTO.....	48
2. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	50

2.	PRESUPUESTO DE PRODUCCION, COMPRAS E INVENTARIOS.....	54
4.	PRESUPUESTO DE GASTOS.....	62
5.	CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.....	70
	5.1 INFLACION.....	70
	5.2 PERIODO DE ELABORACION.....	71
	5.3 APROBACION.....	71
	5.4 REVISION SEMESTRAL DEL PRESUPUESTO.....	72

**IV REPORTES PARA LA INTERPRETACION Y CONTROL DE LOS
PRESUPUESTOS.....74**

1.	REPORTE DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	74
	1.1 ELABORACION DE REPORTE DE ESTADO DE RESULTADOS.....	74
2.	REPORTES DE GASTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD... ..	81
3.	VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.....	84
4.	TOMA DE DECISIONES EN BASE AL RESULTADO DE LO PRESUPUESTADO.....	85

V CASO PRACTICO.....89

CONCLUSIONES.....132

INDICE DE CUADROS

	PAG.
ORGANIGRAMA POR DEPARTAMENTO Y NUMERO DE CENTRO DE COSTOS.	20
ORGANIGRAMA POR AGRUPACION DE CENTRO DE COSTOS.....	22
CATALOGO DE CENTRO DE COSTOS.....	29
CATALOGO DE DISTRIBUCION DE GASTOS.....	35
PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS.....	53
PRESUPUESTO DE PRODUCCION.....	55
PRESUPUESTO DE COMPRAS.....	58
PRESUPUESTO DE GASTOS.....	68
REPORTE COMPARATIVO DEL ESTADO DE RESULTADOS.....	80
REPORTE DE GASTOS POR AREA DE RESPONSABILIDAD.....	83
DISTRIBUCION DE GASTOS POR CENTRO DE COSTOS.....	117
DISTRIBUCION DE GASTOS POR AGRUPACION DE CENTRO DE COSTOS.....	118
PRESUPUESTO SUMARIO DE GASTOS POR CENTRO DE COSTOS..	127
PRESUPUESTO SUMARIO DE GASTOS POR AGRUPACION DE CENTRO DE COSTOS.....	128
PRESUPUESTO DEL ESTADO DE RESULTADOS POR DIVISION DE VENTAS.....	131

HIPOTESIS:

Se presenta un modelo de presupuestos por áreas de responsabilidad, que sea adaptable a cualquier tipo de empresa que lo requiera, ya que contará con los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta, los cuales serán extraídos del modelo clásico presupuestal y de un presupuesto por áreas de responsabilidad ya establecido en una Industria de Transformación y así tomar las bases que nos sirvan para comprender este sistema.

OBJETIVO:

Desarrollar de una manera general y con un enfoque particular, las bases y los aspectos más importantes de un sistema de presupuestos por áreas de responsabilidad, para que sirvan de apoyo a quienes deseen implantar un sistema como este o simplemente quieran conocer en que consiste este tipo de presupuesto.

INTRODUCCION

Los presupuestos han sido desde hace mucho tiempo una ayuda valiosa para la administración. tienen su origen en Europa y posteriormente llegan a los Estados Unidos, pasando a principios de siglo este método a México.

Desde sus inicios, siempre ha tenido una tendencia cambiante según las necesidades de cada empresa, por lo cual se pueden encontrar presupuestos con diferentes características que son: por su duración, por su contenido, por su forma, por su finalidad, etc.. Dentro de estas características se encuentra el presupuesto por áreas de responsabilidad, siendo una modalidad del presupuesto tradicional. Para poder adoptar el sistema de presupuestos por áreas de responsabilidad es necesario primero, adoptar el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, para el cual se tienen que afinar algunos aspectos como: la estructura de la empresa, las responsabilidades y las obligaciones de cada departamento así como su responsable, el catálogo de cuentas etc. siendo estos la base para la citada contabilidad.

El primer paso para realizar el presupuesto en una empresa, es el pronóstico de ventas, ya que de este se derivan los demás como son: el presupuesto de la producción, que deberá ser la producción necesaria para cumplir con el plan de ventas, después de esta se tienen que pronosticar las compras, inventarios y gastos, que son los principales en cualquier empresa.

Una vez realizados los presupuestos es importante que se elabore un reporte que sirva para el control de este. Dicho reporte debe dar una visión de en que medida se esta cumpliendo con el presupuesto para lo cual es importante que contenga datos estadísticos y cifras confiables, como son las del año anterior, variación de lo real con el presupuestado, que nos sirvan para la mejor interpretación y valuación de estos.

El presupuesto es una medida de control muy eficaz y un excelente instrumento para el mejor control de las operaciones de una empresa, puede adaptarse en cualquier tipo de estas, según sus propios requerimientos y necesidades.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DEL PRESUPUESTO.

1. Concepto del presupuesto.

La palabra presupuesto tiene su origen en raíces latinas: PRE que significa antes de y SUPUESTO-FICTUS que significa hecho, formado.

Por tanto presupuesto significa ANTES DE LO HECHO

La palabra presupuesto es un vocablo que se ha popularizado mucho dentro de las empresas, por lo que es muy importante conocer claramente su significado, para lo cual tomamos los conceptos de varios autores, que lo definen de la siguiente manera:

" Teoría de planeación y predeterminación de cifras sobre estadísticas y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios." (1)

" Estimación programada en forma sistemática de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período determinado." (2)

" Estimación de los ingresos y egresos de un gobierno, de una empresa o de una persona, correspondientes a un período determinado, generalmente un año." (3)

" Plan financiero que consiste como su nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situación con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas." (4)

" Sistemas de planeación y control." (5)

De las definiciones anteriores podemos resumir tomando sus características más generales que el presupuesto de las empresas es: un plan sistemático basado en estimaciones de las operaciones de una empresa dentro de un período determinado, para el mejor control de las mismas.

-
- (1,2) Del Rio G. Cristóbal, El Presupuesto, Segunda edición, México, Ecasa, p.
 - (3,4) Mancera Hermanos y Colaboradores, Terminología del Contador, Novena edición, México, Banca y Comercio, p.252 y 253.
 - (5) Reginald L. Jones & R.H George Trentin, Preparación del Presupuesto, Quinta Edición, México. C.E.C.S.A, p-14.

2. PRESUPUESTO COMO MEDIDA DE CONTROL EN LA EMPRESA.

2.1 NECESIDAD DEL PRESUPUESTO.

El presupuesto surge como una necesidad de control en las crecientes operaciones de las empresas, por tener estas un constante desarrollo y por consiguiente la formación de estructuras más complejas, por lo cual a fines del siglo XVIII en Inglaterra, tuvo su origen dentro del gobierno, posteriormente fue adoptado por los Estados Unidos para finalmente llegar a México a principios de siglo, desarrollándose principalmente en empresas privadas con el fin de lograr un mejor aprovechamiento y manejo de sus recursos y operaciones.

2.2 FUNCION DEL PRESUPUESTO.

El presupuesto tiene una función de control dentro de las empresas y si el control es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo; entonces el presupuesto es un plan que ayuda para el control de las operaciones y la acción controladora que ejerce el presupuesto se establece al hacer la comparación entre este y los resultados obtenidos para que con esa base se tomen las medidas necesarias previo análisis e

interpretación del resultado de las operaciones.

Para ejercer un mejor control de las operaciones con respecto a los resultados obtenidos con el presupuesto, es necesario que antes de ejercer cualquier determinación se estudien estos tomando en cuenta tres aspectos importantes que son: analizar, interpretar y reaccionar.

Con el primero (analizar) debemos darnos cuenta de si se siguieron en la forma sistemática ya establecida los pasos para la ejecución de las operaciones, ya que de no ser así en esta primera fase podemos encontrar el primer problema; con el segundo aspecto (interpretar) se medirán los resultados con base a lo esperado y se llegará a las conclusiones necesarias y el tercer aspecto (reaccionar) no es otra cosa que la toma de decisiones en lo ya analizado e interpretado para corregir los posibles errores.

3.COMITE DE PRESUPUESTOS.

El Comité de Presupuestos es la comisión encargada de la preparación del mismo y debere estar integrado por un director que sea el encargado de coordinar todo el proceso, que deberá estar apoyado por todos los responsables de cada departamento con el propósito de no pasar por alto todos aquellos detalles que solo los

jefes de cada departamento conocen y que podrían influir en el presupuesto de cada área.

Es recomendable que el director del Comité de Presupuestos sea el contralor o el director de finanzas y el resto del comité lo formen el gerente de mercadotecnia, el gerente de administración, el gerente de producción y los jefes de cada departamento.

4. CARACTERISTICAS Y FUNCION DEL COMITE DE PRESUPUESTOS

Dentro de las características principales que debe reunir el Comité de Presupuestos, podemos mencionar los siguientes.

- a) Que el Comité de Presupuestos principalmente el director, posean amplios conocimientos y experiencia en la empresa.
- b) Que conozcan claramente las necesidades de la empresa, para así poder optar por la mejor opción de presupuesto, hacerlo a sus requerimientos.
- c) Que estén concientes de la utilidad del presupuesto y brindar todo el apoyo y las facilidades necesarias para lograr mejores resultados y aprovechamiento de recursos.

Este comité jugará un papel muy importante en el éxito del presupuesto y las funciones que tiene que

llevar acabo son las siguientes:

- a) Preparar el plan de actividades para la elaboración del presupuesto.
- b) Vigilar que este plan se cumpla en las fechas señaladas.
- c) Elaborarlo y revisarlo antes de enviarlo para la aprobación.
- d) Estudiar y analizar las desviaciones e investigar sus causas.
- e) Informar oportunamente a sus superiores y los interesados en el presupuesto.

Estas entre otras son las funciones que debe de cumplir el comité de presupuestos, para el mejor control de este dentro de la organización.

Para cumplir con todos los aspectos anteriores es muy importante contar con el apoyo de la dirección general, para que le de un caracter más formal y se tome como parte del sistema operativo de la empresa.

5. DURACION DEL PRESUPUESTO.

La duración o el período que abarcará el presupuesto es un punto muy importante para su buena realización y desarrollo.

Este período que abarcará el plan, debe de ser determinado tomando en consideración el tipo de negocio y los productos que se manufacturan así como el volumen de operaciones.

Para que el presupuesto sea lo más confiable y sirva como verdadera herramienta de control, el período que debiera abarcar no podrá ser muy largo.

"Dada la complejidad de las operaciones que realiza una negociación es difícil predecir con razonable exactitud todos los elementos y factores que afectarán su marcha en un período demasiado largo; si a esto agregamos las situaciones siempre cambiantes en el aspecto económico, político y social llegamos a la conclusión de que el período debe ser más bien corto."

(6)

Es recomendable un período presupuestal no largo entendiéndose por este un año.

Puede ocurrir que según las necesidades y requerimientos de un negocio el período del presupuesto sea más conveniente que abarque varios

años, como los casos de inversiones a lo largo plazo, proyectos de modernización o expansión, etc.. Pero para el presupuesto tradicional de una empresa el período de un año es el más viable por ser este el mismo del ejercicio de sus operaciones, también porque en este período se miden algunos índices que sirven de apoyo para la realización del presupuesto como son: tasas de interés, la inflación, producto interno bruto, etc.. y en un período mayor a un año los constantes cambios y la inestabilidad del mercado propiciarán mayores desviaciones, por tanto a un mayor período corresponde una menor exactitud.

(6) Salas González Hector, Método de Control Presupuestal, séptima edición, México 1974, Ed. HESAGO.

6. TIPOS DE PRESUPUESTO.

Los distintos tipos de presupuestos que podemos encontrar, se han clasificado de acuerdo a sus características más sobresalientes, de las que se destacan:

6.1 POR TIPO DE EMPRESA.

- a) **Públicos.** - "Son aquellos que realizan los gobiernos, estados, empresas descentralizadas para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias."
- b) **Privados.** - "Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración."

Una característica que distingue a estos tipos de presupuestos es que mientras los presupuestos públicos ajustan los ingresos al gasto público, los presupuestos privados estiman en primer término los ingresos y luego predeterminan su distribución.

6.2 POR SU CONTENIDO.

- a) **Principales.** - "Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa."
- b) **Auxiliares.** - "Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de

los departamentos que integran la organización de la empresa."

Como podemos notar en esta clasificación, los presupuestos auxiliares en su conjunto, forman el presupuesto principal.

6.3 POR SU FORMA.

a) Flexibles.- "Estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudieran ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas o necesarias."

b) Fijos o rígidos.- "Son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario. La razonable exactitud con que se han formulado obliga a la empresa a aplicarlos en forma inflexible, a sus operaciones tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido."

La gran mayoría de los presupuestos en México son presupuestados rígidos, ya que la movilidad del presupuesto flexible necesita para su adaptación un gran conocimiento y experiencia en la aplicación de los presupuestos y como en nuestro país en un elevado porcentaje no se cuenta con estas características, se sigue manejando el presupuesto rígido.

6.4 POR SU DURACION.

a) Cortos o medianos. - "Los que abarcan un año o menos."

b) Largos o mediatos. - "Los que formulan por más de un año."

Como se mencionó en el tema anterior los presupuestos más usuales y recomendables son los cortos.

6.5 POR LA FINALIDAD QUE PRETENDE.

a) De promoción. - "Se presentan en forma de proyecto financiero o de expansión; para su elaboración es necesario estimar sus ingresos y egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal."

b) De función. - "Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de enlistados."

c) Por áreas y niveles de responsabilidad. -

"Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía." (7)

(7) Del Rio Cristóbal, op. p. 1-17, 1-19.

Los presupuestos generalmente contienen varias de las características anteriores , como el presupuesto que se presenta a continuación el cual tiene las características de privado principal, rígido, corto (un año) y adaptado por áreas de responsabilidad.

II CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

I INTRODUCCION.

Este tipo de contabilidad es una modalidad de la contabilidad tradicional o financiera, y se deriva de la administración por áreas de responsabilidad por lo que se sitúa como una herramienta de la administración.

El concepto de la contabilidad por áreas de responsabilidad es el siguiente :

"Conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administración para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reducción al mínimo, sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa." (8)

Esta contabilidad es una herramienta valiosa para el control interno de las empresas. Asigna las responsabilidades a las distintas áreas y niveles para posteriormente poder verificar los resultados por departamento.

También viene a ser una técnica reductora de costos y gastos basada en los principios de responsabilidad y

autoridad, por lo que es necesario que se cuente con una persona que este a cargo de cada departamento, a la cual se le asigne la responsabilidad y se le delegue la autoridad necesaria para que maneje las operaciones correspondientes y con base a los conocimientos que esta persona posea de su departamento, llevará un mejor control y logrará una mayor eficiencia de los recursos obteniendo mejores resultados que se reflejarán en la disminución de sus costos y gastos.

(8) Perea Francisco, La Contabilidad por Areas de Responsabilidad, Tercera Edición, Ed.ECASA, p.33

Las características principales de la contabilidad por áreas de responsabilidad son:

- Técnica contable reductora de costos y gastos.
- Modalidad de la contabilidad financiera que conjunta la contabilidad por áreas de responsabilidad.
- Subsana anomalías organizacionales y responsabilidades no definidas.
- Delimita claramente las responsabilidades individuales por departamento y área.
- Maximiza la eficiencia de los recursos por departamento y como consecuencia a nivel general.
- Permite llevar un mejor control sobre las operaciones de la empresa.
- Provee de información periódica a todas las áreas de la organización en términos de responsabilidad individual para medir la realidad contra los planes previstos.

En términos generales trae consigo una serie de ventajas para una mejor transparencia de las operaciones.

2 NECESIDAD DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Para poder implementar un sistema de presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad, es necesario contar con una contabilidad que permita llevar a cabo este tipo de presupuestos. Para lo cual la contabilidad tiene que contar entre otras con las siguientes características:

- a) Tener definidos los objetivos institucionales, organizacionales, departamentales a corto y largo plazo.
- b) Conocer las necesidades fundamentales de la entidad.
- c) Fijar gerarquías.
- d) Asignar responsabilidades.
- e) Definir obligaciones.

Estas características son la base para llevar a cabo la contabilidad por áreas de responsabilidad y por consiguiente para elaborar este presupuesto.

La necesidad en el control de los costos es una característica importante en la elaboración de los

presupuestos, y para el mejor control de los gastos se lleva la modalidad por áreas de responsabilidad que permite medir resultados de una manera más concreta no solo por área o por departamento sino también por niveles de responsabilidad, esto implica un mejor cuidado en el manejo de las operaciones por parte de los responsables y llevar un sistema de contabilidad que les proporcione todas las facilidades necesarias para su trabajo.

3. COMO SE LLEVA A CABO LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

3.1 REQUISITOS PARA SU IMPLANTACION.

Para poder implantar el sistema es indispensable contar con los siguientes requisitos:

- a) Tener una estructura bien definida en cuanto a las áreas y niveles de la empresa, para evitar el desorden en cuanto a las áreas y agrupaciones y así poder codificar adecuadamente cada departamento por su nivel y respectiva agrupación.
- b) Estar perfectamente definidas las funciones de cada departamento porque de esta manera será más fácil distinguir las operaciones de cada uno de estos y

así poder asignar los gastos y costos que este genere para evitar las posibles confusiones en cuanto a cual departamento cargar los gastos.

c) Contar con una persona que sea el que tenga la autoridad y responsabilidad de cada departamento para tratar con ella cualquier asunto, aclaración o comentario acerca de este.

d) Que todo el personal preste su completo apoyo. Es importante que el personal apoye al sistema, para lo cual es conveniente mostrarle las ventajas y beneficios que se pueden obtener y así convencerlo de que trabaje adecuadamente para evitar cualquier contratiempo en el funcionamiento.

En México un gran número de empresas no cuentan siquiera con un organigrama ni manuales descritos de la organización, por lo cual solo las empresas grandes y bien organizadas son las que pueden adoptar este sistema.

3.2 ESTRUCTURA Y NIVELES DE LA EMPRESA.

Una vez que la empresa cuenta con una estructura bien definida dentro de la organización, se procede a formar un organigrama por áreas de responsabilidad, que se codificará por cada departamento y responsable de este. (cuadro 1).

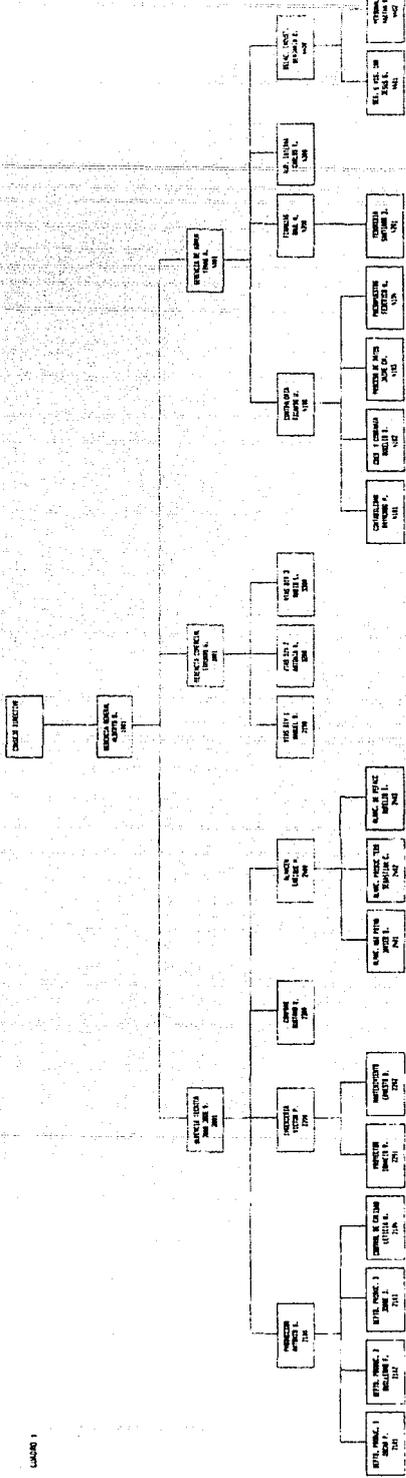
La codificación que se le asigna a cada departamento se le denomina centro de costos, por lo que si se hace referencia al centro de costos 4100, se sabrá de antemano que se refiere al departamento de contraloría.

Todos los departamentos independientemente de su área o nivel contarán con un número de centro de costos y este número de centro de costos deberá de llevar una secuencia aritmética con el fin de poder identificar fácilmente a que área pertenece ejemplo:

CENTRO DE COSTOS	NOMBRE
4001	Gerencia Administrativa.
4100	Contraloría.
4101	Contabilidad.

Así nos podremos dar cuenta fácilmente que el departamento de Contabilidad pertenece al área de

ORGANIGRAMA DEL GOBIERNO Y SERVICIOS DE CIUDAD



Contraloría y este a su vez pertenece al área de Gerencia Administrativa. Si hubiera más departamentos en niveles más bajos se tendría que seguir la misma mecánica.

Este centro de costos será la clave para la asignación de los gastos y de los costos por departamento, ya que se utilizarán como subcuenta y así cada departamento sabrá cuanto es lo que se ha gastado.

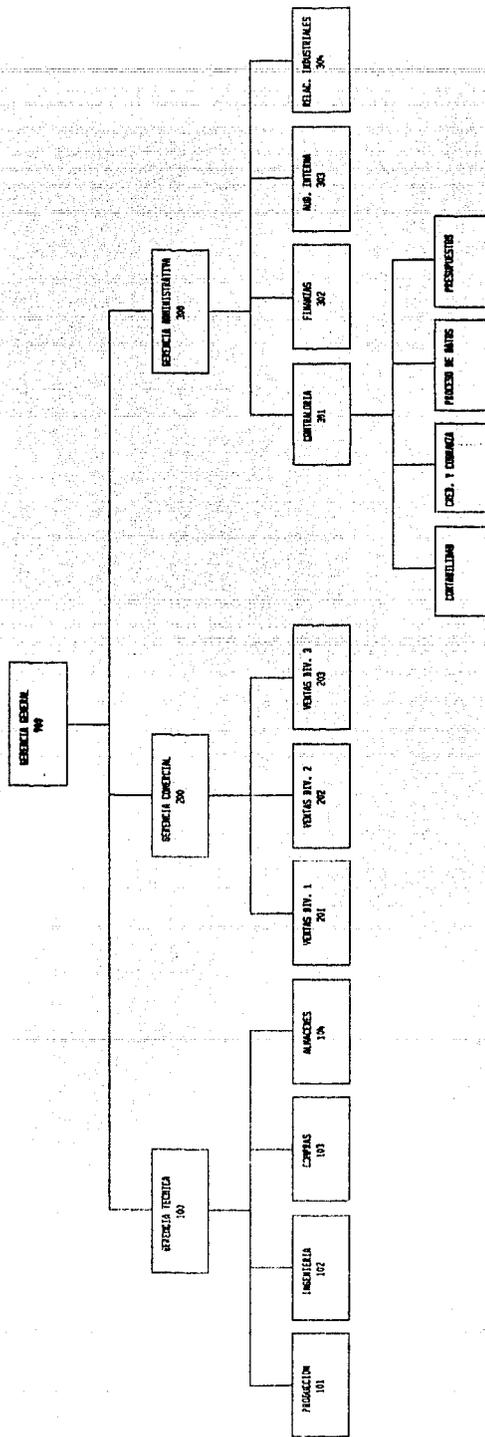
Es importante que cada departamento independientemente lleve su estadística de gastos, pero es cierto también que el responsable de una área como contraloría desearía saber la estadística de gastos de los distintos departamentos que lo componen como son:

contabilidad, crédito y cobranza, proceso de datos, para esto se debe crear una nueva codificación por área (cuadro 2) con el fin de agrupar los reportes de cada departamento al área que le corresponda según el organigrama y así el responsable de esa área este al tanto del funcionamiento de sus departamentos subalternos.

Esta segunda codificación se utilizará solamente como agrupación y su orden numérico será por nivel, llevando el siguiente sistema:

ORGANIGRAMA POR ADOPTACION DE CENTRO DE COSTOS

CUADRO 2



Agrupación 1 nivel total de la empresa 900

Esta agrupación concentrará las operaciones de las agrupaciones del segundo nivel, que en este caso serán todas las operaciones de la empresa.

Agrupación 2 nivel área técnica 100

área comercial 200

área administrativa 300

Esta segunda agrupación se llevará según el área la concentración de los gastos y operaciones de sus departamentos subalternos de nivel 3 según el organigrama, ejemplo el área técnica (100) concentra a las áreas Producción, Ingeniería, Compras y Almacenes.

Agrupación 3 nivel Area Producción 101

Area Ingeniería 102

Area Compras 103

Area Almacenes 104

Area Vtas.Div.1 201

Area Vtas.Div.2 202

Area Vtas.Div.3 203

Area Contraloría 301

Area Finanzas 302

Area Auditoría int. 303

Area Relaciones Ind. 304

Las agrupaciones del tercer nivel concentran los costos y los gastos de los departamentos correspondientes de nivel 4 como el área del almacén (104) concentra los departamentos de almacén de materias primas, producto terminado y refacciones.

Los departamentos del cuarto nivel ya no se agrupan por no tener departamentos sub-alternos que sería un quinto nivel, y existirían agrupaciones en todos los niveles que tengan un nivel inferior de departamentos que le reporten.

La codificación debe de ser de tal manera que permita llevar una secuencia lógica para su fácil y adecuado manejo.

4 APLICACION CONTABLE.

4.1 CATALOGO DE CUENTAS Y CENTRO DE COSTOS.

El presupuesto y la contabilidad por áreas de responsabilidad no necesitan de un catálogo especial, solo una adaptación del catálogo tradicional a nivel de subcuentas.

El catálogo de cuentas clasificará los gastos para que sean comprobables por áreas, para lo cual las cuentas de gastos como subcuenta deberán tener asignado un número de centro de costos.

En un catálogo tradicional se encuentran los siguientes tipos de cuentas:

- a) Cuentas de activo.
- b) Cuentas de pasivo.
- c) Cuentas de capital.
- d) Cuentas de orden.
- e) Cuentas de resultados.

Las cuentas de activo, pasivo y de capital no sufren modificación alguna, ejemplo:

- a) Activo
 - 100 Caja
 - 101 Bancos
 - 1011 Banco x
 - 1012 Banco y

- 102 Clientes
 - 1021 Nacionales
 - 1022 Extranjeros
- b) Pasivo
 - 200 Proveedores
 - 2001 Nacionales
 - 2002 Extranjeros
 - 201 Acreedores directos
 - 2011 I.M.S.S

- c) Capital
 - 300 Capital social
 - 301 Superavit....etc.

- d) De orden

(Estas cuentas se utilizarán para distribuir los gastos por departamento)

- 400 Distribución Gerencia General
- 401 Distribución Gerencia Técnica
- 402 Distribución Gerencia Comercial
- 403 Distribución Gerencia Administrativa
- 404 Distribución Gerencia
- 405 Distribución Producción
- 406 Distribución Ingeniería....

Debe existir una cuenta por cada departamento que distribuyan sus gastos y utilizarán como subcuenta de

distribución un centro de costos.

e) Resultados

500 Ventas Nacionales

5001 Ventas Nacionales Div.1

5002 Ventas Nacionales Div.2

5003 Ventas Nacionales Div.3

501 Ventas Exportación

5011 Ventas Exportación Div.1

5012 Ventas Exportación Div.2

5013 Ventas Exportación Div.3

Las cuentas de ingresos deberán de especificar la división que lo este originando, así como también las cuentas de rebajas, bonificaciones y costo de ventas.

505 Costo de Ventas

5051 Costo de Ventas Div.1

5052 Costo de Ventas Div.2

5053 Costo de Ventas Div.3

600 Gastos

6001 Salarios

6002 Sueldos

6003 Horas extra...etc

Para las cuentas de gastos se utilizarán todas las cuentas necesarias según los requerimientos de la

empresa, la característica de estas cuentas es que también se les debe de asignar un número de centro de costos.

Para poder asignar un número de centro de costos es necesario contar con un catálogo bien estructurado de acuerdo al organigrama de la empresa.

En este caso el catálogo de centro de costos será el siguiente:

CATALOGO DE CENTRO DE COSTOS

C.C	AGRUP.	NOMBRE	NIVEL	SE CONCENTRA
1001	900	Dirección General	1	900
2001	100	Gerencia Técnica	2	900
3001	200	Gerencia Comercial	2	900
4001	300	Gerencia Administrativa	2	900
2100	101	Producción	3	100
2200	102	Ingeniería	3	100
2300	103	Compras	3	100
2400	104	Almacenes	3	100
3100	201	Ventas Div.1	3	200
3200	202	Ventas Div.2	3	200
3300	203	Ventas Div.3	3	200
4100	301	Contraluria	3	300
4200	302	Finanzas	3	300
4300	303	Aud.interna	3	300
4400	304	Rel.Industriales	3	300
2101		Dpto.Productivo 1	4	101
2102		Dpto.Productivo 2	4	101
2103		Dpto.Productivo 3	4	101
2104		Control de Calidad	4	101
2201		Proyectos	4	102
2202		Mantenimiento	4	102

2401	Almacen Mat.Primas	4	104
2402	Almacen Prod.Terminado	4	104
2403	Almacen Refacciones	4	104
4101	Contabilidad	4	301
4102	Credito y Cobranza	4	301
4103	Proceso de Datos	4	301
4104	Presupuestos	4	301
4201	Tesorería	4	302
4401	Seg.e Higiene Ind.	4	304
4402	Personal	4	304

Este catálogo aparte de mostrar el número de centro de costos, de cada departamento señala si es agrupación, a que nivel se encuentra y si además se agrupa o pertenece a otra área.

En el caso de Finanzas, su centro de costos es 4200, además es agrupación la 302 a donde pertenece Tesorería, se encuentra en un nivel 3 y se agrupa en la 300 que es Gerencia Administrativa.

Estos datos son importantes en el manejo y aplicación de las operaciones.

4.2 REGISTRO CONTABLE DE LAS OPERACIONES.

Para la aplicación contable de los documentos en la contabilidad por áreas de responsabilidad se requiere anotar en el comprobante el número de cuenta, subcuenta y centro de costos. Por ejemplo para comprobante de gastos de automóvil, se consulta el catálogo de cuentas y se aplica a la cuenta 60015 Gasto de automóvil y al centro de costos 3001 Gerencia Comercial.

La contabilidad tradicional se obtiene de la cuenta contable, es decir si se quiere consultar cuanto se ha gastado en la cuenta de gastos de automóvil bastará con consultar el saldo de la cuenta, pero si se quiere conocer el detalle de las áreas que

han incurrido en este gasto se tiene que consultar por centro de costos, para lo cual se tiene que contar con un reporte extra que señala los gastos por centro de costos, ejemplo:

Centro de Costos 4100 Contraloría

No.de Cuenta	Nombre	Mes	Acumulado
6001	Salarios		
6002	Sueldos	x	xx
6003	Horas extra		
6004	Vacaciones	x	xx
6005	Aguinaldo		
6006	Honorarios		
6007	Teléfono	x	xx
6008	Papelería		
6009	Gasolina	x	xx
.	.		
.	.		
.	.		

Se utilizarán tantas cuentas como sean necesarias, según el catálogo existente.

Con este reporte podrán darse cuenta fácilmente que departamento esta gastando y porque conceptos lo hace y así llevar un mejor control sobre los gastos.

Este reporte debe existir por cada centro de costos y también por cada agrupación, que contará con los movimientos de los departamentos que lo componen, ejemplo:

Para la agrupación 304 relaciones industriales en el renglón de sueldos tiene 150 como mes y 300 como acumulado, seguridad e higiene industrial tiene como mes 100 y acumulado 200, personal tiene 50 como mes y acumulado 100.

Agrupacion 304 Relaciones Industriales.

No.de cuenta	Nombre	Mes	Acumulado
6002	Sueldos	300	600

Esto es el resultado de los movimientos de sus dos departamentos subalternos.

5 DISTRIBUCION DE GASTOS POR DEPARTAMENTO O AREA DE RESPONSABILIDAD.

Una empresa tiene en la venta de sus productos la actividad principal y su razón de existencia.

Para poder elaborar y disponer en el mercado sus productos tuvo una serie de gastos que realizar. Dichos gastos se dividen en tres grandes grupos o áreas, que son el área técnica, el área comercial y el área administrativa.

Los gastos del área técnica son producto

principalmente de la elaboración de la mercancía, por lo cual se pueden considerar como parte del costo. Los gastos del área comercial se generan al poner en el mercado los productos y venderlos por lo que se les puede considerar como disminución en las ventas después del costo.

Los departamentos del área administrativa se pueden considerar como prestaciones de servicio hacia las áreas técnica y comercial, por tanto, los gastos administrativos se prorratearán en los departamentos a los cuales se les está prestando el servicio.

Esta distribución de gastos es con el fin de canalizar estos hacia las ventas y producción según la división y departamento respectivos, conformando los gastos totales en que se incurre una división de ventas y saber si esta siendo rentable.

Para la distribución de gastos de los distintos departamentos es muy importante el criterio a seguir en la asignación de los porcentajes en que se han de distribuir, para lo cual tiene que existir un catálogo de distribuciones que contenga el centro de costos del departamento que ha de distribuir sus gastos y los centros de costos a los que se han de distribuir estos, ejemplo:

CATALOGO DE DISTRIBUCIONES

C.C 1001 Gerencia General

Cta.	Nombre	C.C	Descripción	Porcentajes
400	Gerencia General			Cargos Créditos
		2001	Gcia.Técnica	30.0
		3001	Gcia.Comercial	40.0
		4001	Gcia.Admon.	30.0
		1001	Gcia.General	100.0

C.C 2001 Gerencia Técnica

Cta.	Nombre	C.C	Descripción	Porcentajes
401	Dist.Gcia.Técnica			Cargos Créditos
		2100	Producción	30.0
		2200	Ingeniería	20.0
		2300	Compras	20.0
		2400	Almacenes	20.0
		2001	Gcia.Técnica	100.0

C.C 3001 Gerencia Comercial

Cta.	Nombre	C.C	Descripción	Porcentajes
402	Dist.Gcia.Comercial			Cargos Créditos
		3100	Vtas.Div.1	40.0
		3200	Vtas.Div.2	30.0
		3300	Vtas.Div.3	30.0
		3001	Gcia.Comer- cial.	100.0

C.C 4001 Gerencia Administrativa

Cta. Nombre	C.C	Descripción	Porcentajes
403		Dist.Gcia.Admon.	Cargos Créditos
	4100	Contraloría	40.0
	4200	Finanzas	30.0
	4300	Aud. Interna	10.0
	4400	Relac. Ind.	20.0
	4001	Gcia. Admon.	100.0

C.C 4001 Produccion

Cta. Nombre	C.C	Descripción	Porcentajes
404		Dist. Producción	Cargos Créditos
	2101	Dpto. Prod. 1	30.0
	2102	Dpto. Prod. 2	30.0
	2103	Dpto. Prod. 3	30.0
	2104	Control de Calidad	10.0
	2100	Producción	100.0

C.C 2200 Ingenieria

Cta. Nombre	C.C	Descripción	Porcentajes
405		Dist. Ingeniería	Cargos Créditos
	2201	Proyectos	50.0
	2202	Mantenimiento	50.0
	2200	Ingeniería	100.0

C.C 2300 Compras

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
406 Dist.Compras		Cargos Créditos
	2401 Alm.Mat.Prima	40.0
	2402 Alm.Prod.Term.	40.0
	2403 Alm.Refacciones	20.0
	2300 Compras	100.0

C.C 2400 Almacen

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
407 Dist.Almacen		Cargos Créditos
	2401 Alm.Mat.Prima	40.0
	2402 Alm.Prod.Term.	40.0
	2403 Alm.Refacciones	20.0
	2400 Almacen	100.0

C.C 4100 Contraloría

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
408 Dist.Contraloría		Cargos Créditos
	4101 Contabilidad	30.0
	4102 Cred.Cobranza	30.0
	4103 Proceso de datos	20.0
	4104 Presupuestos	20.0
	4100 Contraloría	100.0

C.C 4200 Finanzas

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
409 Dist.Finanzas		Cargos Créditos
	4201 Tesorería	100.0
	4200 Finanzas	100.0

C.C 4300 Auditoria Interna

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
410 Dist.Auditoria Int.		Cargos Créditos
	4101 Contabilidad	25.0
	4102 Cred.Cobranza	25.0
	4103 Proc.de datos	10.0
	4104 Tesorería	30.0
	4300 Auditoria Int.	100.0

C.C 4400 Relaciones Industriales

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
411 Dist.Rel.Ind.		Cargos Créditos
	4401 Seg.Hig.Ind.	50.0
	4402 Personal	50.0
	4400 Rel.Ind.	100.0

C.C 2104 Control de Calidad

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
412 Dist.Control Calidad		Cargos Créditos
	2101 Dpto.Prod.1	30.0
	2102 Dpto.Prod.2	30.0

2103 Dpto.Prod.3	40.0
2104 Control Calidad.	100.0

C.C 2201 Proyectos

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
413 Dist.Proyectos		Cargos Créditos
	2101 Dpto.Prod.1	30.0
	2102 Dpto.Prod.2	30.0
	2103 Dpto.Prod.3	40.0
	2201 Proyectos	100.0

C.C 2202 Mantenimiento

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
414 Dist.Mantenimiento		Cargos Créditos
	2101 Dpto.Prod.1	30.0
	2102 Dpto.Prod.2	30.0
	2103 Dpto.Prod.3	40.0
	2202 Mantenimiento	100.0

C.C 2401 Almacen Materia Prima

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
415 Dist.Alm.Mat.Prima		Cargos Créditos
	2101 Dpto.Prod.1	30.0
	2102 Dpto.Prod.2	30.0
	2103 Dpto.Prod.3	40.0
	2401 Alm.Mat.Prima	100.0

C.C 2402 Almacen Producto Terminado

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
416 Dist.Alm.Prod.Term.		Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0
	3200 Vtas.Div.2	30.0
	3300 Vtas.Div.3	40.0
	2402 Alm.Prod.Term.	100.0

C.C 2403 Almacen Refacciones

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
412 Dist.Alm.Refacciones		Cargos Créditos
	2101 Dpto.Prod.1	30.0
	2102 Dpto.Prod.2	30.0
	2103 Dpto.Prod.3	40.0
	2403 Alm.Refac.	100.0

C.C 4101 Contabilidad

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
418 Dist.Contabilidad		Cargos Créditos
	2101 Dpto.Prod.1	10.0
	2102 Dpto.Prod.2	10.0
	2103 Dpto.Prod.3	20.0
	3100 Vtas.Div.1	20.0
	3200 Vtas.Div.2	20.0
	3300 Vtas.Div.3	20.0
	4101 Contabilidad	100.0

C.C 4102 Credito y Cobranzas

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
419 Div.Credito y Cobranza		Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0
	3200 Vtas.Div.2	30.0
	3300 Vtas.Div.3	40.0
	4102 Crédito y Cobranza.	100.0

C.C 4103 Proceso de Datos

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
420 Dist.Proceso de Datos		Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0
	3200 Vtas.Div.2	30.0
	3300 Vtas.Div.3	40.0
	4103 Proceso de Datos.	100.0

C.C 4104 Presupuestos

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
421 Dist.Presupuestos		Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0
	3200 Vtas.Div.2	30.0
	3300 Vtas.Div.3	40.0
	4104 Presupuestos	100.0

C.C 4201 Tesorería

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
422 Dist.Tesorería		Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0
	3200 Vtas.Div.2	30.0
	3300 Vtas.Div.3	40.0
	4201 Tesorería	100.0

C.C 4301 Seguridad e Higiene Industrial

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
423 Dist.Seg.Hig.Ind.		Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0
	3200 Vtas.Div.2	30.0
	3300 Vtas.Div.3	40.0
	4301 Seg.Hig.Ind.	100.0

C.C 4302 Personal

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
424 Dist.Personal		Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0
	3200 Vtas.Div.2	30.0
	3300 Vtas.Div.3	40.0
	4302 Personal	100.0

C.C 2101 Departamento Productivo 1

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
425 Dist.Dpto.Prod.1		Cargos Créditos

3100	Vtas.Div.1	30.0
3200	Vtas.Div.2	30.0
3300	Vtas.Div.3	40.0
2101	Depto.Prod.1	100.0

C.C 2102 Departamento Productivo 2

Cta.	Concepto	C.C	Descripción	Porcentajes
427	Dist.Dpto.Prod.2			Cargos Créditos
		3100	Vtas.Div.1	30.0
		3200	Vtas.Div.2	30.0
		3300	Vtas.Div.3	40.0
		2102	Dpto.Prod.2	100.0

C.C 2103 Departamento Productivo 3

Cta.	Concepto	C.C	Descripción	Porcentajes
427	Dist.Dpto.Prod.3			Cargos Créditos
		3100	Vtas.Div.1	30.0
		3200	Vtas.Div.2	30.0
		3300	Vtas.Div.3	40.0
		2103	Dpto.Prod.3	100.0

Este catálogo de distribución de gastos por centro de costos sirve para asignar los gastos a las tres divisiones de ventas con que cuenta la empresa, esta asignación se hace contablemente por medio de la cuenta de distribución (cuenta de orden) que se carga y abona y el movimiento queda a nivel de subcuenta o

centro de costos. Ejemplo:

Si los gastos en el mes del C.C. 1001 (Gerencia General) fueron de 1000, la distribución de gastos según el catálogo de distribuciones sería la siguiente:

Cta.	Subcuenta o C.C	Cargo	Credito
400	Dist.Gerencia Gral.		
	2001	Gerencia Técnica	300
	3001	Gerencia Comercial	400
	4001	Gerencia Admon.	300
400	1001		1000
		-----	-----
		1000	1000

Con este movimiento el saldo del centro de costos de la Gerencia General queda en cero, de esta misma manera se hace la distribución de los gastos de los demás centros de costos.

La distribución de los gastos se debe realizar haciendo por niveles los gastos del primer nivel se distribuyen al segundo, los del segundo más los recibidos por el primero se distribuyen al tercer nivel y los del tercer nivel más los recibidos del segundo se distribuyen al cuarto nivel. Los gastos de los departamentos productivos serán los últimos en

distribuirse por recibir gastos de los departamentos de su mismo nivel.

Los departamentos que en su centro de costos reciben gastos por distribución, distribuirán al final del mes sus gastos más los que hayan recibido, esto es:

Si el C.C 2400 tuvo en el mes gastos totales por 2000 y recibió por distribución 300 entonces distribuirá 2300.

C.C 2400	Gastos del mes	2000
	Gastos por dist.	300

	Gastos a Dist.	2300

De esta manera quedan contemplados todos los gastos que la empresa genero en el período.

El criterio para la asignación de los porcentajes de distribución de los centros de costos, será establecido por los responsables de cada departamento en coordinación con el responsable de presupuestos, que deben tomar en cuenta todos los elementos necesarios para determinarlos. Entre los elementos que deben ser considerados son: tamaño de los departamentos a los que se les va a distribuir gastos, número de trabajadores, tiempo que se le dedica a cada departamento, etc..

6. ESTADO DE RESULTADOS POR DIVISION DE VENTAS.

En una empresa en donde se lleva un sistema de presupuestos por áreas de responsabilidad y una contabilidad por este mismo sistema, el estado de resultados por división de ventas es muy importante y ventajoso, dado que de esta manera se puede determinar que productos son los más rentables para la empresa y cuales son los menos rentables, teniendo estos datos sera más fácil tomar las decisiones necesarias.

Para la elaboración de los estados de resultados por división de ventas, solo se tienen que tomar las cuentas de resultados que corresponden a cada división de ventas.

Ejemplo:

	Cta.	Div.1	Cta.	Div.2	Cta.	Div.3
Ventas Nac.	5001	1000	5002	2000	5003	800
Ventas Exp.	5011	500	5012	1000	5013	100
		1500		3000		900
Reb.Dev/Vtas.	5021	(200)	5022	(300)	5023	(100)
		1300		2700		800
Costo de Vtas.	5051	(700)	5052	(1500)	5053	(500)
		600		1200		300

Gastos de Vta.	(100)	(150)	(100)
	500	1050	200
Gastos por Dist.	(300)	(400)	(300)
	200	650	(100)

Se puede observar en este modelo el estado de resultados que la división de ventas No.2 es la mas rentable y la división de ventas No.3 es la menos rentable y tiene perdida, de lo que no se podría dar cuenta fácilmente si se tuviera un estado de resultados en forma global.

En el reporte anterior en el renglón de gastos de venta corresponden los gastos del centro de costos de los departamentos de ventas (se puede resumir al total de los gastos o poner el detalle por subcuenta). El último renglón corresponde a los gastos que se les asignaron según la distribución manejada en el catálogo.

Los centros de costos correspondientes a departamentos productivos se tomarán en cuenta dependiendo del sistema de costos que practique la empresa, generalmente se consideran dentro del costo de ventas.

Con el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad resulta más sencillo elaborar el presupuesto, y resultará más confiable.

III ELABORACION DEL PRESUPUESTO POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

1. PREPARACION DEL PRESUPUESTO.

"La preparación del presupuesto es tarea de todos los niveles del grupo administrativo, desde el supervisor de unidad hasta el gerente general. La gerencia señala los objetivos y el grupo administrativo prepara los planes para cumplir esos objetivos mediante la coordinación de todas las actividades hacia el fin."

(9).

Es importante como primer paso crear una conciencia positiva en todo el personal para que este emplee su mejor esfuerzo y cooperación en el logro de los objetivos planeados con el presupuesto.

Por parte del director y comité de presupuestos debe de existir una sincronización y coordinación en todos los aspectos de la preparación del presupuesto, para lo cual es indispensable elaborar un calendario completo conteniendo el programa de actividades y operaciones para cada responsable de departamento

(9) Salas González Hector, op.cit.

señalando las fechas en que debe de cumplirse cada actividad. dicho calendario de actividades deberá ser aprobado y firmado por el gerente general para que tenga una característica más formal e importante.

Este calendario será preparado tomando en consideración los elementos y actividades que deben de irse cumpliendo para la elaboración del presupuesto. como ejemplo se debe de pedir la información a los departamentos de ventas en unidades y así poder pedir al de producción sus planes para cumplir con los requerimientos del departamento de ventas en cuanto a sus pronósticos para el presupuesto. de esta forma se asignará una fecha para que cada departamento cumpla con las actividades que le corresponden.

Las características que debe de contener el calendario de actividades son las siguientes:

- a) Fecha en que el director de presupuesto envía, recibe o solicita cualquier documento.
- b) Descripción detallada del documento, o cédula presupuestal y pronóstico de información que se envía, solicita o recibe.
- c) Nombre del funcionario, división o departamento responsable de proporcionar la información que se solicita o de quien se recibe cualquier

información.

- d) Fecha límite en que debe de recibirse, enviarse y terminarse la información correspondiente.
- e) Fecha en que realmente se recibió o término la información solicitada.

Teniendo organizado al personal y enterado de su participación, el punto siguiente es el comienzo del presupuesto. Los presupuestos principales y los más comunes en las empresas son:

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de producción, compras e inventarios.
- Presupuesto de gastos.

Dado que con esta información es más sencillo pronosticar un estado de resultados y balance general.

2. PRESUPUESTO DE VENTAS.

Generalmente el presupuesto de ventas es el eje de los demás presupuestos, ya que de este se derivan en su gran mayoría la información necesaria para que presupuesten los demás departamentos, por lo cual es de vital importancia la estimación que se realice de las ventas.

Existen muchos factores que se deben de tomar en cuenta para realizar el presupuesto de ventas, el dato principal del que se deriva son las ventas reales del

año anterior y de esta base se partirá para planear las ventas venideras. Se tomará también en cuenta si en el año anterior no se vio afectado por algún imprevisto como puede ser una huelga, incendio, etc., que haya influido negativamente en ese resultado, o el otro caso de la influencia positiva como puede ser el caso en que los productos no tuvieron competencia o se conto con algún contrato especial, etc.

Tomando en cuenta todas estas situaciones y con base en un profundo estudio de mercado aunado a la experiencia de los gerentes de ventas se procede a la estimación.

En el caso de presupuestos por áreas de responsabilidad se debe de elaborar por cada división de ventas presentando al final un consolidado. Ejemplo:

La Cia. El Esfuerzo, S.A prepara su presupuesto de ventas anual por sus tres divisiones.

División 1

División 2

División 3

Cada división de ventas pronostica por producto (en el caso de que existan muchos productos se puede optar por un promedio en el costo y así valorarlos.)

División 1 Producto A

Producto B

Producto C

División 2 Producto F

Producto G

Producto H

División 3 Producto M

Producto N

Producto L

Se pronostica por mes y al final de los doce meses se revisa el total que sera el objetivo a lograr. en esta etapa se puede modificar los parciales en el caso de que el total no sea completamente satisfactorio.

En el siguiente cuadro se ilustra un ejemplo del presupuesto sumario de ventas:

Una vez terminado el presupuesto de ventas se envia para aprobación a la Dirección General y esta decidirá si se toma como definitivo.

Este presupuesto requiere de mucho cuidado y vigilancia porque es la base para los demas presupuestos por lo que si llega a fallar se estaria hablando de errores en los presupuestos consecuentes.

CUADRO 7

CIA EL ESQUEJITO S.A. DE C.V.

FRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS
VALORES EN MILES I

PRECIO UNITARIO DE VENTA	PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS												TOTAL VALORES US\$								
	ENERO VALORES US\$	FEBRERO VALORES US\$	MARZO VALORES US\$	ABRIL VALORES US\$	MAYO VALORES US\$	JUNIO VALORES US\$	JULIO VALORES US\$	AGOSTO VALORES US\$	SEPTIEMBRE VALORES US\$	OCTUBRE VALORES US\$	NOVIEMBRE VALORES US\$	DICIEMBRE VALORES US\$									
PRODUCTO A	2000	500	1,000	500	1,000	600	1,200	600	1,200	800	1,200	700	1,400	500	1,000	500	1,000	1,000	1,800	13,600	
PRODUCTO B	1000	200	200	200	200	300	300	300	300	300	400	400	400	400	200	200	200	200	200	200	3,000
PRODUCTO C	3000	300	500	300	900	300	900	400	1,200	400	1,200	500	1,500	300	900	300	900	300	900	500	13,500
TOTAL DIV 1	1100	2,100	1,600	2,100	1,000	2,100	1,300	2,100	1,600	3,300	1,600	3,300	1,600	3,300	1,000	2,100	1,000	2,100	14,700	30,600	
DIVISION 2																					
PRODUCTO F	5000	600	3,000	600	3,000	700	3,500	700	3,500	800	4,000	800	4,000	800	4,000	600	3,000	600	3,000	8100	40,500
PRODUCTO G	4000	400	1,600	400	1,600	500	2,000	500	2,000	600	2,400	600	2,400	600	2,400	400	1,600	400	1,600	5700	22,800
PRODUCTO H	3000	300	900	300	900	400	1,200	400	1,200	500	1,500	500	1,500	500	1,500	300	900	300	900	4500	13,500
TOTAL DIV 2	1300	5,100	1,300	5,100	1,300	6,700	1,600	6,700	1,900	7,900	1,900	7,900	1,900	7,900	1,300	5,100	1,300	5,100	13,500	76,800	
DIVISION 3																					
PRODUCTO M	2000	500	1,000	500	1,000	600	1,200	600	1,200	700	1,400	700	1,400	500	1,000	500	1,000	500	1,000	8700	13,600
PRODUCTO N	6000	300	1,800	300	1,800	400	2,400	400	2,400	500	3,000	500	3,000	500	3,000	300	1,800	300	1,800	5300	27,000
PRODUCTO L	4000	300	1,200	300	1,200	400	1,600	400	1,600	500	2,000	500	2,000	200	800	200	800	200	800	4200	16,000
TOTAL DIV 3	1100	4,000	1,100	4,000	1,400	5,200	1,400	5,200	1,700	6,400	1,700	6,400	1,700	6,400	1,000	3,600	1,000	3,600	15,600	57,600	
TOTAL CIA.	3400	11,600	3100	11,600	3100	14,600	4300	14,600	5200	17,400	5200	17,400	5200	17,400	3300	11,200	3300	11,200	44800	185,000	

3. PRESUPUESTO DE PRODUCCION, COMPRAS E INVENTARIOS.

Aprobado el presupuesto de ventas, el siguiente paso para el desarrollo del presupuesto es la determinación de la cantidad de productos terminados que deben elaborarse para satisfacer el presupuesto de ventas.

El presupuesto de producción de una empresa se deriva del plan de ventas, debiendo de satisfacer sus necesidades y requerimientos por lo que en este caso es importante tomar en cuenta:

La capacidad productiva de la planta: Es indispensable que cuando menos sea la necesaria para cubrir la producción requerida por ventas. También es importante contemplar si existen limitaciones financieras, etc..

Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios derivados del manejo y almacenamiento de inversiones en inventarios ociosos, por otra parte, un inventario insuficiente daría demoras en el despacho de pedidos y por ende se tendrá una baja en ventas de ahí la importancia de este presupuesto.

Ejemplo de Presupuesto de Producción.

(PRESUPUESTO DE PRODUCCION ANUAL)

	Unidades presupues tadas.	+ Inv.al 31 dic.del año pres.	- Inv.al 31 dic.año base.	= Producción requerida.
Div.1				
Prod.A	8900	2300	2000	7200
Prod.B	3300	1100	1000	3400
Prod.C	4500	1500	1200	4800
	<u>14700</u>	<u>4900</u>	<u>4200</u>	<u>15400</u>
Div.2				
Prod.F	8100	2700	3000	7800
Prod.G	5700	1900	1500	6100
Prod.H	4500	1500	1700	4300
	<u>18300</u>	<u>6100</u>	<u>6200</u>	<u>18200</u>
Div.3				
Prod.M	6900	2300	2000	7200
Prod.N	4500	1500	1200	4800
Prod.L	4200	1400	1100	4500
	<u>15600</u>	<u>5200</u>	<u>4300</u>	<u>16500</u>
TOTAL	48600	16200	14700	50100

Ya obtenido el presupuesto de producción en unidades se procede a formular el calendario de su elaboración, que es la determinación de las cantidades a producir mensualmente según el programa de ventas, es posible fijar una cantidad uniforme mensual teniendo en cuenta una existencia de inventarios que proteja las ventas mínimas mensuales.

(PRESUPUESTO MENSUAL)

	Producción requerida anual.	Producción requerida mensual.
División 1		
Producto A	7200	600
Producto B	3400	283
Producto C	4800	400
	<u>15400</u>	<u>1283</u>
División 2		
Producto F	7800	650
Producto G	6100	508
Producto H	4300	350
	<u>18200</u>	<u>1516</u>
División 3		
Producto M	7200	600
Producto N	4800	400
Producto L	4500	375
	<u>16500</u>	<u>1375</u>
TOTAL	50100	4174

Tomando en cuenta el saldo inicial de productos terminados nos damos cuenta que la producción mensual cubrirá los requerimientos del presupuesto de ventas.

PRESUPUESTO DE COMPRAS.

Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de los materiales necesarios para la elaboración de los productos, es recomendable hacerlo primeramente en unidades y después en valores.

Tomando en cuenta el presupuesto de producción se podrá estimar las cantidades de materiales que deberán comprarse.

Como dato se conoce por parte de la empresa la cantidad de materia prima que se necesita para la fabricación de cada producto y con estos datos se elabora el presupuesto de compras.

(PRESUPUESTO DE COMPRAS EN UNIDADES)

	Prod. req.	Materiales + necesarios	Inv.final deseado año pres.	Inv. inicial año base	= Unidades req.a comprar
Div. 1					
Prod. A	7200	7000	2000	2500	6500
Prod. B	3400	3100	800	1000	2900
Prod. C	4800	4500	1000	800	4700
T. Div. 1	15400	14600	3800	4300	14100
Div. 2					
Prod. F	7800	7600	2100	2000	7700
Prod. G	6100	6000	1500	1000	6500
Prod. H	4300	4000	1000	1100	3900
T. Div. 2	18200	17600	4600	4100	18100
Div. 3					
Prod. M	7200	7000	2000	1500	7500
Prod. N	4800	4500	1000	800	4700
Prod. L	4500	4200	800	1000	4000
T. Div. 3	16500	15700	3800	3300	16200
TOTAL	50100	47900	12200	11700	48400

(Presupuesto de compras en valores miles)

	Unidades requeridas a comprarse	Costo por unidad.	Costo total mat.prima.
División 1			
Producto A	6500	500	3230
Producto B	2900	400	1160
Producto C	4700	100	470
Suma	14100		4880
División 2			
Producto F	7700	2000	15400
Producto G	6500	1500	9750
Producto H	3900	1000	3900
Suma	18100		29025
División 3			
Producto M	7500	2500	15750
Producto N	4700	2000	9400
Producto L	4000	1000	4000
	16200		32150
Total	48400		66080

La determinación del costo de materiales es labor del departamento de compras.

Este presupuesto se puede dividir entre los meses calendario y así obtener el presupuesto mensual de materiales y su costo.

PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

Es importante determinar un inventario adecuado de acuerdo a requerimientos de la empresa para lo cual es recomendable considerar factores como la duración del periodo de producción y la fluidez de la fabricación, de tal forma que al mantener un ritmo de producción se provean las cantidades suficientes de inventarios para surtir de manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencias en la época de poca demanda.

Los inventarios deseados son determinados por los dos presupuestos anteriores, el inventario de artículos terminados se obtiene del presupuesto de producción y el inventario de materias primas del presupuesto de compras.

Con los resultados anteriores se tienen los datos para valuar la producción y estimar el costo de ventas. " Si se tiene implantada la técnica de costos estimados o la de estandar, existe en cualquiera de los dos casos una hoja de costos unitaria; por lo que

con solo multiplicar se conoce el costo de producción, pero si se tiene la técnica de valuación histórica, entonces, es necesaria la experiencia para determinar estimadamente un costo unitario que sirva de base de aplicación a la producción presupuestada, y así precisar su costo, siendo antes necesario hacer el estudio de gastos constantes y variables en relación con la producción presupuestada". (10)

Con el control que se tiene por departamento y en este caso por división de ventas se puede determinar el costo por división o area obteniendo un estado de resultados por división de ventas y así seguir la mecánica de áreas de responsabilidad.

(10) Del Rio Cristóbal, op.citada, p II-25.

4. PRESUPUESTO DE GASTOS.

Este presupuesto tiene gran importancia porque juega un papel clave para el resultado deseado y por participar en este todas las áreas y departamentos de la empresa que este presupuestando.

Para elaborarlo, es preciso realizar un análisis de los gastos incurridos en el ejercicio anterior y enterarse del porque de las erogaciones; es importante distinguir cuales son gastos controlables y cuales son gastos no controlables por cada uno de los departamentos de la empresa.

Los gastos controlables son aquellos que el encargado del área puede regular como son:

- Gastos de papelería.
- Horas extras.
- Gastos de oficina, etc.

Los gastos no controlables son aquellos inherentes a su área, que no dependen de su actuación y pueden ser:

- Depreciaciones
- Amortizaciones
- Rentas
- Los gastos que se carguen por distribución, etc.

Existen otros gastos en los que aparentemente el encargado no ejerce control directo, pero que su actuación en diferentes renglones puede indirectamente influir y controlarlos como:

- Gratificaciones
- Luz y fuerza
- Previsión social
- Mermas.

Cada empresa posee características particulares por lo que la clasificación de los gastos controlables y no controlables puede diferir de una a otra, por lo cual es importante incluir en esta determinación a los responsables de cada área y también tomar en cuenta las experiencias que se tienen de los años anteriores.

Como primer paso en la elaboración de este presupuesto, ya que han sido clasificados los gastos en controlables y no controlables, la persona encargada de preparar el presupuesto entregará a cada responsable de departamento un reporte que contendrá todos los gastos que genero su departamento en el año anterior y deberán estar divididos en controlables, no controlables y por distribución.

Es evidente que para obtener este reporte se tuvo que haber llevado el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad y este reporte no es otra cosa que el acumulado de gastos de cada departamento.

Con base en los gastos generales por cada departamento en el año anterior, se procederá a presupuestar estos gastos para el siguiente año, ejemplo:

CIA EL ESFUERZO, S.A DE C.V

PRESUPUESTO DE GASTOS POR DEPARTAMENTO O CENTRO DE COSTOS

Centro de costos 4100 Contraloría (miles)

No.Cuenta	Nombre	Año anterior	Presupuesto
6001	Materiales indirectos	3100	3000
6002	Salarios	0	0
6003	Sueldos	50300	60000
6004	Horas extra	550	500
6005	Correos, telégrafos	170	100
6006	Cuotas y suscripciones	9150	10000
6007	Teléfonos	10100	11000
6008	Donativos y obsequios	1000	1000
6009	Gastos de viaje y rep.	20000	15000
6010	Honorarios	30000	25000
6011	Mantenimiento y rep.	10000	8000
6012	Luz y fuerza	5000	6000
6013	No deducibles	1000	100
6014	Papelería y útiles oficina	6000	5000
6015	Previsión Social	10000	8000
6016	Publicidad y propaganda	0	0
6017	Viáticos	1000	500
6018	Transportes	3000	2000
6019	Combustibles y lubricantes	2000	2500
6020	Mermas	0	0
6021	Comisiones	0	0
6022	Diversos	5000	3000

Total no controlables

6025	Amortizaciones	4000	4000
6026	Depreciones	10000	10000
6028	Impuestos	20000	22000
6029	Rentas	5000	6000
6030	Seguros y fianzas	3000	4000

Total controlables

Los conceptos de gastos controlables y no controlables varían de una entidad a otra, cabe señalar que algunos conceptos que aquí se tomaron como controlables en otras circunstancias en diferente entidad no lo son y lo mismo con los gastos no controlables, para este criterio las características de cada empresa y las experiencias son las que los determinan.

El reporte anterior deberá ser elaborado por cada departamento. se podrá dar el caso que un departamento considere unos conceptos y otro departamento no considere esos mismos conceptos, por no incurrir en este tipo de gastos.

Dentro del rubro de gastos no controlables se encuentran los gastos por distribución, los cuales son aplicados según el catálogo de distribución de gastos.

Los responsables de cada departamento se encargarán de presupuestar los gastos controlables de su departamento en tanto los gastos no controlables generalmente los presupuestará la persona que tenga a su cargo los conceptos de estos gastos, refiriéndose a depreciaciones lo hará el encargado de activo fijo, y esta misma persona o departamento, asignará el monto correspondiente de depreciación para cada

departamento, y así sucesivamente se aplicará con los demás conceptos de no controlables.

Una vez terminada y aprobada esta parte del presupuesto de gastos, se procederá a efectuarse la distribución de los gastos según el catálogo de distribuciones. Es muy importante, que antes de elaborarlo, se revisen los porcentajes en los que se han de distribuir los gastos de los departamentos que les corresponda distribuirlos.

En esta etapa los departamentos que reciben distribución de gastos podrán pedir una verificación de los porcentajes que se estén tomando para aplicar los gastos y verificar criterios.

Con este paso queda terminado el presupuesto de gastos por área de responsabilidad; terminando este proceso automáticamente se puede obtener el presupuesto por área o agrupación y con la integración de estos se llega al presupuesto total de gastos. Ejemplo:

CIA. EL ESFUERZO, S.A DE C.V

PRESUPUESTO DE GASTOS POR AREA O AGRUPACION

Agrupacion 104 Almacenes (miles).

No. Cta.	Nombre	C.C. 2401	C.C. 2402	C.C. 2404	C.C. 2400	TOTAL
6001	Mat. Indirectos	100	100	100	100	400
6002	Salarios	100	100	100	100	400
6003	Sueldos	100	100	100	100	400
6004	Horas extra	100	100	100	100	400
6005	Correos y telégrafos	100	100	100	100	400
6006	Cuotas y suscrip.	100	100	100	100	400
6007	Teléfono	100	100	100	100	400
6008	Donativos y observ.	100	100	100	100	400
6009	Gtos viaje y rep.	100	100	100	100	400
6010	Honorarios.	100	100	100	100	400
6011	Mantenimiento y rep.	100	100	100	100	400
6012	Luz y fuerza	100	100	100	100	400
6013	No deducibles	100	100	100	100	400
6014	Papelería y util.	100	100	100	100	400
6015	Previsión Social	100	100	100	100	400
6016	Publicidad y prop.	100	100	100	100	400
6017	Viáticos	100	100	100	100	400
6018	Transportes	100	100	100	100	400
6019	Combustibles y lub.	100	100	100	100	400
6020	Mermas	100	100	100	100	400
6021	Comisiones	100	100	100	100	400
6022	Diversos	100	100	100	100	400
6025	Amortizaciones	100	100	100	100	400
6026	Depreciaciones	100	100	100	100	400
6027	Impuestos	100	100	100	100	400
6028	Rentas	100	100	100	100	400
6029	Seguros y fianzas	100	100	100	100	400

El cuadro anterior esta representado por todos los departamentos que forman parte de la agrupación 104 almacenes que son: el 2401 almacen de materia prima, 2402 almacen de producto terminado, 2403 almacen de refacciones y el 2400 almacenes.

El total representa el presupuesto de gasto de la agrupación 104 Almacenes, y siguiendo esta misma mecánica se llega a la agrupación 900 que es el total del presupuesto de la compañía.

Este reporte tiene la característica de que los centros de costos 2401, 2402 y 2403 contienen distribución de gastos del centro de costos 2400 de su misma agrupación, pero por ser este de otro nivel se distribuye en los departamentos subalternos. En la agrupación 104 no debe de existir saldo al final por haber sido distribuidos sus gastos.

5. CONSIDERACIONES IMPORTANTES EN LA ELABORACION DEL PRESUPUESTO.

Existen varios factores importantes que deben de ser tomados en cuenta para el mejor resultado en la elaboración del presupuesto, los más importantes son:

INFLACION.

PERIODO DE ELABORACION.

- APROBACION.

- REVISION SEMESTRAL DEL PRESUPUESTO.

5.1 INFLACION.

La inflación es un factor que juega un papel muy importante en la preparación del presupuesto.

En época de inflación es importante presupuestar a valor real, ya que se puede hacer un buen presupuesto pero si no se toma en cuenta la inflación al momento de cotejarlo contra valores reales, la comparación tendrá una desviación provocada por el aumento del costo por la inflación.

Para tomar en cuenta la inflación se puede considerar la obtenida en el año anterior y la presupuestada por los organismos calificados para ello.

El factor inflacionario tiene una importancia muy grande para la elaboración de los presupuestos en las empresas.

5.2 PERIODO DE ELABORACION

El período de elaboración del presupuesto no se refiere solamente a la duración, sino al tiempo que se asigne para elaborarlo. Dentro del programa de elaboración del presupuesto se señalan las fechas en que deben de quedar cubiertas todas las etapas, pero un presupuesto para el siguiente año se tiene que comenzar a elaborar por lo menos un par de meses antes del año a presupuestar así es que esta hablando de comenzarlo en el mes de octubre, por lo cual se esta refiriendo a que los datos del mes de noviembre y diciembre no serán reales sino estimados, y esta característica puede influir de manera considerable en el resultado del presupuesto, por lo cual es recomendable que esta estimación sea lo más real posible.

5.3 APROBACION.

La parte de la aprobación del presupuesto es una etapa que puede resultar mas compleja de lo que parece, al elaborar un presupuesto por áreas de responsabilidad se tiene que aprobar por cada departamento de la

empresa y si el presidente del comité de presupuestos y el de la empresa no lo aprueba, esta circunstancia puede retrasar su desarrollo, a parte de ser una señal de que el presupuesto no ha sido bien elaborado.

Generalmente el gerente general o persona que esta a cargo de la empresa es un individuo con un amplio conocimiento de la misma y sus observaciones normalmente son acertadas.

Un rechazo en el presupuesto habla mal de las personas involucradas en este, por eso es conveniente citar la importancia del presupuesto y concientizar a las personas participantes para que aporten su mejor esfuerzo.

5.4 REVISION SEMESTRAL DEL PRESUPUESTO.

Una vez terminado el presupuesto y al empezar a aplicarlo es recomendable hacer una revisión a la mitad del período, que abarque, como generalmente el período es un año la revisión será al término del primer semestre, esta revisión consiste en que con los datos reales obtenidos en este primer semestre y comparados con los presupuestados, se puede tener una visión de si se esta cumpliendo el presupuesto o no y

con base en este resultado seguir con el mismo presupuesto o hacerle una modificación de acuerdo con las perspectivas que se tenga para no quedar muy lejos de la realidad con el presupuesto.

El presupuesto indicara dos cosas: una, que no fue elaborado correctamente y se manejaron datos erroneos y la segunda es que pudieron ocurrir circunstancias fortuitas que afectaron el presupuesto como pueden ser, un incendio en las instalaciones, una devaluacion no esperada en el caso de que se importen productos,etc..

CAPITULO IV REPORTES PARA LA INTERPRETACION Y CONTROL DE LOS PRESUPUESTO.

1. REPORTE DEL ESTADO DE RESULTADOS

Es conveniente que se elabore un reporte que contenga un estado de resultados presupuestado ya que dara una visión más completa de lo que es este y del resultado que se obtiene.

1.1 ELABORACION DEL REPORTE DE ESTADO DE RESULTADOS.

Para la elaboración de este reporte, se parte de la base de que se tiene una contabilidad por áreas de responsabilidad y con los datos de los presupuestos citados en el capítulo anterior, se obtienen los elementos para hacer un estado de resultados presupuestado, ya que son identificadas las ventas y los productos por división y los gastos que se generan que al final se reflejan por cada división de ventas por medio de las distribuciones.

Se tiene que partir de los ingresos, que son representados por el presupuesto de ventas, se le restará el costo y gastos presupuestados para obtener el estado de resultados presupuestado.

Ejemplo:

Ventas en unidades	Enero 92	División 1	1,000
Ventas en valores	Enero 92	División 1	2,100,000
Costos de venta	Enero 92	División 1	1,600,000
Gastos de venta	Enero 92	División 1	100,000
Gasto por distribución	Enero 92	División 1	300,000

En la elaboración del reporte de estado de resultados es conveniente detallar más la información, principalmente en los conceptos de gastos.

En este reporte debe de existir una columna que contenga los datos del presupuesto mensual, y otra los datos acumulados del ejercicio, para que sean comparados contra los resultados reales del mes y del ejercicio. También resulta conveniente colocar en otra columna el resultado que se obtuvo en el año anterior con respecto al mes y el acumulado que se tenía en el mes en el que se este comparando.

Junto a las columnas del presupuesto se debe de calcular la variación con respecto a los datos reales o anotar el porcentaje de variación o en su caso anotar ambos para mejor interpretación.

El utilizar porcentajes en los datos dará una mejor visión e interpretación del resultado que se obtiene, por lo cual resulta recomendable.

Suponiendo que se elaboró el presupuesto para el

ejercicio de 1992 y han transcurrido tres meses hasta marzo de 1992 el cual contablemente ha sido cerrado, el reporte del estado de resultados presupuestado, se elaborará por cada división de ventas y al final un acumulado, quedando de la siguiente manera:

LA EL ESFUERZO S.A. DE C.V.

REPORTE COMPARATIVO DEL ESTADO DE RESULTADOS AL MES DE MAYO DE 1992 (MILES DE PESOS)

CENTRO DE COSTO: 3100 DEPTO DE VENTAS DIVISION 1

	AÑO ANTERIOR		REAL		PRESUPUESTO		VARIACION	
	MES	% ACUMULADO	MES	% ACUMULADO	MES	% ACUMULADO	MES	% ACUMULADO
VENTAS EN UNIDADES	600	7,000	900	2,600	1,000	3,000	0,900	0,930
VENTAS EN VALORES	1,800	4,500	2,000	6,100	2,100	6,300	0,950	0,970
MISC. REV. SIVTAS	150	400	100	250	0	0	0,000	0,000
VENTAS NETAS	1,650	100,000	1,900	100,000	2,100	100,000	0,900	0,930
COSTO DE VENTAS	600	54,550	1,200	63,160	1,300	61,900	0,920	0,900
OTROS COSTOS	150	9,090	90	4,740	0	0,000	0,000	0,000
GASTOS CONTROLABLES	120	7,270	100	5,280	100	4,760	1,000	1,000
GASTOS NO CONTROLABLES	100	6,000	120	6,320	100	4,760	1,200	1,200
GASTOS POR DISTRIBUCION	150	9,090	200	10,530	200	9,520	1,000	0,730
UTILIDAD O PERDIDA	230	13,940	190	10,000	400	19,050	0,400	0,600

CIA EL ESFUERZO S.A. DE C.V.

REPORTE COMPARATIVO DEL ESTADO DE RESULTADOS AL MES DE MARZO DE 1992 (MILES DE PESOS)

CENTRO DE COSTOS 3200 DEPTO DE VENTAS DIVISION 2

	AÑO ANTERIOR			REAL			PRESUPUESTO			VARIACION					
	MES	% ACUMULADO	%	MES	% ACUMULADO	%	MES	% ACUMULADO	%	MES	ACUMULADO				
VENTAS EN UNIDADES	1,180	3,200		1,150	3,700		1,300	3,900		0.68%	0.95%				
VENTAS EN VALORES	2,000	5,900		5,300	15,400		5,500	14,500		0.96%	0.96%				
RESC. RES. D/VIAS	300	950		150	300		0	0		0.00%	0.00%				
VENTAS NETAS	1,700	100.00%	4,950	100.00%	5,150	100.00%	15,500	100.00%		0.9%	0.9%				
COSTO DE VENTAS	1,100	64.71%	3,100	62.63%	3,500	67.76%	10,500	67.7%		3,600	65.45%	11,000	66.67%	0.97%	0.95%
OTROS COSTOS	150	8.62%	500	10.10%	120	2.33%	300	1.9%		0	0.00%	0	0.00%	0.00%	0.00%
GASTOS CONTROLABLES	130	7.65%	400	8.06%	100	1.9%	310	2.00%		160	2.91%	480	2.91%	0.62%	0.65%
GASTOS NO CONTROLABLES	100	5.58%	310	6.26%	180	3.50%	410	2.65%		220	4.00%	680	4.12%	0.82%	0.80%
GASTOS POR DISTRIBUCION	200	11.76%	300	6.06%	400	7.77%	1,100	7.10%		450	8.18%	1,200	7.27%	0.89%	0.92%
UTILIDAD O PERDIDA	20	1.18%	790	6.87%	850	16.50%	2,880	18.58%		1,070	19.45%	3,140	19.03%	0.77%	0.92%

CIA EL ESPUEZO S.A. DE C.V.

REPORTE COMPARATIVO DEL ESTADO DE RESULTADOS AL MES DE MARZO DE 1992 (MILLER DE PESOS)

CENTRO DE COSTOS 3300 DEPTO DE VENTAS DIVISION 3

	AÑO ANTERIOR		REAL		PRESUPUESTO		VARIACION	
	MES	% ACUMULADO	MES	% ACUMULADO	MES	% ACUMULADO	MES	% ACUMULADO
VENTAS EN UNIDADES	900	2.000	1,200	3,700	1,100	3,300	1.09%	1.12%
VENTAS EN VALORES	1,000	4,500	4,600	13,200	4,000	12,000	1.20%	1.10%
DESC. RES. SIVTAS	250	600	200	550	0	0	0.00%	0.00%
VENTAS NETAS	1,550	100.00%	3,900	100.00%	4,000	100.00%	1.15%	1.05%
COSTO DE VENTAS	950	61.29%	2,700	69.23%	2,500	62.50%	1.04%	0.96%
OTRS COSTOS	100	6.45%	310	7.95%	0	0.00%	0.00%	0.00%
BASTOS CONTROLABLES	100	6.45%	290	7.44%	160	4.00%	0.75%	0.71%
BASTOS NO CONTROLABLES	90	5.81%	270	6.92%	220	5.50%	0.45%	0.44%
BASTOS POR DISTRIBUCION	100	6.45%	300	7.69%	450	11.25%	1.11%	1.33%
UTILIDAD O PERDIDA	130	8.39%	30	0.77%	1,070	26.88%	2,490	62.85%

ESTA TESIS
NO DEBE
SALIR DE LA
BIBLIOTECA

CIA EL ESFUERZO S.A. DE C.V.

REPORTE COMPARATIVO DEL ESTADO DE RESULTADOS AL MES DE FEBRERO DE 1992 (MILES DE PESOS)

ACUMULACION 900 TOTAL DE LA COMPAÑIA

	AÑO ANTERIOR		REAL		PRESUPUESTO		VARIACION	
	MES	% ACUMULADO	MES	% ACUMULADO	MES	% ACUMULADO	MES	% ACUMULADO
VENTAS EN UNIDADES	2,800	8.000	3,250	10,200	3,400	10,200	0.94%	1.00%
VENTAS EN VALORES	5,600	14,900	12,100	35,100	11,600	34,600	1.04%	1.01%
DESC. RES. SVTAS	700	1,950	450	1,100	0	0	0.00%	0.00%
VENTAS NETAS	4,900 100.00%	12,950 100.00%	11,650 100.00%	34,000 100.00%	11,600 100.00%	34,600 100.00%	1.00%	0.98%
COSTO DE VENTAS	2,950 60.20%	7,600 60.23%	7,450 63.52%	21,300 62.62%	7,400 63.79%	22,500 64.61%	1.00%	0.95%
OTRS COSTOS	400 8.16%	1,210 9.24%	320 2.75%	950 2.65%	0 0.00%	0 0.00%	0.00%	0.00%
GASTOS CONTROLABLES	350 7.14%	1,040 8.02%	320 2.75%	950 2.79%	420 3.62%	1,240 3.62%	0.74%	0.75%
GASTOS NO CONTROLABLES	250 5.92%	880 6.80%	400 3.42%	1,070 3.15%	540 4.68%	1,680 4.77%	0.74%	0.64%
GASTOS POR DISTRIBUCION	530 10.82%	950 7.32%	1,100 9.44%	3,250 9.54%	1,100 9.44%	3,150 9.05%	1.00%	1.03%
UTILIDAD O PERDIDA	340 7.74%	1,120 8.65%	2,110 18.11%	8,520 24.21%	2,110 18.45%	6,230 17.90%	0.99%	1.05%

En el reporte anterior en lo referente al presupuesto en las columnas de descuentos rebajas sobre ventas y otros costos, no estan considerados porque se parte del supuesto que estos factores se consideraron para la elaboración del presupuesto de ventas y costo de ventas respectivamente.

Los porcentajes que aparecen junto a las cantidades en las columnas de año anterior, real y presupuesto se refieren al porcentaje que estas cifras representan del total de ventas y solo es un dato informativo para la mejor interpretación.

El reporte se debe elaborar por cada una de las división de ventas y un total que contenga la suma de estos.

2. REPORTE DE GASTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Como el presupuesto de gastos se elaboró por cada área de la empresa, la contabilidad proporciona los datos también por cada área o departamento, el reporte de gastos se elaborará de igual forma.

El reporte tendrá las mismas características que el anterior estado de resultados en cuanto a las columnas, es decir, año anterior, el real del período, presupuesto y variación. Debe llevar los renglones de cada concepto de gastos, y al igual que el presupuesto

debe elaborarse por cada centro de costos, por cada agrupación y un total que represente los gastos de la totalidad de las operaciones de la empresa. Ejemplo:

2401 Almacen de materia prima.

2402 Almacen de producto terminado.

3403 Almacen de refacciones.

Los datos de los reportes de los centros de costos anteriores forman parte de la agrupación 104 almacenes (C.C 2400) que a su vez los datos de este junto con los de la agrupación 101 producción (C.C 2100), 102 ingeniería (C.C 2200), 103 compras (C.C 2300), forman parte para el reporte de la agrupación 100 gerencia técnica (C.C 2001). los datos de esta última junto con los de las agrupaciones 200 gerencia comercial (C.C 3001) y 300 gerencia administrativa (C.C 4001), complementan la agrupación 900 que es el total de la compañía.

REPARTO DE GASTOS POR AREA DE RESPONSABILIDAD AL 31 DE MARZO DE 1992 (EN MILES)

CENTRO DE COSTOS 2401 DEPTO ALMACEN INT. PPIRA

N. CTR	NOMBRE	AÑO ANTERIOR		REAL		PRESUPUESTO		VARIACION	
		MES	ACUMULADO	MES	ACUMULADO	MES	ACUMULADO	MES	ACUMULADO
6001	MATERIALES INDIRECTOS	300	900	500	2,450	1,000	3,660	11,111	7,111
6002	SALARIOS	1,000	2,500	4,000	12,000	4,000	12,000	0.001	0.001
6003	SUELDOS	4,000	12,000	5,000	15,500	4,000	14,000	20.001	16,131
6004	HORAS EXTRAS	950	2,650	1,000	3,100	1,200	3,100	20.001	16,131
6005	CORREOS Y TELEGRAMOS	150	400	200	450	200	600	0.001	32,321
6006	CUOTAS Y SUSCRIP.	200	500	100	500	120	300	20.001	20,001
6007	TELEFONO	50	200	40	100	90	270	50.001	50,001
6008	COMITIVOS Y OBSERVIOS	100	100	92	100	100	300	8.701	66,671
6009	GASTOS DE VIAJE Y REPRE.	500	1,000	100	1,700	450	1,900	8.321	11,761
6010	HONORARIOS	300	650	200	500	220	510	18.001	12,001
6011	MANT. Y REPARACION	800	2,900	1,100	2,800	1,000	3,000	-9.091	-4,251
6012	LUZ Y FUERZA	150	450	220	630	290	600	-9.091	7,111
6013	NO DEDUCIBLES	120	350	110	220	100	300	-9.091	7,111
6014	PAPELERIA Y UTIL. ESC.	210	700	400	1,100	500	1,500	25.001	36,361
6015	PREVISION SOCIAL	160	300	120	300	100	300	-16.671	-16,671
6016	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	0	0	0	100	0	0	0.001	0.001
6017	VIATICOS	0	300	0	0	0	0	0.001	0.001
6018	TRANSPORTES	60	180	120	340	130	390	8.321	14,711
6019	COMBUSTIBLES Y LUBRIC.	110	400	160	420	150	350	-6.251	-16,671
6020	PERNAS	400	1,100	500	1,400	600	1,800	20.001	12,501
6021	CONSIGNES	0	0	0	0	0	0	0.001	0.001
6022	DIVERSOS	1,000	4,000	1,200	3,500	1,300	3,900	8.321	11,431
	CONTROLABLES	10,570	31,760	16,042	48,270	17,660	52,700	9.611	9,241
6025	AMORTIZACIONES	900	2,700	1,000	3,100	1,000	3,000	0.001	-3,231
6026	DEPRECIACIONES	1,500	4,500	1,600	4,200	1,500	4,500	-6.251	7,111
6027	IMPUESTOS	120	360	160	420	150	450	-6.251	7,111
6028	RENTAS	300	900	350	950	350	1,050	0.001	16,671
6029	SEGUROS Y FIANZAS	60	180	50	200	50	200	0.001	0.001
	NO CONTROLABLES	2,680	8,640	3,160	8,820	3,050	9,200	-3,661	4,311
	GASTOS POR DISTRIBUCION	0	0	0	0	0	0	0.001	0.001
	TOTAL	18,450	40,900	19,242	57,090	20,710	61,930	0.931	0.921

3. VENTAJAS DE LOS PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

- a) Se tiene una gran visión del futuro, objetivos a realizar, conocimiento de mercados y productos que son factores esenciales para pronosticar adecuadamente.
- b) Se logra un mejor conocimiento de todas las operaciones de la entidad, de los métodos de fabricación con proyección hacia una buena dirección y eficiencia.
- c) Es base para la toma de decisiones y fijación de políticas a seguir.
- d) Obliga a establecer divisiones funcionales por departamento, a definir responsabilidades y límites de autoridad de las personas encargadas de cada uno de estos.
- e) Se logra una mayor coordinación en la secuencia de las operaciones de cada departamento, lo cual garantiza un funcionamiento ordenado de las actividades.
- f) Se evita desperdicios en general y limita los gastos regulándolos dentro de lo establecido en lo presupuestado.
- g) Se verifica y controla el cumplimiento de las

responsabilidades en todos los niveles y las operaciones por cada departamento.

h) Permite una mayor planeación del trabajo y facilita la detección de las funciones que se duplican.

" En general las ventajas de la técnica presupuestal puede resumirse en la estricta vigilancia y planeación de las operaciones de una entidad, que presenten el logro de los objetivos deseados, el mejor aprovechamiento de los recursos, el equilibrio de la estructura financiera, medición de la eficiencia de las operaciones, la delimitación de las responsabilidades; dando lugar a la toma de decisiones oportunas y bien basadas para obtener operaciones." (11)

4. TOMA DE DECISIONES CON BASE AL RESULTADO DE LO PRESUPUESTADO.

El estudio de las variaciones o desviaciones de los presupuestos, dará la pauta para la toma de decisiones a los directivos en las empresas.

El control presupuestal se ejerce comparando los datos reales contra los presupuestados, y la

(11) Cristóbal del Rio, op.cit.p.II-67

responsabilidad de los directivos es tomar las medidas necesarias para corregir las causas que motivarán las desviaciones desfavorables así como estimular las causas que tienen lugar a las desviaciones favorables.

Las desviaciones en ventas pueden ser en volumen o en precio.

- En volumen por diferir las unidades vendidas con las presupuestadas.
- En precio significa que los productos se vendieron a un precio distinto al que se presupuestó.

En la producción se pueden dar las desviaciones por:

- Volumen.- porque se produjo mayor o menor número de artículos que los presupuestados.
- En materia prima.- por consumirse cantidad diferente a la presupuestada.
- En precio.- por obtener los materiales a precio distinto al que se presupuestó.
- Sueldos y salarios.- puede haber variación en horas y precio.

En los gastos por departamento, principalmente se debe poner énfasis en aquellos que más desviación muestren con respecto a los resultados presupuestados.

Con el presupuesto por áreas de responsabilidad se tiene un control más adecuado por departamentos, de tal manera que es más fácil identificar si un departamento está funcionando y cumpliendo con los objetivos deseados o no lo está haciendo, ya que se debe de contar con una estadística de las variaciones por departamento.

Cuando las desviaciones o variaciones de los datos reales con respecto al presupuesto son positiva (partiendo del supuesto de que el presupuesto fue elaborado en una tendencia positiva o de mejora) es recomendable que al personal de estos departamentos se le reconozca su esfuerzo y trabajo para motivarlos a seguir trabajando de la misma manera y en los casos de que sean departamentos de ventas esta variación puede ser el indicador de que el producto o los productos tienen potencial para crecer en el mercado lo cual puede motivar posibles inversiones con el fin de seguir adelante.

Cuando las variaciones son negativas pudieron haber sido causadas por dos razones:

- 1.- El presupuesto fue elaborado inadecuadamente.
- 2.- No tener el empeño de cumplir con el presupuesto.

En los dos casos la responsabilidad recae sobre el encargado directo del departamento en cuyo caso la directiva se debe encargar de aplicar la medida necesaria para evitar este tipo de situaciones.

Cuando se trate de los departamentos de ventas, las desviaciones desfavorables se deben evaluar y si la desviación no fue provocada por las situaciones anteriores, quiere decir que el producto no funciona y los directivos decidirán si continúan con el producto en el mercado o si resulta más conveniente retirarlo.

Como se observa, el presupuesto es una herramienta para medir resultados y tener mejores elementos para la toma de decisiones.

CASO PRACTICO

La Cia. El Esfuerzo, S.A de C.V. tiene al 31 de diciembre de 1991 sus registros contables por el método tradicional de contabilidad y tiene implantado el sistema de presupuestos y desea adoptar el método de presupuestos por áreas de responsabilidad.

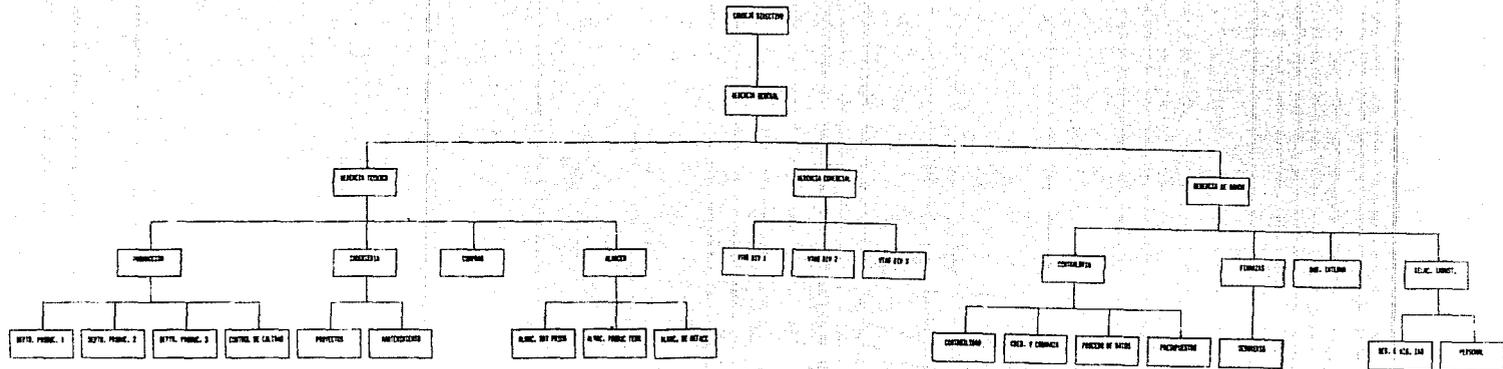
Para poder adoptar este sistema es necesario implantar primeramente el método de contabilidad por áreas de responsabilidad, para lo cual se debe comenzar por su estructura organizacional.

Como primer paso se realizaron los cambios necesarios para cambiar el sistema de contabilidad tradicional por áreas de responsabilidad.

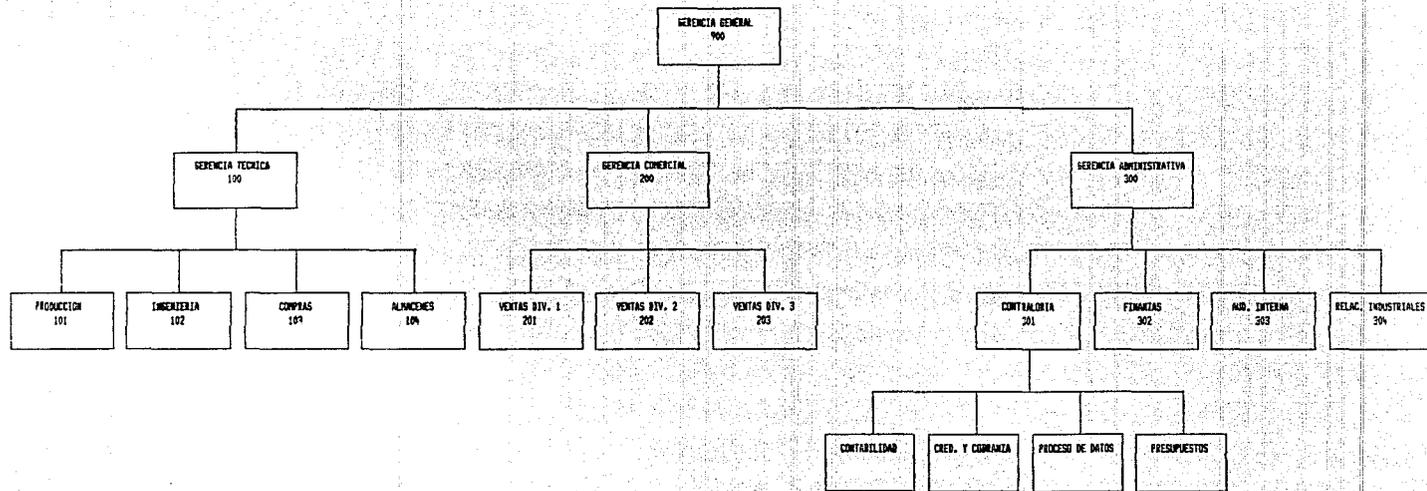
La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional (cuadro 5)

Partiendo de este organigrama se delimitaron las funciones y las responsabilidades así como la persona encargada de cada departamento.

Para distinguir operativamente a cada departamento se le asignará un número, al que se le denominará centro de costos, este número o código se asigna por área y por nivel (cuadro 6 y 7 respectivamente.



CUADRO 7



Una vez que se tiene definido y codificado a cada departamento, se harán algunos ajustes al catálogo de cuentas para manejarlo por áreas de responsabilidad. Estos ajustes deben hacerse en las cuentas de resultados con el fin de que ayuden a manejar las operaciones por departamento.

La empresa cuenta con el siguiente catálogo de cuentas:

ACTIVO

- 100 Caja.
- 101 Bancos.
 - 1011 Banco A.
 - 1012 Banco B.
- 102 Clientes.
 - 1021 Nacionales.
 - 1022 Extranjeros.
- 103 Deudores diversos.
- 104 Funcionarios y empleados.
- 105 Anticipo a proveedores.
- 106 Almacen
 - 1061 Almacen materia prima.
 - 1062 Almacen producto terminado.
 - 1063 Almacen de refacciones.
- 107 Inversiones en valores.

- 108 Terrenos.
- 109 Maquinaria y equipo.
- 110 Rva.depreciación maquinaria y equipo.
- 111 Equipo de oficina.
- 112 Rva.depreciación equipo de oficina.
- 113 Equipo de computo.
- 114 Rva.depreciación equipo de computo.
- 115 Equipo de transporte.
- 116 Rva.depreciación equipo de transp.
- 117 Edificios y construcciones
- 118 Rva.depreciación de edificios.

PASIVO

- 200 Proveedores.
- 201 Acreedores diversos.
- 202 Impuestos por pagar.
- 203 IMSS por pagar.
- 204 Prestamos bancarios.

CAPITAL

- 300 Capital social fijo.
- 301 Capital social variable.
- 302 Reserva legal.
- 303 Utilidad de ejercicios anteriores.
- 304 Resultado del ejercicio.

RESULTADOS

- 500 Ventas.
 - 5001 Ventas nacionales.
 - 5002 Ventas exportación.
- 503 Otros ingresos.
- 505 Rebajas Dev.s/Vtas.
- 506 Costo de ventas.
- 600 Gastos de ventas.
 - 6001 Sueldos.
- 700 Gastos de administración.
 - 7001 sueldos.

El catálogo de cuentas puede seguir siendo el mismo en las cuentas de activo, pasivo y capital, solo agregarán cuentas de orden para distribuir gastos y las cuentas de resultados quedarán como siguen:

ACTIVO

- 100 Caja.
- 101 Bancos.
 - 1011 Banco A.
 - 1012 Banco B.
- 103 Deudores diversos.
- 104 Funcionarios y empleados.
- 105 Anticipo a proveedores.
- 106 Almacén

- 1061 Almacen materia prima.
- 1062 Almacen de producto terminado.
- 1063 Almacen de refacciones.
- 107 Inversiones en valores.
- 108 Terrenos.
- 109 Maquinaria y equipo.
- 110 Rva. Depreciación maquinaria y equipo.
- 111 Equipo de oficina.
- 112 Rva. Depreciación equipo de oficina.
- 113 Equipo de computo.
- 114 Rva. Depreciación equipo de computo.
- 115 Equipo de transporte.
- 116 Rva. Depreciación equipo de transporte.
- 117 Edificios y construcciones.
- 118 Rva. Depreciación de edificios.

PASIVO

- 200 Proveedores.
- 201 Acreedores diversos.
- 202 Impuestos por pagar.
- 203 IMSS por pagar.
- 204 Prestamos bancarios.

CAPITAL

- 300 Capital social fijo.

- 301 Capital social variable.
- 302 Reserva legal.
- 303 Utilidad de ejercicios anteriores.
- 304 Resultados del ejercicio.

DE ORDEN

- 400 Distribución Gerencia General.
- 401 Distribución Gerencia Técnica.
- 402 Distribución Gerencia Comercial.
- 403 Distribución Gerencia Administrativa.
- 404 Distribución Producción.
- 405 Distribución Ingeniería.
- 406 Distribución Compras.
- 407 Distribución Almacenes.
- 408 Distribución Contraloría.
- 409 Distribución finanzas.
- 410 Distribución Auditoría Interna.
- 411 Distribución Relaciones Industriales.
- 412 Distribución Control de Calidad.
- 413 Distribución Proyectos.
- 414 Distribución Mantenimiento.
- 415 Distribución Almacen materias primas.
- 416 Distribución Almacen producto terminado.
- 417 Distribución Almacen refacciones.

- 418 Distribución Contabilidad.
- 419 Distribución Crédito y Cobranza.
- 420 Distribución Proceso de datos.
- 421 Distribución Presupuestos.
- 422 Distribución Tesorería.
- 423 Distribución Seguridad e Higiene Industrial.
- 424 Distribución Personal.
- 425 Distribución Dpto.Produc.1
- 426 Distribución Dpto.Produc.2
- 427 Distribución Dpto.Produc.3

RESULTADOS

- 500 Ventas Nacionales.
 - 5001 Ventas Nacionales Div.1
 - 5002 Ventas Nacionales Div.2
 - 5003 Ventas Nacionales Div.3
- 501 Ventas Exportación.
 - 5011 Ventas exportación Div.1
 - 5012 Ventas exportación Div.2
 - 5013 Ventas exportación Div.3
- 503 Otros Ingresos.
 - 5031 Otros Ingresos Div.1
 - 5032 Otros Ingresos Div.2
 - 5033 Otros Ingresos Div.3
- 505 Rebajas Dev.s/Vtas

- 5051 Reb.Dev.s/Vtas Div.1
- 5052 Reb.Dev.s/Vtas Div.2
- 5053 Reb.Dev.s/Vtas Div.3
- 506 Costo de ventas.
 - 5061 Costo de Vtas.Div.1
 - 5062 Costo de Vtas.Div.2
 - 5063 Costo de Vtas.Div.3
- 600 Gastos.
 - 6001 Materiales Indirectos.
 - 6002 salarios.
 - 6003 Sueldos.
 - 6004 Horas extras.
 - 6005 Correos, telégrafos.
 - 6006 Cuotas y suscripciones.
 - 6007 Teléfonos.
 - 6008 Donativos y obsequios
 - 6009 Gastos de viaje y rep.
 - 6010 Honorarios.
 - 6011 Mantenimiento y rep.
 - 6012 Luz y fuerza.
 - 6013 No deducibles.
 - 6014 Papelería y util.oficina.
 - 6015 Previsión Social.
 - 6016 Publicidad y propaganda.

- 6017 Viáticos.
- 6018 Transportes.
- 6019 Combustibles y lubricantes.
- 6020 Mermas.
- 6021 Comisiones.
- 6022 Diversos.
- 6025 Amortizaciones.
- 6026 Depreciaciones.
- 6028 Impuestos.
- 6029 Rentas.
- 6030 Seguros y Fianzas.
- 6031 I.M.S.S.
- 6032 1% s/Remuneración.
- 6033 INFONAVIT
- 6034 SAR
- 6035 2% Estatal.

Como las cuentas de gastos para su aplicación contable deben de ir con número de centro de costos como subcuenta, se debe elaborar un catálogo de centro de costos de acuerdo a la codificación del organigrama. Esto sirve para poder obtener un reporte por centro de costos que gracias a los avances de los sistemas de computo es fácil obtenerlo.

CATALOGO DE CENTRO DE COSTOS

C.C	AGRUP.	NOMBRE	NIVEL	SE AGRUPA
1001	900	Dirección General	1	900
2001	100	Gerencia Técnica	2	900
3001	200	Gerencia Comercial	2	900
4001	300	Gerencia Administrativa	2	900
2100	101	Producción	3	100
2200	102	Ingeniería	3	100
2300	103	Compras	3	100
2400	104	Almacenes	3	100
3100	201	Ventas Div.1	3	200
3200	202	Ventas Div.2	3	200
3300	203	Ventas Div.3	3	200
4100	301	Contraloría	3	300
4200	302	Finanzas	3	300
4300	303	Aud.interna	3	300
4400	304	Rel.Industriales	3	300
2101		Dpto.Productivo 1	4	101
2102		Dpto.Productivo 2	4	101
2103		Dpto.Productivo 3	4	101
2104		Control de Calidad	4	101
2201		Proyectos	4	102

**¡ SI CON
FALLA LE ORIGEN**

2202	Mantenimiento	4	102
2401	Almacen Mat.Primas	4	104
2402	Almacen Prod.Terminado	4	104
2403	Almacen Refacciones	4	104
4101	Contabilidad	4	301
4102	Crédito y Cobranza	4	301
4103	Proceso de Datos	4	301
4104	Presupuestos	4	301
4201	Tesorería	4	302
4401	Seg.e Higiene Ind.	4	304
4402	Personal	4	304

En el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad para distribuir los gastos a las divisiones de ventas, se debe de contar con un catálogo que señale los porcentajes de distribución de estos.

CATALOGO DE DISTRIBUCIONES

C.C 1001 Gerencia General

Cta.	Nombre	C.C	Descripción	Porcentajes
400	Gerencia General			Cargos Créditos
		2001	Gcia.Técnica	30.0
		3001	Gcia.Comercial	40.0
		4001	Gcia.Admon.	30.0
		1001	Gcia.General	100.0

C.C 2001 Gerencia Técnica

Cta.	Nombre	C.C	Descripción	Porcentajes
401	Dist.Gcia.Técnica			Cargos Creditos
		2100	Produccion	30.0
		2200	Ingenieria	20.0
		2300	Compras	2.0
		2400	Almacenes	30.0
		2001	Gcia.Tecnica	100.0

C.C 3001 Gerencia Comercial

Cta.	Nombre	C.C	Descripción	Porcentajes
402	Dist.Gcia.Comercial			Cargos Creditos
		3100	Vtas.Div.1	40.0
		3200	Vtas.Div.2	30.0
		3300	Vtas.Div.3	30.0
		3001	Gcia.Comercial.	100.0

C.C. 4001 Gerencia Administrativa

Cta. Nombre	C.C.	Descripción	Porcentajes
403	Dist. Gcia. Admon.		Cargos Créditos
	4100	Contraloría	40.0
	4200	Finanzas	30.0
	4300	Aud. Interna	10.0
	4400	Relac. Ind.	20.0
	4001	Gcia. Admon.	100.0

C.C. 4001 Producción

Cta. Nombre	C.C.	Descripción	Porcentajes
404	Dist. Producción		Cargos Créditos
	2101	Dpto. Prod. 1	30.0
	2102	Dpto. Prod. 2	30.0
	2103	Dpto. Prod. 3	30.0
	2104	Control de Calidad	10.0
	2100	Producción	100.0

C.C. 2200 Ingeniería

Cta. Nombre	C.C.	Descripción	Porcentajes
405	Dist. Ingeniería		Cargos Créditos
	2201	Proyectos	50.0
	2202	Mantenimiento	50.0
	2200	Ingeniería	100.0

C.C. 2300 Compras

Cta. Nombre	C.C. Descripción	Porcentajes
406 Dist.Compras		Cargos Créditos
	2401 Alm.Mat.Prima	40.0
	2402 Alm.Prod.Term.	40.0
	2403 Alm.Refacciones	20.0
	2300 Compras	100.0

C.C. 2400 Almacen

Cta. Nombre	C.C. Descripción	Porcentajes
407 Dist.Almacen		Cargos Créditos
	2401 Alm.Mat.Prima	40.0
	2402 Alm.Prod.Term.	40.0
	2403 Alm.Refacciones	20.0
	2400 Almacen	100.0

C.C. 4100 Contraloría

Cta. Nombre	C.C. Descripción	Porcentajes
408 Dist.Contraloría		Cargos Créditos
	4101 Contabilidad	30.0
	4102 Cred.Cobranza	30.0
	4103 Proceso de datos	20.0
	4104 Presupuestos	20.0
	4100 Contraloría	100.0

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

C.C 4200 Finanzas

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
409 Dist.Finanzas		Cargos Créditos
	4201 Tesorería	100.0
	4200 Finanzas	100.0

C.C 4300 Auditoría Interna

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
410 Dist.Auditoría Int.		Cargos Créditos
	4101 Contabilidad	25.0
	4102 Cred.Cobranza	25.0
	4103 Proc.de datos	30.0
	4104 Tesorería	20.0
	4300 Auditoría Int.	100.0

C.C 4400 Relaciones Industriales

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
411 Dist.Rel.Ind.		Cargos Créditos
	4401 Seg.Hig.Ind.	50.0
	4402 Personal	50.0
	4400 Rel.Ind.	100.0

C.C 2104 Control de Calidad

Cta. Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
412 Dist.Control Calidad		Cargos Créditos

2101	Dpto.Prod.1	30.0
2102	Dpto.Prod.2	30.0
2103	Dpto.Prod.3	40.0
2104	Control Cali- dad.	100.0

C.C 2201 Proyectos

Cta.	Nombre	C.C Descripción	Porcentajes
413	Dist.Proyectos		Cargos Créditos
		2101 Dpto.Prod.1	30.0
		2102 Dpto.Prod.2	30.0
		2103 Dpto.Prod.3	40.0
		2201 Proyectos	100.0

C.C 2202 Mantenimiento

Cta.	Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
414	Dist.Mantenimiento		Cargos Créditos
		2101 Dpto.Prod.1	30.0
		2102 Dpto.Prod.2	30.0
		2103 Dpto.Prod.3	40.0
		2202 Mantenimiento	100.0

C.C 2401 Almacen Materia Prima

Cta.	Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
415	Dist.Alm.Mat.Prima		Cargos Créditos

2101	Dpto. Prod. 1	30.0
2102	Dpto. Prod. 2	30.0
2103	Dpto. Prod. 3	40.0
2401	Alm. Mat. Prima	100.0

C.C 2402 Almacen Producto Terminado

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
416	Dist. Alm. Prod. Term.	Cargos Créditos
	3100 Vtas. Div. 1	30.0
	3200 Vtas. Div. 2	30.0
	3300 Vtas. Div. 3	40.0
	2402 Alm. Prod. Term.	100.0

C.C 2403 Almacen Refacciones

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
412	Dist. Alm. Refacciones	Cargos Creditos
	2101 Dpto. Prod. 1	30.0
	2102 Dpto. Prod. 2	30.0
	2103 Dpto. Prod. 3	40.0
	2403 Alm. Refac.	100.0

C.C 4101 Contabilidad

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
418	Dist. Contabilidad	Cargos Creditos
	2101 Dpto. Prod. 1	10.0
	2102 Dpto. Prod. 2	10.0

2103 Dpto.Prod.3	20.0
3100 Vtas.Div.1	20.0
3200 Vtas.Div.2	20.0
3300 Vtas.Div.3	20.0
4101 Contabilidad	100.0

C.C. 4102 Crédito y Cobranzas

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
419 Div.Crédito y Cobranza		Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0
	3200 Vtas.Div.2	30.0
	3300 Vtas.Div.3	40.0
	4102 Crédito y Cobranza.	100.0

C.C 4103 Proceso de Datos

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
420 Dist.Proceso de Datos		Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0
	3200 Vtas.Div.2	30.0
	3300 Vtas.Div.3	40.0
	4103 Proceso de Datos.	100.0

C.C 4104 Presupuestos

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
---------------	-----------------	-------------

421	Dist.Presupuestos		Cargos Créditos
	3100	Vtas.Div.1	30.0
	3200	Vtas.Div.2	30.0
	3300	Vtas.Div.3	40.0
	4104	Presupuestos	100.0

C.C. 4201 Tesorería

Cta.	Concepto	C.C.	Descripción	Porcentajes
422	Dist.Tesorería			Cargos Créditos
		3100	Vtas.Div.1	30.0
		3200	Vtas.Div.2	30.0
		3300	Vtas.Div.3	40.0
		4201	Tesorería	100.0

C.C. 4301 Seguridad e Higiene Industrial

Cta.	Concepto	C.C.	Descripción	Porcentajes
423	Dist.Seg.Hig.Ind.			Cargos Créditos
		3100	Vtas.Div.1	30.0
		3200	Vtas.Div.2	30.0
		3300	Vtas.Div.3	40.0
		4301	Seg.Hig.Ind.	100.0

C.C. 4302 Personal

Cta.	Concepto	C.C.	Descripción	Porcentajes
424	Dist.Personal			Cargos Créditos

3100	Vtas.Div.1	30.0
3200	Vtas.Div.2	30.0
3300	Vtas.Div.3	40.0
4302	Personal	100.0

C.C 2101 Departamento Productivo

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
425	Dist.Dpto.Prod.1	Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0
	3200 Vtas.Div.2	30.0
	3300 Vtas.Div.3	40.0
	2101 Depto.Prod.1	100.0

C.C 2102 Departamento Productivo 2

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
427	Dist.Dpto.Prod.2	Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0
	3200 Vtas.Div.2	30.0
	3300 Vtas.Div.3	40.0
	2102 Dpto.Prod.2	100.0

C.C 2103 Departamento Productivo 3

Cta. Concepto	C.C Descripción	Porcentajes
427	Dist.Dpto.Prod.3	Cargos Créditos
	3100 Vtas.Div.1	30.0

3200 Vtas.Div.2	30.0
3300 Vtas.Div.3	40.0
2103 Dpto.Prod.3	100.0

La Compañía El Esfuerzo, S.A adopta el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad para el ejercicio 1992 y al cierre del primer mes de operaciones obtuvo las siguientes cifras.

Caja	500
Bancos	10000
Bancomer	6000
Banamex	4000
Cientes	20000
Nacionales	15000
Extranjeros	5000
Deudores diversos	2000
Funcionarios y empelados	1000
Anticipo a proveedores	0
Almacenes	40000
Materia prima	15000
Producto terminado	15000
Refacciones	10000
Inversiones en valores	50000
Terrenos	20000
Maquinaria y equipo	50000
Rva.Dep.MaQ. y eq.	(20000)

Equipo de oficina	25000
Rva.Dep.Eq.oficina	(10000)
Equipo de computo	15000
Rva.Dep.Eq.de computo	(5000)
Equipo de transporte	20000
Rva.Dep.transporte	(10000)
Edificios y const.	40000
Rva.Dep.edificios y const.	(20000)
Proveedores	20000
Acreedores diversos.	10000
Impuestos por pagar.	5000
I.M.S.S por pagar	1000
Préstamos bancarios	0
Capital Social fij.	50000
Capital Social Variable	100000
Reserva legal	10000
Utilidad de ejerc.ant.	27500
Resultado del ejercicio	31789
Ventas Nacionales	20000
Vtas.Div.1	8000
Vtas.Div.2	6000
Vtas.Div.3	6000

Ventas Exportación	10000

Vtas.Div.1	5000	
Vtas.Div.2	5000	
Vtas.Div.3	0	
	<u> </u>	
Otros Ingresos		2000
Otros Ingresos Div.1	1000	
Otros Ingresos Div.2	500	
Otros Ingresos Div.3	500	
	<u> </u>	
Rev.Dev.s/Vtas.		5000
Rev.Dev.s/Vtas.Div.1	2000	
Rev.Dev.s/Vtas.Div.2	1500	
Rev.dev.s/Vtas.Div.3	1500	
	<u> </u>	
Costos de Ventas		16000
Costos de Vtas.Div.1	7000	
Costos de Vtas.Div.2	6000	
Costos de Vtas.Div.3	3000	
	<u> </u>	
Gastos	12000	
Vta.y Admon.		7211

Los gastos se distribuyeron según los porcentajes del catálogo de distribuciones.

Los departamentos estan representados por su número de centro de costos. (cuadro 8 y 9)

CUADRO 8

DISTRIBUCION DE GASTOS DEL PERIODO (POR CENTRO DE COSTOS)

C. DE CT	NOMBRE	GASTOS DEL MES	PRIMERA DISTRIB. A DISTRIB.	GASTOS DISTRIB. B DISTRIB.	SEGUNDA DISTRIB. C DISTRIB.	GASTOS A DISTRIB. D DISTRIB.	TERCERA DISTRIB. E DISTRIB.	GASTOS CUARTA A DISTRIB. F DISTRIB.	GASTOS QUINTA A DISTRIB. G DISTRIB.	TOTAL												
1001	DIRECCION GENERAL	300	a																			
2001	GERENCIA TECNICA	300	90	390	b																	
3001	GERENCIA COMERCIAL	300	120	420	b																	
4001	GERENCIA ADMINISTRATIVA	300	90	390	b																	
2100	PRODUCCION	400		116	516	c																
2200	INGENIERIA	400		78	478	c																
2300	COMPRAS	400		78	478	c																
2400	ALMACENES	400		118	518	c																
3100	VENTAS DIV. 1	400		188			240	136	202	192	160	276	190	192	d	449	447	541	3,611			
3200	VENTAS DIV. 2	400		126			240	136	204	194	180	276	192	196	d	449	447	541	3,581			
3300	VENTAS DIV. 3	400		126			318	404	270	258	240	366	256	258	d	598	595	721	4,408			
4100	CONTRALORIA	400		158	556	c																
4200	FINANZAS	400		116	516	c																
4300	AUD. INTERNA	400		40	440	c																
4400	REL. INDUSTRIALES	400		78	478	c																
2101	DPTO. PRODUCTIVO 1	400					156	136	192	192	240	160				d	1,496	e				
2102	DPTO. PRODUCTIVO 2	400					154	135	191	191	239	179				d	1,489	e				
2103	DPTO. PRODUCTIVO 3	400					154	180	256	256	318	240				d	1,604	e				
2104	CONTROL DE CALIDAD	400					52				452											
2201	PROYECTOS	400					240				640											
2202	MANTENIMIENTO	400					238				638											
2401	ALMACEN MAT. PRIMA	400					192	206			798											
2402	ALMACEN PROD. TERMINADO	400					190	208			798											
2403	ALMACEN REFACCIONES	400					96	104			600											
4101	CONTABILIDAD	400					166	110			676											
4102	CREDITO Y COBRANZA	400					166	110			676											
4103	PROCESO DE DATOS	400					112	132			644											
4104	PRESUPUESTOS	400					112	88			600											
4201	TESORERIA	400					516				916											
4401	SEG. E HIGIENE IND.	400					238				638											
4402	PERSONAL	400					240				640											
TOTAL		12,000	300	1,200	1,200	3,980	3,022	958	8,716	1,249	1,315	1,315	1,441	1,199	916	638	644	4,789	1,496	1,489	1,603	12,000
			a		b		c	c	d										e	e	e	

CUADRO 9

DISTRIBUCION DE GASTOS POR AGRUPACION DE CENTRO DE COSTOS

C.C.TOS	AGRUPACION	NOMBRE	GASTOS DEL MES	PRIMERA DISTRIB.	GASTOS A DISTRIB.	SEGUNDA DISTRIB.	GASTOS A DISTRIB.	TERCERA DISTRIB.	TOTAL
1001	900	DIRECCION GENERAL	300					11,700 j	12,000
2001	100	GERENCIA TECNICA	300			5,200 i	5,500 j		
3001	200	GERENCIA COMERCIAL	300			1,200 h	1,500 j		
4001	300	GERENCIA ADMINISTRATIVA	300			4,400 g	4,700 j		
2100	101	PRODUCCION	400	1,600 f	2000 i				
2200	102	INGENIERIA	400	800 e	1200 i				
2300	103	COMPRAS	400	0	400 i				
2400	104	ALMACENES	400	1,200 d	1600 i				
3100	201	VENTAS DIV. 1	400	0	400 h				
3200	202	VENTAS DIV. 2	400	0	400 h				
3300	203	VENTAS DIV. 3	400	0	400 h				
4100	301	CONTABILORIA	400	1,600 c	2000 g				
4200	302	FINANCIAS	400	400 b	800 g				
4300	303	AUD. INTERNA	400	0	400 g				
4400	304	REL. INDUSTRIALES	400	800 a	1200 g				
2101		DPTO. PRODUCTIVO 1	400	f					
2102		DPTO. PRODUCTIVO 2	400	f					
2103		DPTO. PRODUCTIVO 3	400	f					
2104		CONTROL DE CALIDAD	400	f					
2201		PROYECTOS	400	e					
2202		MANTENIMIENTO	400	e					
2401		ALMACEN MAT. PRIMA	400	d					
2402		ALMACEN PROD. TERMINADO	400	d					
2403		ALMACEN REFACCIONES	400	d					
4101		CONTABILIDAD	400	c					
4102		CREDITO Y COBRANZA	400	c					
4103		PROCESO DE DATOS	400	c					
4104		PRESUPUESTOS	400	c					
4201		TESORERIA	400	b					
4401		SEG. E HIGIENE IND.	400	a					
4402		PERSONAL	400	a					
		TOTAL	12,000	6,400	10,800	10,800	11,700	11,700	12,000

ESTADO DE RESULTADOS POR DIVISION DE VENTAS SEGUN LOS DATOS CONTABLES.

	CTA.	DIV.1	CTA.	DIV.2	CTA.	DIV.3
Ventas Nacionales	5001	8000	5002	6000	5003	6000
Ventas Especiales	5011	5000	5012	5000	5013	0
Otros Ingresos	5031	1000	5032	500	5033	500
Rev.Dev. s/Vtas.	5051	2000	5052	1500	5053	1500
Cto.de Venta	5061	7000	5062	6000	5063	3000
Gastos de Venta	600	400	600	400	600	400
Gastos por dist.		1774		1744		2494
Utilidad o(perdida)		2826		1856		(894)

Una vez implantado el sistema por áreas de responsabilidad podemos elaborar el presupuesto.

Como se ha mencionado todo presupuesto empresarial se comienza por las ventas.

La Cia.El Esfuerzo,S.A prepara su presupuesto de ventas anual por cada una de sus divisiones de ventas con sus respectivos productos.

División 1 Producto A

Producto B

Producto C

División 2 Producto F

Producto G

Producto H

División 3 Producto M

Producto N

Producto L

CUADRO B

CIA EL ESFUERZO S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO SUABIO DE VENTAS

I VALORES EN MILES I

PRECIO UNITARIO DE VENTA	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO		JULIO		AGOSTO		SEPTIEMBRE		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE		TOTAL VALORES UBS		
	VALORES UBS		VALORES UBS																								
DIVISION 1																											
PRODUCTO A	2000	500	1,700	500	1,000	500	1,000	600	1,200	500	1,200	600	1,200	700	1,400	700	1,400	700	1,400	500	1,000	500	1,000	500	1,000	600	13,800
PRODUCTO B	1000	200	200	200	200	300	300	300	300	300	400	400	400	400	400	400	400	400	400	200	200	200	200	200	200	200	3,300
PRODUCTO C	3000	300	900	300	900	300	900	400	1,200	400	1,200	400	1,200	500	1,500	500	1,500	500	1,500	300	900	300	900	300	900	300	4,500
TOTAL DIV 1	1000	2,100	1300	2,100	1300	2,700	1300	2,700	1300	2,700	1600	3,200	1600	3,200	1600	3,200	1600	3,200	1600	3,200	1000	2,100	1000	2,100	1000	2,100	14,700
DIVISION 2																											
PRODUCTO F	5000	600	3,000	600	3,000	700	3,500	700	3,500	800	4,000	800	4,000	800	4,000	800	4,000	800	4,000	600	3,000	600	3,000	600	3,000	800	40,500
PRODUCTO G	4000	400	1,600	400	1,600	500	2,000	500	2,000	600	2,400	600	2,400	600	2,400	600	2,400	600	2,400	400	1,600	400	1,600	400	1,600	400	22,800
PRODUCTO H	3000	300	900	300	900	400	1,200	400	1,200	400	1,200	500	1,500	500	1,500	500	1,500	500	1,500	300	900	300	900	300	900	300	4,500
TOTAL DIV 2	1300	5,500	1300	5,500	1600	6,700	1600	6,700	1600	6,700	1900	7,900	1900	7,900	1900	7,900	1900	7,900	1900	1600	5,500	1300	5,500	1300	5,500	1300	76,800
DIVISION 3																											
PRODUCTO M	2000	500	1,500	500	1,000	600	1,200	600	1,200	600	1,200	600	1,200	700	1,400	700	1,400	700	1,400	500	1,000	500	1,000	500	1,000	600	12,800
PRODUCTO N	6000	300	1,800	300	1,800	400	2,400	400	2,400	500	3,000	500	3,000	500	3,000	500	3,000	500	3,000	300	1,800	300	1,800	300	1,800	400	27,000
PRODUCTO L	4000	300	1,200	300	1,200	300	1,200	400	1,600	400	1,600	500	2,000	500	2,000	500	2,000	500	2,000	200	800	200	800	200	800	200	16,800
TOTAL DIV 3	1100	4,000	1100	4,000	1400	5,200	1400	5,200	1400	5,200	1700	6,400	1700	6,400	1700	6,400	1700	6,400	1700	1400	5,200	1400	5,200	1400	5,200	1400	57,600
TOTAL CIA.	3400	11,600	3400	11,600	4300	14,600	4300	14,600	4300	14,600	5200	17,600	5200	17,600	5200	17,600	5200	17,600	5200	17,600	3300	11,200	3300	11,200	3300	11,200	144,000

Para cumplir con el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción debe ser:

PRESUPUESTO DE PRODUCCION (ANUAL)

	Unidades presupues tadas.	+ Inventario al 31 dic. del año pres.	- Inventario al 31 dic. año base	Produccion requerido
División 1				
Producto A	8900	2300	2000	7200
Producto B	7300	1100	1000	3400
Producto C	4500	1500	1200	4800
	<u>14700</u>	<u>4900</u>	<u>4200</u>	<u>15400</u>
División 2				
Producto F	8100	2700	3000	7800
Producto G	5700	1900	1500	6100
Producto H	4500	1500	1700	4300
	<u>18300</u>	<u>6100</u>	<u>6200</u>	<u>18200</u>
División 2				
Producto F	8100	2700	3000	7800
Producto G	5700	1900	1500	6100
Producto H	4500	1500	1700	4300
	<u>18300</u>	<u>6100</u>	<u>6200</u>	<u>18200</u>
División 3				
Producto M	6900	2300	2000	7200
Producto N	4500	1500	1200	4800
Producto L	4200	1400	1100	4500
	<u>15600</u>	<u>5200</u>	<u>4300</u>	<u>16500</u>
TOTAL	48600	16200	14700	50100

El presupuesto mensual debe cubrir lo requerido por el presupuesto de ventas mensual, dejando un margen para la posible variación del presupuesto.

PRESUPUESTO MENSUAL

	Producción requerida anual.	Producción requerida mensual.
División 1		
Producto A	7200	600
Producto B	3400	283
Producto C	4800	400
	<u>15400</u>	<u>1283</u>
División 2		
Producto F	7800	650
Producto G	6100	508
Producto H	4300	358
	<u>18200</u>	<u>1516</u>
División 3		
Producto M	7200	600
Producto N	4000	400
Producto L	4500	375
	<u>16500</u>	<u>1375</u>
TOTAL	50100	4174

Para cubrir el presupuesto de producción las compras de materia prima serán:

FRESUPUESTO DE COMPRAS (EN UNIDADES)

	Produc. requerida	Materiales + necesarios	Inventario final desea- do año pres.	Invent. inicial año base	Unidades requeri- das a comprar
División 1					
Producto A	7200	7000	2000	2500	6500
Producto B	3400	3100	800	1000	2900
Producto C	4800	4500	1000	800	4700
Total Div.1	15400	14600	3800	4300	14100
División 2					
Producto F	7800	7600	2100	2000	7700
Producto G	6100	6000	1500	1000	6500
Producto H	4300	4000	1000	1100	3900
Total Div.2	18200	17600	4600	4100	18100
División 3					
Producto M	7200	7000	2000	1500	7500
Producto N	4800	4500	1000	800	4700
Producto L	4500	4200	800	1000	4000
Total Div.3	16500	15700	3800	3300	16200
TOTAL	50100	47900	12200	11700	48400

PRESUPUESTO ANUAL DE COMPRAS EN VALORES (MILES)

	Unidades requeridas (a comprar)	Costo por unidad	Costo total mat.prima.
División 1			
Producto A	7500	500	3230
Producto B	290	400	1160
Producto C	4700	100	470
Suma	12490		4860
División 2			
Producto F	7100	2000	15400
Producto G	6500	1500	7750
Producto H	3900	1000	3900
Suma	18100		29050
División 3			
Producto M	7500	2500	15750
Producto N	4700	2000	9400
Producto L	4000	1000	4000
Suma	16200		32150
Total	48400		66000

PRESUPUESTO MENSUAL DE COMPRAS EN VALORES (MILES)

	Unidades requeridas a comprarse	Costo por unidad.	Costo total mat.prima.
División 1			
Producto A	542	500	26
Producto B	242	400	97
Producto C	392	100	39
			<hr/>
Suma	1176		405
División 2			
Producto F	642	2000	1283
Producto G	542	1500	813
Producto H	325	1000	325
			<hr/>
Suma	1509		2421
División 3			
Producto M	625	2500	1313
Producto N	392	2000	783
Producto L	333	1000	333
			<hr/>
	1350		2424
Total	4035		5255

CIA E. ESFUERZO S.A. DE C.V.

PRESUPUESTO SUMARIO DE GASTOS POR DEPARTAMENTO O CENTRO DE COSTOS (MILES)

N. CTA	MONSPE	C.C.																								TOTAL										
		1001	2001	3001	4001	2100	2200	2300	2400	2109	3200	3300	4100	4200	4300	4400	2101	2102	2103	2104	2105	2106	2901	2902	2903		4101	4102	4103	4104	4201	4401	4402			
6001 MATERIALES INDIRECTOS		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	1,550		
6002 SALARIOS		500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	15,200		
6003 SUELDOS		300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	10,000		
6004 HORAS EXTRAS		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	600		
6005 CORREOS Y TELEGRAFOS		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	300		
6006 CORTES Y SUSCRIP.		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	300		
6007 TELEFONO		15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	570	
6008 DONATIVOS Y OBSEQUIOS		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	300	
6009 GASTOS DE VIAJE Y REPRE.		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	1,310		
6010 HONORARIOS		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	30	30	810
6011 MANT. Y REPARACION		50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	1,600	
6012 LUZ Y FUERZA		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	600	
6013 NO DEUCIBLES		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	300	
6014 PAPELERIA Y UTIL ESC.		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	1,000	
6015 PREVISION SOCIAL		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	600	
6016 FIDELIDAD Y PAGO ANUAL		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	300	
6017 VIATICOS		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	600	
6018 TRANSPORTES		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	300	
6019 COMBUSTIBLES Y LUBRIC.		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	300	
6020 MANSAS		20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	600	
6021 COMISIONES		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	300	
6022 DIVERSOS		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	3,500	
CONTROLABLES		1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	1,290	43,070	
6025 AMORTIZACIONES		10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	310	
6026 DEPRECIACIONES		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	3,500	
6027 IMPUESTOS		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	1,200	
6028 PUNTAS		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	1,000	
6029 SEGUROS Y FIANZAS		30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	930	
NO CONTROLABLES		110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	6,930	
TOTAL		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	50,000	

CIA EL ESFUERZO S.A. DE C.V.

PRESPUESTO SUMARIO DE GASTOS POR ASIGNACION DE CENTRO DE COSTOS 1 MILES 1

N. CTA	NOMBRE	AGROP												AGROP			AGROP
		101	102	103	104	201	202	203	301	302	303	304	100	200	300	900	
6001	MATERIALES INDIRECTOS	250	150	50	200	50	50	50	250	100	50	150	700	200	550	1,550	
6002	SALARIOS	2,500	1,500	500	2,000	500	500	500	2,900	1,100	500	1,700	7,000	2,000	4,200	16,200	
6003	SUELDOS	1,560	900	300	1,250	350	300	300	1,900	700	300	1,100	4,200	1,200	4,000	10,000	
6004	MOTAS EHTIAS	100	40	20	80	70	20	20	140	50	20	40	240	40	290	490	
6005	CORREOS Y TELEGRAFOS	50	30	10	40	10	10	10	90	30	10	50	140	40	180	360	
6006	CUOTAS Y SUSCRIP.	50	30	10	40	10	10	10	90	30	10	50	140	40	180	360	
6007	TELEFONO	75	45	15	60	15	15	15	135	45	15	75	210	60	270	570	
6008	DONATIVOS Y OBSEQUIOS	50	30	10	40	10	10	10	90	30	10	50	140	40	180	360	
6009	GASTOS DE VIAJE Y REPRE.	200	120	40	140	40	40	40	240	90	40	140	560	160	510	1,210	
6010	MOVIMIENTOS	125	75	25	100	25	25	25	145	55	25	85	350	100	310	610	
6011	MANT. Y REPARACION	250	150	50	200	50	50	50	330	120	50	190	650	200	490	1,440	
6012	LUZ Y FUERZA	100	60	20	80	20	20	20	140	50	20	80	240	80	290	470	
6013	NO DEDUCIBLES	50	30	10	40	10	10	10	90	30	10	50	140	40	180	360	
6014	PAPELERIA Y UTIL. ESC.	150	90	30	120	30	30	30	190	70	30	110	470	120	400	1,070	
6015	PREVISION SOCIAL	100	60	20	80	20	20	20	140	50	20	80	240	80	290	470	
6016	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	50	30	10	40	10	10	10	90	30	10	50	140	40	180	360	
6017	VIAJICOS	100	60	20	80	20	20	20	140	50	20	80	240	80	290	470	
6018	TRANSPORTES	50	30	10	40	10	10	10	90	30	10	50	140	40	180	360	
6019	COMBUSTIBLES Y LUBRIF.	50	30	10	40	10	10	10	90	30	10	50	140	40	180	360	
6020	MERFAS	100	60	20	80	20	20	20	140	50	20	80	240	80	290	470	
6021	COMISIONES	50	30	10	40	10	10	10	90	30	10	50	140	40	180	360	
6022	DIVERSOS	500	300	100	400	100	100	100	700	250	100	400	1400	400	1,400	3,450	
	CONTROLABLES	6,450	3,670	1,290	5,160	1,250	1,290	1,290	8,210	3,020	1,290	4,750	18,040	5,160	17,270	43,070	
6025	AMORTIZACIONES	50	30	10	40	10	10	10	50	20	10	20	140	40	110	210	
6026	DEPRECIACIONES	520	350	100	400	100	100	100	700	250	100	400	1400	400	1,400	3,450	
6027	IMPUESTOS	200	120	40	160	40	40	40	200	80	40	120	560	160	440	1,240	
6028	RENTAS	150	90	30	120	30	30	30	190	70	30	110	420	120	400	1,000	
6029	SEGUROS Y FIANZAS	150	90	30	120	30	30	30	150	60	30	90	420	120	330	750	
	NO CONTROLABLES	1,050	630	210	840	210	210	210	1,290	460	210	750	2,740	840	2,730	6,730	
	TOTAL	7,500	4,500	1,500	6,000	1,500	1,500	1,500	9,500	3,500	1,500	5,500	21,000	6,000	20,000	50,000	

**COSTO DE VENTA PRESUPUESTADO POR DIVISION DE VENTA
(MILES)**

	DIV. 1	DIV. 2	DIV. 3	TOTAL
MATERIA PRIMA				
REQUERIDA	5190	20200	30700	64090
GASTOS TOTALES				
DPTOS. PRODUCTIVOS	6033	6032	7540	19605
COSTO PRESUPUESTADO				
DE VENTAS	11223	34232	38240	83695

COSTO DE VENTA PRESUPUESTADO POR DIVISION DE VENTAS
Y PRODUCTO (MILES).

	MAT. PRIMA REQ.	CTO. UNITARIO MAT.PRIMA	CTO. TOTAL MAT.PRIMA PRODUC.	GTOS. TOTALES DPTOS.	CTO. PRESUP. DE VENTAS.
DIVISION 1					
PRODUCTO A	7000	500	3500	2011	5511
PRODUCTO B	3100	400	1240	2011	3251
PRODUCTO C	4500	100	450	2011	2461
SUMA	14600		5190	6033	11223
DIVISION 2					
PRODUCTO F	7600	200	15200	2010	17210
PRODUCTO G	6000	1500	9000	2011	11011
PRODUCTO H	4000	1000	4000	2011	6011
SUMA	17600		28200	6032	34232
DIVISION 3					
PRODUCTO M	7000	2500	17500	2513	20013
PRODUCTO N	4500	2000	9000	2513	11513
PRODUCTO L	4200	1000	4200	2514	6714
SUMA	15700		30700	7540	38240
TOTAL	47900		60090		83695

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO (MILES)

POR DIVISION DE VENTAS

	DIV.1	%	DIV.2	%	DIV.3	%	TOTAL	%
VENTAS	30600	100	76000	100	57600	100	165000	100
COSTOS DE								
VENTAS	11223	36	34232	44	38240	66	83695	51
UTILIDAD								
BRUTA	19377	64	42568	56	19360	34	81305	49
GASTOS DE								
OPERACION	9542	31	9334	12	11520	20	30396	18
UTILIDAD								
BRUTA	9835	33	33234	44	7840	14	50909	31

CONCLUSIONES

El presupuesto es un instrumento que sirve para ejercer un mejor control de las operaciones de una empresa, y su modalidad de áreas de responsabilidad proporciona información más detallada de las operaciones, dando así los elementos necesarios para lograr un mayor aprovechamiento de los recursos. La contabilidad por áreas de responsabilidad es un elemento indispensable para la elaboración del presupuesto por áreas de responsabilidad y para aplicarla se tiene que modificar el catálogo de cuentas tradicional y codificar cada uno de los departamentos de la empresa de acuerdo al organigrama, con estos elementos se obtiene la base para elaborar el citado presupuesto.

La elaboración del presupuesto tiene que estar a cargo de una persona o personas con una jerarquía dentro de los niveles principales de la empresa y que dicha persona posea un conocimiento amplio y una avanzada experiencia dentro de esta y deberá apoyarse en los elementos humanos que esten a cargo de cada departamento para lograr un mejor trabajo.

En el control de los presupuestos se encuentra el resultado obtenido que permita valorar a cada

departamento para que los directivos tomen las acciones pertinentes.

El presupuesto por áreas de responsabilidad subsana anomalías organizacionales y responsabilidades no definidas, provee de información periódica a todas las áreas de la organización para medir la realidad contra los planes previstos.

Con este sistema se logra una reducción de costos y gastos al tener un mejor control sobre estos.

El sistema presupuestal es muy ventajoso y puede ser adoptado por cualquier empresa que así lo desee.

BIBLIOGRAFIA

Ario Garza Mercado.
MANUAL DE TECNICAS DE INVESTIGACION.
Colegio de Mexico.
Tercera Edicion.

Carlos Morales Felgueres.
PRESUPUESTOS Y CONTROL EN LAS EMPRESAS.
Ediciones Contables y Administrativas, S.A.
Septima reimpression, Mexico 1983.

Cristobal del Rio Gonzalez.
EL PRESUPUESTO.
Editorial Ecasa.
Segunda Edicion, Mexico 1988.

Hector Salas Gonzalez.
CONTROL PRESUPUESTAL DE LOS NEGOCIOS.
Ediciones: Hector Salas Gonzalez.
Septima Edicion, Mexico 1974.

H.W Allen Sween & Robert Rachlin.
MANUAL DE PRESUPUESTOS.
Editorial Mc.Graw Hill.
Mexico, 1885.

Maximino Anzures.
CONTABILIDAD GENERAL.
Editorial Porrúa.
Segunda Edicion, Mexico 1973.

Reginald L.Jones & H.George Trentin.
PREPARACION DE PRESUPUESTOS: CLAVE DE LA PLANEACION Y
DEL CONTROL.
Editorial Continental. S.A de C.V.
Quinta Reimpresion, Mexico 1984.

Roman Perea - Francisco Carlos.
CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.
Significacion Contemporanea Humanistica.
Contables y Administrativos.
Mexico 1971.