



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

LOS PRESUPUESTOS EN LA  
CONTABILIDAD POR AREAS  
DE RESPONSABILIDAD

TESIS CON  
FALSA LE ORIGEN

T E S I S

Que para obtener el título de:  
Licenciado en Contaduría  
presenta:

ARIAS MEZA RENE ANTONIO

ASESOR

L. C. Daniel Herrera García

CUAUTITLAN IZCALLI EDD. DE MEX.

1991



## **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

### INTRODUCCIÓN

#### CAPITULO I PRESUPUESTOS.

1.- Concepto.....	2
2.- Clasificación.....	7
3.- Finalidad e Importancia.....	11
4.- Principios.....	12
5.- Objetivos.....	18
6.- Requisitos.....	21
7.- Características.....	23

#### CAPITULO II LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

1.- Concepto.....	25
2.- Características.....	29
3.- Programa para la instalación de un sistema por áreas de responsabilidad.....	31
4.- Determinación de las áreas de responsabilidad.....	33
5.- Organización contable.....	37

#### CAPITULO III LOS PRESUPUESTOS EN LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

1.- Presupuesto de Ventas.....	45
2.- Presupuesto de Costo de Ventas.....	50
3.- Presupuesto de Gastos de Operación.....	54
4.- Presupuesto de Otros Gastos e Ingresos..	56
5.- Presupuestos de I.S.R., P.T.U. e I.A....	57

6.- Presupuesto de I.V.A.....	58
7.- Presupuesto de Flujo de Efectivo.....	59
8.- Presupuesto de Adiciones de Activo Fijo.	62
9.- Estado de Situación Financiera Presupues- tado.....	63
10.- Estado de Resultados Presupuestado.....	64
11.- Estado de Cambios en la Situación Finan- ciera Presupuestado.....	65
12.- Punto de Equilibrio Presupuestado.....	67
CAPITULO IV CONTROL PRESUPUESTAL.....	72
CAPITULO V CASO PRACTICO.....	76
CONCLUSIONES.....	134
BIBLIOGRAFIA.....	138

## INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo industrial y tecnológico de nuestra época hace que la administración de las empresas requiera de buenos sistemas para el control de sus ingresos, gastos y costos; lo cual hace que se recurra al Presupuesto, ya que es una herramienta con que cuenta la administración para el buen control de sus objetivos.

Actúa como un elemento coordinador, ya que mediante su aplicación permite que los planes de las diversas áreas de la empresa tengan un mejor control sobre de estos.

La administración de las empresas ha optado por otros sistemas para el control de sus ingresos, costos y gastos. recurriendo al Presupuesto en la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad para una mejor toma de decisiones, ya que prestan una gran ayuda a la administración para mejorar eficiencia en la empresa.

Es por eso que se expresa la importancia y las ventajas que se tiene al hacer uso de este sistema de contabilidad como operación normal en las empresas.

Se pone atención al Presupuesto en la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad porque se puede utilizar como una herramienta para la mejor administración de las empresas. Su elaboración exige una planeación detallada y definida en cuanto a las necesidades de la empresa, empezando desde la estructuración de un organigrama bien definido, hasta el control de las operaciones identificando los ingresos, costos y gastos con las personas responsables de ellos y compararlos contra los resultados reales para determinar las desviaciones y corregirlas con la intervención de los responsables de ellas.

Por último, se resalta la importancia del Presupuesto en la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad para establecer un control más efectivo en las operaciones de la empresa y responsabilizar a cada jefe de los distintos niveles jerárquicos, para que tomen oportunamente decisiones, logrando una mejor eficiencia de operación, cumpliendo así los objetivos establecidos.

## CAPITULO I

### PRESUPUESTOS

- 1.- Concepto.
- 2.- Clasificacion.
- 3.- Finalidad e Importancia.
- 4.- Principios.
- 5.- Objetivos.
- 6.- Requisitos.
- 7.- Características.



## CAPITULO I

### PRESUPUESTOS

#### I.1.- CONCEPTO.

El desarrollo industrial y tecnológico de nuestra época ha originado el crecimiento y creación de muchas empresas. En donde la administración no puede quedarse atrás de estos avances, por lo que se ha tenido la necesidad de revisar constantemente las diversas técnicas administrativas para acondicionarlas a la época actual.

De dicha necesidad de revisar las técnicas administrativas surge la administración científica de las empresas, en donde la principal técnica son los presupuestos.

El presupuesto es una herramienta con que cuenta la administración para lograr sus objetivos y vigilar la marcha de la empresa.

Mientras se vayan desarrollando las empresas tienen que controlar mas factores y la utilización de más recursos, es decir, que a medida de que van creciendo, tienden a aumentar la necesidad y la importancia de planear, prosperando en todos sus aspectos.

Los presupuestos son informes periódicos y oportunos, ya que permiten a los ejecutivos anticiparse a las operaciones sin tener que arriesgarse a obtener malos resultados, modificar sus criterios cuando aún puedan hacerlo y no esperarse a que termine el ejercicio para conocer dichos resultados.

Definición etimológica de la palabra presupuesto, proviene de las voces latinas: pre que significa "antes de", o "delante de" y supuesto que significa "formado", "hecho"; por lo tanto la palabra presupuesto significa "antes de lo hecho" o "delante de lo formado".

Definiciones de algunos autores sobre presupuestos y un análisis de las mismas:

La técnica del control presupuestal es un conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar, por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa, con el fin de que obtengan el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Hector Salas González, Control Presupuestal de los Negocios. ed PAC

La estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado.<sup>2</sup>

Es un mecanismo de control que comprende un programa financiero, estimado para las operaciones de un periodo futuro. Establece un plan claramente definido, mediante el cual se obtiene la coordinación de las diferentes actividades de los departamentos e influye poderosamente en la optimación de las utilidades, que es el objetivo preponderante de toda empresa.<sup>3</sup>

El sistema de presupuestos es el único medio eficaz que se haya imaginado para obligar a los directores administrativos, los funcionarios responsables, a comparecer ante un organismo representativo, no sólo para dar cuenta de sus actos del pasado, sino también para dar a conocer sus planes para el futuro, antes de que se les ratifique la confianza.<sup>4</sup>

De los conceptos anteriores, se establecen ciertas características fundamentales de los presupuestos:

---

<sup>2</sup> Cristóbal del Río Gonzalez, El presupuesto.

<sup>3</sup> Roberto Macías Pineda, El análisis de los Estados Financieros.

<sup>4</sup> W.A. Paton, Manual del Contador.

- Comprende todas las funciones y operaciones de una empresa.- El presupuesto proporciona todos los medios para organizar, coordinar todos los planes individuales que se han aceptado y que guiaran a la empresa.

- Comprende un periodo determinado.- Es necesario que la duración de los presupuestos sea en periodos de tiempos acordes a la magnitud de la empresa, se puede decir que ese periodo es de un año; pero los constantes cambios en la economía del país hacen que se tengan periodos estacionales, semestrales, trimestrales, mensuales y semanales.

- Es expresado en cantidades y valores.- Como los presupuestos son de carácter financiero expresan en términos monetarios los resultados que se esperan obtener, lo cual, las personas responsables los reciben expresados en valor y cantidad.

- También se puede decir que el presupuesto son resultados estimados de los ingresos, inversiones, costos, gastos y utilidades, teniendo como objetivo coordinar, planear y controlar todas las operaciones de una empresa. En donde intervienen todos los responsables de las distintas áreas para determinar los objetivos de la empresa. Uno de sus objetivos primordiales es obtener

el máximo rendimiento con el mínimo riesgo, es decir, obtener las máximas utilidades con los mínimos recursos.

El presupuesto es una herramienta de control, ya que permite a la administración usar las cifras que se presupuestaron como estándares para compararlas con cifras reales, determinando así desviaciones, e interpretarlas para tomar decisiones tendientes para corregir fallas.

De lo anterior se desprende decir que el presupuesto es una herramienta de la administración que se encarga de planear, coordinar y controlar todas las funciones, operaciones y resultados de una empresa, obteniendo así las máximas utilidades con los mínimos recursos. Además de ser una herramienta de planeación y control, actúa como elemento coordinador, ya que mediante su aplicación permite que los planes de las diversas áreas de la empresa se encuentren en razonable equilibrio entre sí.

## I.2.- CLASIFICACIÓN.

Como va transcurriendo el tiempo el uso de técnicas presupuestarias se hace cada vez más frecuente, es imposible imaginar una empresa por muy pequeña que sea, sin planeación, ya que los presupuestos se reflejan de los resultados, ocasionando que se implante un sistema presupuestal.

No hay un criterio único para la elaboración de los presupuestos, ya que el sistema que se adopte debe ir acorde a la magnitud, capacidad y posibilidad financiera de cada empresa, es decir, mientras más pequeña sea, más simple y sencillos serán sus presupuestos y mientras mas grandes sea, sus presupuestos seran más complicados.

Se puede clasificar a los presupuestos desde varios puntos de vista según se muestra a continuación:

### CLASIFICACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS

#### a) TIPO DE EMPRESA.

- Públicos.
- Privados.

#### b) CONTENIDO.

- Principales.

- Auxiliares.
- c) FORMA.
  - Rígidos.
  - Flexibles.
- d) DURACIÓN.
  - Corto plazo.
  - Mediano plazo.
  - Largo plazo.
- e) TÉCNICA DE VALUACIÓN.
  - Empíricos.
  - Científicos.
- f) AREAS QUE ABARCAN.
  - Presupuesto de Ventas.
  - Presupuesto de Costo de Ventas.
  - Presupuesto de Gastos de Operación.
  - Presupuesto de Otros Gastos e Ingresos.
  - Presupuesto de I.S.R., P.T.U. E I.A.
  - Presupuesto de I.V.A.
  - Presupuesto de Flujo de Efectivo.
  - Estado de Situación Financiera  
Presupuestado.
  - Estado de Resultados Presupuestados.

Breve explicación de los diversos puntos de esta clasificación:

- PUBLICOS. Son aquellos que utilizan las instituciones gubernamentales y empresas paraestatales, en los cuales se lleva el control de sus ingresos y egresos, los cuales no contemplan partidas lucrativas.

- PRIVADOS. Se utilizan en la iniciativa privada para la planeación y control de los objetivos, los cuales contemplan partidas lucrativas.

- PRINCIPALES. Estos presupuestos son un resumen en donde se concentran los resultados de todos los presupuestos de las de más áreas.

- AUXILIARES. Muestran en forma analítica y detallada los resultados de los presupuestos principales.

- RÍGIDOS. Estos presupuesto no sufren cambios o variaciones durante el periodo de vigencia, debido a que se elaboran con tal exactitud, que las empresas se ven obligados a usarlos en forma inflexible a sus operaciones

- FLEXIBLES. Estos presupuestos prevén las variaciones que pudieran ocurrir en el periodo, permitiendo cierta elasticidad para posibles cambios.



- CORTO PLAZO. Son todos los presupuestos con duración menor de un año, teniendo una mayor exactitud en sus resultados.

- MEDIANO PLAZO. Son todos los presupuestos con duración mayores de un año y menores de cuatro.

- LARGO PLAZO. Son todos los presupuestos con duración de cinco o más años, teniendo una menor exactitud y análisis en sus resultados.

- EMPÍRICOS. Son presupuestos que se preparan sobre experiencias pasadas, teniendo una mínima probabilidad de que suceda lo planeado.

- CIENTÍFICOS. Son presupuestos que se preparan con técnicas modernas, eliminando con este un porcentaje elevado de error.

### I.3.-FINALIDAD E IMPORTANCIA.

El proposito del presupuesto, es la obtención de un buen control en la administracion de la empresa, ya que establece objetivos y formula el plan de ejecución que debe de llevarse en futuras operaciones.

Coordina todas las actividades, para que se acepten los objetivos y se cumplan los planes fijados por la empresa.

Se determinan los medios de control mediante comparaciones que comprueben los resultados, indicando cuándo y dónde deben de hacerse los cambios de las operaciones actuales para que puedan realizar los objetivos planeados.

Es importante considerar el costo de la implementación del presupuesto como una inversión, pues debe de tener en cuenta que la administración al adoptarlo pueden descubrir cada una de las deficiencias y corregirlas, por lo tanto podrá disminuir costos y aumentar ganancias.

#### I.4.-PRINCIPIOS.

Toda técnica tiene normas o principios que se adaptan en cualquier empresa de acuerdo a sus características. Es por eso que en los presupuestos existen principios que son necesarios observar para poder implantarlos.

La adecuada aplicación de los principios aumentara la eficiencia de los empleados, por lo que le dará a los ejecutivos más tiempo concentrarse en los problemas mas importantes.

Los principios en los que se basa el presupuesto son:

- Principio de la Predictibilidad.
- Principio de la Determinación Cuantitativa.
- Principio del Objetivo.
- Principio de la Precisión.
- Principio de la Costeabilidad.
- Principio de la Flexibilidad.
- Principio de la Unidad.
- Principio de la Confianza.
- Principio de la Participación.
- Principio de la Oportunidad.

- Principio de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.
- Principio de la Organización.
- Principio de la Comunicación.
- Principio de la Autoridad.
- Principio de la Coordinación.
- Principio del Reconocimiento.
- Principio de las Excepciones.
- Principio de las Normas.
- Principio de la Conciencia de Costos.

Principio de la Predictibilidad.- En los presupuestos se hacen previsiones de lo que sucederá en el periodo planeado de la organización.

Principio de la Determinación Cuantitativa.- Los presupuestos se determinan en valores y cantidades, es decir en pesos y unidades.

Principio del Objetivo.- Las empresas deben de tener claramente definidos los objetivos; ya que son la base de la planeación presupuestal, es decir mientras mejor se establezcan los objetivos, mejor será la planeación.

Principio de la Precisión.- Los presupuestos deben de formularse de forma mas precisa y concreta posible.

Principio de la Costeabilidad.- El beneficio que se obtenga debe de ser mayor al costo de la implantación del presupuesto.

Principio de la Flexibilidad.- Se establece que los presupuestos deben de tener un margen de flexibilidad para los cambios que surjan en la elaboración e implementación de estos.

Principio de la Unidad.- Nos indica que se debe de establecer un plan para cada función y que aquellos que se aplican en la empresa, están debidamente coordinados.

Principio de la Confianza.- Establece que debe de haber un apoyo por parte de todos los integrantes de la administración y sentir que los objetivos de los planes establecidos son propios y dedicar un mayor esfuerzo personal para lograrlo.

Principio de la Participación.- Es necesario que en la elaboración de los presupuestos intervengan todo el grupo administrativo, que comprenden desde los supervisores de sección hasta el director general.

Principio de la Oportunidad.- Se refiere a que los

planes deben de ser preparados bajo un calendario de actividades, para que en ese período sean terminados y entregados a los responsables de las diferentes áreas en un tiempo razonable antes de que inicie el periodo del presupuesto.

Principio de la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.- Se requiere del establecimiento de un sistema de contabilidad y de una estructura que permita evaluar la responsabilidad y los logros de las personas que dirigen y controlan las áreas de la empresa.

Principio de la Organización.- Es importante crear líneas de autoridad y responsabilidad bien definidas a través de organigramas para que no quede duda a nadie sobre el área que se actúa.

Principio de la Comunicación.- Se necesita tener un medio de comunicación claro y oportuno, de preferencia que sea escrito para evitar resultados contraproducentes.

Principio de la Autoridad.- La autoridad es derecho de mandar y el poder de hacer obedecer,<sup>5</sup> al ejercerse una autoridad nace una responsabilidad. El delegar

---

<sup>5</sup> Hector Salas González, Control Presupuestal de los Negocios

autoridad no exenta la responsabilidad de las actividades que están a su cargo.

Principio de la Coordinación.- Se refiere a que el interés general debe prevalecer sobre los interés particular de los integrantes de la empresa.

Principio del Reconocimiento.- Se establece el reconocimiento a los individuos por sus habilidades aspiraciones y reacciones; para premiarlos o estimularlo por sus éxitos y reprenderlos o aconsejarlos por sus faltas u omisiones.

Principio de las Excepciones.- En este se establece que los ejecutivos dediquen más de su tiempo a las desviaciones mas relevantes que no marchan de acuerdo a las circunstancias y experiencias de cada empresa.

Principio de las Normas.- Al establecer normas claras y precisas en una organización permite a contribuir en forma apreciable a las utilidades. Una norma aceptada permite a los subordinados desarrollar sus actividades sin necesidad de una vigilancia por parte de sus superiores. Los presupuestos son la norma por excelencia para todas las operaciones de las empresas.

Principio de la Conciencia de Costos.- Para poder establecer un control efectivo de los costos, es necesario que se tenga una conciencia en las decisiones de los ejecutivos, sus subordinados tenderán a seguir su ejemplo.



### 1.5.- OBJETIVOS.

Los presupuesto son un papel muy importante para la obtención del éxito deseado, ya que son un instrumento de la administración que ayudan a la obtención de los objetivos fijados.

Los principales objetivos del sistema de presupuestos son:

- Ayuda a obtener mejores utilidades.- Utilizando adecuadamente los recursos disponibles para la obtención de mayores ingresos y la eliminación de gastos innecesarios.

- Ayudar a fijar las metas y políticas de la empresa.- Establecer en forma clara y precisa las metas u objetivos que se quieren alcanzar, valorando los recursos materiales y humanos con que se van a realizar.

- Desarrollar el espíritu de grupo.- Se genera un esfuerzo general para el logro y superación de las metas u objetivos fijados, al interesar y comprometer al personal a cumplirlos. Intensificando la motivación del empleado solicitando la cooperación de supervisores y ejecutivos.

- Desarrollar la delegación de responsabilidad y autoridad.- Son factores muy importantes porque deben ser definidas y entendidas por los directores y todo el personal que participa, ya que los ejecutivos de las empresas son responsables por las operaciones presupuestadas, generando su participación en el logro de los objetivos planeados por la empresa.

Toma de decisiones.- Los presupuestos proporcionan a los ejecutivos instrumentos necesarios para decidir acerca de los cursos alternativos de acción, tales como compra del equipo necesario para el buen funcionamiento, cambio de precios, etc. podrá identificar y planear el crecimiento de la empresa.

Control de los resultados y corrección de las desviaciones.-Vigila los resultados de acuerdo con lo planeado, evaluando a los departamentos en base a la responsabilidades asignadas y aceptadas por ellos mismos, corrigiendo las variaciones en que se pudieran incurrir, y si es necesario corregir los presupuestos.

En términos generales el objetivo de los presupuesto es el tener el mejor control de la administración de la organización a través del establecimiento de metas definidas de acción, coordinación y dirección de las

actividades y la comparación entre lo proyectado y lo realizado, para verificar los resultados obtenidos.

## I.6.- REQUISITOS.

Para la elaboración de los presupuestos se debe de considerar varios factores como:

- Conocimiento de la empresa.- Los presupuestos van ligados al tipo de empresa, ya que su contenido varia de una entidad a otra.

- Exposición del plan o politica.- Deberán exponerse en forma clara y precisa por medio de manuales, cuyo propósito será uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas de la elaboración del presupuesto.

- Coordinación para la ejecución del plan o política.- El director de la empresa fungira como coordinador de todos los departamentos que interviene en la elaboración del plan. Se elabora un calendario para precisar las fechas en que los departamentos deberán tener disponible su información.

-Fijación del periodo presupuestal.- Otro de los requisitos que se toma cuenta para la integración del presupuesto, es la fijación de lapsos para la revisión de las estimaciones. El periodo se determina en función a la

estabilidad o inestabilidad de los resultados de la empresa. Otro de los factores de la fijación del periodo presupuestal son: las inversiones a mas de un año, los financieros, ventas de temporada y las tendencias del mercado.

- Dirección y vigilancia.- Una vez aprobado el plan, los departamentos recibirán la delegación de la elaboración de los presupuestos que contengan las instrucciones o recomendaciones que le servirán a los jefes para poder practicar dichos planes.

- Respaldo Directivo.- Debe de tenerse una buena supervisión en la realización en los presupuestos; teniendo un análisis y estudio de las desviaciones de los resultados.

## I.7.- CARACTERISTICAS.

Algunas características de los presupuestos:

- Son una herramienta de control de la administración.
- Comprende un periodo determinado.
- La formulación de los presupuestos esta en función directa a las características de la empresa.
- Seccionar a los presupuestos, como responsables haya en la empresa.
- Deben de operar en un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con los resultados y analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas si es necesario.
- Obtener las maximas utilidades con los minimos recursos.
- Debe de existir una secuencia lógica en la preparación de los presupuestos.
- Es un plan basado en estimaciones que tiene como objetivos la planeacion, la coordinación y el control de todas las operaciones de una empresa.

## CAPITULO II

### LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

- 1.- Concepto.
- 2.- Características.
- 3.- Programa para la instalación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.
- 4.- Determinación de las áreas de responsabilidad.
- 5.- Organización contable.

## CAPITULO II

### LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

#### II.1.- CONCEPTO.

Dentro del acelerado ritmo de los negocios la administración requiere de nuevas técnicas para su mejor coordinación y control, dando bases para resolver los problemas de la dirección que representan en el mejor aprovechamiento del elemento humano y disminución de costos.

La técnica de referencia se le ha llamado contabilidad administrativa por áreas de responsabilidad que se puede aplicar a cualquier empresa, lo cual no origina un cambio radical de sistema contable establecido, sino pequeñas modificaciones que permitan mostrar quien es el responsable de los gastos incurridos.

Se denomina contabilidad administrativa porque se prepara en forma específica para fines administrativos y que se aparta de la estructura tradicional de los estados financieros, tomando la estructura por áreas de responsabilidad porque tiene como base controlar los costos y gastos.



Es importante mostrar que esta técnica satisface dos tipos de controles:

- Control administrativo.
- Control individuo.

El control administrativo ejerce una supervisión que viene de niveles superiores a inferiores, haciendo que cada individuo cumpla con sus funciones dentro de su propia área.

El control individuo se logra porque se obliga al responsable a vigilar al individuo que cae dentro de su jurisdicción, ya que es responsable de las variaciones relevantes contra el presupuesto.

Definiciones de algunos autores de la contabilidad por áreas de responsabilidad:

- Es una herramienta de motivación, al hacer participe a los responsables, de la fijación de sus objetivos.

- Es una herramienta de la administración y la contabilidad financiera, importante para la toma de decisiones.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cristóbal del Río González. El presupuesto.

- Establece el control de los costos, operaciones y valores controlables asignados en estándares y presupuestos, por niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en la carta de organización. Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable, para que puedan actuar de inmediato en las áreas de peligro, tan pronto se originen y corrijan así las causas que las motivan.<sup>2</sup>

- Es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumentos 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.<sup>3</sup>

- Es una técnica de la contabilidad administrativa creada para controlar y reducir los costos y gastos mediante la estimulación la productividad individual en

---

<sup>2</sup> Cruz Lechuga Baltasar, Desarrollo de la contabilidad por responsabilidades, Tesis profesional ITM pag. 141 tomado del libro La contabilidad por áreas de responsabilidad de Perea Roman.

<sup>3</sup> Correa Quintero Luis, Contabilidad por áreas de responsabilidad, Tesis profesional ENCA UNAM pag. 23, tomado del libro La contabilidad por áreas de responsabilidad de Perea Roman.

los ámbitos todos del negocios.<sup>4</sup>

Se puede decir que la contabilidad por áreas de responsabilidad es una técnica que se encarga de planear y controlar aquellas erogaciones ( costos y gastos ) e ingresos, tomando en consideración la delegación de autoridad y responsabilidad hacia las personas que tengan la capacidad necesaria para hacerse responsables de las operaciones y resultados dentro de una determinada área de la empresa.

---

<sup>4</sup> Francisco Perea Román, La contabilidad por áreas de responsabilidad. pág. 34

## II.2.- CARACTERISTICAS.

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

- Es una técnica contable que permite la reducción de costos y gastos e incremento de los ingresos para la obtención de más utilidades.

- Estimula la productividad individual mediante un control de las personas y mantener entre éstas una comunicación más estrecha.

- Delimita las responsabilidades individuales en "áreas", a fin de permitir la formulación de los gastos correspondientes a cada área y facilitar la información respectiva creando un equipo administrativo, responsable de los gastos incurridos en su área.

- Identifica las erogaciones con los empleados y ejecutivos que las autorizan.

- Se apoya de presupuestos como medida de eficiencia, mismo que se elabora con ayuda de cada uno de los responsables de las áreas.

- Suministra de información periódica a todas las áreas de la empresa, llamando la atención a los casos que se desvían de los planes aprobados.

- Utiliza su documentación informativa como medio de elogio de la eficiencia.

- Logra que todos los empleados trabajen para ella, haciendo que tengan una mejor conciencia de la labor de la contabilidad.

- Aumenta la eficiencia y productividad del personal.

- Permite la comparación de gastos reales contra presupuesto por cada área permitiendo ejercer la administración por excepción.

- Con el hecho de dar informes a cada responsable se integra un cuerpo administrativo que podrá influir al personal que nunca antes había participado en la administración.

- Permite ser implantada en todas las empresas ya sean pequeñas o grandes, comerciales o de manufactura así como en privadas o gubernamentales.

### II.3.- PROGRAMA PARA LA INSTALACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

Para la implementación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad es necesario elaborar un programa, el cual puede ser modificado de acuerdo a la estructura de cada empresa u organización.

La implantación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad no implica ningún trámite fiscal, ya que no se trata de un sistema nuevo de contabilidad, sino la adecuación de este mismo.

Para la implantación del programa del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad hay que considerar los siguientes puntos:

- Formular un organigrama por áreas de responsabilidad.

- Codificar a cada área de responsabilidad estableciendo como mínimo cuatro niveles de autoridad y responsabilidad.

- Elaborar manuales de organización y procedimientos estableciendo en forma precisa la responsabilidad de los

puestos.

- Modificación del catálogo de cuentas en los renglones de ingresos y gastos con la codificación dada a las áreas según el organigrama establecido, en donde deberán dividirse los gastos y costos en controlables y no controlables.

- Los presupuestos de los gastos deben elaborarse de tal manera que puedan ser comparables con los gastos de todas las áreas de responsabilidad.

- Diseñar todos los informes internos que deberán derivarse de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

- Departamentalización en base a los costos, es decir que deben clasificar los ingresos, gastos y costos en la misma forma que se tiene clasificada las responsabilidades dentro del organigrama.

#### II.4.- DETERMINACIÓN DE LAS AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Para que una empresa pueda definir sus funciones deberá de tener una gráfica organizacional (organigrama) donde muestre con claridad y detalle todas su funciones de cada uno de los niveles del organigrama. Normalmente existen cuatro niveles de responsabilidad, los cuales puedes variar de acuerdo a la estructura de cada empresa:

1º nivel ( Director General ) que es el responsable ante el consejo de administración.

2º nivel ( Gerentes Divisionales ) son los responsables ante el Director General.

3º nivel ( Jefes de Departamento ) son los responsables ante los Gerentes de División.

4º nivel ( Jefes de Seccion ) son los que tiene a su cargo dos o más gentes y son los responsables ante el Jefe de Departamento.

Una vez que cada funcion desempeñada este asignada a cada area se deberá de pensar en la formulación de catálogo de cuentas, para poder clasificar los ingresos, gastos y costos en la forma que se tiene en el



organigrama.

Ya estructurado el catálogo de cuentas es necesario asignar los centro de responsabilidad en donde una persona se hace cargo de sus resultados.

Existen cinco centros de responsabilidad:

- Centro de costos .- Es aquel en donde se miden los gastos incurridos en la unidad operacional sin considerar el valor monetario de su producción.

- Centro de ingresos .- Es aquel que trata de medir la captación del mercado expresados en términos de ventas.

- Centro de gastos discrecionales .- En algunas áreas no pueden medirse como centros de costos o de ingresos, las cuales son las Administrativas, Staff, Relaciones industriales, etc., en donde se les asigna un presupuesto de gastos que serán comparados periódicamente con sus gastos realizados.

- Centro de responsabilidad de utilidades .- Cualquier centro de responsabilidad que genere ingresos podrá obtener utilidades, ya que compara los ingresos y

los costos obteniendo así utilidades.

Los centros de responsabilidad que generan utilidades motivan a sus responsables para que los haga sentir como si tuvieran un negocio propio y como tal deben de promover y de proteger las utilidades.

- Centro de responsabilidad de inversión .- Es cuando los responsables se responsabilizan de las utilidades que obtienen, también se responsabilizan de los incentivos que manejan.

Existen varios criterios de como considerar el valor de la inversión:

- a) Por su valor de adquisición.
- b) Por su valor en libros.
- c) Por su valor de mercado.
- d) Por su valor de reposición.

Estos criterios pueden ser convencionales a las necesidades de cada empresa, pero es necesario saber de su existencia.

Los centros de responsabilidad tienen como obligación:

- Formular un organigrama por centro de responsabilidad.
- Codificar sus áreas de responsabilidad.
- Elaborar sus manuales de organización y procedimientos.
- Elaborar los presupuestos en forma comparativa.
- Diseñar los informes internos.

## II.5.- ORGANIZACIÓN CONTABLE.

Una vez elaborado el programa para la implementación y determinación de la contabilidad por áreas de responsabilidad es necesario ampliar más acerca de los siguientes dos puntos:

- El catálogo de cuentas.
- La presentación de los estados financieros.

El catálogo de cuentas es una lista de números de codificación que se asignan a las diferentes áreas de responsabilidad según el organigrama establecido, mencionando a los responsables según su nivel de autoridad a que pertenezcan.

El propósito de la elaboración del catálogo de cuentas por áreas de responsabilidad es saber cuales son los gastos que erogan o incurren cada área en particular, y por lo tanto cuales son las claves que se les pueden asignar a cada responsable; es importante marcar que es el punto de partida para la elaboración del presupuesto, porque señalan los conceptos o funciones de cada área.

El contador de áreas de responsabilidad es el encargado de vigilar que se contabilicen correctamente

los documentos comprobatorios, anotando el número de cuenta, subcuenta y el centro o área de responsabilidad especificado en el catálogo de cuentas.

La finalidad del catálogo de cuentas es de unificar los criterios de quienes deben manejarlos, para que se cometan menos errores de codificación y facilitar la consolidación de cifras con las diferentes áreas.

Una vez establecido el catálogo de cuentas es necesario formular las guías contabilizadoras donde en forma detallada y por tipo de operación se indiquen los asientos a correr y mencionar las cuentas afectadas.

Esta guía contabilizadora deberá de proporcionarse a todos los responsables de las áreas de la organización, para que se tenga un adecuado manejo de los costos y gastos que erogan cada una de ellas. Estableciendo un buen control de los resultados obtenidos, disminuyendo los gastos para obtener mayor utilidad.

El objeto de la presentación de los estados financieros es mostrar la información concentrada y concreta sobre los hechos y operaciones económicas de la empresa. Es necesario presentar un estado de resultados por todas y cada una de las áreas existentes, o sea las

que se mostraron en el organigrama por áreas de responsabilidad, comparando los resultados reales con el el presupuesto establecido al inicio del ejercicio, con la finalidad de revisar cuales fueron las desviaciones y variaciones por eficiencia o por ineficiencia en cada área, donde el responsable quedará periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación.

### CAPITULO III

#### LOS PRESUPUESTOS EN LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

- 1.- Presupuesto de Ventas.
- 2.- Presupuesto de Costo de Ventas.
- 3.- Presupuesto de Gastos de Operacion.
- 4.- Presupuesto de Otros Gastos e Ingresos.
- 5.- Presupuesto de I.S.R., P.T.U. e I.A.
- 6.- Presupuesto de I.V.A.
- 7.- Presupuesto de Flujo de Efectivo.
- 8.- Presupuesto de adiciones de Activo Fijo.
- 9.- Estado de Situacion Financiera Presupuestado.
- 10.- Estado de Resultados Presupuestado.
- 11.- Estado de Cambios en la Situación Financiera  
Presupuestado.
- 12.- Punto de Equilibrio Presupuestado.

### CAPITULO III

#### LOS PRESUPUESTOS EN LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD.

Para enfocar a los presupuesto a los niveles de responsabilidad es necesario que la empresa cuente con un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, lo cual hace sentir que la entidad esta siendo administrada bajo este sentido y garantiza que se han determinado los objetivos organizacionales, departamentales que se persiguen. Se han hecho estudios de los niveles jerárquicos de la empresa y se han designado responsabilidades y definido obligaciones.

El presupuesto por niveles y áreas de responsabilidad es una técnica básicamente de planeación, dirección, y control, sin faltar la previsión, coordinación, y organización, de predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultados, encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una entidad.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Cristóbal Del Río González, El presupuesto, pág IV-6



Es un plan financiero que consiste, como su mismo nombre lo indica, en presuponer una serie de factores y situaciones, con mayor o menor detalle, como base para la realización de operaciones futuras y para el control de las mismas.<sup>2</sup>

Es un plan para financiar una empresa o un gobierno durante un periodo de tiempo definido, en el cual es preparado y sometido por un funcionario responsable a un organismo representativo (u otro agente debidamente nombrado), y cuya aprobación y autorización son necesarias antes de que el plan pueda ejecutarse.<sup>3</sup>

La finalidad del presupuesto en la contabilidad por áreas de responsabilidad es mantener un control sobre los costos, las operaciones, y la productividad del responsable en terminos individuales.

El presupuesto por áreas de responsabilidad permite que los empleados que participan en la fijación de los objetivos de sus áreas y del presupuesto, los motive ha

---

<sup>2</sup> Mancera Hermanos y Colaboradores, Terminología del Contador. pag 227, tomado del libro La contabilidad por areas de responsabilidad de Perea Roman.

<sup>3</sup> Cleveland, F. A., The Budget and Responsible Government. tomado de Paton, W. A., Manual del Contador. pag 1260.

disminuir los costos, aumentar los ingresos y la productividad, que es la meta por alcanzar de la organización, identificar los ingresos y las erogaciones con los empleados que lo realizan.

Los presupuesto por niveles y áreas de responsabilidad no tiene como objetivo organizar a la empresa, sino depurarla, reasignar autoridad y responsabilidad y eliminar las funciones sobrantes en la administración. El presupuesto por áreas de responsabilidad tiene como objetivos :

- Pronosticar los resultados en términos de responsabilidad.
- Medir la eficiencia y la productividad.
- Colabora a lograr los objetivos fijados por los empleados y la empresa.
- Controlar los ingresos, costos y gastos efectuados por la áreas.
- Dar los suficientes elementos para la toma de decisiones.

Para la elaboración del presupuesto por areas de responsabilidad se lleva la misma mecánica del presupuesto tradicional, la diferencia esta en que el presupuesto tradicional esta basado en términos generales

y el presupuesto por áreas de responsabilidad esta basado por cada nivel y área con que cuenta la empresa. Su elaboración se hace en forma piramidal, es decir, del cuarto al primer nivel, esta referido aquellas erogaciones que los empleados pueden controlar. La pirámide presupuestal demuestra que todas las áreas tienen la misma importancia, porque todas son necesarias y los responsables de los niveles inferiores no son menospreciados, ya que los responsables de los niveles superiores dependen de estos.

Los presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad se establecen en la contabilidad y en la administración, ya que estas se encargan de que se efectúen y que se puedan alcanzar, evitando que las comparaciones entre los realizado y lo presupuestado, aparezcan desviaciones o variaciones que podrían llevar a que se desanimaran los participantes.

Para la elaboración del presupuesto por áreas de responsabilidad es necesario de formular un presupuesto por cada nivel y área con que cuenta la empresa. Estos presupuestos pueden ser elaborados de acuerdo al tamaño y giro de la empresa.

### III.1.- PRESUPUESTO DE VENTAS.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario determinar un pronóstico de ventas , donde se establece el volumen de ventas óptimo desde el punto de vista externo e interno de la empresa.

Para determinar la correcta estimación es necesario contemplar los tres factores específicos de ventas que influyen a las ventas futuras de la empresa, los cuales son:

**- Factores específico de ventas.**

Están compuesto a su vez :

a) Factores de ajuste.- Son los que tuvieron algún efecto en el periodo anterior tales como: un incendio, una huelga, una inundación etc, que se deberán de tomar en cuenta para el presupuesto del ejercicio siguiente. O son factores como el abastecimiento deficiente de materias primas, pedidos no surtidos por falta de existencias, cambios de paridad de la moneda, cancelación de licencias de importacion de productos competitivos.

b) Factores de cambio:

1.- Factores de cambio en el producto.- Se refiere a las modificaciones al producto tales como cambio de material, de presentación, de rediseño para mejorar su funcionamiento en el mercado.

2.- Factores de cambio en el volumen de producción.- Con frecuencia los clientes recurren a la competencia, debido a la falta de existencia de productos para cubrir sus necesidades.

3.- Factores de cambio en el mercado.- En el mercado se producen una serie de cambios que deben ser detectados por el personal de ventas, por que estos estan en contacto directo con los mayoristas y distribuidores, ya que ha estos se les puede pedir una opinión con el fin de efectuar estimaciones acerca de los cambios producidos por las modas y gustos de consumidor.

4.- Factores de cambio en los métodos de ventas.- Este se logra mejorando los precios, las garantías y servicios que se le ofrecen al consumidor, modificación a los planes de publicidad y promoción del producto, aplicando sistemas nuevos de distribución.

- Fuerza económicas generales.

Para determinar este factor se deben de obtener datos de instituciones de crédito, dependencias de gobierno, etc. que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando cifras tales como: de precios, ocupación, producción, poder adquisitivo de la moneda, el financiamiento otorgado por el sistema bancario, la selección de tasa de interés en varios mercados financieros, índice nacional de precios al consumidor ( I.N.P.C ), etc.

Toda esta información es proporcionada mensualmente con cifras y datos acumulados y comparativos con meses y años anteriores. Otro factor importante que deben de considerar todas las empresas son las variaciones estacionales generadas por su ciclo operativo. Ejemplos: los ciclos agrícolas, de calor, de frío, época de vacaciones y de navidad, etc que están ligados íntimamente con el consumo de los productos.

**- Influencias administrativas.**

Es un factor muy importante por el éxito o el fracaso de las ventas futuras y están determinadas por las políticas o estrategias que se dicten por los dirigentes de la entidad económica, tomándose en cuenta:

- Los cambios de productos originados por los adelantos de la tecnología; por ejemplo la sustitución de productos de diferentes materiales por productos de plástico.

- La calidad de los producto tomando en cuenta la competencia y las políticas establecidas por la empresa.

- Evaluación de las políticas de ventas y distribución, expansión en el mercado de ventas y la forma que opera la organización de la fuerza de ventas.

- Las campañas con los medios publicitarios y de promoción para el apoyo a las ventas.

El presupuesto de ventas generalmente es el eje para la elaboración de los demás presupuestos, por lo que debe de medirse en unidades, en especie y tipo de artículo, una vez cuantificado se procede a su evaluación, de acuerdo con los precios que existen en el mercado o regidos por la oferta y la demanda.

La formula del presupuesto de ventas es la siguiente:<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Cristóbal Del Río González, El presupuesto. pág. II-14

$$P V = [ ( V + F ) E ] A$$

En donde

P V = Presupuesto de Ventas.

V = Ventas de año anterior.

F = Factores Específicos de Venta.

E = Fuerzas Económicas Generales. ( † )

A = Influencia Administrativa. ( † )

Después de la obtención del Presupuesto de Ventas, se puede seccionar o dividir por zonas de venta, por líneas de productos, etc. Cuando es por Áreas de Responsabilidad hay que contemplar cuales son las que tienen ingresos por ventas, se puede ver más claro con una empresa de Autoservicio ( Comercial ) en donde existen las áreas de Carnes, Abarrotes, Frutas y Verduras, Ropa y Mercancías Generales, aquí se puede observar que estas áreas tienen ventas y se puede hacer el presupuesto por cada una de estas, para después obtener el presupuesto de ventas general o consolidado.



### III.2.- PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS.

Los sistemas de contabilidad por areas de responsabilidad acumulan los costos por departamento. Una vez concluido el presupuesto de ventas, el paso siguiente es la elaboración del plan de costos de venta o costo de producción, determinando el número de unidades de cada producto que se debe de fabricar.

El presupuesto de producción o de costo de ventas se constituye esencialmente de los presupuestos de:

- a) Materia Prima.
- b) Compras.
- c) Mano de Obra.
- d) Gastos Indirectos de Fabricacion.
- e) Inventarios.

El presupuesto de materia prima muestra la cantidad estimada de los materiales y partes que se necesita para producir el número de unidades planificadas de articulos, en el presupuesto de ventas.

La elaboración del presupuesto de materia primas requiere de un estudio minucioso de los productos para determinar las tasa unitarias de consumo, que se

multiplicaran por el número de artículos terminados que se presupuestaron, para determinar las unidades totales de los materiales y partes que se requirieran.

El presupuesto de materias primas provee al responsable del departamento de compras de los datos que necesita para desarrollar el presupuesto de compras. Usando los presupuesto de materias primas y las políticas de los inventarios, puede presupuestarse el número de unidades de materia prima que se debe de comprar para soportar al presupuesto de ventas.

El responsable del presupuesto de compras debe de estar enterado del mercado de todos los productos que se deben de comprar, y de presupuestar los costos unitarios que se van a utilizar en el presupuesto de compras.

Del presupuesto de producción se obtienen los datos para presupuestar la mano de obra directa. El presupuesto de mano de obra requiere de dos insumos:

- a) Las horas estandar de mano de obra por artículo terminado.
- b) las cuotas promedio de salario por hora.

Es decir, que se deben de suministrar las horas y

los costos presupuestados de mano de obra por responsabilidad funcional y por producto.

Si se trata de una empresa de servicio o comercial no procede el presupuesto de mano de obra, ya que este se presupuestaría dentro de un gasto de operación, con los demás gastos incurridos en la operación de la empresa.

El presupuesto de costo de venta muestra la producción estimada de cada producto y constituye la base para presupuestar los costos ( gastos ) indirectos de fabricación.

Los gastos indirectos de fabricación están formados por diferentes conceptos, los cuales son un problema en su prorrateo o distribución entre los productos, ocasionando que su control por áreas o centros de responsabilidad se vuelva complicado.

Por lo general los conceptos que se presupuestan son: los salarios de supervisión, mano de obra indirecta, combustibles, teléfono, depreciación, impuestos, papelería y útiles de escritorio, etc., es decir, son aquellos gastos que no pueden ser identificados con el producto específico.

El presupuesto de inventarios, determina la existencia necesaria para cubrir eficientemente las ventas estimadas y la producción requerida.

Un inventario excesivo ocasiona gastos que no son necesarios, que son derivados por el almacenamiento de los artículos, pago de seguros, etc., pero un inventario insuficiente ocasionaría demoras en los pedidos y bajas en las ventas.

### III.3.-PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN.

Los gastos de operación son:

- a) Gastos de venta.
- b) Gastos de Administración.

Para la elaboración de estos presupuestos deben de tomarse las cifras del ejercicio del año anterior al que se este presupuestando y proyectar al futuro.

Estos presupuesto deben de ser formulados por los ejecutivos de las áreas y niveles de responsabilidad, con asesoría del contralor, que es el que se encarga de las partidas no controlables.

El presupuesto de gastos de administración se incluyen aquellas erogaciones que se deriven de las funciones de la dirección y control de las diversas actividades de la empresa.

Es necesario hacer un análisis de los gastos incurridos en el pasado e identificar cuales son los gastos constantes y cuales los variables.

El presupuesto de gastos de venta comprende las

operaciones habidas en el producto desde que se termino de fabricar hasta que fue entregado al cliente, por lo tanto se puede decir que son todos aquellos gastos que corresponden a pago de sueldo de vendedores, gastos de oficina de ventas, gastos de transporte, publicidad y promoción.

Un buen presupuesto no debe de elaborarse únicamente con las experiencias de años anteriores sino que hay que observar si realmente los gastos presupuestados se requieren para lograr los objetivos de la empresa.

#### III.4.- PRESUPUESTO DE OTROS GASTOS E INGRESOS.

En este presupuesto se permite incluir conceptos especiales de situaciones que ocurren en las empresas.

Dentro de este presupuesto deben de incluirse aquellas partidas de gastos y productos que no formen parte de las operaciones normales de la empresa. Estas partidas varían de una empresa a otra y las más comunes son: intereses sobre préstamos recibidos y otorgados, dividendos de inversiones, las comisiones bancarias, venta de desperdicio, desecho, mobiliario y equipo etc.

### III.5.- PRESUPUESTO DE I.S.R., P.T.U. E I.A..

Para la determinación de los presupuestos del Impuesto sobre la Renta y de la Participación de los Trabajadores en las Utilidades deben de tomarse los resultados obtenidos en los presupuestos de ventas, costo de ventas, gastos de operación, y el de otros gastos e ingresos, para aplicar al resultado las tarifas que están en vigor del periodo que se esta presupuestando.

Es recomendable elaborar estos presupuestos para saber cuanto es lo que se va a pagar o si se va a pedir devolución de impuesto a la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico y para conocer la participación de utilidades a los trabajadores.

En cuanto al presupuesto del Impuesto al Activo hay que elaborarlo cuando se tenga ya formulado el Estado de Situacion Financiera presupuestado, ya que por este se pueden contemplar las partidas que entran para el calculo de dicho impuesto, tomando en cuenta la ley del Impuesto al Activo vigente al periodo que se está presupuestando. Cuando es una empresa de nueva creación no es necesario la elaboración de este presupuesto, ya que esta Ley condona el pago del impuesto cuando son empresas con periodo preoperativo o con inicio de actividades hasta su segundo ejercicio.



### III.6.- PRESUPUESTO DE I.V.A..

Para la elaboración de este presupuesto se debe de considerar los presupuesto de ventas, costo de ventas, gastos de operacion, otros gastos e ingresos, en donde se separa lo que es I.V.A. acreditable e I.V.A. por pagar. De los presupuestos que generan ingresos habra que multiplicarlo por las tasa ( 20%, 15%, 0% y exentos ) para compararlo con el I.V.A. acreditable, que se proyecta pagar por algún servicio o por la compra de mobiliario y equipo y la diferencia que resulte será lo que se presupuesta enterar a la Secretaria de Hacienda y Credito Publico. Hay que tener en cuenta las tarifas que están en vigor en el periodo que se está presupuestando.

### III.7.- PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO.

Este presupuesto tiene como objetivo la estimación de los fondos, es decir, las entradas y salidas de un periodo determinado, con el propósito de cumplir las operaciones planeadas por la empresa y aprovechar los recursos financieros disponibles en efectivo.

Para la elaboración de este presupuesto es necesario conocer algunos factores tales como:

- a) En cuanto a los ingresos.
  - Conocer las políticas de crédito establecidas por la compañía.
  - Conocer acuerdos con Clientes, Deudores acerca de las políticas de cobro de la compañía.
  - Los ingresos que se obtienen por venta de desperdicio o de Activo Fijo.
  - Por algún aumento de Capital.
  - Por la obtención de intereses por inversiones de efectivo en casas de bolsa, bancos, etc.
  
- b) En cuanto a los egresos.

- Conocer las políticas de pagos que establece la compañía.
- Conocer acuerdos con los Acreedores y Proveedores sobre las políticas de pago.
- Procurar cumplir con los pagos de sueldos y salarios, de servicios tales como: agua, luz, rentas, teléfono, etc.
- Por los pagos de cumplimiento de obligaciones fiscales derivadas de los otros presupuestos.
- Estimar gastos que se puedan preveer por el cumplimiento de los otros presupuestos.
- Por alguna disminución de Capital.

c) De los generales.

- Establecer un estudio de los tiempos y movimientos de las remesas de efectivo recibidas y enviadas.
- Seleccionar las fuentes de financiamiento.
- Elegir el momento adecuado para aumento o disminución de Capital.
- Fijar el saldo ideal o necesario de efectivo en cada período.

El presupuesto de flujo de efectivo debe de

elaborarse en un periodo semanal, ya que concreta el control de las entradas y salidas del efectivo.

No existe una técnica para la elaboración del presupuesto de flujo de efectivo, ya que depende de las necesidades y criterios de cada empresa, es decir, que cada entidad formula su propio estilo de presupuesto de flujo de efectivo. La única meta en común es de elaborarlo en periodos tales como: trimestrales, mensuales y semanales. Además de utilizar este presupuesto como un recurso de planeación y control financiero, debe de considerarse como un aspecto de carácter informativo.

### III.8.- PRESUPUESTO DE ADICIONES DE ACTIVO FIJO.

Este presupuesto debe de incluir todas aquellas partidas tales como: la compra de terrenos, edificios, maquinaria, equipo, herramientas, moldes, troqueles, y mejoras que aumenten el valor del activo existentes.

Este presupuesto tiene una determinada importancia debido a la cuantia de las inversiones que puede necesitar la empresa. Los errores que se lleguen a cometer al invertir innecesariamente, no pueden ser corregidos tan facilmente, ya que los inversionistas llegan a tener perdidas considerables.

El objetivo basico de este presupuesto es la planificacion de todos los factores que intervienen en dichas inversiones, tales como la urgencia, la necesidad, y disponibilidad de fondos, las fuentes de financiamiento, etc. y que reñan los requisitos de capitalizacion de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

### III.9.- ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO.

Para elaborar el estado de situación financiera presupuestado ( Balance general presupuestado ) es necesario seguir los pasos que sigue la contabilidad general, es decir, tomar los saldos del estado de situación financiera del año anterior, corriendo todos los asientos contables de las partidas que se están presupuestando, para ir elaborando los estados de situación financiera mensuales necesarios para el presupuesto.

El estado de situación financiera presupuestado indica la situación financiera que espera la empresa en el futuro, si dicha información es satisfactoria, se verán en la necesidad de revisar y si es necesario modificar las estimaciones y los planes hechos, con el objeto de tener buenos resultados.

### III.10.- ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO.

El estado de resultados presupuestado ( Estado de pérdidas y ganancias ) se forma por el conjunto de presupuestos individuales de ventas, costo de ventas, gastos de operacion, otros gastos e ingresos, etc. consiste fundamentalmente en las agrupaciones de estimaciones hechas de los conceptos señalados anteriormente, y llega a la utilidad neta a alcanzar por producto o grupo de productos, o a la utilidad neta obtenida en el periodo presupuestado.

### III.11.- ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA PRESUPUESTADO.

Este estado se ha conocido con el nombre de estado de cambios de orígenes y aplicaciones de fondos.

El estado de cambios en la situación financiera tiene como objetivo en presentar las dos fuentes de recursos ajenos y propios de una empresa en un periodo determinado, mostrando los canales de donde se obtuvieron, las aplicaciones y los recursos, así como su aplicación.

El estado de cambios en la situación financiera muestra como han utilizado los recursos obtenidos en el pasivo, señala la inversión de estos recursos reflejada en el activo.

Una empresa puede operar año con año con utilidades, pero puede tener una situación financiera malicima, debido a la insuficiencia que presenta su capital o la inadecuada distribución de éste.

En cualquier empresa los recursos se obtienen de las siguientes fuentes:



- a) De la utilidad neta.
- b) Por la disminución de capital.
- c) Por aumentos de capital.
- d) Por aumentos de pasivos.

Los recursos pueden ser aplicados en los siguientes renglones:

- a) A absorber la pérdida neta.
- b) A un aumento de activo.
- c) A una disminución de capital.
- d) A una disminución de pasivo.

Para formular este presupuesto, primeramente se debe de elaborar el estado de situación financiera comparativo y un estado de resultados presupuestados. Debe de estudiarse las necesidades que lo originan, y que personas son las interesadas en su elaboración.

### III.12.-PUNTO DE EQUILIBRIO PRESUPUESTADO.

Una técnica muy importante utilizada como instrumento de planeación de utilidades, de resolución de problemas y de toma de decisiones, es el punto de equilibrio.

Este presupuesto es muy útil para representar y facilitar el estudio de las alternativas que se fija la administración de una empresa, con el objeto de seleccionar la alternativa más benéfica para la organización, pudiendo así decidir como ejecutarse.

Para aplicar esta técnica es necesario saber como se comportan los ingresos, gastos y costos, separandolos como variables, semivARIABLES, fijos y semifijos.

Al punto de equilibrio se puede definir como el momento o punto económico que una empresa no genera ni utilidad ni pérdida. Esta técnica determina las repercusiones tales como: cambios en los costos fijos y variables, cambios en los precios unitarios de venta, incrementos de costos, etc. y se podrá manejar las diversas alternativas que se planearon.

Para elaborar el presupuesto del punto de equilibrio

se pueden aplicar las siguientes fórmulas:

$$P E = ( C F / \% C M )$$

En donde el valor del porcentaje de la contribución marginal se determina con las siguientes fórmulas:

$$\% C M = ( C M / P V ); [ ( P V - C V ) / P V ];$$
$$[ 1 - ( C V / V ) ]; ( U + C F ) / V.$$

En donde:

P E = Punto de equilibrio.

\% C M = Porcentaje de contribución marginal.

C F = Costos fijos

C M = Contribucion marginal.

P V = Precio de ventas.

C V = Costos variables.

U = Utilidad.

V = Ventas.

M S = Margen de seguridad.

No es posible aceptar que se realice un presupuesto sin que surja un variación en relación con las cifras reales, pues por muy exactos que se obtengan los resultados, no se debe de olvidar que las estimaciones y

los pronósticos dan lugar a discrepancias.

Para la elaboración del presupuesto tradicional o el presupuesto por áreas o niveles de responsabilidad es necesario tener en cuenta la interdependencia y su secuencia.

La elaboración de un presupuesto implica una serie de análisis interdependientes, como en el aspecto operacional y tanto en la posición financiera, ya que no es posible elaborar el presupuesto de producción si no se ha elaborado con anterioridad el presupuesto de ventas, que señale el número de artículos que deben venderse.

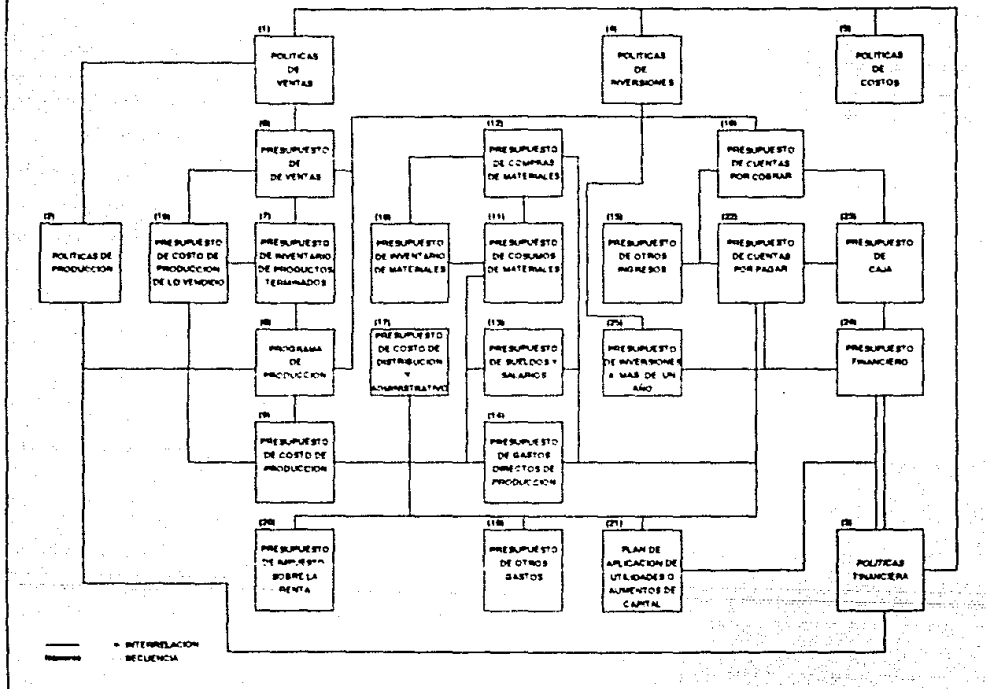
Los presupuestos se deben de elaborar con una secuencia lógica para evitar cambios, ya que al modificar uno de los presupuesto repercute hacia los demás, aunque estos ya hayan sido terminados.

En el diagrama siguiente se muestra la interdependencia y secuencia de los presupuestos<sup>5</sup>.

---

<sup>5</sup> Tomado de Cristóbal del Río González de su libro El presupuesto, pág II-74.

## INTERDEPENDENCIA Y SECUENCIA DE LOS PRESUPUESTOS



## **CAPITULO IV**

### **CONTROL PRESUPUESTAL**

## CAPITULO IV

### CONTROL PRESUPUESTAL

El control presupuestal se considera como uno de los elementos del control interno, es decir que forma parte de la organización y es una fase de la administración que se encarga de dirigir, coordinar, controlar y supervisar las operaciones y funciones de la empresa para lograr alcanzar los objetivos fijados.

Con anterioridad los hombres de negocios tomaban las decisiones con la información financiera histórica, sin embargo hoy en día la administración se preocupa más del futuro, aunque sigan ocupándose del pasado y el presente.

El control presupuestal permite que por medio de los presupuestos se cumplan las metas o los objetivos a alcanzar, facilita la toma de decisiones, ayuda a solucionar los problemas en forma anticipada, evitando riesgos que puedan originar gastos o pérdidas innecesarias y ayuda a vigilar efectivamente las funciones y actividades del personal y de la entidad.

El establecimiento del control presupuestal se logra mediante el perfeccionamiento de los sistemas y

procedimientos de la empresa, obteniendo el máximo rendimiento con el mínimo costo y esfuerzo.

La definición de la técnica del control presupuestal: Es el conjunto de procedimientos y recursos que usados con pericia y habilidad, sirven a la ciencia de la administración para planear, coordinar y controlar por medio de presupuestos, todas las funciones y operaciones de una empresa con el fin de que obtenga el máximo rendimiento con el mínimo esfuerzo.<sup>1</sup>

Los propósitos básicos de control presupuestal son:  
a) encontrar la dirección que se debe de seguir con las operaciones de la entidad para obtener un mejor rendimiento (planeación), b) formular un plan adecuado para seguir la dirección escogida (coordinación), c) ayudar a controlar las operaciones para que se ajusten a los planes establecidos por la entidad.

Para el establecimiento de un sistema de control presupuestal es necesario considerar las siguientes reglas :

- 1.- Determinar la magnitud de la empresa dentro de la rama comercial o industrial a que pertenece.

---

<sup>1</sup> Héctor Salas González, Control presupuestal de los negocios. pág 23.



- 2.- Estudiar el crecimiento interno de la entidad.
- 3.- Investigar las desviaciones entre la entidad y las condiciones generales del negocio.
- 4.- Formular cada uno de los presupuestos según el sistema presupuestal.
- 5.- Establecer estándares de eficiencia y objetivos a alcanzar.
- 6.- Fijar situaciones controlables y no controlables.

La elaboración del control presupuestal se delega a una persona que se le nombra como Director, el cual deberá de poseer amplios conocimientos y experiencias de la empresa, para cumplir con la elaboración del control presupuestal el director necesita de la colaboración de todo el personal de la empresa, lo cual hace crear un comite de presupuestos que puede estar formado por ejecutivos que son los responsables de cada una de las áreas de la entidad, las funciones de dicho comite son examinar, ajustar y aprobar las estimaciones de las erogaciones de cada departamento, presentar los presupuestos para su autorización con el gerente general y este ante el consejo de administración.

**CASO PRACTICO**

## CASO PRACTICO

La Compañía "X", S.A. de C.V. se dedica a dar asesoría Legal, Financiera, contable, etc. dicha empresa tiene dos años de haber iniciado sus actividades, llevando un sistema de contabilidad tradicional, teniendo unos costos y gastos excesivos y pérdida en el último año, por lo tanto quiere implantar un sistema de presupuestos en la contabilidad por áreas de responsabilidad para disminuir sus costos y gastos y aumentar sus ingresos. La empresa partirá de la siguiente información:

- 1.- Catálogo de Cuentas.
- 2.- Organigrama Funcional.
- 3.- Estado de Resultados.
- 4.- Estado de Situación Financiera.

NOTA: Significado de las siguientes abreviaturas.

- CTA = Cuenta.
- DTE = Determinante.
- S-2 = Subcuenta.
- S-3 = Subsubcuenta.

**CATALOGO DE CUENTAS**  
**COMPANIA " X ", S.A. DE C.V.**

**INDICE**

- 1.- CUENTAS DE ACTIVO.**
- 2.- CUENTAS DE PASIVO.**
- 3.- CUENTAS DE CAPITAL.**
- 4.- CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO.**
- 5.- CUENTAS DE RESULTADOS.**

**CATALOGO DE CUENTAS**  
**COMPANIA " X ", S.A. DE C.V.**

**1.- CUENTAS DE ACTIVO.**

CTA	S-2	S-3	CONCEPTO
100			EFFECTIVO
----	01		Caja
		0001	Fondo Fijo
----	02		Bancos
		0001	Bancomer cta 598799-2
		0002	Banamex cta 399457-3
101			INVERSIONES EN VALORES
----	01		Control
		0001	Inversiones en Valores
102			CUENTAS POR COBRAR
----	01		Control
		0001	Clientes
		0002	Deudores Diversos
		0003	Otros Deudores
		0004	I.V.A. Acreditable
110			ACTIVO FIJO
----	01		Historico
		0001	Mobiliario y Equipo
		0002	Equipo de Computo
		0003	Equipo de Transporte
		0004	Terrenos
	02		Actualizado
		0001	Mobiliario y Equipo
		0002	Equipo de Computo
		0003	Equipo de Transporte
		0004	Terrenos

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

2.- CUENTAS DE PASIVO.

CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
200	----			PROVEEDORES
			01	Control
			0001	Proveedores
201	----			ACREEDORES DIVERSOS
			01	Control
			0001	Acreedores Diversos
202	----			IMPUESTOS POR PAGAR
			01	Control
			0001	I.S.R.
			0002	I.V.A. por Pagar
			0003	Impuesto sobre Salario
203	----			PARTICIPACION DE UTILIDADES
			01	Control
			0001	P.T.U.

### 3.- CUENTAS DE CAPITAL.

CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
300	---	01		CAPITAL SOCIAL
			0001	Control Capital Social
301	---	01		RESERVA LEGAL
			0001	Control Reserva Legal
302	---	01		SUPERAVIT POR ACTUALIZAR
			0001	Control Superavit por Actualizar
303	---	01		UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO
			0001	Control Utilidad (Perdida) del Ejercicio
304	---	01		UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES
			0001	Control Utilidad de Ejercicios Anteriores

#### 4.- CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO

CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
-----	-----	-----	-----	----------

401				DEPRECIACION CONTABLE
----			01	Historica
			0001	Mobiliario y Equipo
			0002	Equipo de Computo
			0003	Equipo de Transporte
			0004	Terrenos
			02	Actualizada
			0001	Mobiliario y Equipo
			0002	Equipo de Computo
			0003	Equipo de Transporte
			0004	Terrenos



## 5.- CUENTAS DE RESULTADOS

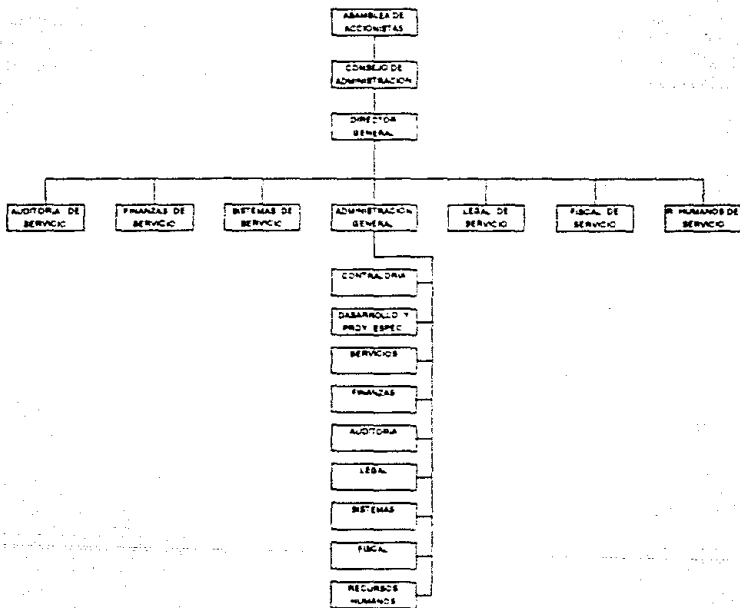
CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
				INGRESOS
				-----
500				INGRESOS POR SERVICIOS
			01	Control
			0001	Ingresos por Servicios
501				OTROS INGRESOS
			01	Productos Financieros
			0001	Productos Financieros
			02	Otros ingresos
			0001	Otros ingresos

## EGRESOS

		-----	
600			NOMINA
	01		Control
		0001	Sueldos
		0002	Vacaciones
		0003	Otras Percepciones
		0004	Tiempo Extra
		0005	Prima Dominical
		0006	Liquidacion
601			IMPUESTOS Y CUOTAS PERS
	01		Control
		0001	1 % S/ Remuneraciones
		0002	I.M.S.S.
		0003	Infonavit
		0004	2 % S/ Nomina
602			PROVISION PARA GRATIFICACION
	01		Control
		0001	Aguinaldo
		0002	Gratificacion Extraordinaria
603			GASTOS DE PERSONAL
	01		Control
		0001	Vales de Despensa
		0002	Capacitacion
		0003	Otros Gastos de Personal
604			GASTOS DE OFICINA
	01		Control
		0001	Papelera
		0002	Fotocopiado
		0003	Telefonos y Telefax
		0004	Cuotas y Suscripciones
		0005	Pasajes
		0006	Articulos de Limpieza
		0007	Otros
605			MANTENIMIENTO Y REPARACION
	01		Control
		0001	Mantenimiento y Reparacion
606			LUZ Y FUERZA
	01		Control
		0001	Luz y Fuerza

CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
607				DEPRECIACION
		01		Control
			0001	Depreciacion
608				RENTAS
		01		Control
			0001	Rentas
609				GASTOS DE COMPUTO
		01		Control
			0001	Gastos de Computo
610				GASTOS DE VIAJE
		01		Control
			0001	Gastos de Viaje
611				DIVERSOS GASTOS
		01		Control
			0001	Impuestos y Derechos Varios
			0002	Derechos de Agua
			0003	Seguros y Fianzas
612				NO DEDUCIBLES
		01		Control
			0001	Comidas de Trabajo
			0002	Multas y Recargos
			0003	Sin Requisitos Fiscales
			0004	Comedor
613				HONORARIOS
		01		Control
			0001	Con Retencion
			0002	Sin Retencion

COMPAÑIA " X ", S.A. DE C.V.  
ORGANIGRAMA



COMPANIA " X " . S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990  
 ( MILES DE PESOS )

INGRESOS POR SERVICIOS	37,915,219
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
COSTO DE PERSONAL	27,255,946
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
GASTOS DE OFICINA	2,505,055
MANTENIMIENTO Y REPARACION	1,466,459
LUZ Y FUERZA	777,797
DEPRECIACIONES	1,759,613
RENTAS	2,947,056
GASTOS DE COMPUTO	2,742,861
GASTOS DE VIAJE	807,520
DIVERSOS GASTOS	2,295,122
NO DEDUCIBLES	707,456
HONORARIOS	2,560,682
VARIOS	2,336,215
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
GASTOS DE OPERACION	20,905,836
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
UTILIDAD DE OPERACION	(10,246,563)
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	(4,583,897)
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(5,662,666)
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
IMPUESTOS	1,103,421
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
UTILIDAD NETA	(6,766,087)
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	

**COMPANIA " X " , S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990**  
**( EN MILES DE PESOS )**

	ACTIVO		PASIVO
CIRCULANTE	-----		-----
EFFECTIVO	21,435,260	PROVEEDORES	9,643,578
INVERSIONES EN VALORES	48,116,549	ACREEDORES DIVERSOS	11,643,577
CUENTAS POR COBRAR	26,233,893	IMPUESTOS POR PAGAR	353,047
	-----	PARTICIPACION DE UTILIDADES	600,071
SUMA CIRCULANTE	95,785,702	SUMA PASIVO	22,240,273
			-----
FIJO		CAPITAL CONTABLE	
		-----	
MOBILIARIO Y EQUIPO -NETO	3,962,149	CAPITAL SOCIAL	80,963,000
EQUIPO DE COMPUTO -NETO	1,833,763	RESERVA LEGAL	367,805
EQUIPO DE TRANSPORTE -NETO	2,168,248	SUPERAVIT POR ACTUALIZAR	6,612,039
TERRENOS	1,622,530	UTIL (PERDIDA) DEL EJERCICIO	(6,766,087)
	-----	UTIL DE EJERCICIOS ANTERS	1,955,362
SUMA FIJO	9,586,690		-----
	-----	SUMA CAPITAL CONTABLE	83,132,119
SUMA ACTIVO	105,372,392	SUMA PASIVO MAS CAPITAL	105,372,392
	-----		-----

**CATALOGO DE CUENTAS  
POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD**

**COMPANIA " X " , S.A. DE C.V.**

**INDICE**

- 1.- CUENTAS DE ACTIVO.**
- 2.- CUENTAS DE PASIVO.**
- 3.- CUENTAS DE CAPITAL.**
- 4.- CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO.**
- 5.- CUENTAS DE RESULTADOS.**
- 6.- GUIA DE DETERMINANTES**

CATALOGO DE CUENTAS

COMPANIA " X ", S.A. DE C.V.

1.- CUENTAS DE ACTIVO.

CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
100				EFFECTIVO
	----	01		Caja
			0001	Fondo Fijo
	----	02		Bancos
			0001	Bancomer cta 598799-2
			0002	Banamex cta 399457-3
101				INVERSIONES EN VALORES
	----	01		Control
			0001	Inversiones en Valores
102				CUENTAS POR COBRAR
	----	01		Control
			0001	Clientes
			0002	Deudores Diversos
			0003	Otros Deudores
			0004	I.V.A. Acreditable
110				ACTIVO FIJO
	----	01		Historico
			0001	Mobiliario y Equipo
			0002	Equipo de Computo
			0003	Equipo de Transporte
			0004	Terrenos
		02		Actualizado
			0001	Mobiliario y Equipo
			0002	Equipo de Computo
			0003	Equipo de Transporte
			0004	Terrenos



## 2.- CUENTAS DE PASIVO.

CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
200	----	01		PROVEEDORES
			0001	Control Proveedores
201	----	01		ACREEDORES DIVERSOS
			0001	Control Acreedores Diversos
202	----	01		IMPUESTOS POR PAGAR
			0001	Control I.S.R.
			0002	I.V.A. por Pagar
			0003	Impuesto sobre Salario
203	----	01		PARTICIPACION DE UTILIDADES
			0001	Control P.T.U.

### 3.- CUENTAS DE CAPITAL.

CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
300	----	01		CAPITAL SOCIAL
				Control
			0001	Capital Social
301	----	01		RESERVA LEGAL
				Control
			0001	Reserva Legal
302	----	01		SUPERAVIT POR ACTUALIZAR
				Control
			0001	Superavit por Actualizar
303	----	01		UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO
				Control
			0001	Utilidad (Perdida) del Ejercicio
304	----	01		UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES
				Control
			0001	Utilidad de Ejercicios Anteriores

#### 4.- CUENTAS COMPLEMENTARIAS DE ACTIVO

CTA DTE S-2 S-3 CONCEPTO

CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
401				DEPRECIACION CONTABLE
	----		01	Historica
			0001	Mobiliario y Equipo
			0002	Equipo de Computo
			0003	Equipo de Transporte
			0004	Terrenos
			02	Actualizada
			0001	Mobiliario y Equipo
			0002	Equipo de Computo
			0003	Equipo de Transporte
			0004	Terrenos

## 5.- CUENTAS DE RESULTADOS

CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
-----	-----	-----	-----	----------

### INGRESOS

---

500				INGRESOS POR SERVICIOS
	DTE			Segun Guia de Determinante
		01		Control
			0001	Ingresos por Servicios
501				OTROS INGRESOS
	DTE			Segun Guia de Determinante
		01		Productos Financieros
			0001	Productos Financieros
		02		Otros ingresos
			0001	Otros ingresos

CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
				<b>EGRESOS</b>
				-----
600	DTE			<b>NOMINA</b>
				Segun Guia de Determinante
		01		Control
		0001		Sueldos
		0002		Vacaciones
		0003		Otras Percepciones
		0004		Tiempo Extra
		0005		Prima Dominical
		0006		Liquidacion
601	DTE			<b>IMPUESTOS Y CUOTAS PERS</b>
				Segun Guia de Determinante
		01		Control
		0001		1 % S/ Remuneraciones
		0002		I.M.S.S.
		0003		Infonavi
		0004		2 % S/ Nomina
602	DTE			<b>PROVISION PARA GRATIFICACION</b>
				Segun Guia de Determinante
		01		Control
		0001		Aguinaldo
		0002		Gratificacion Extraordinaria
603	DTE			<b>GASTOS DE PERSONAL</b>
				Segun Guia de Determinante
		01		Control
		0001		Vales de Despensa
		0002		Capacitacion
		0003		Otros Gastos de Personal
604	DTE			<b>GASTOS DE OFICINA</b>
				Segun Guia de Determinante
		01		Control
		0001		Papelaria
		0002		Fotocopiado
		0003		Telefonos y Telefax
		0004		Cuotas y Suscripciones
		0005		Pasajes
		0006		Articulos de Limpieza
		0007		Otros
605	DTE			<b>MANTENIMIENTO Y REPARACION</b>
				Segun Guia de Determinante
		01		Control
		0001		Mantenimiento y Reparacion
606	DTE			<b>LUZ Y FUERZA</b>
				Segun Guia de Determinante
		01		Control
		0001		Luz y Fuerza

CTA	DTE	S-2	S-3	CONCEPTO
607	DTE			DEPRECIACION
		01		Segun Guia de Determinante Control
			0001	Depreciacion
608	DTE			RENTAS
		01		Segun Guia de Determinante Control
			0001	Rentas
609	DTE			GASTOS DE COMPUTO
		01		Segun Guia de Determinante Control
			0001	Gastos de Computo
610	DTE			GASTOS DE VIAJE
		01		Segun Guia de Determinante Control
			0001	Gastos de Viaje
611	DTE			DIVERSOS GASTOS
		01		Segun Guia de Determinante Control
			0001	Impuestos y Derechos Varios
			0002	Derechos de Agua
			0003	Seguros y Fianzas
612	DTE			NO DEDUCIBLES
		01		Segun Guia de Determinante Control
			0001	Comidas de Trabajo
			0002	Multas y Recargos
			0003	Sin Requisitos Fiscales
			0004	Comedor
613	DTE			HONORARIOS
		01		Segun Guia de Determinante Control
			0001	Con Retencion
			0002	Sin Retencion

COMPANIA " X ", S.A. DE C.V.

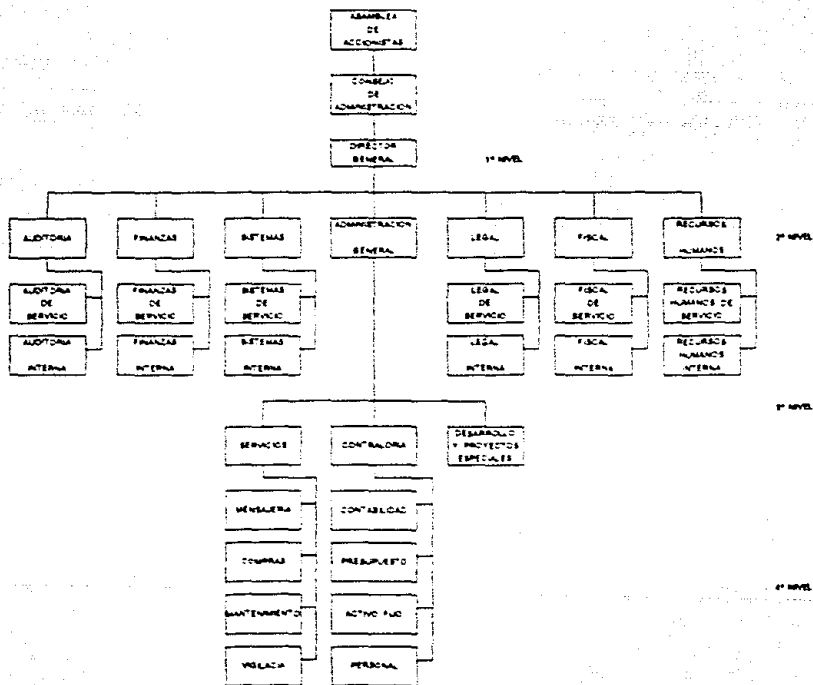
CATALOGO DE CUENTAS

POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

GUIA DE DETERMINANTES

100	DIRECCION GENERAL
200	AUDITORIA
210	AUDITORIA DE SERVICIO
220	AUDITORIA INTERNA
300	FINANZAS
310	FINANZAS DE SERVICIO
320	FINANZAS INTERNA
400	SISTEMAS
410	SISTEMAS DE SERVICIO
420	SISTEMAS INTERNA
500	LEGAL
510	LEGAL DE SERVICIOS
520	LEGAL INTERNA
600	FISCAL
610	FISCAL DE SERVICIO
620	FISCAL INTERNA
700	RECURSOS HUMANOS
710	RECURSOS HUMANOS DE SERVICIO
720	RECURSOS HUMANOS INTERNA
800	ADMINISTRACION GENERAL
810	CONTRALORIA
820	DESARROLLO Y PROYECTOS ESPECIALES
830	SERVICIOS
900	CENTRALIZADO

**COMPAÑIA \* X \*, S.A. DE C.V.**  
**ORGANIGRAMA POR AREAS Y NIVELES**  
**DE RESPONSABILIDAD**





COMPANIA " X ", S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO 1991  
GUIA PARA DETERMINAR

COSTO DE PERSONAL  
-----

600----01-0001	SUELDOS
600----01-0002	VACACIONES
600----01-0003	OTRAS PERCEPCIONES
600----01-0004	TIEMPO EXTRA
600----01-0005	PRIMA DOMINICAL
600----01-0006	LIQUIDACIONES
601----01-0001	1 % SOBRE REMUNERACIONES
601----01-0002	I.M.S.S
601----01-0003	2 % SOBRE NOMINA
601----01-0004	INFONAVIT
602----01-0001	AGUINALDO
602----01-0002	GRATIFICACION EXTRAORDINARIA
603----01-0001	VALES DE DESPESA
603----01-0002	CAPACITACION
603----01-0003	OTROS GASTOS DE PERSONAL

GASTOS DE OFICINA  
-----

604----01-0001	PAPELERIA
604----01-0002	FOTOCOPIADO
604----01-0003	TELEFONOS Y TELEFAX
604----01-0004	CUOTAS Y SUSCRIP.
604----01-0005	PASAJES
604----01-0006	ARTICULOS DE LIMPIEZA
604----01-0007	OTROS

DIVERSOS GASTOS  
-----

611----01-0001	IMPUESTOS Y DERECHOS VARIOS
611----01-0002	DERECHOS DE AGUA
611----01-0003	SEGUROS Y FIANZAS

NO DEDUCIBLES  
-----

612----01-0001	COMIDAS DE TRABAJO
612----01-0001	MULTAS Y RECARGOS
612----01-0001	SIN REQUISITOS FISCALES
612----01-0001	COMEDOR

COMPANIA \* X \*, S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO 1991  
 PLANTILLA DE EMPLEADOS

	NO DE DTE		N° DE EMPLEADO
DIRECCION GENERAL	100		10
AUDITORIA	200		58
AUDITORIA DE SERVICIO	210	54	
AUDITORIA INTERNA	220	4	
		-----	
FINANZAS	300		41
FINANZAS DE SERVICIO	310	37	
FINANZAS INTERNA	320	4	
		-----	
SISTEMAS	400		50
SISTEMAS DE SERVICIO	410	45	
SISTEMAS INTERNA	420	5	
		-----	
LEGAL	500		12
LEGAL DE SERVICIO	510	10	
LEGAL INTERNA	520	2	
		-----	
FISCAL	600		14
FISCAL DE SERVICIO	610	11	
FISCAL INTENA	620	3	
		-----	
RECURSOS HUMANOS	700		29
RECURSOS HUMANOS DE SERVICIO	710	25	
RECURSOS HUMANOS INTERNA	720	4	
		-----	
ADMINISTRACION GENERAL	800		62
CONTRALORIA	810	31	
SERVICIOS	820	20	
DESSARROLLO Y PROY ESPEC.	820	11	
		-----	
<b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>			<b>276</b>
			*****

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE INGRESOS POR SERVICIOS  
 DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991  
 (MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS DEL AÑO ANTERIOR	3,150,802	3,150,802	3,150,802	3,150,801	3,150,802	3,150,801	3,150,802	3,150,801	3,150,802	3,150,801	3,150,802	3,150,801	37,815,218
<b>FACTORES ESPECIFICOS DE SERV.</b>													
FACTOR DE AJUSTE	834,174	834,174	834,174	834,174	834,174	834,174	834,174	834,174	834,174	834,174	834,174	834,174	7,810,088
FACTOR DE CAMBIO	1,472,847	1,472,847	1,472,847	1,472,847	1,472,847	1,472,847	1,472,847	1,472,847	1,472,847	1,472,847	1,472,847	1,472,847	17,874,184
FACTOR DE CRECIMIENTO	2,209,270	2,209,270	2,209,270	2,209,270	2,209,270	2,209,270	2,209,270	2,209,270	2,209,270	2,209,270	2,209,270	2,209,270	26,511,240
SUB TOTAL	7,475,893	7,475,893	7,475,893	7,475,892	7,475,893	7,475,892	7,475,893	7,475,892	7,475,893	7,475,892	7,475,893	7,475,892	89,710,711
FUERZAS ECONOMICAS - 45 %	4,311,741	4,311,741	4,311,741	4,311,741	4,311,741	4,311,741	4,311,741	4,311,741	4,311,741	4,311,741	4,311,741	4,311,741	49,340,891
INFLUENCIA ADMINISTRATIVA 20%	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	59,208,088
PRESUPUESTO DE INGRESOS POR SERVICIOS	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	4,934,089	59,208,088

COMPANIA "X" S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 AUDITORIA DE SERVICIO  
 (MILES DE PESOS)

	ENERO	FEBRETO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	770,168	770,168	770,168	770,168	770,168	770,168	770,168	770,168	770,168	770,168	770,168	770,168	9,242,016
COSTO DE PERSONAL	450,123	395,302	409,788	387,992	407,500	401,248	407,563	412,344	419,554	423,844	418,039	449,595	4,900,870
GASTOS DE OFICINA	8,500	8,575	8,800	8,450	8,300	8,700	8,523	8,953	8,957	8,745	8,548	8,310	103,156
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	711	715	700	720	718	723	719	712	710	714	715	699	8,568
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	28,348	28,348	28,348	28,348	28,348	28,348	28,348	28,348	28,348	28,348	28,348	28,348	316,178
GASTOS DE COMPUTO	874	829	898	874	1,009	950	1,053	1,082	1,205	1,153	1,225	1,198	12,348
GASTOS DE VIAJE		2,500		8,500	8,000	2,500		3,000	24,000	3,000		3,000	52,500
DIVERSOS GASTOS													0
NO DEDUCIBLES													0
HONORARIOS	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000
VARIOS	1,888	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	10,408
GASTOS DE OPERACION	58,321	59,747	57,328	63,872	85,155	80,001	57,423	80,875	82,000	80,740	57,814	80,333	743,297
UTILIDAD DE OPERACION	261,724	315,119	303,074	308,504	297,513	308,921	305,182	298,949	298,814	285,584	298,515	280,240	3,507,930
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	261,724	315,119	303,074	308,504	297,513	308,921	305,182	298,949	298,814	285,584	298,515	280,240	3,507,930
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	261,724	315,119	303,074	308,504	297,513	308,921	305,182	298,949	298,814	285,584	298,515	280,240	3,507,930

COMPANIA \* \* \* S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 AUDITORIA INTERNA  
 (MILES DE PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PERSONAL	7.700	8.400	8.825	8.900	8.850	8.875	9.215	9.700	8.100	9.100	8.100	8.325	108.800
GASTOS DE OFICINA	415	156	177	154	189	180	281	172	183	184	280	221	2.536
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	58	698
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	2.134	25.608
GASTOS DE COMPUTO	134	129	138	135	155	146	162	167	185	177	189	184	1.900
GASTOS DE VIAJE	600	500	600	300									2.000
DIVERSOS GASTOS	800			500							400		1.700
NO DEDUCIBLES													0
HONORARIOS													0
VARIOS													0
GASTOS DE OPERACION	4.141	2.978	3.107	3.285	2.516	2.498	2.635	2.531	2.560	2.833	2.861	2.567	34.440
UTILIDAD DE OPERACION	(11.841)	(11.378)	(11.732)	(12.185)	(11.188)	(11.373)	(11.850)	(12.231)	(11.880)	(12.033)	(11.781)	(11.822)	(141.130)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(11.841)	(11.378)	(11.732)	(12.185)	(11.188)	(11.373)	(11.850)	(12.231)	(11.880)	(12.033)	(11.781)	(11.822)	(141.130)
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	(11.841)	(11.378)	(11.732)	(12.185)	(11.188)	(11.373)	(11.850)	(12.231)	(11.880)	(12.033)	(11.781)	(11.822)	(141.130)

**COMPANIA " X " , S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**  
**AUDITORIA**  
**( MILES DE PESOS )**

INGRESOS POR SERVICIOS	9,242,016
COSTO DE PERSONAL	5,097,560
GASTOS DE OFICINA	105,695
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0
LUZ Y FUERZA	9,252
DEPRECIACIONES	0
RENTAS	341,784
GASTOS DE COMPUTO	14,248
GASTOS DE VIAJE	54,500
DIVERSOS GASTOS	1,700
NO DEDUCIBLES	0
HONORARIOS	240,000
VARIOS	10,468
GASTOS DE OPERACION	777,647
UTILIDAD DE OPERACION	3,366,809
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3,366,809
IMPUESTOS	0
UTILIDAD NETA	3,366,809

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 FINANZAS DE SERVICIO  
 (MILES DE PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	870.168	870.168	870.168	870.168	870.168	870.168	870.168	870.168	870.168	870.168	870.168	870.168	10.442.016
COSTO DE PERSONAL	363.295	361.895	362.802	362.635	359.109	358.150	355.159	356.713	362.620	355.072	353.991	362.489	4.323.536
GASTOS DE OFICINA	18.067	18.966	34.975	12.413	13.741	17.385	13.968	14.760	15.008	16.145	15.441	17.350	204.219
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	788	788	788	788	788	788	788	788	788	788	788	788	9.432
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	29.033	29.033	29.033	29.033	29.033	29.033	29.033	29.033	29.033	29.033	29.033	29.033	348.399
GASTOS DE COMPUTO	1.277	1.212	1.313	1.278	1.475	1.389	1.540	1.582	1.761	1.683	1.781	1.748	18.049
GASTOS DE VIAJE			12.000	42.200		2.000	1.500		14.000	18.000	5.000		94.700
DIVERSOS GASTOS	2.417	2.522	2.525	2.527	2.430	2.432	2.435	2.438	2.439	2.442	2.444	2.446	29.497
NO DEDUCIBLES	800	800	1.050	800	800	800	1.050	800	800	800	1.050	1.450	11.000
HONORARIOS	118.250	109.521	20.300	20.300	3.021	20.369	20.300	28.000	7.314	18.300	1.000	1.000	345.375
VARIOS	1.500	750	850	750	1.300	1.000	750	850	750	1.500	750	750	11.500
GASTOS DE OPERACION	168.130	52.099	192.053	110.087	52.586	75.194	71.362	78.249	71.891	88.689	57.295	54.563	1.072.166
UTILIDAD DE OPERACION	338.743	498.404	315.513	397.446	458.473	436.818	443.647	435.206	435.657	426.407	458.882	433.116	5.046.312
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	338.743	498.404	315.513	397.446	458.473	436.818	443.647	435.206	435.657	426.407	458.882	433.116	5.046.312
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	338.743	498.404	315.513	397.446	458.473	436.818	443.647	435.206	435.657	426.407	458.882	433.116	5.046.312

COMPANIA \* X \* , S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1981  
 FINANZAS INTERNA  
 (MILES DE PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PERSONAL	8.400	7.700	8.625	8.900	7.500	9.000	9.215	9.700	9.500	9.100	9.100	9.825	106.565
GASTOS DE OFICINA	515	258	180	140	130	180	172	281	184	183	221	280	2.982
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	720
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	24.000
GASTOS DE COMPUTO	134	128	138	135	155	146	182	187	185	177	189	184	1.900
GASTOS DE VIAJE													0
DIVERSOS GASTOS	900			800			300			500			2.300
NO DEDUCIBLES													0
HONORARIOS													0
VARIOS													0
GASTOS DE OPERACION	3.808	2.444	2.358	2.935	2.345	2.388	2.804	2.508	2.408	2.920	2.470	2.524	31.582
UTILIDAD DE OPERACION	(12.009)	(10.144)	(10.983)	(11.835)	(9.845)	(11.368)	(11.909)	(12.208)	(11.909)	(12.020)	(11.570)	(12.349)	(138.147)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(12.009)	(10.144)	(10.983)	(11.835)	(9.845)	(11.368)	(11.909)	(12.208)	(11.909)	(12.020)	(11.570)	(12.349)	(138.147)
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	(12.009)	(10.144)	(10.983)	(11.835)	(9.845)	(11.368)	(11.909)	(12.208)	(11.909)	(12.020)	(11.570)	(12.349)	(138.147)



**COMPANIA "X", S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**  
**FINANZAS**  
**( MILES DE PESOS )**

INGRESOS POR SERVICIOS	10,442,016
<b>COSTO DE PERSONAL</b>	<b>4,430,101</b>
GASTOS DE OFICINA	206,881
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0
LUZ Y FUERZA	10,152
DEPRECIACIONES	0
RENTAS	372,396
GASTOS DE COMPUTO	19,949
GASTOS DE VIAJE	94,700
DIVERSOS GASTOS	31,797
NO DEDUCIBLES	11,000
HONORARIOS	345,375
VARIOS	11,500
<b>GASTOS DE OPERACION</b>	<b>1,103,750</b>
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>	<b>4,908,165</b>
<b>GASTOS Y PRODUCTOS NETOS</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>4,908,165</b>
<b>IMPUESTOS</b>	<b>0</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>4,908,165</b>

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 RECURSOS HUMANOS DE SERVICIO  
 (MILES DE PESOS)

	ENEPO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNJO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	857,268	857,268	857,268	857,268	857,268	857,268	857,268	857,268	857,268	857,268	857,268	857,268	10,267,216
COSTO DE PERSONAL	528,199	456,802	533,174	471,187	640,979	467,074	468,401	522,801	539,159	488,526	529,052	504,032	6,152,248
GASTOS DE OFICINA	8,566	8,649	19,173	10,123	10,509	8,560	7,273	7,373	22,836	9,482	8,109	7,294	125,747
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	580	8,960
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	31,019	31,019	31,019	31,019	31,019	31,019	31,019	33,284	33,284	33,284	33,284	33,284	383,563
GASTOS DE COMPUTO	941	893	998	942	1,087	1,025	1,135	1,166	1,298	1,240	1,320	1,288	13,303
GASTOS DE VIAJE	1,920	4,510	5,440	3,120	7,440	4,330	1,430	7,890	30,320	1,350	5,220	2,710	75,840
DIVERSOS GASTOS				3,000	9,000		8,150		13,550				31,700
NO DEDUCIBLES		75			7,821			81			7,834		15,818
HONORARIOS	9,500	9,500	9,500	10,000	19,000	10,000	10,000	9,500	9,500	9,500	18,500	10,000	134,500
VARIOS	175	180	515	525	595	200	205	210	575	585	855	230	4,850
GASTOS DE OPERACION	52,701	55,406	67,200	59,309	87,058	53,714	57,797	80,084	111,743	58,021	75,502	55,378	791,911
UTILIDAD DE OPERACION	278,368	342,280	256,894	326,772	129,232	336,480	331,070	274,323	206,368	312,718	252,714	297,880	3,343,057
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	278,368	342,280	256,894	326,772	129,232	336,480	331,070	274,323	206,368	312,718	252,714	297,880	3,343,057
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	278,368	342,280	256,894	326,772	129,232	336,480	331,070	274,323	206,368	312,718	252,714	297,880	3,343,057

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 RECURSOS HUMANOS INTERNA  
 (MILES DE PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PERSONAL	8,800	7,800	8,425	7,960	7,450	7,660	7,820	7,900	7,890	8,100	8,150	8,825	94,820
GASTOS DE OFICINA	815	356	280	340	230	360	272	381	264	283	321	380	4,062
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	660
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	1,870	22,440
GASTOS DE COMPUTO	124	138	128	125	165	156	152	177	175	167	199	174	1,880
GASTOS DE VIAJE													0
DIVERSOS GASTOS	800		100		250		350		250		400		2,150
NO DEDUCIBLES													0
HONORARIOS													0
VARIOS	20		15	10		14		20		19		8	106
GASTOS DE OPERACION	3,484	2,419	2,428	2,400	2,570	2,455	2,609	2,503	2,614	2,394	2,845	2,487	31,298
UTILIDAD DE OPERACION	(10,284)	(10,219)	(10,853)	(10,380)	(10,020)	(10,135)	(10,319)	(10,403)	(10,504)	(10,494)	(10,995)	(11,312)	(125,918)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(10,284)	(10,219)	(10,853)	(10,380)	(10,020)	(10,135)	(10,319)	(10,403)	(10,504)	(10,494)	(10,995)	(11,312)	(125,918)
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	(10,284)	(10,219)	(10,853)	(10,380)	(10,020)	(10,135)	(10,319)	(10,403)	(10,504)	(10,494)	(10,995)	(11,312)	(125,918)

**COMPANIA " X " , S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**  
**RECURSOS HUMANOS**  
**( MILES DE PESOS )**

INGRESOS POR SERVICIOS	10,287,216
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
COSTO DE PERSONAL	6,246,868
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
GASTOS DE OFICINA	129,809
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0
LUZ Y FUERZA	7,620
DEPRECIACIONES	0
RENTAS	405,993
GASTOS DE COMPUTO	15,183
GASTOS DE VIAJE	75,680
DIVERSOS GASTOS	33,850
NO DEDUCIBLES	15,818
HONORARIOS	134,500
VARIOS	4,756
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
GASTOS DE OPERACION	823,209
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
UTILIDAD DE OPERACION	3,217,139
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	0
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3,217,139
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
IMPUESTOS	0
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
UTILIDAD NETA	3,217,139
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	

COMPANIA "X" . S A DE CV  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 SISTEMAS DE SERVICIO  
 (MILES DE PESOS)

011

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	964.500	964.500	964.500	964.500	964.500	964.500	964.500	964.500	964.500	964.500	964.500	964.500	11.814.720
COSTO DE PERSONAL	215.532	217.955	232.785	220.254	229.831	220.245	222.245	225.382	224.643	219.847	214.355	233.979	2.678.657
GASTOS DE OFICINA	5.815	4.722	5.814	4.507	4.549	6.198	4.827	7.317	4.862	4.725	4.758	7.480	65.004
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	8.888
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	26.725	26.725	26.725	26.725	26.725	26.725	26.725	26.725	26.725	26.725	26.725	26.725	320.700
GASTOS DE COMPUTO	672	638	602	672	778	731	810	833	927	888	943	920	9.500
GASTOS DE VIAJE	6.000		8.000	4.500		6.000		6.250	6.750	7.000	7.200		51.700
DIVERSOS GASTOS	2.995	7.875		1.485			1.485			1.465			15.265
NO DEDUCIBLES													0
HONORARIOS	185.920	10.000	30.000	18.000	11.500	11.500	11.500	19.500	13.000	13.000	21.000	13.000	357.920
VARIOS													0
GASTOS DE OPERACION	228.851	50.684	71.755	56.593	44.274	51.878	45.851	61.349	52.818	54.525	61.350	48.849	826.777
UTILIDAD DE OPERACION	540.177	715.921	680.020	707.709	710.455	712.437	718.464	697.829	707.099	710.188	708.855	702.132	8.309.288
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	540.177	715.921	680.020	707.709	710.455	712.437	718.464	697.829	707.099	710.188	708.855	702.132	8.309.288
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	540.177	715.921	680.020	707.709	710.455	712.437	718.464	697.829	707.099	710.188	708.855	702.132	8.309.288

COMPANIA \* X \* S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 SISTEMAS INTERNA  
 (MILES DE PÉOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PERSONAL	6.450	7.580	6.370	7.000	7.540	7.800	7.200	7.890	7.800	8.110	8.510	8.285	90.545
GASTOS DE OFICINA	461	328	300	285	250	378	379	406	356	258	759	350	4.579
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	22.200
GASTOS DE COMPUTO	114	128	118	153	155	145	182	187	165	177	188	164	1.836
GASTOS DE VIAJE													0
DIVERSOS GASTOS NO DEDUCIBLES	300	150	50		100		250				200	130	1.330
HONORARIOS													0
VARIOS	19		17	18	13	11		10		15		9	110
GASTOS DE OPERACION	2.789	2.501	2.440	2.349	2.422	2.429	2.686	2.478	2.566	2.345	3.042	2.548	30.595
UTILIDAD DE OPERACION	(9.239)	(10.081)	(8.810)	(9.349)	(9.962)	(10.289)	(9.946)	(10.368)	(10.256)	(10.455)	(11.552)	(10.833)	(121.140)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(9.239)	(10.081)	(8.810)	(9.349)	(9.962)	(10.289)	(9.946)	(10.368)	(10.256)	(10.455)	(11.552)	(10.833)	(121.140)
IMPUESTOS													0
UTILIDAD META	(9.239)	(10.081)	(8.810)	(9.349)	(9.962)	(10.289)	(9.946)	(10.368)	(10.256)	(10.455)	(11.552)	(10.833)	(121.140)

COMPANIA " X " , S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991  
 SISTEMAS  
 ( MILES DE PESOS )

INGRESOS POR SERVICIOS	11,814,720
COSTO DE PERSONAL	2,767,202
GASTOS DE OFICINA	69,583
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0
LUZ Y FUERZA	9,228
DEPRECIACIONES	0
RENTAS	342,900
GASTOS DE COMPUTO	11,336
GASTOS DE VIAJE	51,700
DIVERSOS GASTOS	16,595
NO DEDUCIBLES	0
HONORARIOS	357,920
VARIOS	110
GASTOS DE OPERACION	859,372
UTILIDAD DE OPERACION	8,188,146
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8,188,146
IMPUESTOS	0
UTILIDAD NETA	8,188,146

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 LEGAL DE SERVICIO  
 (MILES DE PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	830,256	830,256	830,256	830,256	830,256	830,256	830,256	830,256	830,256	830,256	830,256	830,256	9,963,072
COSTO DE PERSONAL	119,306	117,012	125,814	117,983	119,794	117,996	117,972	118,957	118,726	118,851	124,861	127,861	1,444,833
GASTOS DE OFICINA	1,991	2,257	1,794	2,772	4,814	2,542	2,036	1,872	2,059	2,317	2,340	2,300	28,894
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	2,018
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	6,202	6,202	6,202	6,202	6,202	6,202	6,202	6,202	6,202	6,202	6,202	6,202	74,424
GASTOS DE COMPUTO	299	255	278	299	311	292	324	333	371	354	377	368	3,799
GASTOS DE VIAJE													0
DIVERSOS GASTOS	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	2,856
NO DEDUCIBLES													0
HONORARIOS	1,607	1,607	1,607	1,658	1,705	2,438	1,607	1,632	1,607	3,841	1,607	1,607	22,523
VARIOS	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	67	804
GASTOS DE OPERACION	10,542	10,794	10,352	11,374	13,305	11,947	10,642	10,512	10,712	13,187	10,999	10,950	135,316
UTILIDAD DE OPERACION	700,318	702,450	694,090	700,889	697,157	700,313	701,642	700,787	700,818	698,218	694,596	691,845	8,382,923
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	700,318	702,450	694,090	700,889	697,157	700,313	701,642	700,787	700,818	698,218	694,596	691,845	8,382,923
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	700,318	702,450	694,090	700,889	697,157	700,313	701,642	700,787	700,818	698,218	694,596	691,845	8,382,923



COMPANIA "X" S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1981  
 LEGAL INTERNA  
 (MILES DE PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PERSONAL	6.540	7.500	6.730	7.250	7.450	7.680	7.230	7.680	7.900	8.120	8.570	8.350	91.120
GASTOS DE OFICINA	361	428	260	385	350	279	382	206	456	358	850	450	4.565
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	35	35	35	38	35	35	35	35	35	35	35	35	420
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780	1.780	21.360
GASTOS DE COMPUTO	128	114	153	118	145	155	167	162	177	185	164	188	1.836
GASTOS DE VIAJE													0
DIVERSOS GASTOS	200	250	80	25	75	25	150	45	155	130	150	140	1.305
NO DEDUCIBLES													0
HONORARIOS													0
VARIOS													0
GASTOS DE OPERACION	2.504	2.607	2.278	2.343	2.385	2.274	2.514	2.228	2.803	2.468	2.779	2.593	29.578
UTILIDAD DE OPERACION	(9.044)	(10.187)	(9.008)	(9.563)	(9.835)	(9.954)	(9.744)	(9.908)	(10.563)	(10.588)	(11.349)	(10.943)	(120.808)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(9.044)	(10.187)	(9.008)	(9.563)	(9.835)	(9.954)	(9.744)	(9.908)	(10.563)	(10.588)	(11.349)	(10.943)	(120.808)
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	(9.044)	(10.187)	(9.008)	(9.563)	(9.835)	(9.954)	(9.744)	(9.908)	(10.563)	(10.588)	(11.349)	(10.943)	(120.808)

**COMPANIA " X " , S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**  
**LEGAL**  
**( MILES DE PESOS )**

INGRESOS POR SERVICIOS	9,963,072
<hr/>	
COSTO DE PERSONAL	1,535,953
<hr/>	
GASTOS DE OFICINA	33,459
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0
LUZ Y FUERZA	2,436
DEPRECIACIONES	0
RENTAS	95,784
GASTOS DE COMPUTO	5,635
GASTOS DE VIAJE	0
DIVERSOS GASTOS	4,251
NO DEDUCIBLES	0
HONORARIOS	22,523
VARIOS	804
<hr/>	
GASTOS DE OPERACION	164,892
<hr/>	
UTILIDAD DE OPERACION	8,262,227
<hr/>	
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	0
<hr/>	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	8,262,227
<hr/>	
	0
<hr/>	
UTILIDAD NETA	8,262,227
<hr/>	

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 FISCAL DE SERVICIO  
 (MILES DE PESOS)

116

	ENERO	FEBREPO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	821,000	821,000	821,000	821,000	821,000	821,000	821,000	821,000	821,000	821,000	821,000	821,000	7,480,028
COSTO DE PERSONAL	159,567	184,011	174,448	170,674	171,288	189,833	168,797	178,818	170,545	171,985	176,391	186,904	2,063,261
GASTOS DE OFICINA	5,095	1,796	2,289	2,888	2,484	3,254	2,850	1,835	1,825	2,659	2,878	3,842	33,474
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	299	3,588
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	11,037	11,037	11,037	11,037	11,037	11,037	11,037	11,037	11,037	11,037	11,037	11,037	132,444
GASTOS DE COMPUTO	202	181	207	202	233	219	243	250	278	266	283	278	2,850
GASTOS DE VIAJE								1,680			2,000		3,680
DIVERSOS GASTOS													0
NO DEDUCIBLES													0
HONORARIOS	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	13,000	156,000
VARIOS													0
GASTOS DE OPERACION	29,833	28,322	26,832	27,226	27,033	27,809	27,429	28,101	26,439	27,261	29,497	28,454	332,036
UTILIDAD DE OPERACION	432,460	431,336	420,389	423,799	423,348	424,027	425,443	414,750	424,685	422,423	415,781	406,311	5,064,731
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	432,460	431,336	420,389	423,799	423,348	424,027	425,443	414,750	424,685	422,423	415,781	406,311	5,064,731
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	432,460	431,336	420,389	423,799	423,348	424,027	425,443	414,750	424,685	422,423	415,781	406,311	5,064,731

COMPANIA "X" S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 FISCAL INTERNA  
 (MILES DE PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PERSONAL	5,040	6,400	5,150	5,340	5,640	5,750	6,720	5,890	8,980	5,300	6,400	6,700	73,310
GASTOS DE OFICINA	482	382	206	358	345	297	328	268	465	385	560	540	4,506
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	48	576
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	1,589	19,068
GASTOS DE COMPUTO	126	119	143	128	135	145	157	152	167	155	154	178	1,759
GASTOS DE VIAJE													0
DIVERSOS GASTOS	250	200	25	50	25	75	45	150	130	155	140	150	1,305
NO CREDUCIBLES			250					75				85	410
HONORARIOS													0
VARIOS													0
GASTOS DE OPERACION	2,475	2,338	2,261	2,173	2,142	2,154	2,167	2,282	2,399	2,332	2,491	2,590	27,804
UTILIDAD DE OPERACION	(7,515)	(8,738)	(7,411)	(7,513)	(7,782)	(7,904)	(8,887)	(8,172)	(11,379)	(7,632)	(8,891)	(9,290)	(101,114)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(7,515)	(8,738)	(7,411)	(7,513)	(7,782)	(7,904)	(8,887)	(8,172)	(11,379)	(7,632)	(8,891)	(9,290)	(101,114)
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	(7,515)	(8,738)	(7,411)	(7,513)	(7,782)	(7,904)	(8,887)	(8,172)	(11,379)	(7,632)	(8,891)	(9,290)	(101,114)

**COMPANIA " X " , S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**  
**FISCAL**  
**( MILES DE PESOS )**

INGRESOS POR SERVICIOS	7,460,028
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
COSTO DE PERSONAL	2,136,571
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
GASTOS DE OFICINA	38,070
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0
LUZ Y FUERZA	4,164
DEPRECIACIONES	0
RENTAS	151,512
GASTOS DE COMPUTO	4,609
GASTOS DE VIAJE	3,680
DIVERSOS GASTOS	1,395
NO DEDUCIBLES	410
HONORARIOS	156,000
VARIOS	0
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
GASTOS DE OPERACION	359,840
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
UTILIDAD DE OPERACION	4,963,617
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	0
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	4,963,617
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
IMPUESTOS	0
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	
UTILIDAD NETA	4,963,617
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>	

COMPANIA \* X \* , S A DE C V  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 CONTRALORIA  
 ( MILES DE PESOS )

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PERSONAL	266.417	253.309	270.311	255.084	280.385	259.597	258.467	258.644	257.981	261.108	280.358	275.104	3.136.783
GASTOS DE OFICINA	7.801	10.610	8.800	7.368	7.892	7.506	7.484	8.349	7.702	8.562	12.023	8.654	102.439
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	6.800
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	20.305	20.305	20.305	20.305	20.305	20.305	20.305	20.305	20.305	20.305	20.305	20.305	243.860
GASTOS DE COMPUTO	538	510	553	538	621	585	648	606	741	709	754	736	7.509
GASTOS DE VIAJE			10.000		20.000			10.000				12.400	52.400
DIVERSOS GASTOS	290	430	440	440	480	480	480	480	505	505	530	530	5.550
NO DEDUCIBLES		150	1.250			1.250			1.250	150			3.500
HONORARIOS	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	360.000
VARIOS	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	182	2.184
GASTOS DE OPERACION	59.466	62.737	71.970	59.381	80.010	60.838	59.849	70.532	61.235	80.963	78.744	64.457	787.982
UTILIDAD DE OPERACION	(325.883)	(318.046)	(342.281)	(314.485)	(340.395)	(320.435)	(318.116)	(329.176)	(319.216)	(322.069)	(337.102)	(339.561)	(3.924.745)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(325.883)	(318.046)	(342.281)	(314.485)	(340.395)	(320.435)	(318.116)	(329.176)	(319.216)	(322.069)	(337.102)	(339.561)	(3.924.745)
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	(325.883)	(318.046)	(342.281)	(314.485)	(340.395)	(320.435)	(318.116)	(329.176)	(319.216)	(322.069)	(337.102)	(339.561)	(3.924.745)

COMPANIA \* X \* S A D E C V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 SERVICIOS  
 (MILES DE PESOS)

120

	ENERO	FEBREIRO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PERSONAL	80,291	58,858	61,040	59,020	80,212	81,641	82,488	82,192	82,508	81,345	85,840	77,181	752,856
GASTOS DE OFICINA	2,118	2,143	2,183	2,182	2,201	2,217	2,236	2,253	2,266	2,281	2,296	2,316	26,670
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	2,040
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	6,281	75,372
GASTOS DE COMPUTO	134	128	138	135	155	146	162	187	185	177	189	187	1,903
GASTOS DE VIAJE													0
DIVERSOS GASTOS													0
NO DEDUCIBLES													0
HONORARIOS	2,323	2,323	2,323	2,323	2,323	2,323	2,323	2,323	2,323	2,323	2,323	2,323	27,876
VARIOS													0
GASTOS DE OPERACION	11,024	11,045	11,075	11,091	11,130	11,137	11,172	11,164	11,225	11,232	11,259	11,277	133,861
UTILIDAD DE OPERACION	(71,315)	(89,903)	(72,115)	(70,111)	(71,342)	(72,778)	(73,660)	(73,386)	(73,793)	(72,577)	(77,099)	(84,438)	(886,517)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(71,315)	(89,903)	(72,115)	(70,111)	(71,342)	(72,778)	(73,660)	(73,386)	(73,793)	(72,577)	(77,099)	(84,438)	(886,517)
IMPUESTOS													0
UTILIDAD META	(71,315)	(89,903)	(72,115)	(70,111)	(71,342)	(72,778)	(73,660)	(73,386)	(73,793)	(72,577)	(77,099)	(84,438)	(886,517)

COMPANIA \* X \* S A DE CV  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 DESARROLLO Y PROYECTOS ESPECIALES  
 (MILES DE PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PERSONAL	70.500	69.850	68.750	71.500	67.890	71.050	69.758	70.000	69.564	66.329	85.929	74.030	835.150
GASTOS DE OFICINA	1.482	1.382	906	958	945	1.197	828	768	665	885	660	792	11.448
MANTENIMIENTO Y REPARACION													0
LUZ Y FUERZA	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	155	1.800
DEPRECIACIONES													0
RENTAS	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	5.724	68.688
GASTOS DE COMPUTO	15.532	25.891	18.054	19.587	19.500	18.950	18.960	15.850	16.890	13.548	15.310	14.780	210.850
GASTOS DE VIAJE	2.000		1.000	8.000		2.000	3.000		1.500	5.000		3.500	24.000
DIVERSOS GASTOS NO DEDUCIBLES													0
HONORARIOS	500		1.100			1.250			1.350			1.800	6.000
VARIOS													0
GASTOS DE OPERACION	25.373	33.152	26.939	32.424	26.324	29.276	26.667	22.497	26.284	25.310	21.849	26.751	322.846
UTILIDAD DE OPERACION	(95.873)	(103.002)	(95.689)	(103.924)	(94.214)	(100.326)	(96.425)	(92.497)	(95.848)	(91.639)	(87.778)	(100.781)	(1.157.099)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS													0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(95.873)	(103.002)	(95.689)	(103.924)	(94.214)	(100.326)	(96.425)	(92.497)	(95.848)	(91.639)	(87.778)	(100.781)	(1.157.099)
IMPUESTOS													0
UTILIDAD NETA	(95.873)	(103.002)	(95.689)	(103.924)	(94.214)	(100.326)	(96.425)	(92.497)	(95.848)	(91.639)	(87.778)	(100.781)	(1.157.099)



COMPANIA " X " , S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991  
 ADMINISTRACION GENERAL  
 ( MILES DE PESOS )

INGRESOS POR SERVICIOS	0
COSTO DE PERSONAL	4,724,569
GASTOS DE OFICINA	140,557
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0
LUZ Y FUERZA	10,500
DEPRECIACIONES	0
RENTAS	387,720
GASTOS DE COMPUTO	220,352
GASTOS DE VIAJE	76,400
DIVERSOS GASTOS	5,550
NO DEDUCIBLES	7,550
HONORARIOS	393,876
VARIOS	2,184
GASTOS DE OPERACION	1,244,689
UTILIDAD DE OPERACION	(5,969,258)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(5,969,258)
IMPUESTOS	0
UTILIDAD NETA	(5,969,258)

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1981  
 CENTRALIZADO  
 (MILES DE PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PERSONAL	21 958	21 300	21 450	21 509	21 380	21 700	21 400	21 380	21 508	21 400	21 800	21 509	258 112
GASTOS DE OFICINA	8 100	7 950	7 850	8 150	8 300	7 800	8 050	7 750	8 000	8 500	8 900	8 925	99 055
MANTENIMIENTO Y REPARACION	30 000	28 795	29 748	29 772	30 101	28 732	30 200	28 125	30 370	30 870	30 870	29 772	357 283
LUZ Y FUERZA	10 965	10 965	10 965	10 965	10 965	10 965	10 965	10 965	10 965	10 965	10 965	10 965	131 580
DEPRECIACIONES	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	1 792 140
RENTAS	404 950	404 950	404 950	404 950	404 950	404 950	404 950	404 950	404 950	404 950	404 950	404 950	4 850 508
GASTOS DE COMPUTO	23 220	22 950	23 100	22 750	23 150	22 850	23 200	22 900	22 800	21 000	21 332	22 640	271 892
GASTOS DE VIAJE													0
DIVERSOS GASTOS													0
NO DEDUCIBLES	3 004		9 080			7 890		8 900		7 580		6 000	42 454
HONORARIOS	4 001	4 000	4 001	4 000	4 001	4 000	4 001	4 000	4 001	4 000	4 001	4 000	48 006
VARIOS	485 874	478 000	485 800	478 890	475 800	485 870	475 820	475 450	470 250	485 250	478 000	473 891	5 888 805
GASTOS DE OPERACION	1 118 068	1 108 964	1 104 856	1 108 831	1 108 821	1 102 411	1 108 540	1 112 384	1 101 350	1 102 829	1 108 232	1 110 497	13 288 383
UTILIDAD DE OPERACION	(1 141 024)	(1 128 264)	(1 128 306)	(1 128 340)	(1 128 011)	(1 124 111)	(1 127 940)	(1 133 784)	(1 122 858)	(1 124 029)	(1 129 832)	(1 132 006)	(13 548 505)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	(458 900)	(479 000)	(380 080)	(458 005)	(458 901)	(258 920)	(358 090)	(300 500)	(244 521)	(458 921)	(258 920)	(489 580)	(4 584 318)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(882 124)	(849 264)	(766 226)	(670 335)	(669 110)	(865 191)	(769 850)	(833 284)	(878 337)	(965 108)	(870 912)	(642 446)	(8 962 187)
IMPUESTOS	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	6 023 425
UTILIDAD NETA	(1 184 076)	(1 151 216)	(1 268 178)	(1 172 287)	(1 171 062)	(1 367 143)	(1 271 902)	(1 335 236)	(1 380 289)	(1 167 060)	(1 372 864)	(1 144 398)	(14 886 812)

COMPANIA " X " , S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991  
 CENTRALIZADO  
 ( MILES DE PESOS )

INGRESOS POR SERVICIOS	0
COSTO DE PERSONAL	258,112
GASTOS DE OFICINA	99,055
MANTENIMIENTO Y REPARACION	357,263
LUZ Y FUERZA	131,580
DEPRECIACIONES	1,792,140
RENTAS	4,859,508
GASTOS DE COMPUTO	271,692
GASTOS DE VIAJE	0
DIVERSOS GASTOS	0
NO DEDUCIBLES	42,454
HONORARIOS	48,006
VARIOS	5,686,695
GASTOS DE OPERACION	13,288,393
UTILIDAD DE OPERACION	(13,546,505)
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	(4,584,318)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(8,962,187)
IMPUESTOS	6,023,425
UTILIDAD NETA	(14,985,612)

COMPANIA \* X \* . S A D E C V  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO 1991  
 DIRECCION GENERAL  
 ( MILES DE PESOS )

	AUDITORIA	FINANZAS	REC HUMAN	SISTEMAS	LEGAL	FISCAL	ADMON GRAL	CENTRALIZ	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	9.242.018	10.442.018	10.287.218	11.814.720	9.963.072	7.460.028	0	0	59.209.068
COSTO DE PERSONAL	5.067.560	4.430.101	8.246.868	2.787.202	1.535.953	2.136.571	4.724.506	258.112	27.196.836
GASTOS DE OFICINA	105.095	206.881	129.809	69.583	33.459	38.070	140.557	99.055	823.109
MANTENIMIENTO Y REPARACION	0	0	0	0	0	0	0	357.263	357.263
LUZ Y FUERZA	9.252	10.152	7.620	9.228	2.436	4.184	10.500	131.580	184.832
DEPRECIACIONES	0	0	0	0	0	0	0	1.792.140	1.792.140
RENTAS	341.784	372.396	405.993	342.900	95.784	151.512	387.720	4.850.508	6.957.597
GASTOS DE COMPUTO	14.248	19.949	15.183	11.336	5.835	4.809	220.352	271.602	563.004
GASTOS DE VIAJE	54.500	94.700	75.680	51.700	0	3.680	78.400	0	356.660
DIVERSOS GASTOS	1.700	31.797	33.850	18.595	4.251	1.395	5.550	0	95.138
NO DEDUCIBLES	0	11.000	15.818	0	0	410	7.550	42.454	77.232
HONORARIOS	240.000	345.375	134.500	357.920	22.523	156.000	393.878	48.006	1.998.200
VARIOS	10.488	11.500	4.756	110	604	0	2.184	5.686.995	5.718.517
GASTOS DE OPERACION	777.647	1.103.750	823.209	850.372	164.892	359.840	1.244.649	13.288.393	18.621.792
UTILIDAD DE OPERACION	3.366.809	4.908.185	3.217.139	8.188.146	8.262.227	4.963.817	(5.969.258)	(13.548.505)	13.390.340
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	0	0	0	0	0	0	0	(4.584.318)	(4.584.318)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.366.809	4.908.185	3.217.139	8.188.146	8.262.227	4.963.817	(5.969.258)	(8.962.187)	17.974.858
IMPUESTOS	0	0	0	0	0	0	0	8.023.425	8.023.425
UTILIDAD NETA	3.366.809	4.908.185	3.217.139	8.188.146	8.262.227	4.963.817	(5.969.258)	(14.985.612)	11.951.233

COMPANIA "X", S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991  
 (MILES DE PESOS)

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS POR SERVICIOS	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	50 209 068
COSTO DE PERSONAL	2 296 226	2 154 334	2 304 067	2 193 222	2 382 807	2 195 383	2 199 510	2 278 061	2 297 088	2 236 136	2 278 046	2 383 374	27 196 930
GASTOS DE OFICINA	68 142	86 955	93 482	81 275	84 998	84 993	59 894	82 944	78 358	65 992	88 902	80 474	823 109
MANTENIMIENTO Y REPARACION	30 000	28 795	29 756	29 772	30 101	28 732	30 200	28 125	30 370	30 970	30 870	29 772	357 263
LUZ Y FUERZA	15 408	15 413	15 398	15 418	15 418	15 421	15 417	15 410	15 408	15 412	15 413	15 397	184 832
DEPRECIACIONES	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	1 792 140
RENTAS	578 856	578 856	578 856	578 856	578 856	578 856	578 856	581 121	581 121	581 121	581 121	581 121	6 957 597
GASTOS DE COMPUTO	44 219	54 252	47 017	48 041	49 227	48 030	47 037	45 821	47 510	42 032	44 807	45 211	563 004
GASTOS DE VIAJE	10 520	7 510	37 040	82 820	35 440	18 830	5 930	28 820	78 570	34 350	31 820	9 210	356 060
DIVERSOS GASTOS	9 190	11 865	3 428	8 845	12 578	3 230	11 883	3 351	17 417	5 835	4 102	3 834	95 138
NO DEDUCIBLES	3 824	1 025	11 830	820	8 828	9 940	1 050	9 856	2 050	8 530	8 884	11 035	77 232
HONORARIOS	383 101	90 430	221 052	119 281	104 560	114 880	112 731	127 955	102 095	113 984	111 431	98 730	1 808 200
VARIOS	489 525	479 959	468 226	479 220	478 737	468 124	477 804	477 589	472 604	468 398	480 434	475 917	5 716 517
GASTOS DE OPERACION	1 782 111	1 484 205	1 655 230	1 553 473	1 527 876	1 498 381	1 489 927	1 530 317	1 570 848	1 515 949	1 528 829	1 486 846	18 621 792
UTILIDAD DE OPERACION	855 772	1 295 550	974 792	1 187 394	1 023 808	1 242 325	1 244 852	1 127 711	1 065 253	1 182 002	1 129 414	1 063 609	13 390 340
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	(458 900)	(479 000)	(300 080)	(458 005)	(458 901)	(258 920)	(358 090)	(300 500)	(244 521)	(458 921)	(258 920)	(489 500)	(4 584 318)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1 314 672	1 774 550	1 334 872	1 645 399	1 482 507	1 499 245	1 602 742	1 428 211	1 309 774	1 640 913	1 288 334	1 563 429	17 974 058
IMPUESTOS	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 953	6 023 425
UTILIDAD META	812 720	1 272 598	832 920	1 143 447	980 555	997 293	1 100 790	926 259	807 822	1 138 971	886 382	1 061 476	11 951 233

COMPANIA \* X \* , S.A. DE C.V.  
 ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTO  
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991  
 DIRECCION GENERAL  
 ( MILES DE PESOS )

INGRESOS POR SERVICIOS	59,209,068
COSTO DE PERSONAL	27,196,936
GASTOS DE OFICINA	823,109
MANTENIMIENTO Y REPARACION	357,263
LUZ Y FUERZA	184,932
DEPRECIACIONES	1,792,140
RENTAS	6,957,597
GASTOS DE COMPUTO	563,004
GASTOS DE VIAJE	356,660
DIVERSOS GASTOS	95,138
NO DEDUCIBLES	77,232
HONORARIOS	1,698,200
VARIOS	5,716,517
GASTOS DE OPERACION	18,621,792
UTILIDAD DE OPERACION	13,390,340
GASTOS Y PRODUCTOS NETOS	(4,584,318)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	17,974,658
IMPUESTOS	6,023,425
UTILIDAD NETA	11,951,233

COMPANIA \* X \* S A DE C V  
 FLUJO DE EFECTIVO PRESUPUESTADO  
 DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991  
 (MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	21 435 290	28 837 359	28 891 888	30 518 818	32 429 375	34 175 177	35 974 144	37 822 842	38 505 788	41 066 183	42 963 348	44 805 909
<b>ENTRADAS DE EFECTIVO</b>												
INGRESOS POR SERVICIOS	4 539 362	4 539 362	4 539 362	4 539 362	4 539 362	4 539 362	4 539 362	4 539 362	4 539 362	4 539 362	4 539 362	4 539 362
CUENTAS POR COBRAR	26 233 893	1 134 841	1 134 841	1 134 841	1 134 841	1 134 841	1 134 841	1 134 841	1 134 841	1 134 841	1 134 841	1 134 841
INTERESES POR INVERSION	458 909	479 000	360 080	458 003	458 901	258 020	358 090	300 500	244 521	458 921	258 920	488 590
DISPONIBLE EN EFECTIVO	52 067 415	32 990 562	34 976 151	36 651 028	38 562 478	40 168 299	42 006 437	43 797 544	45 424 491	47 199 307	48 896 468	50 760 758
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>												
CUENTAS POR PAGAR	21 287 155	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COSTO DE PERSONAL	1 079 217	1 012 537	1 042 912	1 030 915	1 119 826	1 031 829	1 033 770	1 069 748	1 080 054	1 050 885	1 070 882	1 120 198
GASTOS DE OFICINA	78 383	78 998	107 504	70 488	74 748	74 742	88 648	72 368	87 612	75 891	79 122	79 895
MANTO Y REPARACION	34 500	33 114	34 219	34 238	34 818	33 042	34 730	32 344	34 929	35 818	35 271	34 238
LUZ Y FUERZA	17 720	17 725	17 708	17 731	17 728	17 734	17 730	17 722	17 719	17 724	17 725	17 707
RENTAS	665 684	666 684	665 684	665 684	665 684	665 684	665 684	666 289	668 289	668 289	668 289	668 289
GASTOS DE COMPUTO	50 852	62 190	54 070	56 247	58 611	53 235	54 093	52 894	54 637	48 337	51 298	51 993
GASTOS DE VIAJE	11 388	8 130	40 096	67 786	38 364	18 219	8 419	31 198	82 887	37 184	34 445	9 970
DIVERSOS GASTOS	9 948	12 627	3 711	9 575	13 618	3 497	12 842	3 627	18 854	6 318	4 440	3 934
HONORARIOS	402 256	94 952	232 105	125 245	109 778	120 824	118 368	134 353	107 200	119 662	117 003	101 587
OTROS GASTOS	385 501	348 369	354 682	382 178	391 349	345 242	400 161	399 964	391 080	387 590	402 363	396 581
IV A A PAGAR	552 171	598 328	571 382	588 350	591 727	583 297	594 138	590 344	588 707	591 910	591 327	595 551
IMPTO S/ SALARIOS	734 788	689 387	737 301	701 831	762 434	702 523	703 843	728 340	735 358	715 564	728 975	782 680
1 % S/ REMUNERACIONES	22 862	21 543	23 041	21 932	23 828	21 954	21 995	22 781	22 980	22 361	22 780	23 834
2 % S/ NOMINA	45 924	43 087	48 081	43 884	47 852	43 908	43 990	45 521	45 960	44 723	45 581	47 867
1 M S S	413 317	387 780	414 732	394 780	428 899	395 189	395 912	409 691	413 638	402 505	410 048	429 007
10 % S/ HONORARIOS	38 310	9 043	22 105	11 928	10 455	11 485	11 273	12 798	10 210	11 398	11 143	9 673
SALIDAS DE EFECTIVO	25 830 055	4 098 620	4 497 333	4 221 650	4 387 302	4 134 155	4 183 595	4 291 778	4 358 308	4 235 061	4 260 472	4 354 770
FLUJO DE EFECTIVO	26 837 359	28 891 898	30 518 818	32 429 375	34 175 177	35 974 144	37 822 842	38 505 788	41 066 183	42 963 346	44 805 908	46 414 988

LOS PAGOS PROVISIONALES DE I S R PRESUPUESTADOS NO SON SALIDAS DE EFECTIVO, YA QUE SE TIENE UNA PERDIDA DE EJERCICIOS ANTERIORES

COMPANIA \* X \*, S.A DE CV  
 PRESUPUESTO DE I.S.R  
 DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991  
 (MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
UTILIDAD ANTES DE ISR Y PTU	1 314 672	1 774 560	1 334 672	1 645 309	1 482 507	1 499 245	1 802 742	1 428 211	1 309 774	1 640 923	1 368 334	1 553 429	17 974 658
<u>MAS GASTOS NO DEDUCIBLES</u>													
DEPRECIACION	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	149 345	1 792 140
NO DEDUCIBLES	3 874	1 025	11 630	800	8 828	9 840	1 050	9 858	2 050	8 530	8 844	11 035	77 232
GRATIFICACION EXTRAORDINARIA	157 394	65 418	65 418	65 418	65 418	65 418	65 418	65 418	65 418	65 418	65 418	65 418	978 970
INTERESES POR INVERSION	237 273	44 765	244 961	153 556	783 541	124 472	339 013	157 003	281 199	197 759	207 758	350 203	3 101 501
SUB- TOTAL	547 816	260 551	471 352	369 117	1 006 930	329 171	564 824	381 620	498 010	421 050	431 403	575 999	5 847 843
<u>INGRESOS ACUMULABLES</u>													
GANANCIA INFLACIONARIA	66 822												66 822
INTERES ACUMULABLE		14 844	27 142	28 139	29 863	32 051	10 435	9 758	29 919	36 720	35 526		254 197
SUB- TOTAL	66 822	14 844	27 142	28 139	29 863	32 051	10 435	9 758	29 919	36 720	35 526	0	321 019
<u>MENOS GASTOS DEDUCIBLES</u>													
DEPRECIACION FISCAL	166 750	166 750	166 750	166 750	166 750	166 750	166 750	166 750	166 750	166 750	166 750	166 750	2 001 000
PERIODO INFLACIONARIA	48 440												18 523 66 963
INTERES DEDUCIBLE		16 764	18 533	17 114	13 915	13 155	7 717	13 883	17 026	13 485	9 768	2 485	143 825
GRATIFICACION EXTRAORDINARIA					638 948								
SUB- TOTAL	215 190	183 514	185 283	183 864	819 613	179 905	174 467	180 613	183 778	180 235	176 518	187 758	2 211 788
<u>INGRESOS NO ACUMULABLES</u>													
INTERESES POR INVERSION	458 900	479 000	360 080	458 005	458 901	258 920	358 090	300 500	244 521	454 921	258 920	489 500	4 584 318
CANC. PROV. VALES DE DESPENSA	139 771	271 782	172 554	285 337	125 337	306 193	519 995	223 027	263 957	344 088	304 378	336 661	3 323 078
SUB- TOTAL	598 671	750 782	532 634	743 342	584 238	565 113	878 085	523 527	538 478	803 009	563 298	826 221	7 907 396
UTILIDAD FISCAL	1 115 449	1 115 449	1 115 449	1 115 449	1 115 449	1 115 449	1 115 449	1 115 449	1 115 449	1 115 449	1 115 449	1 115 449	14 024 336
( I.S.R. (35 %) )	390 407	390 407	390 407	390 407	390 407	390 407	390 407	390 407	390 407	390 407	390 407	390 407	4 684 886
PT.U (10 %)	111 545	111 545	111 545	111 545	111 545	111 545	111 545	111 545	111 545	111 545	111 545	111 545	1 338 530
TOTAL I.S.R. Y P.T.U	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	501 952	6 023 425



COMPANIA X. S. A. DE C.V  
 PRESUPUESTO DE I.V.A.  
 DEL 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991  
 (MILES DE PESOS)

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL	INGRESOS	INGRESOS
														GRAVADOS	NO GRAV.
INGRESOS POR SERVICIO	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	4 934 089	59 209 068	59 209 068	4 564 318
OTROS PRODUCTO	458 900	478 000	360 080	458 005	458 901	258 920	358 090	300 500	244 521	458 921	258 920	489 560	4 584 318		
TOTAL DE INGRESOS	5 392 989	5 413 089	5 294 169	5 392 094	5 392 990	5 193 009	5 292 179	5 234 589	5 178 610	5 393 010	5 193 009	5 423 649	63 793 386	59 209 068	4 564 318
I.V.A. POR PAGAR	740,113	740,113	740,113	740,113	740,113	740,113	740,113	740,113	740,113	740,113	740,113	740,113	8,881,380	8,881,380	0
GASTOS DE OFICINA	88 142	86 955	93 482	81 275	84 998	84 993	59 694	82 944	78 358	85 992	88 802	89 474	823 106	823 109	0
MANTO Y REPARACION	30 000	28 795	29 756	29 772	30 101	28 732	30 200	28 125	30 370	30 970	30 870	29 772	357 263	357 263	0
LUZ Y FUERZA	15 409	15 413	15 398	15 418	15 418	15 421	15 417	15 410	15 408	15 412	15 413	15 397	184 932	184 932	0
RENTAS	578 856	578 856	578 856	578 856	578 856	578 856	578 856	578 856	581 121	581 121	581 121	581 121	6 957 587	6 957 587	0
GASTOS DE COMPUTO	44 219	54 252	47 017	48 041	49 227	48 030	47 037	45 821	47 510	42 932	44 807	45 211	563 004	563 004	0
GASTOS DE VIAJE	5 786	4 131	20 372	34 441	19 482	9 257	3 262	15 851	42 114	18 883	17 501	5 066	196 163	196 163	0
DIVERSOS GASTOS	5 055	8 416	1 885	4 885	8 818	1 777	8 525	1 843	9 579	3 209	2 256	1 999	52 326	52 326	0
HONORARIOS	383 101	90 430	221 052	119 281	104 550	114 880	112 731	127 955	102 095	113 964	111 431	98 730	1 696 200	1 696 200	0
VARIOS	122 381	119 990	117 057	119 805	119 684	117 031	119 451	119 302	118 151	117 100	120 109	118 979	1 429 129	1 429 129	0
TOTAL DE GASTOS	1 252 949	965 237	1 124 875	1 011 754	969 242	978 976	973 172	998 462	1 022 706	988 692	991 910	963 749	12 261 723	12 261 723	0
I.V.A. ACREDITABLE	187 942	144 788	168 731	151 783	148 386	146 846	145 978	149 799	153 406	148 304	148 786	144 562	1 836 258	1 836 258	0
I.V.A. A PAGAR (FAVOR)	562,171	596,328	571,382	588,350	591,727	583,287	594,138	590,344	588,707	591,810	591,327	586,561	7,042,102	7,042,102	0

**COMPANIA " X " , S.A. DE C.V.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO.**  
**DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1991**  
**( EN MILES DE PESOS )**

131

	ACTIVO		PASIVO
	-----		-----
<b>CIRCULANTE</b>			
EFFECTIVO	46,414,988	PROVEEDORES	0
INVERSIONES EN VALORES	48,116,549	ACREEDORES DIVERSOS	1,401,033
CUENTAS POR COBRAR	1,134,841	IMPUESTOS POR PAGAR	4,770,227
		PARTICIPACION DE UTILIDADES	2,206,317
<b>SUMA CIRCULANTE</b>	----- 95,666,378	<b>SUMA PASIVO</b>	----- 8,377,577
<b>FIJO</b>		<b>CAPITAL CONTABLE</b>	
		-----	
MOBILIARIO Y EQUIPO -NETO	3,364,769	CAPITAL SOCIAL	80,963,000
EQUIPO DE COMPUTO -NETO	1,236,383	RESERVA LEGAL	367,805
EQUIPO DE TRANSPORTE -NETO	1,570,868	SUPERAVIT POR ACTUALIZAR	6,612,039
TERRENOS	1,622,530	UTIL (PERDIDA) DEL EJERCICIO	11,951,233
		UTIL DE EJERCICIOS ANTERS	(4,810,726)
<b>SUMA FIJO</b>	----- 7,794,550	<b>SUMA CAPITAL CONTABLE</b>	----- 95,083,351
<b>SUMA ACTIVO</b>	----- 103,460,928	<b>SUMA PASIVO MAS CAPITAL</b>	----- 103,460,928
	-----		-----

COMPANIA " X ", S.A. DE C.V.

ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACION FINANCIERA PRESUPUESTADO  
 POR LOS EJERCICIOS TERMINADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 1990 Y 1991  
 (MILES DE PESOS)

<u>ACTIVO</u>	1990	1991	AUMENTO	DISMINUCION
<b>CIRCULANTE</b>				
EFFECTIVO	21,435,260	46,414,968	24,979,728	
INVERSIONES EN VALORES	48,116,549	48,116,549		
CUENTAS POR COBRAR	26,232,893	1,134,841		25,098,052
	<u>95,785,702</u>	<u>95,666,378</u>	<u>24,979,728</u>	<u>25,098,052</u>
<b>FUO</b>				
MOBILIARIO Y EQUIPO - NETO	3,962,149	3,364,799		597,380
EQUIPO DE COMPUTO - NETO	1,833,765	1,236,343		597,380
EQUIPO DE TRANSPORTE - NETO	2,164,248	1,570,868		597,380
TERRENOS	1,622,530	1,622,530		
	<u>9,582,690</u>	<u>7,794,550</u>	<u>0</u>	<u>1,792,140</u>
<b>SUMA ACTIVO</b>	<u>105,372,302</u>	<u>103,480,928</u>	<u>24,979,728</u>	<u>26,891,192</u>
<b>PASIVO</b>				
PROVEEDORES	9,643,578	0		9,643,578
AGREEDORES DIVERSOS	11,643,577	1,401,033		10,242,544
IMPUESTOS POR PAGAR	353,047	4,770,227		(4,417,180)
PARTICIPACION DE UTILIDADES	600,071	2,206,317		(1,606,246)
<b>SUMA PASIVO</b>	<u>22,240,273</u>	<u>8,377,577</u>	<u>0</u>	<u>13,862,696</u>
<b>CAPITAL CONTABLE</b>				
CAPITAL SOCIAL	80,963,000	80,963,000		
RESERVA LEGAL	367,805	367,805		
SUPERAVIT POR ACTUALIZAR	6,612,039	6,612,039		
UTIL (PERDIDA) DEL EJERCICIO	(8,796,047)	11,951,233	18,717,320	
UTIL DE EJERCICIOS ANTEROS	1,955,362	(4,810,726)		6,766,088
<b>SUMA CAPITAL</b>	<u>83,132,119</u>	<u>95,083,351</u>	<u>18,717,320</u>	<u>6,766,088</u>
<b>SUMA PASIVO MAS CAPITAL</b>	<u>106,372,302</u>	<u>103,480,928</u>	<u>18,717,320</u>	<u>20,628,784</u>

## CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

El presupuesto por Áreas de responsabilidad planifica los objetivos futuros, ayudando a los encargados o ejecutivos de cada área a tomar decisiones y fijar las necesidades financieras.

Así mismo nos proporciona los elementos necesarios para implementar las medidas correctivas, y la eliminación de las deficiencias en los resultados esperados.

Dicho sistema permite establecer parámetros que sirven como base para evaluar el comportamiento de la dirección en el cumplimiento de los objetivos y de sus compromisos.

Para la implementación de los presupuestos por áreas de responsabilidad es necesario que se tenga una contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad o que se implante primeramente dicha contabilidad.

Los presupuesto aunado a la contabilidad por áreas de responsabilidad, nos ayuda a reducir los gastos y a incrementar los ingresos para la obtención de mayor utilidad, obteniendo beneficios en cuanto a la

interpretación de los informes de los encargados de cada área, lo cual es una gran ayuda a la gerencia o dirección para la toma de decisiones, la elección de alternativas de análisis, para resolver problema tales como: el análisis de los gastos y la capacidad lucrativa de cada área, la fijación de precios de venta de servicios y productos etc.

Con la ayuda del punto de equilibrio la empresa puede conocer con anticipación el comportamiento de los costos a distintos niveles de ventas.

Hay que recalcar la importancia de los presupuestos por áreas de responsabilidad porque es una herramienta con que cuenta la dirección, para poder lograr los objetivos de la empresa, con la ayuda de otras técnicas como el control presupuestal, el punto de equilibrio y el análisis de desviaciones.

Hay que considerar que si todas las empresas ponen en práctica la implementación un sistema de contabilidad y de presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad tendrían un mejor aprovechamiento de sus recursos con el mínimo costo, les permite conocer las secciones de baja rentabilidad y las secciones fuertemente lucrativas.

De lo anterior se deduce que no sirve de nada un presupuesto en la contabilidad por áreas de responsabilidad detallado y elaborado con las mejores técnicas, si no se emplea como una herramienta de control y valuación de la eficiencia de las operaciones de las empresas.

## BIBLIOGRAFIA



## BIBLIOGRAFIA

### **El presupuesto.**

Cristóbal del Río González

Editorial ECASA

### **La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad.**

Francisco Perea Román

Editorial ECASA

### **Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades.**

Glenn a. Welsch

Editorial Prentice Hall Hispanoamericana

### **El Análisis de los Estados Financieros.**

Roberto Macías Pineda

Editorial ECASA

### **Las Finanzas en las Empresas.**

Joaquín Moreno Fernández

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas A.C.

### **Contabilidad Para la Gerencia, Planeación y Control.**

Richard M. Lynch.

Editorial CECSA

### **Análisis e Interpretación de Estados Financieros.**

Abraham Perdomo Moreno

Editorial ECASA

**Sistema del Control Presupuestal.**

Victor M. Paniagua Bravo

Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

**El Presupuesto en el Control de las Empresas  
Industriales.**

W. Rautenstrauch y R. Villers

Editorial Fondo de Cultura Económica

**Presupuesto y Control en las Empresas.**

Carlos Morales Felgueres

Editorial ECASA

**Control Presupuestal de los Negocios.**

Héctor Salas González

Editorial PAC

**Manual del Contador.**

W. A. Paton.

Editorial Hispanoamericana