



95
2 ej

PALEA DE ORIGEN

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD
APLICADA A LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION
DE POZOS GEOTERMICOS"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A N :
MA. DE LOURDES MOLINA SANCHEZ
CONSTANCIO AGUIRRE SOLIS
DANIEL SEVERO CHIMAL PACHECO



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad Aplicada a la Industria de la Construcción de Pozos Geotérmicos".

que presenta la pasante: Ma. de Lourdes Molina Sanchez
con número de cuenta: 8032770-3 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Contaduría

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 12 de Junio de 1995

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>	
VOCAL	<u>C.P. José Luis Covarrubias</u>	<u>Gutiérrez</u>
SECRETARIO	<u>L.C. Pedro Checa Chávez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Marcelo Hernández García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"La Contabilidad por Áreas de Responsabilidad Aplicada a la
Industria de la Construcción de Pozos Geotérmicos".

que presenta el pasante: Constancio Aguirre Solís
con número de cuenta: 8027855-7 para obtener el TÍTULO de:
Licenciado en Contaduría .

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 12 de Junio de 1995

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>	
VOCAL	<u>C.P. José Luis Covarrubias Guerrero</u>	
SECRETARIO	<u>L.C. Pedro Checa Chávez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Marcelo Hernández García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u>	



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FEG-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"La Contabilidad por Areas de Responsabilidad Aplicada a la
Industria de la Construcción de Pozos Geotérmicos".

que presenta el pasante: Daniel Severo Chimal Pacheco
con número de cuenta: 7734385-3 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Contaduría .

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 12 de Junio de 1955

PRESIDENTE	<u>C.P. Pedro Acevedo Romero</u>
VOCAL	<u>C.P. José Luis Covarrubias Guzmán</u>
SECRETARIO	<u>L.C. Pedro Checa Chávez</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>C.P. Marcelo Hernández Garza</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Francisco Alcántara Salinas</u>

INDICE

INTRODUCCION.....	I
CAPITULO I. LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y LA ENERGIA GEOTERMICA.....	1
1.1. Definición y objetivos de la contabilidad por áreas de responsabilidad.....	2
1.2. Importancia de la contabilidad por áreas de responsabilidad.....	5
1.3. ¿Qué es la industria geotérmica y el vapor endógeno?.....	7
1.4. Importancia de la industria geotérmica.....	9
1.5. Diversas aplicaciones del vapor endógeno.....	12
1.6. Otros aspectos.....	12
CAPITULO II. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.....	16
2.1. Concepto de organización y sus elementos.....	16
2.1.1. Concepto.....	16
2.1.2. Elementos.....	19
2.1.2.1. División del trabajo.....	19
2.1.2.2. Especialización.....	20
2.1.2.3. Jerarquía.....	20
2.1.2.4. Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.....	22

2.2.	Departamentalización.....	24
2.2.1.	Departamentalización de funciones.....	25
2.2.2.	Departamentalización por producto o servicio ofrecido.....	26
2.2.3.	Organización centrada en el cliente.....	28
2.2.4.	Departamentalización por territorio.....	29
2.2.5.	Departamentalización por proceso.....	31
2.2.6.	Departamentalización por proyectos.....	32
2.3.	Organigramas.....	33
2.4.	Otros aspectos.....	35
CAPITULO III. ASPECTO CONTABLE.....		37
3.1.	Catálogo de cuentas.....	38
3.2.	Sistema de registro.....	41
3.3.	Control de operaciones y bienes.....	45
3.4.	Guía contabilizadora.....	48
3.5.	Obligaciones fiscales.....	52
CAPITULO IV. PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.....		58
4.1.	Responsabilidad, preparación, manejo y administración del control presupuestal.....	59
4.2.	Ventajas y limitaciones del control presupuestal.....	61
4.3.	Interdependencia presupuestal.....	64
4.4.	Presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad.....	66

CAPITULO V. INFORMES DE RESPONSABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS.....	76
5.1. El informe de responsabilidad; características y objetivos.....	77
5.2. Contenido y elaboración de los informes de responsabilidad.....	80
5.3. Importancia de los informes de responsabilidad.....	83
5.4. Estados financieros: objetivos e importancia.....	86
5.5. Principales estados financieros con base en la contabilidad por áreas de responsabilidad.....	90
CAPITULO VI. CASO PRACTICO DE INTEGRACION PRESUPUESTAL TRADICIONAL Y CON BASE EN AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.....	97
6.1. Organización por responsabilidad.....	98
6.2. Catálogo de cuentas.....	105
6.3. Presupuestos por áreas de responsabilidad.....	117
6.4. Informes internos derivados de la contabilidad por áreas de responsabilidad.....	160
CONCLUSIONES.....	261
BIBLIOGRAFIA.....	265

INTRODUCCION

Dentro del acelerado ritmo de los negocios, la administración requiere de nuevas técnicas que coadyuven a su mejor desenvolvimiento, estableciendo las bases para resolver problemas de planeación, dirección y control, que en el fondo representan mejor aprovechamiento del elemento humano y reducción de costos.

Es precisamente dentro del campo contable donde se ha iniciado el desarrollo de una técnica que permite una información especial para fines de un mejor control administrativo.

Esta técnica es denominada contabilidad por áreas de responsabilidad, la cual hace posible la preparación de informes en forma específica para fines de toma de decisiones; y tiene como base que para controlar los costos y gastos, los datos contables deben mostrar quien es el responsable por los gastos efectuados; y puede ser aplicada en cualquier tipo de empresas; incluso en industrias tan complejas como la de construcción de pozos geomérmicos.

De tal manera, el objetivo de la presente investigación es aplicar los principios y conocimientos referentes a la contabilidad por áreas de responsabilidad, en dicha industria para determinar como se puede lograr un control más preciso con base en los presupuestos.

Para lograr este objetivo, en la presente tesis se exponen diversos aspectos relacionados con la contabilidad por áreas de responsabilidad, por un lado, y con la industria de la construcción de pozos geotérmicos, por el otro; lo que permitirá aplicar los principios, teorías y conocimientos generales sobre este tipo de contabilidad para lograr un control más preciso en dicha industria.

En el primer capítulo se presentan algunas generalidades sobre estos dos tópicos. En primer lugar se presenta la definición y objetivos de la contabilidad por áreas de responsabilidad, y posteriormente se destaca su importancia; en el siguiente punto se precisa lo que es la energía geotérmica y el vapor endógeno; y por último se señala sus diversos usos y su importancia.

En el segundo capítulo se presentan los principales aspectos teóricos y conceptuales sobre la organización administrativa, señalando los conceptos y sus elementos; así como algunas consideraciones sobre el organigrama y las funciones de los elementos integrantes.

En el tercer capítulo se hace referencia al aspecto contable en la organización, considerando elementos tales como el catálogo de cuentas, el sistema de registro, el control de operaciones y bienes, la guía contabilizadora y el empleo de formas, así como las obligaciones fiscales.

En el cuarto capítulo se presentan los aspectos más relevantes sobre el presupuesto por áreas y niveles de responsabilidad. Primeramente se hacen algunas consideraciones sobre la responsabilidad, preparación, manejo y administración del control presupuestal; en seguida se determinan sus ventajas y limitaciones; posteriormente se hace referencia a la interdependencia presupuestal; y por último se describen los presupuestos en las diferentes áreas y niveles de responsabilidad.

En el quinto capítulo se realiza un estudio de los informes de responsabilidad y estados financieros con base en la aplicación de la contabilidad. Los aspectos que se consideran al respecto son las características y objetivos de los informes, su contenido y elaboración, así como su importancia; de igual manera se destacarán los objetivos e importancia de los estados financieros; y los principales estados con base en la contabilidad por áreas de responsabilidad.

En el sexto capítulo se presenta un caso práctico que considera comparativamente la integración presupuestal tradicional y en base a áreas y niveles de responsabilidad aplicando los elementos básicos del proceso de integración del sistema; esto es, formulación del organigrama de

responsabilidades, modificación del catálogo de cuentas, elaboración de presupuestos y de informes internos.

Finalmente se determinan las conclusiones derivadas del estudio

CAPITULO I. LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD Y LA ENERGIA GEOTERMICA.

Para poder hacer un estudio de la contabilidad por áreas de responsabilidad aplicada a la industria de la construcción de pozos geotérmicos, es necesario en primera instancia, entender por un lado qué es la contabilidad por áreas de responsabilidad; y por el otro, lo que es la energía geotérmica.

Así, en el presente capítulo se exponen los aspectos generales de estos dos conceptos que constituyen los objetos de estudio.

En primer lugar se presenta la definición de la contabilidad por áreas de responsabilidad, destacando los objetivos que se persiguen con su aplicación; posteriormente se destaca su importancia señalando las ventajas que ofrece. En el siguiente apartado se hace referencia a lo que es la energía geotérmica y el vapor endógeno; en seguida se indican sus diversos usos, y por último se destaca su importancia en la industria y la economía en general.

1.1. DEFINICION Y OBJETIVOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Es conveniente señalar que la contabilidad en su forma tradicional está orientada a generar información sobre los resultados de la empresa, utilizando instrumentos tales como el estado de resultados, en donde se informa el costo de ventas, gastos de administración, etc., lo cual sirve como referencia para comparar en relación con los gastos presupuestados para cada una de las funciones de ventas y administración.

No obstante, este enfoque resulta limitado porque no se llega al verdadero problema y no se logra un adecuado control, ya que se tiende a encubrir a las personas que provocan las fallas, generando irresponsabilidad frente a los errores que se cometen.

Ante esta situación se hizo necesario desarrollar un sistema de información contable orientado a evitar tal irresponsabilidad y garantizar un mayor control a través de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Este nuevo enfoque de la contabilidad se puede definir como "un sistema de información orientado no a evaluar funciones, sino a informar sobre la actuación de las diferentes áreas o unidades de la organización, al

frente de las cuales está un responsable sobre los gastos e ingresos que ahí se incurran, de manera que los superiores estén informados sobre los resultados de la gestión y puedan aplicar las medidas que consideren convenientes". (1)

De acuerdo con esta definición se puede decir que el objetivo fundamental de la contabilidad por áreas de responsabilidad es proporcionar a la administración un marco de apoyo para lograr mayor eficacia en los recursos que maneja.

Por otro lado, es importante destacar que las áreas o centros de responsabilidad que se pueden generar en una organización son de muy diversos tipos números; pero la esencia de cualquiera de ellas radica en la relación de resultados respecto a insumos.

En este sentido, se observa que toda área o parte de la organización recibe insumos, que pueden ser, por ejemplo, materiales y mano de obra; los cuales son procesados con la ayuda de ciertos activos, como maquinaria y equipo, dando por resultados ciertos productos.

1 Ramírez Padilla, David. Contabilidad Administrativa. 3a. edición. Ed. McGraw-Hill, México, 1990, p. 298.

En este proceso, lo más importante para detectar la productividad de las áreas es la relación insumos-resultados, es tratar de traducirlos en términos monetarios para tener un común denominador que permita comparar dicha relación.

Ahora bien, para traducirlos a términos monetarios se multiplica la cantidad física por el costo estándar unitario o precio unitario. Los insumos expresados en esta forma reciben el nombre de costos; en tanto que los resultados, el de ingresos, los cuales serán comparados con lo realmente obtenido. (2)

En este orden de ideas se puede decir que otro de los objetivos de la contabilidad por áreas de responsabilidad es verificar si los insumos se están utilizando con eficiencia y efectividad.

Para lograr este objetivo determinado si un área de responsabilidad utiliza correctamente los insumos se aplica el análisis de eficiencia que es la relación de insumos con respecto a sus resultados. Además, la efectividad de dicha área se puede medir analizando en qué medida los resultados que se están generando son acordes a los objetivos de la compañía.

2 Cfr. Backer y Jacobsen. Contabilidad de costos: un enfoque administrativo y de gerencia. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1990, p. 551.

1.2. IMPORTANCIA DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD.

Además de conocer lo que se entiende por contabilidad por áreas de responsabilidad así como los objetivos que persigue, lo que nos da ya una idea de la importancia de su aplicación en las organizaciones, es necesario considerar otros aspectos que ponen de relieve dicha importancia.

En este sentido, la importancia de la contabilidad por áreas de responsabilidad se deriva en gran medida de las considerables ventajas que ofrece, entre las cuales se pueden destacar las siguientes:

- Permite la adecuada evaluación de los ejecutivos de la organización.
- Proporciona información y señala las áreas que lograron su objetivo, las que lo superaron y las que no lo alcanzaron, lo que hace posible un control en todas las áreas.
- Siempre hay un responsable a cargo de cada área, lo que evita la irresponsabilidad por los resultados obtenidos.
- Ayuda a la aplicación de la administración por excepción, permitiendo a cada administrador comparar entre su presupuesto y lo realmente obtenido para atender las variaciones significativas.

- Permite una mejor delimitación de responsabilidades, eliminando la presentación tradicional de los resultados.
- Motiva a utilizar la administración por objetivos o por resultados, ya que separa el objetivo principal de la empresa en subobjetivos destinados a cada área, señalando a cada ejecutivo las pautas para lograrlo. (3)

Todo lo anterior pone de manifiesto la importancia que la contabilidad por áreas de responsabilidad tiene para lograr el control y la eficiencia; pero es importante destacar que para que pueda ser aplicada este tipo de contabilidad se requiere que esté perfectamente definido el papel que juega cada uno de los miembros de la organización; estando delimitada la autoridad y responsabilidad de cada uno, de manera que nunca ocurra una situación de la cual nadie es responsable.

Esto es muy importante ya que el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad se basa en la existencia de una persona responsable de lo que ocurra dentro de cada área, de tal forma que en un momento dado pueda explicar las razones que provocaron ciertos hechos importantes para el control administrativo.

3 *Cfr. Horngren T. Charles. Contabilidad y control administrativo. Ed. Diana, México, 1987, p. 405.*

De esta forma, la contabilidad por áreas de responsabilidad se puede aplicar con eficiencia en cualquier tipo de actividad con una organización bien definida como la industria geotérmica, como se verá a lo largo de la investigación.

Así, después de considerar los aspectos fundamentales de la contabilidad por áreas de responsabilidad, corresponde ahora presentar algunos aspectos referentes a la industria geotérmica; ya que una premisa fundamental es que si no está comprendida la actividad y la organización, hace perder sentido a la aplicación de este enfoque de la contabilidad como sistema de control.

1.3. ¿QUE ES LA INDUSTRIA GEOTERMICA Y EL VAPOR ENDOGENO?

La industria geotérmica representa una modalidad en la generación de energía eléctrica para lo cual se usan plantas convencionales de generación de energía en donde el fluido de trabajo es el vapor endógeno, dicho vapor se encuentra generalmente en forma de mezcla (agua-vapor) en los yacimientos de las propiedades físicas y químicas de las rocas del subsuelo. El vapor requerido para la generación de energía se extrae del subsuelo mediante pozos geotérmicos equipados adecuadamente para separar la mezcla y

permitir su conducción hacia los vaporductos que alimentan de vapor a las centrales.

La industria geotérmica se basa en la perforación que es la búsqueda, detección y explotación de los recursos vitales y energéticos del subsuelo del planeta; en este caso del vapor endógeno.

Se perfora para lograr mover con su fuerza las turbinas que nos dan la energía eléctrica necesaria para mantener el flujo normal en la vida del hombre moderno.

Sin el vapor ya no tendríamos algún medio, barato, para generar electricidad; por lo que se puede deducir fácilmente que el objetivo final es *alcanzar el suministro de los recursos energéticos y vitales para el sostenimiento presente y futuro del sistema de vida que hemos creado.*

Para lograr esto en la industria geotérmica se llevan a cabo diversos planes, estrategias y acciones como los siguientes:

- Primero está el trabajo conjunto entre el gobierno y las empresas privadas; o sea, la integración de los recursos trabajando como una unidad.
- Segundo, los pasos en que se divide el trabajo, desde la generación de los recursos económicos, la investigación y detección, la selección de los sitios

geográficos más adecuados, la exploración del sitio para determinar la mejor forma de actuar, la perforación y obtención del producto, el establecimiento de los medios para explotarlo, la canalización del productos por estos medios, la conducción del producto hacia la zona en la que se le dará el uso, la utilización del mismo y, por último, la investigación y ejecución de formas de reciclamiento del producto en lo posible.

1.4. IMPORTANCIA DE LA INDUSTRIA GEOTERMICA.

Un aspecto fundamental de la industria geotérmica es el contar con un fluido de trabajo parcialmente renovable y de alta disponibilidad en donde su potencial energético tanto a nivel mundial como en cada país está muy lejos de ser totalmente explotado.

La industria geotérmica presenta ventajas principalmente económicas, ecológicas y técnicas respecto a otras fuentes alternas de generación que utilizan hidrocarburos, potencia hidráulica de ríos o el empleo de minerales radioactivos.

Cabe destacar que se ha obtenido un importante logro por medio de la asignación de la construcción de los pozos necesarios para la obtención de vapor endógeno de reposición para asegurar y garantizar la producción

suficiente de energía eléctrica de las plantas geotermoeléctricas de Cerro Prieto I, II y III por parte de la CFE.

El primer se logro gracias a la labor esforzada de la gente que conforma el consorcio EPN-Chiyoda-ICOSA y el segundo a la Constructora y Perforadora Latina, empresa líder en Perforación en América Latina.

Este contrato celebrado entre Coperlasa y la Comisión Federal de Electricidad garantiza la producción del vapor endógeno con el que se mueven las turbinas de los generadores de energía eléctrica hasta el año 2000. Se trata de un contrato de N\$341'743,248.00 (trescientos cuarenta y un millones setecientos cuarenta y tres mil doscientos cuarenta y ocho nuevos pesos 00/100). El contrato se inició el 22 de octubre de 1990 y termina el 21 octubre del año 2000. Por lo tanto, se trata de una modificación del contrato original que aumenta el volumen de producción establecido desde un principio.

De esta manera la industria geotérmica ayuda a nuestro país a mantenerse como tal, ya que sin la energía eléctrica que se produce con el vapor obtenido en los pozos se detendría el movimiento de toda posible evolución.

Por otra parte, el contrato también incluye la constante limpieza y reparación de los pozos con los cuales

se realizan cada 3 a 6 años y consisten en abrir una "ventana" en la tubería dañada del pozo y perforar un agujero paralelo o bien en profundizar el pozo obstruido.

Coperlasa ha perforado a la fecha 18 pozos encargándose de su reparación y mantenimiento para asegurar un suministro al ramal de la CFE de 800 toneladas/hora.

Los atrasos que se dieron en 1993 provocaron que las necesidades actuales requieren, además del vapor de los pozos que no se pudieron perforar en ese año, pozos adicionales para suplir el déficit que se tiene en 94 y para asegurar el suministro adecuado para el verano de 95, lo que llevó a las modificaciones ya mencionadas. Para cubrir este déficit, incluyendo las necesidades hasta el año 2000, Coperlasa entregará 35'210,000 toneladas de vapor en 6.5 años.

La posibilidad de cubrir estas demandas por parte de Coperlasa se debe a que forma parte del Grupo más importante en lo que a perforación geotérmica y a estudios de yacimientos se refiere.

De esta forma se manifiesta la importancia de participación de la industria geotérmica en la obtención de energía eléctrica a través del vapor endógeno que es fundamental par el desarrollo industrial y económico del país.

1.5. DIVERSAS APLICACIONES DEL VAPOR ENDOGENO.

La geotermia como fuente de energía no es solamente una esperanza para el futuro. Hoy en día tiene usos y propósitos múltiples ya que es capaz de generar electricidad, puede enfriar o calentar el espacio habitable, producir materia prima, participar en agricultura, floricultura hidroponia, acuacultura y en procesos industriales y de manufactura.

1.6. OTROS ASPECTOS.

Después de haber visto los aspectos más relevantes de la contabilidad por áreas de responsabilidad, por un lado, y de la industria geotérmica y el vapor endógeno, por el otro, es necesario ahora relacionar ambos aspectos, destacando la importancia de la contabilidad por áreas de responsabilidad en las empresas pertenecientes a esta industria.

Al respecto cabe señalar que la contabilidad por áreas de responsabilidad constituye un importante instrumento de control en la industria geotérmica, ya que dada la complejidad de las operaciones que en ella se realizan es necesario un sistema eficaz de contabilidad, en

donde cada uno de los empleados asuma la responsabilidad del área en que actúa de manera que se logre un control preciso de los costos y los gastos.

Por medio de los procedimientos que constituyen el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, las empresas de la industria geotérmica pueden contar con un instrumento para el control de los costos y gastos, tomando en cuenta las responsabilidades que se asignan a cada empleado, con lo cual se pueden reducir al mínimo todos los rubros de costos y gastos, sin perjuicio de la eficiencia en la operación de la empresa.

Con un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, las empresas de la industria geotérmica pueden establecer el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados en estándares y presupuestos, considerando los diferentes niveles de responsabilidad administrativa, estructurados en el organigrama, y es posible personalizar los puestos para reportar sus variaciones a quien los controla y al mismo responsable, para que puedan actuar de inmediato en las áreas que se puedan presentar deficiencias, tan pronto se originen y se corrijan así las causas que las motivan.

Esto es fundamental en empresas que realizan actividades estratégicas como las relacionadas con la

industria geotérmica y el vapor endógeno, ya que del adecuado control de sus costos y gastos dependen en gran medida la eficiencia de su funcionamiento.

Por otro lado, hay que destacar que la contabilidad por áreas de responsabilidad es solo un instrumento técnico de apoyo para el buen funcionamiento de una empresa de la industria geotérmica, como de cualquier otro tipo de organización, pero para ello es muy importante el factor humano, ya que de éste dependen la adecuada aplicación de las técnicas y principios de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Así, este tipo de contabilidad debe mostrar una gran preocupación humanística; siendo necesario admitir que todos los factores de carácter humanístico merecen gran importancia y que aspectos como la motivación, satisfacción, capacidad y entusiasmo pertenecen a los estudios de vanguardia de la contabilidad administrativa, toda vez que sus características están bien tipificadas dentro de ella.

De tal manera, resulta lógica, y más aún, casi obligada, la asociación de la contabilidad por áreas de responsabilidad y el factor humano; sobre todo en lo que respecta a su motivación.

El factor humano debe afectar a la contabilidad por

áreas de responsabilidad, y ésto por sí sola la reclama, por la naturaleza de su mecánica; elaboración de presupuestos con participación del propio responsable de observarlos; existencia de informes de responsabilidad como vehículo de elogio ante desviaciones presupuestales por eficiencia; estrecha comunicación entre todos los niveles la organización, tendiente a un rendimiento individual más productivo. No puede concebirse, entonces, una contabilidad por áreas de responsabilidad sin motivación humana, sin capacidad, sin experiencia ni entusiasmo.

Como la motivación se aplica por entero a disminuir, hasta el mínimo posible, los factores humanos de carácter negativo, tales como insubordinación e irresponsabilidades, egoísmo, celos y envidia, mediocridad y pesimismo, deslealtad, entre otros, con el propósito de lograr una eficiente ejecución del trabajo, sus resultados son necesariamente mejores que los obtenidos por la simple obligación.

Es así que la contabilidad por áreas de responsabilidad tiene su fundamento en el factor humano promoviendo la motivación; voluntad, capacidad y entusiasmo, lo que redundará en la eficiencia de la industria geotérmica.

CAPITULO II. ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

2.1. CONCEPTO DE ORGANIZACION Y SUS ELEMENTOS

2.1.1. CONCEPTO

La palabra organizar se deriva de la palabra organismo, que es una entidad con las partes de tal manera integradas que su relación con una y otra esta gobernada por su relación con el todo. "Cuando un grupo de dos o más personas trabaja en conjunto hacia un objetivo común, la relación e interacción entre ellas da origen a problemas tales como quién trabaja y qué acción debe emprenderse cuando existen ciertas condiciones. En consecuencia, las personas que trabajan juntas con efectividad haciendo cada una de ellas lo que mejor pueden y las personas que alcanzan los mejores resultados posibles son básicas en el concepto de organización".(1) De aquí que podamos definir a la organización como: "El establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar

1 Terry, Ph. D. George R., Franklin, Ph. D. Stephen G., Principios de Administración. Editorial Continental, México, 1985, p. 250.

alguna meta u objetivo".(2)

La idea de organización no puede divorciarse de la de finalidad. No es un fin en sí misma sino un medio para alcanzar un fin, es decir, como un medio de hacer que las personas actúen juntas con una finalidad. Pero para esto, el concepto de organización debe implicar una secuencia lógica definida por los siguientes pasos:

- 1) Determinar qué es lo que debe hacerse, si ha de lograrse una finalidad dada.
- 2) Dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona.
- 3) Suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros.(3)

Dividir el trabajo de la organización en responsabilidades departamentales básicas, contribuye potencialmente a una administración efectiva. En primer lugar puede clarificar la responsabilidad y la autoridad al

2 *Ibid.* p. 250.

3 C.F.R. Dale, Ernest. Organización. Ed. Técnica, S.A., México, 1986, p. 9.

especificar qué grupo efectúa que trabajo y quién reporta a quien. En segundo lugar puede facilitar la comunicación y el control, al agrupar a las personas con responsabilidades de trabajo relacionadas. En cuarto lugar aumenta la probabilidad de que las decisiones se tomen en donde se encuentra la información y la habilidad. Finalmente puede acomodar diferencias en importancia y en posicionar entre diversas actividades al colocarlas en diferentes niveles de jerarquía. Todos estos aspectos formales fueron abordados por los autores clásicos (Taylor y Fayol) en términos normativos y prescriptivos en función de los intereses de la organización y con el único afán de alcanzar la máxima eficiencia. A lo largo de los años se ha ido depurando el concepto de organización formal, hasta comprenderlo como aquel que se compone de un cierto número de niveles jerárquicos o funcionales establecidos por el organigrama y con el énfasis en las funciones y en las tareas. Estos niveles están rígidamente definidos y diferencian el grado de autoridad delegada y la dirección de las órdenes, instrucciones y compensaciones. "La organización formal, por lo tanto, comprende la estructura organizacional, las rutinas y procedimientos, en fin, todos los aspectos que exponen como ésta pretende que sean las relaciones entre los órganos, cargos y ocupantes, con el fin de que sus

objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno se mantenga".(4)

2.1.2. ELEMENTOS

Los elementos básicos de la organización formal son: la división del trabajo, la especialización, la jerarquía, la distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

2.1.2.1. DIVISION DEL TRABAJO

La división del trabajo significa dividir grandes tareas en elementos más pequeños que se distribuyen entre varias personas. Esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad. Así "la especialización del trabajo puede generar un nivel más elevado de eficiencia".(5) Más aún, esta división hace posible la estandarización y simplificación de las actividades de los operarios y

4 Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990, p. 206.

5 Hodgetts, Richard M. y Altman Steven. Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990, p. 227.

posteriormente del personal del nivel más elevado, así como un mayor aprovechamiento del trabajo especializado a través de la departamentalización.

2.1.2.2. ESPECIALIZACION

Como consecuencia de la división del trabajo, cada cargo posee funciones específicas y especializadas. Simplificando las tareas, atribuyéndole a cada puesto de trabajo tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia del ejecutor y escasos conocimientos previos, se reducen los períodos de aprendizaje, se facilitan las sustituciones de unos individuos por otros, permite mejoras en los métodos de incentivación del trabajo, y, decididamente, se aumenta el rendimiento de la producción. "La participación en la toma de decisiones, la extensión del puesto y las rotaciones de puestos son algunas de las técnicas usadas por las empresas para compensar los efectos potenciales negativos de la especialización del trabajo".(6)

2.1.2.3. JERARQUIA

La jerarquía es un elemento inherente a la organización formal y es consecuencia de la división del trabajo. En

⁶ Terry y Franklin. Ob. Cit. p. 252.

efecto, esta división crea muchos trabajos diferentes y con frecuencia estrechos, pero una pluralidad de funciones desarticuladas entre sí no forman una organización eficiente. Como consecuencia de las funciones especializadas surge inevitablemente una función de mando, cuyo objeto es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan sus respectivos objetivos. "Por lo tanto la organización necesita, además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica, cuya misión es dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados".(7)

En toda organización existe, en efecto, una jerarquía, la cual divide a la empresa en niveles o escalas de autoridad, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores. Cuando se va ascendiendo en la escala jerárquica, aumenta el nivel de autoridad del ocupante del cargo. En suma, la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos superpuestos, formando generalmente una pirámide, teniendo la Dirección un nivel de decisión en la cúspide, los ejecutivos un nivel de ejecución y los niveles intermedios tareas operativas.

7 Chiavenato, Idalberto. Ob. Cit. p. 207.

2.1.2.4. DISTRIBUCION DE LA AUTORIDAD Y DE LA RESPONSABILIDAD

Tradicionalmente, la autoridad ha fluído desde la cumbre de la empresa hacia abajo, es decir, desde los propietarios o accionistas al consejo de administración, al presidente, a los vicepresidentes, a los gerentes medios, a los supervisores y a los trabajadores. La autoridad es entendida como un poder formal, o sea, la propiedad de una persona de dar órdenes. Como condición básica para la tarea administrativa, la autoridad concede al administrador el derecho reconocido de dirigir subordinados para que desempeñen actividades encaminadas al logro de los objetivos de la empresa.

La autoridad debe estar de acuerdo con los planes aceptados de una empresa. En la mayoría de los casos no puede ignorarse un objetivo o modificarse una política solo porque un gerente lo dice. En realidad, los estatutos de la empresa, los precedentes establecidos y convenios implícitos de larga duración pueden imponer reestricciones al ejercicio de la autoridad de un gerente. Aunque esto no signifique que no puedan hacerse cambios. "La autoridad funcional debe ser restringida cuidadosamente. Una autoridad como la del gerente de compras, por ejemplo, esta

limitada por lo general a los procedimientos que emplean en compras, las divisiones o departamentos. La razón de esta limitación es importante desde el punto de vista de la responsabilidad".(8)

Para los clásicos, la responsabilidad proviene de la relación entre el superior y el subordinado y de que el primero tiene autoridad para exigir determinadas tareas al segundo. Así, mientras que la autoridad emana del superior al subordinado cuando se hace una designación de deberes, la responsabilidad es la obligación exigida al subordinado para que este realice tales deberes.

8 Koontz, Harold y O'Donnell Cyril. Administración. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1988, p. 32.

2.2. DEPARTAMENTALIZACION

Para el enfoque clásico de la administración la base fundamental de la organización es la división del trabajo. En la medida en que una empresa crece, tiende a diferenciarse y a especializar cada vez más las unidades que componen su estructura organizacional.

La departamentalización, generalmente el primer paso al diseñar una organización, "es el agrupamiento del trabajo o individuos en unidades manejables".⁽⁹⁾ La limitación en el número de subordinados que se pueden supervisar directamente limitaría el tamaño de las empresas si no fuera por la posibilidad de dividirlos en departamentos. Esta agrupación de las actividades y de los empleados en departamentos permite a las empresas crecer en forma indefinida. Los departamentos, sin embargo, difieren de acuerdo con los patrones básicos utilizados en la agrupación de actividades.

⁹ Svendik Mario. Administración y Organización. Segunda Edición. Ed. Harper Collins, E.U., 1991, p. 225.

La creación de los departamentos por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñados, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográficamente cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

2.2.1. DEPARTAMENTALIZACION DE FUNCIONES

La departamentalización por funciones consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas dentro de la empresa. Los departamentos que se encuentran más a menudo en las empresas manufactureras pequeñas, donde la departamentalización funcional es especialmente apropiada, son los siguientes; producción, finanzas, personal y ventas. Dentro de un departamento dado, el trabajo puede ser subdividido todavía: finanzas, por ejemplo, puede incluir subunidades como cuentas por cobrar, cuentas por pagar, crédito y nómina. En esta modalidad, la dirección identificó las actividades básicas u orgánicas que se deben ejercitar y organiza todo el trabajo en torno a ellas. Por supuesto, la departamentalización por función puede utilizarse en todos los tipos de organizaciones. En general, cuando la mejor manera de lograr el trabajo en una

organización es mediante una tarea especializada o por medio de una secuencia de tareas especializadas la estructura funcional de los departamentos puede funcionar bien.

2.2.2. DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO O SERVICIO OFRECIDO

Muchas empresas se han encontrado con que su desarrollo se ha incrementado tanto que la estructura funcional ya no satisface sus necesidades. Por lo general, las empresas que adopten esta forma, estaban originalmente organizadas por funciones. En la medida en que se fueron desarrollando las gerencias de producción, de ventas y de servicios y los ejecutivos del área de ingeniería encontraron problemas diversos. El trabajo administrativo se volvió muy complejo y el área de mando de la administración limitó su capacidad para aumentar el número de subordinados inmediatos. En este punto, lo indicado era una reorganización sobre la base de divisiones por productos. Esto ocurre sobre todo en empresas que cuentan con una multitud de líneas de productos (por ejemplo, la Ford, Dupont, Laboratorios Farmacéuticos, etc), por lo que la estructura de departamento por productos es la más apropiada. Esta

estrategia permite a la Alta Administración delegar en un jefe de división una extensa autoridad sobre las funciones de producción, ventas, servicio e ingeniería, relacionadas con un producto o líneas dados y compartir una gran responsabilidad por las autoridades con cada uno de esos administradores. "Esta forma de organización permite al personal desarrollar una pericia total en la investigación, fabricación y distribución de una línea de productos. La concentración de autoridad y responsabilidad en un departamento de un producto específico, permite a la gerencia coordinar las acciones".(10) Dado que los gerentes de productos coordinan las ventas, fabricación y distribución de un productos, se convierten en supervisores de utilidades. Esta es la forma en la cual se exige la responsabilidad de las utilidades en los sistemas organizacionales por producto.

A los gerentes, a menudo se les pide establecer objetivos de utilidades al iniciarse un período y después comparen las utilidades planeadas con las reales. El resultado de esto es que el jefe de departamento del producto está orientado a las metas básicas de costos de

10 Gibson, James y otros. Organizaciones Conducta, Estructura y Proceso. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1988, p. 251.

producto, programas y utilidades; en mayor medida que el gerente de departameo funcional, que piensa en términos de costos, programas y desempeños de alguna utilidad especializado como ingeniería o investigación de mercados.

La organización por productos ofrece también ventajas potenciales cuando se trata de enfrentar medios ambientes inestables. Estas ventajas incluyen la inducción de mayor cooperación entre especialistas y la concentración de sus esfuerzos en la rentabilidad de un producto. Las ventajas incluyen también, la flexibilidad, pudiéndose unir o eliminar unidades organizacionales por productos conforme sea necesario dentro de la empresa para responder a los cambios que ocurran.

2.2.3. ORGANIZACION CENTRADA EN EL CLIENTE

Las estructuras de departamentalización centradas en el cliente, estan diseñadas para satisfacer las necesidades de grupos específicos de consumidores. "El cliente es el elemento determinante en la forma en que se agrupan las actividades, cuando todas las relaciones de la empresa con éste, estan a cargo de un solo departamento".(11) Un

11 Hodgetts, Richar M. y altman Steven. Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1989, p. 233.

ejemplo de este tipo puede ser el departamento de ventas a la industria, otro departamento para ventas al gobierno, dentro de una empresa de ventas al mayoreo.

El carácter singular de los clientes y la variedad de sus necesidades por ciertos tipos específicos de servicios, llevan a muchos empresarios a departamentalizar sobre esta base. Esto les permite concentrar el conocimiento que se tiene de necesidades específicas y de canales de comercialización para sacar el mayor provecho. La principal desventaja es que el personal a menudo desarrolla una visión parcial y se despreocupa de los objetivos de otros departamentos.

2.2.4. DEPARTAMENTALIZACION POR TERRITORIO

Otro método común para la departamentalización consiste en establecer grupos sobre la base de zonas geográficas. Todas las actividades en un área o zona dadas, se deben asignar a un gerente, quien esta a cargo de todas las operaciones en esa zona geográfica particular. Un presupuesto de esta estrategia es que donde los mercados estan dispersos, la eficiencia puede ser mejorada, si todas las actividades relacionadas con un producto son agrupadas en una área geográfica específica. De esta forma las

funciones y los productos o servicios, sean similares o diferentes, son agrupados con base en los intereses geográficos.

Esta departamentalización es generalmente utilizada por empresas que cubren grandes áreas geográficas y cuyos mercados son extensos. Por ejemplo, las empresas multinacionales utilizan esta estrategia para sus operaciones fuera del país donde están dominadas. Es más indicada para el área de producción y ventas, siendo poco utilizada por el área financiera, que no siempre permite la descentralización.

Una ventaja relacionada a menudo con la departamentalización territorial es que sirve como terreno para el entrenamiento de personal gerencial. La empresa puede ubicar gerentes en esos territorios y después evaluar sus programas y adelanto en esa región geográfica. La experiencia adquirida por los gerentes en un territorio lejos de la oficina matriz, les da valiosa información y conocimiento de la aceptación de sus productos o servicios en ese campo. Por ejemplo, una línea aérea puede reorganizarse en tres divisiones geográficas para abarcar una región. Cada división opera dentro de su territorio como si fuera una empresa independiente; los gerentes divisionales tienen autoridad para decidir como gusten los

fondos publicitarios para aprovechar las condiciones regionales. De esta manera, la descentralización puede ayudar a que la gerencia regional tome medidas de acuerdo a sus necesidades, por lo que puede lograr resultados más óptimos.

2.2.5. DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO

El proceso o equipo de producción usado en la elaboración de un producto puede ser la base para determinar las líneas departamentales a nivel de planta. Esta es frecuentemente utilizada en las empresas industriales a los niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones. La diferenciación y el agrupamiento se hacen mediante la frecuencia del proceso productivo u operacional, o más aún, a través de la distribución y disposición racional del equipo utilizado. Dado que cada proceso requiere habilidades diferentes, este método ofrece una buena base para la categorización homogénea de actividades.

El agrupamiento por proceso es interesante cuando los productos y la tecnología aplicada son estables y duraderos. Sin embargo, cuando la tecnología utilizada sufre cambios y desarrollos significativos, hasta el punto

de alterar profundamente el proceso, este tipo de departamentalización no es adecuado por la absoluta falta de flexibilidad y de adaptación.

2.2.6. DEPARTAMENTALIZACION POR PROYECTOS

El agrupamiento de actividades con base en proyectos involucra la organización de acuerdo con las salidas y resultados relativos a uno o varios proyectos de la empresa. Es una estrategia utilizada en empresas de gran tamaño que producen artículos que involucren gran concentración de recursos y prolongado tiempo para su producción.

Esta departamentalización requiere una estructura organizacional flexible y mutable, capaz de adaptarse rápidamente y sin consecuencias imprevistas a las necesidades de cada proyecto a ser desarrollado y ejecutado durante un determinado plazo de tiempo. Como el proyecto es generalmente definido por el cliente, de acuerdo con sus necesidades, especificaciones y como requiere una determinada tecnología, la adaptabilidad organizacional constituye un problema de base.

Una gran desventaja de este tipo de división departamental, es que generalmente cada proyecto es único e incluye muchas habilidades y conocimientos dispersos en la

empresa, con los cuales puede pasar de una fase a otra dentro del ciclo de vida. Así, cuando termina un proyecto, la empresa puede ser obligada a despedir personal o a paralizar máquinas y equipos si no tiene otro proyecto a la vista. Además de esta posible discontinuidad, puede provocar en muchas personas ansiedad y angustia por la incertidumbre del empleo en el futuro.

2.3. ORGANIGRAMAS

Los Sistemas de Organización se presentan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidades.

Estos instrumentos de organización nos revelan:

1. La división de funciones.
2. Los niveles jerárquicos.
3. Las líneas de autoridad y responsabilidad.
4. Los canales formales de comunicación.

5. La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse, sea por distintos colores, sea por distintos gruesos de la línea de comunicación, sea, en forma más usual, marcando la autoridad lineal con línea llena y la staff con línea punteada.
6. Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
7. Las relaciones que existen entre diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Requisitos de la carta de organización

- a) Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- b) Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es iniciarlos desde el Director, o Gerente General y terminarlos con los

jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.

- c) Los organigramas deben contener los nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.
- d) Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo señalado arriba.

Tratar de representar en ellos a base de colores o líneas gruesas y otras muchas características, como serían las de comunicación interdepartamental, limitaciones, facultades, sólo los hace confusos. Los otros elementos mencionados quedan ordinariamente consignados en los Manuales de Organización y los Análisis de Puestos, con los cuales se debe ligar a los organigramas.

2.4. OTROS ASPECTOS.

Se ha visto que la organización administrativa y particularmente la departamentalización pueden realizarse de acuerdo con muy diversos criterios, considerando la

naturaleza y condiciones específicas de la empresa de que se trate.

Los elementos descritos en cuanto a la organización y los tipos de departamentalización indicados pueden ser aplicados en una empresa de la industria geotérmica, aunque no son exclusivos de la misma.

Esto quiere decir que una empresa geotérmica puede ser departamentalizada por funciones, por producto, por cliente, por territorio, por proceso o por proyectos, como puede serlo cualquier otro tipo de empresa.

No obstante, como se verá en el caso práctico que se presentará más adelante, el tipo de departamentalización más conveniente para una empresa de este giro, es utilizando un criterio funcional en los primeros niveles; y una departamentalización por proyectos, para los niveles inferiores.

De igual manera, todos los elementos de la organización administrativa tales como la división del trabajo, la especialización, la jerarquía y la distribución de la autoridad y la responsabilidad, pueden ser aplicables en una empresa de la industria geotérmica, como en cualquier otra.

Sin embargo, es muy importante que se considere la naturaleza y condiciones particulares de cada empresa a fin de que se logre una mayor eficiencia organizacional.

CAPITULO III. ASPECTO CONTABLE

Después de haber expuesto los elementos esenciales de la organización administrativa cuyo conocimiento es necesario para la aplicación adecuada de la contabilidad por áreas de responsabilidad, corresponde ahora proceder al análisis del aspecto contable ya que su consideración también es indispensable para dicho propósito.

Es importante destacar que uno de los temas que mayor inquietud genera en el medio industrial es precisamente el aspecto contable, y ya que la contabilidad por áreas de responsabilidad ofrece la posibilidad de lograr un control más preciso, es necesario comprender la naturaleza del aspecto contable para poder llevar a la práctica las teorías desarrolladas, lo cual resulta un reto interesante, por cuanto no siempre los temas teóricos dan los resultados deseados al tratar de incorporarlos a las realidades de la vida diaria.

No obstante, la comprensión de los fundamentos contables permite incrementar la posibilidad de éxito de la aplicación de la contabilidad por áreas de responsabilidad en la práctica. De tal manera, para poder aplicarla en una industria particular como la de construcción de pozos geotérmicos es necesario conocer el

fundamento del aspecto contable considerando elementos tales como el catálogo de cuentas, el sistema de registro, el control de operaciones y bienes, la guía contabilizadora y empleos de formas, así como las obligaciones fiscales.

3.1. CATALOGO DE CUENTAS

Un primer elemento que debe considerarse en el aspecto contable es el catálogo de cuentas ya que es una herramienta esencial que ayuda a tomar decisiones y ejercer control administrativo. Sin embargo, carecería de sentido si no existieran sistemas de información contables que la integraran con otras herramientas ayudando a efectuar adecuadamente el control. La contabilidad por áreas de responsabilidad es un sistema de información que cumple con lo anterior; de manera que es conveniente considerar el catálogo de cuentas como parte de este sistema.

En este sentido, el catálogo de cuentas "es la lista de los números de codificación que se asignan a las diferentes cuentas de los estados financieros, considerando las áreas establecidas, con la mención de los responsables de las mismas y de los niveles de autoridad a que pertenecen."(1)

1 Perea, Francisco. La contabilidad por áreas de responsabilidad. Ed. ECASA, México, 1992, p. 44.

De esta forma se puede decir que el catálogo de cuentas es un listado de las cuentas básicas de control de cada área de responsabilidad.

Es importante destacar que estrechamente relacionado con el catálogo de codificación de Areas de Responsabilidad que "es la distribución, a cada área de los conceptos de costos y gastos que la misma puede controlar, esto es, de aquellos en que puede incurrir".

Este documento representa la fusión de otros dos catálogos: el de cuentas normal de la empresa y el de áreas de responsabilidad. Para ello el catálogo de cuentas debe ser uniformado en sus conceptos de gastos, asignando un mismo número a todas aquellas subcuentas que expresan un mismo concepto.

La forma en que se puede elaborar este catálogo es distribuyendo en una hoja tabular las subcuentas ya uniformadas a las áreas; éstas como encabezados horizontales y aquéllas como conceptos verticales, como se muestra a continuación:

Area	No _____	Responsable	Nivel
s u b v e n t a s o f u n c i o n e s	01		
	02		
	03		
	04		
	05		
	06		
	07		
	08		
	09		

De esta forma se pueden obtener gastos que corresponden a cada sección, departamento o gerencia, con el propósito de conocer cuales son las claves que se pueden asignar a cada responsable, y obtener un punto de partida para la formulación de presupuestos, ya que señala para cada área las cuentas, subcuentas o funciones, objeto de estimaciones.

Además el catálogo, que incluye tanto el número de área como el de cuenta y subcuenta o función, se utiliza para el control de las erogaciones reales, lo que permite

un manejo contable más expédito, con base en un registro más preciso.

3.2. SISTEMA DE REGISTRO

Se ha visto que el catálogo de cuentas en la contabilidad por áreas de responsabilidad es una herramienta que permite un registro más expedito, lo cual es fundamental en el aspecto contable, por lo que es importante considerar el sistema de registro que se emplea en la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Al respecto cabe señalar que el sistema de registro es una combinación del sistema centralizador de pólizas de diario, ingresos y egresos. Su objetivo es proporcionar oportunamente a los directivos de los diferentes niveles de supervisión -así como al propio personal que debe conocerlos-, reportes informativos de los gastos y costos controlables efectuados en cada área y de los cuales son directamente responsables.(2)

De acuerdo con lo anterior se puede decir que la contabilidad por áreas de responsabilidad y, por tanto, sus

2 Reyes Pérez, Ernesto. Contabilidad de Costos. 3ª edición, Ed. Limusa, México, 1990, p. 192.

sistemas de registro se refieren específicamente al control de los gastos controlables, que son las erogaciones que están bajo el control directo del propio funcionario, jefe de departamento o sección, y por lo tanto bajo su responsabilidad.

De tal manera, una vez que se han determinado las áreas, sus responsables y la codificación respectiva en el catálogo de cuentas, es necesario determinar en cada una de las áreas de responsabilidad el control que se tendrá de las partidas que utiliza dicha unidad, considerando que las partidas controlables son la clave para evaluar la actuación de los ejecutivos, representando el punto de partida para el sistema de registro.

Es necesario delimitar los conceptos que controlan los centros o áreas de responsabilidad, porque en última instancia "lo que servirá de punto de apoyo para analizarlas será el diagnóstico de las partidas controlables." (3)

Esto no quiere decir que el ejecutivo responsable de un área sólo se preocupe de las partidas controlables,

3 Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. 3a. edición. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1990, p, 302.

porque existen ciertos conceptos que aunque no sean controlables para él, se deben mostrar en el sistema de registro, para analizar el cuidado que tiene al administrar los recursos encomendados al área.

En general, los registros se clasifican en oficiales y en auxiliares y generalmente se efectúan los siguientes:

a) Registros Oficiales

- Diario General.
- Mayor General.
- Inventarios y Balances

b) Registros Auxiliares

- Auxiliares de Bancos.
- Auxiliares de Almacén.
- Auxiliares de Activo Fijo.
- Auxiliares de cuentas por pagar.
- Auxiliares de Gastos.

Es importante señalar que el contador de áreas de responsabilidad es el encargado de vigilar que se realice el correcto registro de los documentos fuentes.

Para ello, en primer lugar requiere anotar en el registro los números de cuenta, subcuenta y centro de costos, recurriendo al catálogo de cuentas, esto es, la codificación normal o tradicional.

En segundo lugar se debe anotar en el registro, adicionalmente, el número del área en que se incurrió el costo o gasto, consultando, para tal efecto, el catálogo de cuentas de la contabilidad por áreas de responsabilidad. Con las claves establecidas en este catálogo es posible proceder al registro de contabilidad general, de costos y por áreas de responsabilidad.

Algunas de las claves que se pueden utilizar para los registros son los siguientes.

Cuenta	Subcuenta	Centro de costos	Area	Función
(1) (2)	(1) (2)	(3)	(4)	(4)

- (1) Para registro de contabilidad general y de costos.
- (2) Para registro de contabilidad por áreas de responsabilidad.
- (3) Para registro por partida doble en los libros principales y axiliares tradicionales.
- (4) Para registro por partida simple en el libro tabular de áreas de responsabilidad.

De esta forma, el sistema de registro de la contabilidad por áreas de responsabilidad permite diseñar los informes internos que permiten un control más preciso asumiendo las responsabilidades que corresponden a cada área de la organización.

3.3. CONTROL DE OPERACIONES Y BIENES

El control de operaciones y bienes es otro elemento básico en el aspecto contable ya que es necesario para mejorar la eficiencia con que se maneja un área lo cual depende de la relación de sus insumos y resultados. Dicho control puede ser medido comparando entre lo obtenido y lo programado.

Cabe señalar que todas las áreas de responsabilidad generan resultados y a su vez todas consumen recursos; por lo tanto, el control se realiza en función de la dificultad de medir ambos factores y la relación entre ellos. De acuerdo con este criterio, los renglones que deben ser especialmente controlados son los siguientes:

1) Efectivo.

El control en este renglón parte del principio de que el nivel de efectivo que se mantenga debe ser tal que suministre a la compañía los medios de pagar las facturas a

medida que vencen, a la vez que ponen a disposición una reserva de fondos para cubrir erogaciones imprevistas y reducir de esta forma el riesgo de una crisis de liquidez.

El objetivo del control en este rubro es manejar el efectivo de manera que se mantenga un nivel aceptable, dando un margen de seguridad adecuado.

2) Ventas.

El control en este renglón de las operaciones trata de medir la captación de mercado, expresada en términos de ventas. Este control supone el establecimiento de un presupuesto de ingresos y de gastos de ventas, de tal manera que periódicamente se pueda comparar lo presupuestado y se justifiquen las diferencias.

Al igual que en el sistema de control general existen muchos factores que no pueden ser medidos -como por ejemplo, la imagen del producto-, pero que deben analizarse para evaluar la actuación de los ejecutivos de dicha área.

3) Inventarios.

En este renglón se trata de controlar los niveles de inventario y asegurarse de que no ocurran acumulaciones excesivas de productos o materiales en inventario.

4) Producción.

El control de la producción representa uno de los aspectos de mayor importancia en la operación y bienes de la compañía, por lo que su adecuado registro en el aspecto contable es prioritario.

5) Activo Fijo.

El activo fijo representa una parte muy importante de los bienes y derechos reales y personales que se tienen sobre la propiedad de una compañía, representando el respaldo de su operación a largo plazo.

De tal manera, el control en este renglón tiene el propósito de reflejar el valor de tales bienes de la manera más real posible.

6) Nóminas.

El control de este rubro "representa la contabilización de los recursos organizativos que representa el personal y, por tanto, la medición del costo y valor de las personas que forman la empresa."(4)

4 Cfr. Recio, Eugenio. La Contabilidad de los Recursos Humanos. Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1990, p. 233.

Se parte de la idea de que los individuos que integran la plantilla de la empresa, con sus conocimientos específicos, experiencias y potencial de desarrollo, así como las estructuras formales e informales de cada área particular son recursos para el rendimiento presente y futuro, lo mismo que las instalaciones, edificios y maquinaria; por lo que su costo también requiere de un adecuado control.

En términos generales, el control de operaciones y bienes de la compañía permite a ésta un aprovechamiento y control óptimo de los mismos.

3.4. GUIA CONTABILIZADORA

La guía contabilizadora es un instructivo en el que se señala el procedimiento para registrar una operación, partiendo de su origen; constituye un complemento al catálogo de cuentas e incluye los siguientes elementos:

1. Número de la operación.
2. Descripción de la misma.
3. Emisión y responsabilidad de elaboración.
4. Distribución.
5. Libros, registros y/o documentos en los que debe asentarse.

6. Cuentas y subcuentas que deben afectarse, así como los movimientos que se consignan en cada una, según su naturaleza.

A continuación se presenta la guía de contabilización de las principales operaciones de la empresa, que maneja el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.

No. de operación	Emisión y Responsabilidad	Distribución
1. Reporte de cobranza	Triplicado, elaborado por jefe depto de crédito y cobranzas.	Original, contabilidad 1a copia - cobrador. 2a copia - caja.
2. Póliza de Ingresos	Duplicado, elaborado por cajera.	Original, contabilidad 1a copia - caja.
3. Cheque póliza	Triplicado, elaborado por caja.	Original, benéfico 1a copia - Cont. Gral. 2a copia - archivo.
4. Reporte de Bancos	Triplicado, elaborado por cajera.	Original, benéfico 1a copia - Cont. Gral. 2a copia - depto caja.
5. Pedido de clientes	Triplicado, elaborado por ventas.	Original, Crédito y cobranzas. 1a copia - cliente 2a copia - venta.
6. Orden de producción	Quintuplicado, elaborado por producción.	1a copia - planeación 2a copia - Cont. Gral. 3a copia - ventas. 4a copia - embarque. original - producción.
7. Remisión	Quintuplicado, elaborado por CxC.	Original - Créd. y Cob. 1a copia - cliente. 2a copia - Cont. Gral. 3a copia - Venta. 4a copia - embarque.
8. Factura	Quintuplicado, elaborado por CxC.	Original - Cliente 1a copia - Cred. y Cob. 2a copia - Cont. Gral. 3a copia - Ventas. 4a copia - Consecutivo.
9. Nota de crédito	Triplicado, elaborado por CxC.	Original - Cliente 1a copia - Cont. Gral. 2a copia - Consecutivo.

- | | | |
|---------------------------------------|--|---|
| 10. Nota de entradas de almacén. | Triplicado, elaborado por almacenista. | Original - Cliente.
1a copia - Contabilidad
2a copia - Almacén. |
| 11. Nota de salida almacén. | Duplicado, elaborado por encargado de almacén. | Original - Contabilidad
1a copia - almacén. |
| 12. Requisitos de compra. | Duplicado, elaborado por encargado de almacén. | Original - Compras.
1a copia - Almacén |
| 13. Orden de compra | Cuadruplicado, elaborado por jefe de compras. | Original - Proveedor.
1a copia - Compras.
2a copia - Almacén.
3a copia - Cont. Gral. |
| 14. Contrarecibo | Triplicado, elaborado por cajero. | Original - Proveedor.
1a copia - Caja
2a copia - Cont. Gral. |
| 15. Tarjetas de tiempo de asistencia. | Original, elaborado por auxiliar contable. | Original - Cont. Gral. |
| 16. Póliza de Diario. | Duplicado, elaborado por auxiliar contable. | Original - ()
1a copia - consecutivo. |

3.5. OBLIGACIONES FISCALES

El último elemento que hay que considerar relacionado con el aspecto contable es lo referente a las obligaciones fiscales, las cuales están relacionadas fundamentalmente con el impuesto sobre la renta, el impuesto al activo y el impuesto al valor agregado.

Para una mejor comprensión de estas obligaciones para fines contables se hace referencia a ellas para el caso específico de un contrato celebrado en la industria de la construcción de pozos geotérmicos, el cual será desarrollado más adelante de manera más amplia, considerando la integración presupuestal y en base a áreas de responsabilidad.

Esto permitirá conocer el aspecto contable necesario para el desarrollo de la contabilidad por áreas de responsabilidad, al mismo tiempo que facilita la comprensión de su aplicación en el caso práctico de la industria de la construcción de pozos geotérmicos.

A continuación se hace referencia a las obligaciones fiscales derivadas de la actividad de construcción de pozos geotérmicos y que deben considerarse para fines contables.

1) Impuesto sobre la renta.

Al existir lineamientos específicos en la ley de la materia que permiten determinar el momento en que se consideran percibidos los ingresos acumulables y deducibles los costos y gastos correspondientes, el registro de las operaciones que se efectúe para fines financieros resulta irrelevante en cuanto a la determinación de la base gravable de impuesto en cada ejercicio de vigencia del contrato.

- Ingresos

No obstante que para fines contables, se reconocerá la totalidad de los ingresos en los tres primeros años de vigencia del contrato, para efectos fiscales existe una regla específica contenida en el artículo 16-A de la Ley del Impuesto sobre la Renta, la cual establece que los anticipos, depósitos o garantías se acumularán conforme se amorticen contra las estimaciones o avances, en la ejecución de las obras.

Ahora bien, considerando que en el citado contrato no existirán anticipos y CFE efectuará pagos a la Compañía conforme se obtenga el valor, ésta acumulará cada mes el valor de la estimación de valor correspondiente.

En caso de que las estimaciones mensuales no se cobren de inmediato, la Compañía tendrá que registrar una cuenta por cobrar a cargo de CFE al momento de presentar la estimación, la cual generará una pérdida inflacionaria que podrá deducir de los ingresos del ejercicio.

- Gastos

Por lo que se refiere a los gastos en los que incurra la Compañía para realizar la prestación del servicio convenido, éstos podrán deducirse bajo dos opciones.

En la primera la Compañía deducirá el monto de los gastos en el ejercicio en que éstos se eroguen; dicha opción coincidirá con el tratamiento contable señalado.

Bajo esta opción es probable que en los primeros ejercicios de vigencia del contrato, la Compañía sufra pérdidas fiscales, las cuales podrá amortizar en ejercicios posteriores; sin embargo, existe el riesgo de que se extinga el derecho para amortizar estas pérdidas en un plazo de 10 años, siempre y cuando se obtuviera igualmente pérdida contable, situación que seguramente no se presentaría en el caso que nos ocupa, en virtud del procedimiento que desde el punto de vista contable se quiere dar al contrato.

Asimismo, esta opción tiene repercusiones en materia de pago de la participación de los trabajadores en las utilidades (PTU), el cual no se realizará cuando la empresa obtenga pérdidas; sin embargo, si en algún ejercicio los ingresos son superiores a las deducciones, si estará obligada la Compañía al pago de PTU, pues para el cálculo de la base de dicha participación no se disminuyen las pérdidas de ejercicios anteriores pendientes de amortizar.

La segunda opción consiste en la posibilidad de deducir los gastos en que incurra la Compañía en el número de años de vigencia del contrato, con lo que se mantendría una relación entre las deducciones y los ingresos que se generen cada ejercicio en que este vigente el contrato.

Cabe aclarar que para efectuar las deducciones en esta segunda opción, será indispensable que se solicite autorización a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Consideramos que es probable la obtención de dicha autorización, ya que el procedimiento solicitado, se reconoce en la Resolución Miscelánea para el caso de la concesión de carreteras, esquema que es similar al contrato celebrado por la Compañía.

Por lo que se refiere a otros gastos en los que incurra la Compañía como serían gastos de administración, honorarios a profesionistas, entre otros, se deducirán en

el ejercicio en que se realicen y por lo que respecta a los intereses se deducirán conforme se devenguen.

2) Impuesto al activo.

Los derechos de cobro a cargo de CFE formarán parte de la base del impuesto al activo hasta que el ingreso correspondiente sea acumulable para determinar el impuesto sobre la renta, por disposición expresa del artículo 4o. del Reglamento de la Ley del Impuesto al Activo. Es decir, únicamente se considerarán las cuentas por cobrar para efectos de este impuesto por el período que transcurra entre la estimación debidamente otorgada y el pago respectivo, que entendemos que sería un plazo que no excedería de un mes.

3) Impuesto al valor agregado.

La Compañía generará un impuesto al valor agregado por pagar en el momento en que presente cada estimación de valor, inclusive cuando esta misma no haya sido cobrada. En la mayoría de los casos, lo anterior no generará impacto financiero alguno para la Compañía ya que de acuerdo con la información que se nos proporcionó, las estimaciones y su cobro se realizan en el mismo mes de calendario.

Adicionalmente, la ley de la materia establece como excepción a la regla anterior, que en el caso de construcción de inmuebles provenientes de contratos celebrados entre los contribuyentes y la Federación, la causación del impuesto se presentará hasta la fecha de cobro de las estimaciones.

CAPITULO IV. PRESUPUESTO POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con que cuenta la administración moderna para realizar sus objetivos.

En este sentido, para los efectos de planeación y control, un presupuesto más adecuado es aquel que identifica los ingresos y los costos con el individuo responsable de incurrir en ellos; a esta clase de presupuesto se le llama presupuesto por áreas de responsabilidad.

Se puede decir, entonces, que el presupuesto constituye el elemento medular de la contabilidad por áreas de responsabilidad; por lo que después de haber considerado los aspectos contables básicos, corresponde en este capítulo abordar lo referente al presupuesto, que constituirá un importante fundamento para la presentación del caso práctico de integración presupuestal correspondiente.

En primer lugar se hace referencia a la responsabilidad, preparación, manejo y administración del control presupuestal, posteriormente se destacan sus ventajas y limitaciones; después se destaca la interdependencia presupuestal; y por último se consideran

particularmente los presupuestos por áreas y niveles de responsabilidad.

4.1. RESPONSABILIDAD, PREPARACION, MANEJO Y ADMINISTRACION DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

Un primer aspecto que debe considerarse en relación al estudio del presupuesto es lo referente a su responsabilidad, preparación, manejo y administración.

Al respecto se considera que "el planteamiento, la coordinación de las actividades de una empresa y el control de las operaciones, son todas funciones propias de la dirección o la gerencia. Cuando estas funciones combinan en un sistema de control presupuestario, el presupuesto se convierte en una herramienta de la dirección". (1)

De esta forma se puede decir que el control presupuestario es una función de la dirección general a quien le compete la elaboración de los presupuestos, pero al no poder desarrollarla directamente, delega el trabajo en el departamento de contabilidad o en área creada exclusivamente para tal efecto, designándose un director de presupuestos que será el coordinador de todos los trabajos presupuestales.

1 Lang. Manual del Contador de Costos. Ed. Limusa, México, 1989, p. 32.

Dicha área tendrá a su cargo la revisión y administración del presupuesto, estando en constante contacto con la dirección general a través de su Director.

En lo referente a la formulación de los presupuestos, esto es, a las cédulas presupuestarias departamentales, generalmente éstas son formuladas por los jefes de los diferentes departamentos con la asesoría del departamento de contabilidad, el cual les proporciona los datos estadísticos contables que se requieren. (2)

Cabe destacar que el sistema contable tiene que adaptarse a las necesidades que implica el manejo de un control presupuestal, a fin de que exista coordinación entre las cifras estadísticas y los presupuestos. Para tal efecto es muy importante la formulación del catálogo de cuentas, el sistema de registro y demás aspectos contables que ya han sido descritos en el capítulo anterior, los cuales son de gran ayuda principalmente cuando el control se realiza con base en estándares.

En cualquier caso, para ejercer un buen control presupuestal, la empresa debe tener establecidos sus objetivos, metas y políticas con una estructura de organización clara que permita fijar y delinear las áreas de responsabilidad.

2 Reyes Pérez, Ernesto. Contabilidad de Costos. Ed. Limusa, México, 1988, p. 155.

Todo lo anterior tiene que ser captado mediante un sistema de información el cual requiere una estructura contable que proporcione información relevante, consistente y oportuna.

En general, es conveniente que el control presupuestal se administre por excepción, en la que se preste su atención relativamente en pocas partidas, pero cuyo resultado sea significativamente distinto al estándar o presupuesto y no se le preste atención a un gran número de casos en donde la actuación ha sido satisfactoria. (3)

Además, es importante que los informes que se preparen sean objetivos, que informen adecuadamente, ya que son la base para actuar. La oportunidad es un requisito importante, tomando en cuenta que son la base para la toma de decisiones y deben ser, por consecuencia, claros y fácilmente comprensibles, indicando las causas y no solamente los hechos.

4.2. VENTAJAS Y LIMITACIONES DEL CONTROL PRESUPUESTAL.

Es importante precisar que "el control que se ejerce por medio del presupuesto debe entenderse como una actividad diaria mediante la cual se verifica la eficiencia de cómo

3 Moreno Fernández, Joaquín. Las Finanzas en la Empresa. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1991, p. 467.

se hizo y se está informando a los responsables del logro de objetivos, de su avance y grado de cumplimiento, calificando sus deficiencias obtenidas en comparación con el presupuesto". (4)

De esta forma, el presupuesto sirve eficazmente como elemento básico de control, lo cual constituye la principal ventaja del control presupuestal.

Otra ventaja importante es que a través de los resultados obtenidos, es posible detectar las deficiencias del presupuesto y programar una revisión periódica del presupuesto -que puede ser trimestral o semestral, dependiendo esto de las necesidades específicas de cada empresa en particular- de manera que la empresa tendrá dos instrumentos de medición para comparar sus resultados; esto es, el presupuesto que se denominará original, y el presupuesto revisado, que estará calculado con base en una combinación de resultados reales y resultados estimados.

De cualquier manera, el ejercicio del control presupuestal permite obtener variaciones o diferencia, que por medio de su análisis permiten conocer su causa y estudiar su tendencia a fin de tomar las medidas necesarias para el logro de los objetivos.

4 *Ibid.* p. 466.

El control presupuestal, verificando la eficiencia de cómo se hizo lo planeado permite a la empresa una coordinación general de funcionamiento, por lo que se considera una herramienta esencial de gran utilidad.

No obstante estas ventajas, existen también ciertas limitaciones en la elaboración y ejecución de los presupuestos que deben ser consideradas. En este sentido, el proceso presupuestario empieza con un cálculo de los factores limitantes, ya que por lo general, las empresas se encuentran limitadas por la cantidad de servicios o el volumen de producción que pueden vender.

Generalmente la compañía estima cuanto puede vender y entonces prepara los presupuestos de acuerdo con ello. En algunas circunstancias, sin embargo, una compañía pudiera no tener problemas para vender todo lo que produce; pero en este caso el factor limitante es la producción. Si los materiales son escasos, la disponibilidad de los mismos pueden imponer limitaciones, y los planes se verían restringidos por la cantidad de materiales que puedan obtenerse. En otras situaciones, la falta de mano de obra o la falta de equipos pueden imponer limitaciones. (5)

5 Rodríguez, Leonardo. Et. al. Contabilidad Administrativa. Ed. Iberoamericana; México, 1983, p. 565.

De cualquier manera, los presupuestos constituyen una eficaz herramienta de control y esto ofrece importantes ventajas en la eficiencia administrativa.

4.3. INTERDEPENDENCIA PRESUPUESTAL.

Una característica esencial de un buen sistema presupuestal es su interdependencia, que es una premisa básica para la eficacia en el control.

En efecto, en el proceso presupuestario todas las funciones y actividades del negocio están cuidadosamente relacionaas entre sí. Por ejemplo, los planes de la división de producción deben de estar relacionados con los planes de la división de ventas; si se hacen grandes envíos a los clientes durante meses específicos, la división de producción debe tener los productos listos en determinado momento. Este concepto de tener en cuenta el tiempo y la coordinación de actividades se aplica a todas las áreas del proceso presupuestario.

De esta forma, los negocios tratan de diseñar un presupuesto de ventas que sea realista con relación a sus conocimientos de todas las variables importantes. Este presupuesto sirve como piedra angular para el presupuesto maestro. (6)

6 *Ibid.* p. 565.

Así, todos los otros presupuestos están relacionados con el presupuesto de ventas, ya sea directa o indirectamente. Los presupuestos individuales y su interdependencia es parte esencial en cualquier sistema presupuestal.

De esta forma, el presupuesto se prepara a través de la combinación de esfuerzos de muchos individuos que trabajan coordinadamente.

El presupuesto formulado para una actividad específica o aislada sirve muy poco, y en la mayoría de los casos es trabajo perdido, por lo tanto, para que pueda ser una herramienta eficaz para la administración, cada presupuesto deberá acoplarse a los demás a efecto de integrar un mecanismo denominado control presupuestal que sirva como instrumento de planeación, coordinación y control de todas las operaciones de la empresa, proyectando los hechos a realizarse en un período determinado. (7)

De esta forma, la interdependencia y coordinación en el control presupuestal es un requisito indispensable para lograr la eficiencia del sistema.

7 *Reyes Pérez, Ernesto. Op. Cit. p. 155.*

4.4. PRESUPUESTOS POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Después de haber visto los aspectos generales sobre el control presupuestal, corresponde ahora avocarnos exclusivamente a los presupuestos por áreas de responsabilidad, empezando por precisar que se entiende por estos.

Al respecto se puede decir que los presupuestos por áreas de responsabilidad "es un plan de acción y motivación con enfoque a un período futuro, destinado a controlar y reducir costos y gastos y a informar, en términos de responsabilidad individual, de la eficiencia operacional en las áreas del negocio; es por lo mismo un estándar de comparación cuantitativa, entre las operaciones realizadas y las planeadas con ayuda del responsable". (8)

De acuerdo con esta definición se puede decir que el presupuesto por áreas de responsabilidad es una importante técnica de planeación y predeterminación de cifras con base en datos estadísticos y apreciaciones de hechos y fenómenos aleatorios; pero lo más importante es que se consideran los ingresos y los costos con la persona responsable de incurrir en ellos.

8 Perea, Francisco. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Ed. ECASA, México, 1988, pp. 75-76.

En este tipo de presupuesto, los ingresos y los costos no son asignados, sino que son identificados directamente con el responsable.

Por ejemplo, el supervisor de un departamento tiene un presupuesto para su área que incluye únicamente los ingresos y costos que están bajo su control. Los datos reales de las operaciones son acumulados y comparados con el presupuesto para probar si el supervisor logró o no lo que se esperaba.

El presupuesto por áreas de responsabilidad localiza las diferencias entre el presupuesto y las operaciones reales haciendo posible medir el desempeño individual. El gerente prepara el presupuesto de los costos bajo su jurisdicción, y esto le sirve como una herramienta valiosa para evaluar su propia misión. (9)

Cabe destacar que la contabilidad por áreas de responsabilidad utiliza fundamentalmente presupuestos flexibles que se encargan de prever las circunstancias por las cuales una partida puede variar; el monto al que puede ascender dicha partida; y el volumen variable de toda la actividad productiva. Con esto, la contabilidad se beneficia con un mayor dinamismo.

9 Rodríguez, Leonardo. *Op. Cit.* p. 4.

Mediante la elaboración de presupuestos flexibles, se planea el equilibrio del riesgo y el rendimiento para maximizar el valor de la inversión de los propietarios, además, sus estimaciones permiten hacer planes de largo alcance cuyo objetivo básico es determinar el efecto de varias alternativas sobre las necesidades financieras de la empresa. (10)

En general con los presupuestos por áreas de responsabilidad se logra una madurez en la aplicación práctica de la técnica presupuestal tradicional, con base en la característica de una mayor flexibilidad.

Pero para poder elaborar el control presupuestario que requiere la contabilidad por áreas de responsabilidad es necesario considerar diversos aspectos como los siguientes:

1. La Dirección de la empresa estará plenamente convencida de la necesidad del mismo. Cuestión: "¿Es necesario el presupuesto?"
2. La política financiera tendrá que ser definida claramente. Cuestión: "¿Se sabe a dónde se quiere llegar con el presupuesto?"

10 Johnson, Robert. Administración Financiera. Ed. CECSA, México, 1991, pp. 118-119.

3. El período de duración del presupuesto será fijado.
Cuestión: "¿Se ha determinado la más razonable duración del período presupuestario?"
4. Las normas de funcionamiento presupuestal tendrán que ser establecidas. Cuestión: "¿Existe algún programa para ejecutar el presupuesto?"
5. La preparación del presupuesto y su posterior operación estarán bajo la vigilancia de una persona capaz.
Cuestión: "¿Se cuenta con un coordinador del presupuesto?"
6. Las cifras presupuestas serán expresadas en función de áreas de responsabilidad. Cuestión: "¿Se determinaron responsabilidades individuales en el presupuesto?"
7. El sistema de contabilidad deberá proporcionar información oportuna y fehaciente. Cuestión: "¿Hay actualidad y exactitud en los datos contables?"
8. La colaboración espontánea de los ejecutivos y empleados responsables será determinante de la eficaz observancia del presupuesto. Cuestión: "¿Se ha motivado al personal?"

9. Las diferencias entre estimaciones previas y resultados reales obtenidos serán determinadas por cada área en Informes de Responsabilidad y posteriormente estudiadas. Cuestión: "¿Se analizan productivamente las desviaciones presupuestarias"? (11)

Las respuestas a estas cuestiones constituyen una base importante para desarrollar un control de presupuestos por áreas de responsabilidad, ya que permite obtener un diagnóstico acerca de las condiciones de presupuestación en la empresa y poder diseñar el control presupuestario necesario en la contabilidad por áreas de responsabilidad, la cual puede ser considerada como "el resultado más refinado actual de un sistema presupuestario".(12)

Con este sistema se pueden constituir patrones de eficiencia que facilitan las labores, al representar cifras de control a las cuales se deben ajustar las decisiones; estas cifras son particularmente valiosas para los responsables del nivel más bajo que muchas veces requieren de patrones más rígidos de actuación.

11 Perea, Francisco. Op. Cit. pp. 79-80.

12 Rocha Salas, Horacio. "Contabilidad de Actuación". En Revista El Sentido Contable Actual. No. 239, 1989, p. 26.

Como ya se ha señalado, los presupuestos son imprescindibles hoy en día, considerándose que "resulta tan difícil ejercer un control sobre los costos sin un presupuesto que los predetermine, como imponer el orden en una glorieta de la ciudad sin haber predeterminado el sentido en que debe circular los automóviles".(13)

En este sentido se considera que son los presupuestos los que dan dirección y establecen las guías de acción para el control dentro de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Además los presupuestos por áreas de responsabilidad motivan a la alta gerencia para que defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa y cada una de sus áreas, propicia que se defina una estructura adecuada, determinada la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización; facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía; facilita el control administrativo y ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

(14)

13 Mora Montes, Ricardo. "Control Presupuestal". En Revista El Sentido Contable Actual, México, 1982, p. 46.

14 Ramírez Padilla, David. Contabilidad Administrativa. 3a. edición. Ed. Mc. Graw-Hill, México, 1990, p. 66.

Uno de los aspectos que permite lograr todo lo anterior, es el procedimiento piramidal que se sigue en la elaboración de los presupuestos. Bajo este sistema, los presupuestos son eslabonados piramidalmente de abajo hacia arriba, de la base hacia el vértice, esto es, de los niveles inferiores hacia los superiores. Los trabajadores del último nivel tendrán sus estimaciones, mismas de cuya observancia será responsable ante el jefe inmediato; éste tomará su correspondiente presupuesto y lo adicionará al del subordinado mencionado, y a los de los otros subordinados a sus órdenes, para responder al nivel inmediato superior. A su vez este nivel, sólo tiene que acumular su propia cifra a las de todos los departamentos a su cargo para responsabilizarse ante la gerencia general, la cual, por último, aumentará a su propio presupuesto los presupuestos de todas las gerencias a su cargo para obtener el presupuesto de toda la empresa.

Este procedimiento para eslabonar los presupuestos por áreas de responsabilidad permite obtener las siguientes ventajas:

1. Los responsables del último nivel ya no son tan inferiores: ahora los de arriba dependen de ellos. Como en una pirámide, en donde la cúspide existe sólo gracias a la base.

2. Los superiores jerárquicos deben vigilar la labor de los de abajo, dado que dicha labor de hecho es parte de su responsabilidad.
3. La comunicación entre los diversos jefes responsables es más dinámica, por la dependencia recíproca entre las áreas de responsabilidad. Así, la información contable inunda todos los espacios del negocio, proveyendo de cifras que juzgan la eficiencia a cualquier nivel.
4. Todos los responsables, cualquiera que sea su categoría, ostentan poder decisonal. Ello los hace convertirse en verdaderos elementos de la Administración. (15)

Además de elaborar los presupuestos de acuerdo con el sistema piramidal descrito, para lograr un control presupuestal óptimo es conveniente utilizar en conjugación con los presupuestos un sistema de costos estándar que permiten perfeccionar el control presupuestal.

Cabe destacar que los costos estándar son la predeterminación del costo de un artículo, con base en información científica acerca de los elementos que intervienen en su producción. (16)

15 Perea, Francisco. *Op. Cit.* p. 89.

16 *Ibid.* p. 90.

Estos costos son un instrumento de mediación de la eficiencia, constituyendo metas por lograr, toda vez que indican lo que debe costar un artículo tomando en cuenta la eficiencia operacional normal de la empresa.

La importancia de utilizar conjuntamente los presupuestos con los costos estándar se expresan en los siguientes términos:

"Son tan fructíferos y positivos los resultados que se logran mediante la aplicación simultánea y coordinada de las técnicas presupuestales con las del costo estándar, que no se duda en asegurar que para alcanzar el éxito del uno, es necesaria la instalación del otro. Es decir, son complementarios uno y otro en la administración de las empresas industriales".(17)

De esta forma se puede decir que los costos estándar representan un importante complemento de los presupuestos para lograr mejores resultados en la contabilidad por áreas de responsabilidad, lo cual se logra principalmente en función de sus afinidades.

Las afinidades de los costos estándar con los presupuestos son verdaderamente notables, ya que ambas técnicas:

17 Borbollá Gálvez, Jorge. *Costos Estándar y Presupuestos de Producción*. Revista No. 63. "Dirección y Control". Col. de C.P. de Méx., A.C. México. Ed. Los Pinos, septiembre-octubre de 1967. p. 47

- a) Penetran lo futuro.
- b) Son patrones de eficiencia.
- c) Constituyen instrumentos de control de operaciones.
- d) Descansan en estimaciones científicas.
- e) Reclaman el análisis de las desviaciones ocurridas, con respecto a la realidad, y la fijación de las correspondientes responsabilidades personales.
- f) Son susceptibles de ser ajustadas o modificadas, caso de que las condiciones que se vayan presentando sean distintas de las esperadas. (18)

En general, los presupuestos por áreas de responsabilidad -sea con los costos estándar o no- constituyen un valiosa herramienta par optimizar los resultados del control en cualquier empresa.

18 Perea, Francisco. *Op. Cit.* p. 91.

CAPITULO V. INFORMES DE RESPONSABILIDAD Y ESTADOS FINANCIEROS.

Se ha visto que los presupuestos por áreas de responsabilidad constituyen una herramienta de gran utilidad para lograr el control en cualquier organización. Pero gran parte del éxito de un sistema de control contable depende de la forma en que se maneje la información.

En efecto, el éxito de una empresa depende de cuán satisfactoria es la comunicación; de cuán oportuna y exacta es la información con que se cuenta dentro de ella.

De tal manera, corresponde en este capítulo considerar los aspectos más relevantes sobre los informes de responsabilidad y estados financieros, ya que como se ha señalado, son determinantes en el éxito del sistema de control.

En primer lugar, se señalan las características y objetivos de responsabilidad, posteriormente se hace referencia a su contenido y elaboración; después se destaca su importancia; en el siguiente punto se presentan los objetivos e importancia de los estados financieros, y por último, se señalan los principales estados con base en la contabilidad por áreas de responsabilidad.

5.1. EL INFORME DE RESPONSABILIDAD; CARACTERISTICAS Y OBJETIVOS

En primer lugar, hay que señalar que "los informes de responsabilidad son el producto terminado de una contabilidad por áreas de responsabilidad: son la vía esencial de comunicación entre las diversas unidades de organización -áreas- establecidas, y gracias a esta vía, cada responsable queda periódicamente enterado de los efectos específicos de su actuación". (1)

De acuerdo con esta conceptualización se puede decir que el informe de responsabilidad es exclusivo de la contabilidad por áreas de responsabilidad, de manera que ambos términos siempre se encuentran estrechamente relacionados.

Los objetivos de control no podrían lograrse sin la información de los reportes de actuación, los cuales refieren las desviaciones presupuestarias en términos de responsabilidades personales; pero su función sería poco relevante si se limitara únicamente a eso, ya que no basta detectar los problemas; sino que es necesario también señalar soluciones.

1 Perea, Francisco. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Ed. ECASA, México, 1988, p. 108.

De esta forma una característica importante de los informes de responsabilidad es que además de plasmar las deficiencias existentes, proponen también medidas de solución.

No debe perderse de vista que, aunque los documentos fuente consignan información contable, esta es voluminosa y dispersa, siendo necesario concentrarla y condensarla en informes adecuados que faciliten la labor de sus usuarios.(2)

Por otro lado cabe destacar que existen cuatro flujos de comunicación, a saber: vertical descendente, es la que se desarrolla cuando los mensajes parten de los niveles jerárquicos altos hacia el personal en forma de instrucciones, órdenes, etc; vertical ascendente, es la que va del personal hacia los directivos y generalmente es bajo la forma de quejas, sugerencias o peticiones; y la comunicación horizontal, que generalmente es de tipo informal y surge entre los miembros del personal.(3)

Ahora bien, los informes de responsabilidad adoptan y ofrecen las ventajas de una comunicación vertical ascendente que se deriva del funcionamiento técnico de la

2 Elizondo López, Arturo. El Proceso Contable. 8a. edición, Ed. ECASA, México, 1985, p. 178.

3 Homs Quiroga, Ricardo. La Comunicación en la Empresa. Ed. Iberoamericana, México, 1990, p. 72.

pirámide presupuestal (que ya ha sido descrito en el capítulo anterior) permitiendo lograr los siguientes objetivos básicos:

- Proporcionar información a los administradores, gerentes, jefes de departamento y supervisores de sección del grado de efectividad con que han logrado reducir los costos y los gastos, mediante el reporte de las desviaciones ocurridas.
- Reportar las desviaciones más significativas, en función del área del origen y de la responsabilidad individual, a efecto de que se tomen las acciones correctivas del caso.
- Ponderar la exactitud de los presupuestos, permitiendo que se defina si éstos requieren ajustes.
- Facilitar la preparación de presupuestos para periodos subsiguientes.
- Ejercer presión sobre renglones de costos antes descuidados.
- Llamar la atención acerca de una posible revisión del sistema de costos.
- Fomentar una mayor inquietud inquisitiva en los administradores, asignándoles responsabilidades específicas.(4)

4. Perea, Francisco. Op. Cit. p. 113.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Los objetivos anteriores se pueden lograr en virtud de que los informes de responsabilidad constituyen una evaluación y la apreciación de los resultados de la acción. Esta idea confiere a cada uno de los integrantes responsables de las diversas áreas la aptitud de analizar su propia actuación; y los resultados podrán exteriorizarse cuando se requieran explicaciones tanto de desviaciones ocurridas como de progresos positivos.

5.2. CONTENIDO Y ELABORACION DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD.

En relación a la elaboración de los informes de responsabilidad cabe destacar que para ello se requiere una buena alimentación de datos contables.

Esto implica que los costos y gastos reales deben conocerse oportunamente. La elaboración del informe generalmente comienza con el vaciado de los datos históricos e inmediatamente después se incorporan las cifras presupuestadas.

Ambos conceptos son muy importantes pues de la comparación de costos y gastos reales frente a los costos y gastos presupuestados resultan las desviaciones presupuestarias, esto es, las diferencias sobre o bajo el presupuesto, del mes y acumuladas.

Este mecanismo es invariable en todos los niveles de responsabilidad, de manera que cada responsable rinde un informe de su área a otro de nivel superior, hasta llegar a la gerencia general; aunque el proceso de elaboración específico puede variar de acuerdo con las condiciones particulares de la empresa, en términos generales el proceso de elaboración del informe de responsabilidad en un área comprende los aspectos siguientes:

- Anotar las erogaciones reales, las cifras presupuestadas y las desviaciones del área.
- Adicionar los costos y gastos de los distintos departamentos productivos que integran el área; esto es, de los subordinados a sus órdenes. Estos datos tienen que estar incluidos en los informes entregados de los niveles más bajos a los más elevados.
- Efectuar las operaciones aritméticas necesarias para obtener las sumas y variaciones totales.
- Agregar los comentarios que se consideren pertinentes y dirigir el informe a los interesados. (5)

5 *Ibid.* pp. 114-115.

De acuerdo con el proceso descrito a grandes rasgos, se puede decir que a los niveles más bajos les corresponde mayor detalle, en tanto que a los más altos corresponde mayor resumen.

Cabe destacar que en este proceso el análisis que las desviaciones tiene especial importancia para la formulación de conclusiones y ayuda en la toma de decisiones, como lo señala Raúl Zenteno "el análisis de las principales variaciones debe recibir inmediata prioridad y deben dictarse las instrucciones necesarias para tomar la acción correctiva requerida. Sin embargo, el proceso no debe detenerse en este punto, se deben establecer procedimientos para proseguir el asunto y asegurarse de que se lleve a cabo la acción correctiva aprobada; este punto es uno de los más importantes del control efectivo de los costos".(6)

En este sentido, a los funcionarios de alto nivel les corresponde, en principio, el examen de los problemas y eficiencias más trascendentales; pero como no es posible que estos ejecutivos estudien todos y cada uno de los informes, deben delegar la autoridad de manera que los responsables de área, sea cual fuere su nivel tienen que

6 Zenteno, Raúl. Los Reportes del Presupuesto y el Análisis de variaciones. Ed. ECASA, México, 1986, p. 87.

estar capacitados para elaborar los informes, comentando variaciones y tomar decisiones en los asuntos que competen a su área.

En cuanto al contenido específico de los informes de responsabilidad tampoco existe una total uniformidad, pero en términos generales debe contener carta introductoria, estados financieros ejercidos y presupuestados, análisis de las variaciones, conclusiones de recomendaciones, estas últimas pretenden facilitar la toma de decisiones a las personas responsables de la marcha financiera de la entidad.(7)

En cualquier caso, el contenido y elaboración del informe de responsabilidad debe ajustarse a las condiciones y requerimientos particulares de cada organización.

5.3. IMPORTANCIA DE LOS INFORMES DE RESPONSABILIDAD

De lo expuesto hasta aquí se puede deducir que los informes de responsabilidad constituyen un elemento muy importante de la contabilidad por áreas de responsabilidad, ya que de ellos depende en gran medida el éxito del sistema.

7 Elizondo López, Arturo. *Op. Cit.* p. 455.

En relación también con la esfera informativa, la contabilidad por áreas de responsabilidad ha aportado algo más; sembrar en la conciencia de cada empleado, un conocimiento mejor de la importancia de su labor.

Antes de estos informes, la mayoría de los empleados, incluyendo supervisores de niveles medios, no imaginaban siquiera que su actuación podía merecer un reporte periódico. Ahora que los diferentes centros de responsabilidad han cubierto toda la organización, cualquier elemento administrativo tiene un supervisor o jefe inmediato con el cargo de informar, conjuntamente, de su área como de las demás que dependen de él.

Cabe señalar que tanto al subordinado como al superior les debe interesar rendir buenas cuentas; al primero en razón de su subordinación y a este último porque tiene a su vez sobre sí la atención de otro supervisor jerárquico, el cual finalmente informa a la gerencia general, de manera que todos deben observar los presupuestos que ellos mismos han ayudado a fijar, porque el demérito de un empleado lo viene a ser también del superior. Asimismo, todos deben promover la mayor reducción posible de costos y de gastos dentro de las áreas de su jurisdicción.

Sobre estas bases es de resaltar el hecho de que los jefes de todos los niveles pueden influir en la eficiencia

laboral de las áreas responsables, y de que en virtud a los informes de responsabilidad, como arma clave en el estudio de las desviaciones presupuestarias, hasta los empleados de los niveles más bajos pueden ser interrogados acerca de variaciones por ineficiencia, o bien, elogiados por virtud de su eficiencia rendimiento.

De esta forma, los informes de responsabilidad verdaderamente informan, de donde se deriva su importancia, ofreciendo, además, las siguientes ventajas.

- Ayudan a los directivos a la toma de decisiones, pues la información fluye de abajo hacia arriba, hacia las áreas jerárquicas superiores, ayudando a conocer mejor las aptitudes y actitudes prevaletentes.
- Determinan en qué grado la comunicación descendente original es comprendida y aceptada.
- Estimulan una mejor participación individual en las operaciones de la empresa, ya que un área está siempre en contacto con otras dos: la de abajo (de la cual recibe información) y la de arriba (a la cual envía información).
- Ayudan a resolver problemas, de diversa naturaleza, antes de que repercutan hacia los niveles más altos; antes de que lleguen a su punto crítico.

- Hacen posible la satisfacción de los objetivos personales, en virtud de la mayor participación individual.
- Motivan a los empleados hacia la eficiencia y espontaneidad de trabajo. (8)

Se puede decir entonces que los informes de responsabilidad constituyen una herramienta de gran utilidad para proporcionar la información contable necesaria en el control y la toma de decisiones representan un elemento inherente a la contabilidad por áreas de responsabilidad.

5.4. ESTADOS FINANCIEROS: OBJETIVOS E IMPORTANCIA

Los estados financieros constituyen otro de los elementos esenciales en lo concerniente a la información de un sistema de contabilidad de área de responsabilidad, por lo que después de haber visto los aspectos más relevantes de los informes de responsabilidad, es necesario proceder a considerar los objetivos e importancia de los estados.

8 Perea, Francisco. Op. Cit. p. 109.

Al respecto cabe señalar que para manejar un área de la empresa en su dinámico y cambiante mundo, el hombre de negocios necesita de información contable oportuna y adecuada, entendiéndose por tal la información contable cuantitativa, confiable y accesible para que le ayude a fortalecer su juicio o decisión sobre algún asunto relativo al área de su competencia.

Para obtener dicha información, es necesario contar con un sistema de captación de las operaciones con el que mida, clasifique, registre y resuma con claridad en términos de dinero, las transacciones y hechos de carácter financiero, lo cual es posible a través de los estados financieros, los cuales constituyen un instrumento básico de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Es conveniente precisar que "Estado Financiero es un documento fundamentalmente numérico, en cuyos valores se consigna el resultado de haberse conjugado los factores de la producción por una empresa, así como de haber aplicado las políticas y medidas administrativas dictadas por los directivos de la misma, y en cuya formulación y estimación de valores, intervienen las convenciones contables y juicios personales de quien los formula; a una fecha o por

un período determinado".(9)

De acuerdo con esta definición se puede decir que, en efecto, los estados financieros constituyen un instrumento de información contable que tratan de lograr diversos objetivos.

En este sentido se señala que "en primer lugar, presentan los activos y pasivos de una empresa en un momento en el tiempo, por lo general al final de un año o de un trimestre. Esta presentación se conoce como el balance general. Por otra parte, el estado de resultados presenta los ingresos, gastos, impuestos y utilidades de la empresa para un período particular del tiempo, por lo general también de un año o de un trimestre".(10)

Como se observa, estos objetivos se refieren particularmente al balance general y al estado de resultados; por lo que es conveniente referir los objetivos de los estados financieros en una forma más general.

9 Macias Pineda, Roberto. El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias de las Empresas. Ed. ECASA, México, 1991, p. 13.

10 Van Horne, James. Fundamentos de Administración Financiera. 6a. edición. Ed. Prentice-Hall, México, 1991, p. 125.

Así, se puede decir que los estados financieros tienen como objetivo principal informar sobre la situación financiera de la empresa en una fecha determinada y sobre los resultados de sus operaciones y el flujo de fondos por un período determinado.

Los estados financieros tienen además los siguientes objetivos:

- Proporcionar información que sirva de base para tomar decisiones de inversión y crédito, lo que requiere conocer la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y redituabilidad.
- Permitir evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar fondos.
- Dar a conocer el origen y las características de los recursos para estimar la capacidad financiera de crecimiento.
- Proporcionar información para formar un juicio sobre los resultados financieros de la administración en cuanto a la rentabilidad, solvencia, generación de fondos y capacidad de crecimiento.(11)

11 Moreno Fernández, Joaquín. Las Finanzas en la Empresa. 4a. edición, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1991, p. 13.

Estos objetivos ponen de manifiesto la importancia de los estados financieros tanto dentro como fuera de la empresa, ya que permiten conocer la fortaleza o debilidad financiera de la organización tomada como un conjunto o bien sobre una fase o área del negocio.

5.5. PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS CON BASE EN LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Se ha indicado que los estados financieros en general constituyen una herramienta importante para la contabilidad por áreas de responsabilidad, pero tales estados pueden ser de diversos tipos que de acuerdo a su uso y finalidad pueden clasificarse en: estados financieros proforma, principales o básicos, y secundarios o accesorios.

1) Estados Financieros Proforma

Este tipo de estados, pueden presentar total o parcialmente situaciones o hechos por acontecer, y se preparan con el objeto de presentar la forma en que determinadas situaciones aún no consumadas pueden modificar la posición financiera de la empresa. (12)

12 Cfr. Manciera, H. Terminología del Contador. Ed. Banca y Comercio, México, 1992, p. 33.

Para la contabilidad por áreas de responsabilidad estos estados proforma reúnen todos los ingresos y gastos presupuestos en un proyecto para el período; de manera que al finalizar el período sirven para determinar si todas las estimaciones del presupuesto se cumplieron y constituye la base para el análisis de las desviaciones por parte de los responsables en cada área.

Las estimaciones del presupuesto se combinan para crear los estados proforma. En el caso del balance, se pueden determinar las cuentas por pagar y el pasivo acumulado examinando los presupuestos de gastos para determinar qué se debería haber comprado; analizado, después, el presupuesto de efectivo para ver qué se habría pagado por esas compras y encontrando la diferencia entre las dos cifras. Otras partidas del estado proforma se encuentran más directamente en las estimaciones del presupuesto respectivo, tales como el costo de los artículos vendidos y el saldo de efectivo.⁽¹³⁾

De lo anterior se deduce que la principal ventaja del estado proforma reside en su posibilidad de mostrar cuál sería la situación financiera de la empresa al finalizar el

13 Bolten, Steven. Administración Financiera. Ed. Limusa, México, 1990, pp. 116-117.

período; proporciona a los responsables de cada área un objetivo al cual apuntar, porque ofrece una perspectiva financiera ideal de la organización.

Los estados proforma pueden mostrar, por ejemplo, el efecto que producirá el crecimiento en la situación financiera de la empresa y de cada una de sus áreas, puede indicar los puntos fuertes y débiles y señalar las necesidades potenciales de recursos para mantener el equilibrio deseado.

Pero con todo y su utilidad, estos estados no sustituyen a los presupuestos y deben considerarse conjuntamente en el sistema presupuestal.

2) Estados Financieros Principales o Básicos

Los estados financieros básicos "son aquellos que por la abundancia de sus cifras informativas e importancia de las mismas permiten al lector una apreciación global de la situación financiera y productividad de la empresa que los originó".(14)

14 Pérez Harris, Alfredo. *Los Estados Financieros: Su Análisis e Interpretación*. Ed. ECASA, México, 1987, p. 13.

Estos estados proporcionan a los responsables de cada área la información necesaria para evaluar sus resultados comparándolos con los planeado.

Los estados financieros que son considerados como básicos o principales son los siguientes:

a) Estado de situación financiera

El Estado de situación financiera o balance general "es el estado que muestra en unidades monetarias la situación financiera de una empresa o entidad económica en una fecha determinada".(15)

Este estado tiene el propósito de mostrar la naturaleza de los recursos económicos de la empresa, así como los derechos de acreedores y la participación de los dueños.

b) Estado de Resultados

Este estado permite apreciar la situación en que se encuentra una empresa y la productividad que ha tenido en cierto período.(16)

15 *Moreno Fernández, Joaquín. Op. Cit. p. 20.*

16 *Pérez Harris, Alfredo. Op. Cit. p. 22.*

Su principal característica es ser dinámico ya que abarca en cierto tiempo en la de la organización.

c) Estado de cambios en la situación financiera

Este estado se formula para informar sobre los cambios ocurridos en la situación financiera de la entidad entre dos fechas.

Sus principales objetivos son:

- Informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad, mostrando la generación de recursos provenientes de las operaciones del período.
- Relevar información financiera sobre los cambios en la estructura financiera de la entidad.(17)

La base para preparar este estado es un balance comparativo que proporciona las variaciones entre una fecha y otra, así como la relación existente con el estado de ingresos y gastos, que en conjunto proporcionan la información necesaria para el control en cada área de responsabilidad.

17 Moreno Fernández, Joaquín. *Op. Cit.* pp. 63-64.

3) Estados Financieros Secundarios o Accesorios

Además de los estados básicos señalados, la contabilidad por áreas de responsabilidad se vale de otros estados llamados secundarios o accesorios, los cuales aclaran y analizan las cifras contenidas en los estados principales.

Estos estados son importantes como información complementaria y proporcionan elementos de juicio más extensos; constituyen una fuente de datos que no obstante están resumidos en los principales, aquí se aclaran, detallan o analizan, por lo que sus usuarios pueden formarse una opinión más definida respecto a las características financieras y de operación de la empresa o de cada una de sus áreas.

Entre los estados financieros secundarios se encuentran el estado de costo de producción, el estado de costo de lo vendido y el estado de movimiento de capital contable. (18)

En general los estados financieros son una herramienta de gran utilidad en lo referente a la información en la contabilidad por áreas de responsabilidad. Con base en

18 Pérez Harris, Alfredo. Op. Cit. p. 14.

tales estados, el ejecutivo responsable puede mostrar lo presupuestado y lo real del período sobre el que se está informando, con sus respectivas variaciones.

Esto permite destacar si se cumple o no con los objetivos y se puedan tomar las acciones correctivas adecuadas, a fin de lograr dicho objetivo.

CAPITULO VI. CASO PRACTICO DE INTEGRACION PRESUPUESTAL TRADICIONAL Y CON BASE EN AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD.

Hasta aquí se han expuesto los aspectos teóricos más importantes que pueden servir como base para instalar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad en cualquier empresa.

Se ha visto también la importancia de la industria de la construcción de pozos geotérmicos, y la complejidad de su administración, en virtud de lo cual resulta indispensable desarrollar un sistema contable, el cual permita obtener información oportuna y veraz para la toma de decisiones sobre el de proyectos específicos.

De tal manera a través de este capítulo se desarrollará un caso para mostrar de manera práctica la integración presupuestal tradicional y con base en áreas de responsabilidad en la industria de construcción de pozos geotérmicos.

Cabe señalar que en términos generales el programa para la instalación de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad se consideran los siguientes aspectos:

- Formular el organigrama funcional por áreas de responsabilidades.
- Codificación de las áreas de responsabilidad.

- Modificación del catálogo de cuentas en los renglones relativos a costos y gastos, relacionándolos con la codificación dada a los diferentes departamentos según el organigrama respectivo. Al catalogar los diferentes conceptos de costos y gastos pueden dividirse en controlables y no controlables.
- Los presupuestos de gastos deben elaborarse en tal forma que puedan compararse con los gastos por áreas de responsabilidad.
- Diseñar los informes internos que deben derivarse de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Estos aspectos son susceptibles de ser modificados de acuerdo con las necesidades de la empresa en cuestión.

Para mayor claridad de lo antes expuesto se verá un caso práctico de la integración presupuestal que es posible obtener por medio de la contabilidad por áreas de responsabilidad, considerando los aspectos necesarios en la industria objeto de estudio.

6.1. ORGANIZACION POR RESPONSABILIDADES

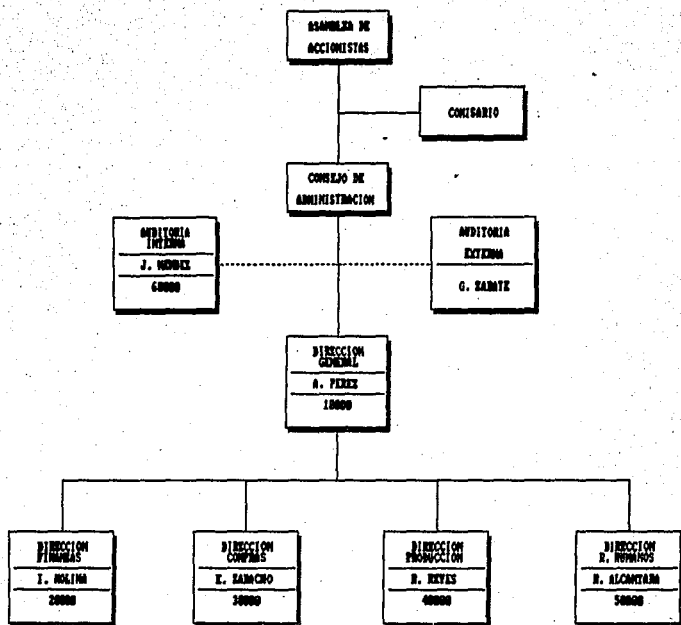
La contabilidad por áreas de responsabilidad más que organizar promueve la reducción de costos y gastos. No obstante, la premisa al pensar en el establecimiento de

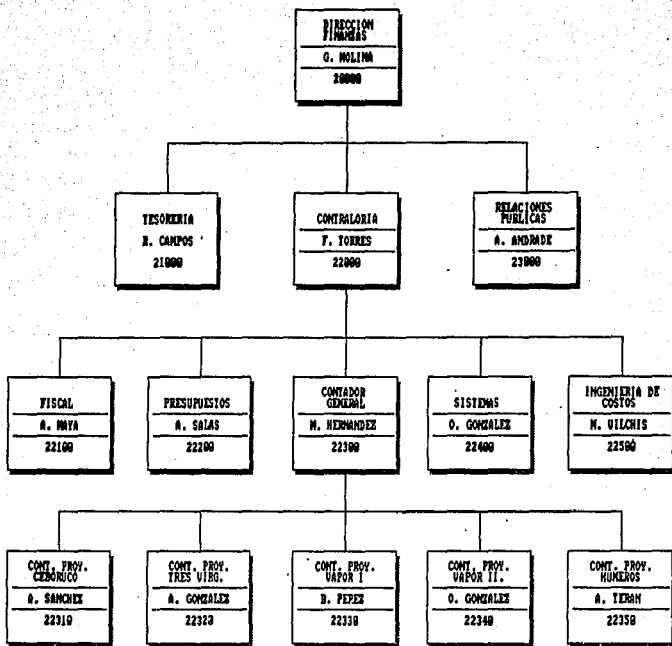
aquella, es preconizar la división del trabajo y exigir que sea idónea.

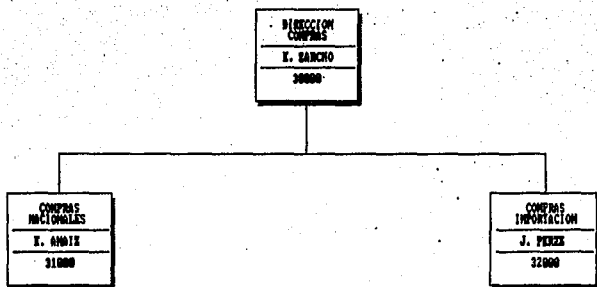
En efecto, dentro de la contabilidad por áreas de responsabilidad la división del trabajo puede ser localizada tanto en la lámina de organización como en la esencia misma de la información, que necesita de la intervención de todo ente administrativo. En este sentido, el informe del primer nivel (Gerente General), destinado a reducir costos, gastos e ineficiencia, descansa en una multiplicidad de reportes previos; como esos reportes son formulados en cada área por los responsables respectivos, nadie deja de colaborar finalmente en la integración del informe de resumen.

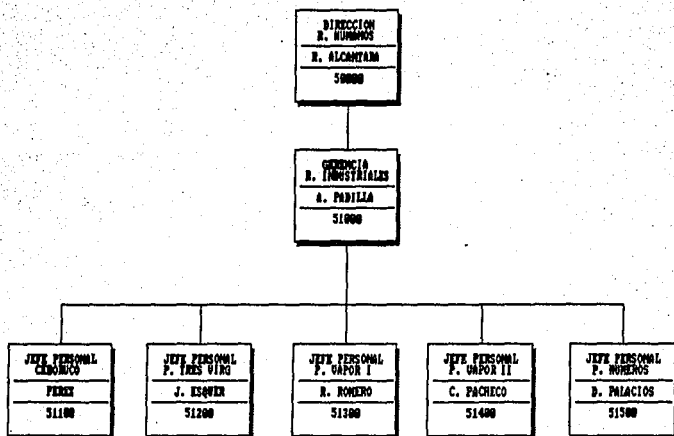
Este principio de la división del trabajo demuestra que no es posible pretender un buen flujo de información en la contabilidad por áreas de responsabilidad si no existe una correcta organización interna que lo soporte.

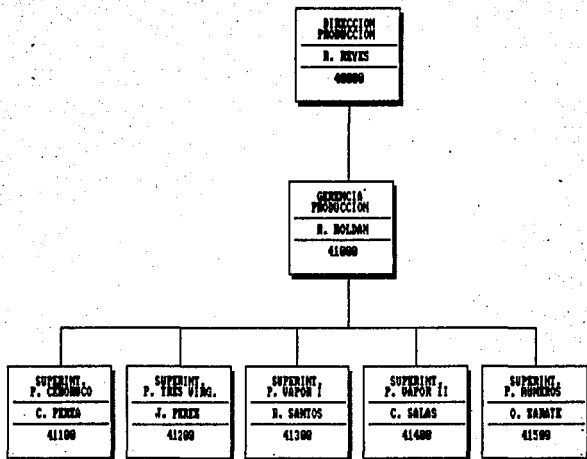
De tal manera, como primer paso del caso práctico de integración presupuestal, es necesario presentar los organigramas de una empresa de la industria de construcción de pozos geotérmicos, codificando cada una de las áreas, los cuales servirán como base en el sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad.











6.2. CATALOGO DE CUENTAS

Una vez formulado el organigrama funcional por áreas de responsabilidad, con su respectiva codificación, es necesario proceder a la modificación del catálogo de cuentas en los renglones relativos a costos y gastos relacionándolos con la codificación realizada.

Catálogo de Cuentas

A) INDICE

- 100 Activo (cuentas de derechos)
- 200 Pasivo (cuentas de obligaciones)
- 300 Capital
- 401 Ventas
- 402 Productos financieros
- 403 Otros ingresos
- 501 Costo de ventas
- 502 Gastos de ventas
- 503 Gastos de administración
- 504 Depreciación
- 505 Otros gastos
- 506 Gastos financieros.

B) DESARROLLO

- 100 ACTIVOS (Cuentas de Derechos).
- 101 Caja y Bancos.
- 10101 Caja.
- 1010101 Rafael Campos (proy ceb).
- 1010102 Carlos Romero (proy tres vir).
- 1010103 Hugo Mendoza (proy vapor I).
- 1010104 Miguel Angel Ortiz (proy vapor II)
- 1010105 Jaime Ojeda (proy Humeros)
- 10102 Bancos.
- 1010201 Banamex No. de cuenta 1981

1010202	Banamex No. de cuenta 12345
1010203	Banamex No. de cuenta 6548
1010204	Banamex No. de cuenta 126
1010205	Banamex No. de cuenta 1364
102	Inversión de Excedentes.
103	Clientes.
10301	C.F.E.
104	Deudores diversos.
10401	Funcionarios y empleados.
1040101	Constancio Aguirre.
1040102	Daniel Chimal.
1040103	Lourdes Molina.
10402	IVA acreditable.
1040201	Por gastos.
1040202	Por compras.
1040203	Por pagos a tesorería.
105	Anticipo a proveedores.
10501	Tubos y barras huecas.
106	Inventarios.
10601	Materia prima.
1060101	Combustibles y lubricantes.
1060102	Químicos para fluidos.
1060103	Barrenas y ampliadores.
1060104	Tuberías p/ revestimeto.
1060105	Accesorios par TR.
1060106	Cemento.
1060107	Registros eléctricos.
1060108	Bombas.
1060109	Bentonita.
1060110	Cromalignito.
1060111	Barrenas.
1060112	Varios.
107	Interco.
10701	Expresa x.
1070101	Operaciones.
1070102	Financiamiento.
10702	Empresa y.
1070201	Operaciones.
1070202	Financiamiento.
108	Gastos anticipados.
10801	Seguros y fianzas.
1080101	Seguros de México.
1080102	La guardiana.
109	Otras inversiones y valores.
10901	Depósitos en garantía.
1090101	Fausto López (arrendamiento).
1090102	Infra del norte.
110	Activo fijo.

11001	Edificio.
1100101	Costo histórico.
1100102	Revaluación.
1100103	Depreciación histórica.
1100104	Depreciación revaluada.
11002	Maquinaria y equipo.
1100201	Costo histórico.
1100202	Revaluación.
1100203	Depreciación histórica.
1100204	Depreciación revaluada.
11003	Equipo de transporte.
1100301	Costo histórico.
1100302	Revaluación.
1100303	Depreciación histórica.
1100304	Depreciación revaluada.
11004	Mobiliario y equipo de oficina.
1100401	Costo histórico.
1100402	Revaluación.
1100403	Depreciación histórica.
1100404	Depreciación revaluada.
11005	Terreno
1100501	Costo histórico.
1100502	Revaluación.
11006	Equipo de cómputo.
1100601	Costo histórico.
1100602	Revaluación.
1100603	Depreciación histórica.
1100604	Depreciación revaluada.
201	Documentos por pagar a bancos.
20101	Banamex.
20102	Bancomer.
20103	Serfin.
202	Otras cuentas por pagar.
20201	Arrendadora valmex.
203	Anticipo de clientes.
20301	C.F.E.
204	Proveedores.
20401	Nacionales.
2040101	Tubos y barras huecas.
20402	Extranjeros.
2040201	Steam drilling.
204020101	Dólares.
204020102	Comp. M.N.
205	Acredores diversos.
20501	Fonacot.
20502	Infonavit.
206	Impuestos por pagar.
20601	I.V.A. por pagar.

20602	I.M.S.S.
20603	Infonavit.
20604	S.A.R.
20605	10% s/ honorarios.
20606	I.S.P.T.
10607	Impac o I.S.R.
20608	Otros.
207	Reservas.
20701	Gratificación anual.
20702	Honorarios auditoría.
20703	Prima de antigüedad.
20704	Intereses por pagar.
301	Capital contable.
30101	Capital social.
3010101	Suscrito y pagado.
30102	Reserva legal.
30103	Resultados de ejercicios anticipados.
3010301	Ejercicio 1992.
3010302	Ejercicio 1993.
3010303	Ejercicio 1994.
30104	Actualización pat.
3010401	Actualización capital cont.
301040101	Capital social.
301040102	Reserva legal.
301040103	Resultados de ejerc. ant.
301040104	Retanm.
401	Ventas.
40101	Proyecto ceboruco.
40102	Proyecto tres virgenes.
10103	Proyecto vapor I.
40104	Proyecto vapor II.
10105	Proyecto humeros.
402	Productos financieros.
40201	Intereses ganados.
4020101	Proyecto ceboruco.
4020102	Proyecto tres virgenes.
4020103	Proyecto vapor I.
4020104	Proyecto vapor II.
4020105	Proyecto humeros.
40202	Utilidad en cambios.
4020201	Proyecto ceboruco.
4020202	Proyecto tres virgenes.
4020203	Proyecto vapor I.
4020204	Proyecto vapor II.
4020205	Proyecto humeros.
403	Otros ingresos.
40301	Varios.
4030101	Proyecto ceboruco.

4030102	Proyecto tres vírgenes.
4030103	Proyecto vapor I.
4030104	Proyecto vapor II.
4030105	Proyecto humeros.
501	Costo de ventas.
50101	Proyecto ceboruco.
5010101	Pozo No. 1.
501010101	Mano de obra.
501010102	Rep. y Mantto. del equipo.
501010103	Combustibles y lubricantes.
501010104	Químicos para fluidos.
501010105	Barrenas y ampliadores.
501010106	Tuberías para revestimiento.
501010107	Accesorios para t.r.
501010108	Cementación.
501010109	Materiales obra mecánica.
501010110	Inspección de tubería.
501010111	Registros eléctricos.
501010112	Obra civil.
501010113	Obra mecánica.
501010114	Plataforma.
501010115	Transportación.
501010116	Rentas.
501010117	Previsión social.
501010118	Asistencia técnica.
501010119	Servicios interco.
501010120	Otros.
50102	Proyecto tres vírgenes.
5010201	Pozo No. 1.
501020101	Mano de obra.
501020102	Rep. y Mantto. del equipo.
501020103	Combustible y lubricantes.
501020104	Químicos para fluidos.
501020105	Barrenas y ampliadores.
501020106	Tuberías para revestimiento.
501020107	Accesorios para t.r.
501020108	Cementación.
501020109	Materiales obra mecánica.
501020110	Inspección de tubería.
501020111	Registros eléctricos.
501020112	Obra civil.
501020113	Obra mecánica.
501020114	Plataforma.
501020115	Transportación.
501020116	Rentas.
501020117	Previsión social.
501020118	Asistencia técnica.
501020119	Servicios interco.

105020120	Otros.
50103	Proyecto vapor I.
5010301	Pozo No. 1.
501030101	Mano de obra.
501030102	Rep. y Mantto. del equipo.
501030103	Combustibles y lubricantes.
501030104	Químicos para fluidos.
501030105	Barrenas y ampliadores.
501030106	Tuberías para revestimiento.
501030107	Accesorios para t.r.
501030108	Cementación.
501030109	Materiales obra mecánica.
501030110	Inspección de tubería.
501030111	Registros eléctricos.
501030112	Obra civil.
501030113	Obra mecánica.
501030114	Plataforma.
501030115	Transportación.
501030116	Rentas.
501030117	Previsión social.
501030118	Asistencia técnica.
501030119	Servicios interco.
501030120	Otros.
50104	Proyecto vapor II.
5010401	Pozo No. 1.
501040101	Mano de obra.
501040102	Rep y Mantto del equipo.
501040103	Combustibles y lubricantes.
501040104	Químicos para fluidos.
501040105	Barrenas y ampliadores.
501040106	Tuberías para revestimiento.
501040107	Accesorios para t.r.
501040108	Cementación.
501040109	Materiales obra mecánica.
501040110	Inspección de tubería.
501040111	Registro eléctricos.
501040112	Obra civil.
501040113	Obra mecánica.
501040114	Plataforma.
501040115	Transportación.
501040116	Rentas.
501040117	Previsión social.
501040118	Asistencia técnica.
501040119	Servicios Interco.
501040120	Otros.
50105	Proyecto humeros.
5010501	Pozo No. 1.
501050101	Mano de obra.

501050102	Rep y Manto del equipo.
501050103	Combustibles y lubricantes.
501050104	Químicos para fluidos.
501050105	Barrenas y ampliadores.
501050106	Tuberías para revestimiento.
501050107	Accesorios para t.r.
501050108	Cementación.
501050109	Materiales obra mecánica.
501050110	Inspección de tubería.
501050111	Registro eléctricos.
501050112	Obra civil.
501050113	Obra mecánica.
501050114	Plataforma.
501050115	Transportación.
501050116	Rentas.
501050117	Previsión social.
501050118	Asistencia técnica.
501050119	Servicios Interco.
501050120	Otros.
502	Gastos de ventas.
50201	Gastos por concursos.
5020101	Proyecto ceboruco.
5020102	Proyecto tres vírgenes.
5020103	Proyecto vapor I.
5020104	Proyecto vapor II.
5020105	Proyecto humeros.
503	Gastos de administración.
50301	Dirección general.
5030101	Sueldos.
5030102	Prestaciones.
5030103	Vacaciones.
5030104	Entre otros.
50302	Dirección de finanzas.
5030201	Sueldos.
5030202	Prestaciones.
5030203	Vacaciones.
5030204	Entre otros.
5030205	Tesorería.
503020502	Sueldos.
503020503	Prestaciones.
503020504	Vacaciones.
503020505	Entre otros.
5030206	Contraloría.
503020601	Impuestos.
50302060101	Sueldos.
50302060102	Prestaciones.
50302060103	Vacaciones.
50302060104	Entre otros.

503020602	Presupuestos.
50302060201	Sueldos.
50302060202	Prestaciones.
50302060203	Vacaciones.
50302060204	Entre otros.
503020603	Contabilidad.
50302060301	Proyecto ceboruco.
5030206030101	Sueldos.
5030206030102	Prestaciones.
5030206030103	Vacaciones.
5030206030104	Entre otros.
50302060302	Proyecto tres vírgenes.
5030206030201	Sueldos.
5030206030202	Prestaciones.
5030206030203	Vacaciones.
5030206030204	Entre otros.
50302060303	Proyecto vapor I.
5030206030301	Sueldos.
5030206030302	Prestaciones.
5030206030303	Vacaciones.
5030206030304	Entre otros.
50302060304	Proyecto vapor II.
5030206030401	Sueldos.
5030206030402	Prestaciones.
5030206030403	Vacaciones.
5030206030404	Entre otros.
50302060305	Proyecto humeros.
5030206030501	Sueldos.
5030206030502	Prestaciones.
5030206030503	Vacaciones.
5030206030504	Entre otros.
503020604	Sistemas.
50302060401	Sueldos.
50302060402	Prestaciones.
50302060403	Vacaciones.
50302060404	Entre otros.
503020605	Ingeniería de costos.
50302060501	Sueldos.
50302060502	Prestaciones.
50302060503	Vacaciones.
50302060504	Entre otros.
50303	Dirección de compras.
5030301	Sueldos.
5030302	Prestaciones.
5030303	Vacaciones.
5030304	Entre otros.
5030305	Compras nacionales.
503030501	Sueldos.

503030502	Prestaciones.
503030503	Vacaciones.
503030504	Entre otros.
5030306	Compras importación.
503030601	Sueldos
503030602	Prestaciones.
503030603	Vacaciones.
503030604	Entre otros.
50304	Dirección de recursos humanos.
5030401	Sueldos.
5030402	Prestaciones.
5030403	Vacaciones.
5030404	Entre otros.
5030405	Gerencia de recursos humanos.
503040501	Proyecto ceboruco.
50304050101	Sueldos.
50304050102	Prestaciones.
50304050103	Vacaciones.
50304050104	Entre otros.
503040502	Proyecto tres vírgenes.
50304050201	Sueldos.
50304050202	Prestaciones.
50304050203	Vacaciones.
50304050204	Entre otros.
503040503	Proyecto vapor I.
50304050301	Sueldos.
50304050302	Prestaciones.
50304050303	Vacaciones.
50304050304	Entre otros.
503040504	Proyecto vapor II.
50304050401	Sueldos.
50304050402	Prestaciones.
50304050403	Vacaciones.
50304050404	Entre otros.
503040505	Proyecto humeros.
50304050501	Sueldos.
50304050502	Prestaciones.
50304050503	Vacaciones.
50304050504	Entre otros.
504	Depreciación.
50401	Edificio.
5040101	Histórico.
5040102	Revaluado.
50402	Maquinaria y equipo.
5040201	Histórico.
5040202	Revaluado.
50403	Equipo de transporte.
5040301	Histórico.

5040302	Revaluado.
50404	Mobiliario y equipo de oficina.
5040401	Histórico.
5040402	Revaluado.
50405	Equipo de cómputo.
5040501	Histórico.
5040502	Revaluado.
505	Otros gastos.
50501	Varios.
5050101	Proyecto ceboruco.
5050102	Proyecto tres vírgenes.
5050103	Proyecto vapor I.
5050104	Proyecto vapor II.
5050105	Proyecto humeros.
506	Gastos financieros.
50601	Intereses pagados.
5060101	Proyecto ceboruco.
5060102	Proyecto tres vírgenes.
5050103	Proyecto vapor I.
5060104	Proyecto vapor II.
5060105	Proyecto humeros.
50602	Pérdida en cambios.
5060201	Proyecto ceboruco.
5060202	Proyecto tres vírgenes.
5060203	Proyecto vapor I.
5060204	Proyecto vapor II.
5060205	Proyecto humeros.

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.

CATALOGO DE SUBCUENTAS TRADICIONAL

01	Mano de obra	X				
02	Rep. y manto de equipo	X				
03	Combustible y Lub	X				
04	Químicos para fluidos	X				
05	Barrenas y ampliadores	X				
06	Tuberías de revestimiento	X				
07	Accesorios para T.R.	X				
08	Cementación	X				
09	Materiales	X				
10	Inspección de tubería	X				
11	Registros eléctricos	X				
12	Obra Civil	X				
13	Obra mecánica	X				
14	Plataforma	X				
15	Transportación	X				
16	Rentas	X				
17	Previsión social	X	X	X		
18	Asistencia técnica	X				
19	Servicio interco	X	X	X	X	
20	Amortizaciones		X	X		
21	Artículos de limpieza	X	X	X	X	
22	Agua		X	X	X	
23	Artículos de Lab.	X				
24	Cuotas y suscripciones		X	X		
25	Comisiones bancarias					X
26	Gastos de viaje		X	X		
27	Gratificaciones	X				
28	Luz y fuerza	X	X	X		
29	Intereses pagados					X
30	No deducibles					
31	Papelaría y artículos de O	X	X	X		
32	Prima vacacional	X	X	X	X	X
33	Teléfono		X	X		
34	Gastos legales		X	X		
35	Cuotas sindicales	X				
36	Asesoría legal		X			

SIGNIFICADOS

- 501 Costo de Ventas
- 502 Gastos de Ventas
- 503 Gastos de Administración
- 505 Otros Gastos
- 506 Gastos financieros

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.

CATALOGO DE SUBCUENTAS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Código	Descripción	10000	20000	30000	40000	50000
01	Mano de obra					X
02	Rep. y manito de equipo					X
03	Combustible y Lub					X
04	Químicos para fluidos					X
05	Barrenas y ampliadores					X
06	Tuberías de revestimiento					X
07	Accesorios para T.R.					X
08	Cementación					X
09	Materiales					X
10	Inspección de tubería					X
11	Registros eléctricos					X
12	Obra Civil					X
13	Obra mecánica					X
14	Plataforma					X
15	Transportación					X
16	Rentas					X
17	Previsión social	X	X	X		X
18	Asistencia técnica					X
19	Servicio interco	X	X	X		X
20	Amortizaciones	X	X	X		X
21	Artículos de limpieza	X	X	X	X	X
22	Agua	X	X	X		X
23	Artículos de Lab.				X	
24	Cuotas y suscripciones	X	X	X		X
25	Comisiones bancarias					
26	Gastos de viaje	X	X	X		X
27	Gratificaciones				X	
28	Luz y fuerza	X	X	X		X
29	Intereses pagados					
30	No deducibles	X	X	X		X
31	Papelaría y artículos de O	X	X	X	X	X
32	Prima vacacional	X	X	X	X	X
33	Teléfono	X	X	X		X
34	Gastos legales	X	X	X		X
35	Cuotas sindicales				X	
36	Asesoría legal					

SIGNIFICADOS

- 10000 Dirección General
- 20000 Dirección de Finanzas
- 30000 Dirección de Compras
- 40000 Dirección de Producción
- 50000 Dirección de Recursos Humanos

6.3. PRESUPUESTOS POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

El paso siguiente consiste en elaborar los presupuestos necesarios de manera que puedan compararse con los gastos por áreas de responsabilidad.

Para ello, es necesario en primera instancia considerar los costos incurridos en 199_, que servirán como base para la elaboración de los presupuestos. Posteriormente se elabora el presupuesto de ventas; presupuestos de gastos y costos, después el estado de resultados presupuestado; y por último, el Estado de situación financiera presupuestado.

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS PARA EL EJERCICIO 199-

(MILES DE NUEVOS PESOS)
(MENSUAL)

PERIODO	PROYECTO CEBOROCO	PROYECTO TRES VIRG	PROYECTO VAPOR I	PROYECTO VAPOR II	PROYECTO HUATERO	TOTAL
ENERO	310	1,192	2,427	2,433	1,414	7,776
FEBRERO	1,492	255	1,310	2,829	490	6,396
MARZO	432	373	6,149	3,236	32	10,222
ABRIL	357	1,037	2,004	3,000	28	6,426
MAYO	149	799	2,096	3,000	30	6,074
JUNIO	141	0	1,925	3,000	531	5,597
JULIO	382	0	2,015	3,000	1,532	6,929
AGOSTO	648	500	1,975	3,000	1,531	7,654
SEPTIEMBRE	1,392	1,667	1,809	3,000	1,530	9,398
OCTUBRE	1,634	1,667	2,627	3,000	1,531	10,459
NOVIEMBRE	1,417	1,667	2,477		1,529	7,090
DICIEMBRE	1,426	1,667	2,564		1,529	7,186
TOTAL	9,780	10,824	29,398	29,498	11,707	91,207

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS PARA EL EJERCICIO 199-

(MILES DE NUEVOS PESOS)
 (ACUMULADO)

PERIODO	PROYECTO CEBONUCO	PROYECTO TRES VEG.	PROYECTO VAPOR I	PROYECTO VAPOR II	PROYECTO FERRETERIA	TOTAL
ENERO	310	1,192	2,427	2,433	1,414	7,776
FEBRERO	1,802	1,447	3,757	5,262	1,904	14,172
MARZO	2,234	1,820	9,906	6,948	1,936	24,394
ABRIL	2,591	2,857	11,910	11,498	1,964	30,820
MAYO	2,740	3,656	14,006	14,498	1,994	36,894
JUNIO	2,881	3,656	15,931	17,498	2,525	42,491
JULIO	3,263	3,656	17,946	20,498	4,057	49,420
AGOSTO	3,911	4,156	19,921	23,498	5,588	57,074
SEPTIEMBRE	5,303	5,823	21,730	26,498	7,118	66,472
OCTUBRE	6,937	7,490	24,357	29,498	8,649	76,931
NOVIEMBRE	8,354	9,157	26,834	29,498	10,178	84,021
DICIEMBRE	9,780	10,824	29,398	29,498	11,707	91,207

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLES: R. REYES Y R. ROLDAN.

NIVEL: 2 Y 3

DEPARTAMENTO: TOTAL EMPRESA

AREA: PRODUCCION

CUENTA CONTROL: 40000 Y 41000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
501	01	Mano de Obra	16,415		16,415	21,965		21965	5,550
	02	Rep. Manto	1,402		1,402	1,402		1,402	
	03.	Comb. y Lub.	1,341		1,341	1,800		1,800	459
	04	Quim. p. fluidos	2,582		2,582	3,367		3,367	785
	05	Barrenas	1,111		1,111	2,345		2,345	1,234
	06	Tub. Para Revest.	5,815		5,815	7,951		7,951	2,136
	07	Accesorios para Tr	743		743	743		743	
	08	Cementación	1,559		1,559	1,559		1,559	
	09	Materiales Obra Mec	6,145		6,145	9,330		9,330	3,185
	10	Insp. de Tubería	1,900		1,900	1,900		1,900	
	11	Registros eléctricos	149		149	149		149	
	12	Obra Civil	483		483	483		483	
	13	Obra mecánica	2,157		2,157	2,453		2,453	296
	14	Plataforma	176		176	176		176	
	15	Transportación	11		11	11		11	
	16	Rentas	1,161		1,161	1,246		1,246	85
	17	Previsión Social	1,850		1,850	1,850		1,850	
	18	Asistencia técnica	1,264		1,264	1,363		1,363	99
	19	Servicio interco	870		870	870		870	
	20	Otros	2,754		2,754	2,745		2,745	
		SUMAS	49,888	0	49,888	63,717		63717	13,829

NOTA: Para efectos del caso práctico sólo se manejarán cifras reales en aquellos centros de Responsabilidad en que existieron -- variaciones.

**ANALISIS DE VARIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS A LAS
DESOLACIONES**

Dentro del costo se detectó una variación de N\$ 13,829 contra lo presupuestado, lo cual representa un incremento del 27.72% de dicha cantidad.

Por lo que se prosiguió con el análisis a fin de identificar a qué Centros de Responsabilidad corresponden tales variaciones, encontrando lo siguiente:

CONCEPTO	PROYECTO CEBORUCO	PROYECTO VAPOR I	PROYECTO VAPOR II	PROYECTO HUMEROS	TOTAL
MANO DE OB.	550	3,500	500	1,000	5,550
COMB. Y LUB.	59	180	120	70	459
QUIM. P/FLUI	85	300	290	110	785
BARRENAS	34	700	295	205	1,234
TUB/REVEST.	136	1,250	550	200	2,136
MAT. O MEC.	185	1,890	395	715	3,185
OBRA MEC.	96	200			296
RENTAS		85			85
ASIST. TEC.		99			99
TOTAL:	1,144	8,204	2,181	2,300	13,829

Por lo anterior se solicitó explicación sobre dichas variaciones a cada uno de los responsables, resumiendo a continuación sus comentarios:

MANO DE OBRA: Incrementaron sueldos y se tuvo la necesidad de pagar tiempo extra (sin autorización de su jefe inmediato)

COMB. Y LUBR. Independientemente del incremento en precios hubo otro muy fuerte en el consumo promedio (el cual no nos pudieron explicar debidamente).

QUIMIC. P/FLUID. Se accidentó el camión que lo transportaba y se perdió una fuerte cantidad del mismo.

BARRENAS: Se incrementó notablemente el número de barrenas atoradas y quebradas.

**TUB. DE REV. Y
MAT. OB. MEC.** Los responsables del área no se explican la variación, ya que consideran que no hubo incremento de consumo, por lo que acudimos a la Dirección de Compras, quienes argumentan que se debió sólo a incremento de precios.

**OBRA MEC. Y
ASIST. TEC. Y
RENTAS:** Necesitaron mayor asesoría externa por falta de conocimiento en ciertas partes de la obra.

MEDIDAS CORRECTIVAS:

MANO DE OBRA: Se establecerán políticas para incrementos salariales; en base a estudios previos, realizados por la Dirección de Recursos Humanos sobre análisis y descripción de puesto, así como el comportamiento del mercado. El porcentaje de incremento a otorgarse deberá ser autorizado por la Gerencia General, mismo que podrá variar según el desempeño de cada persona, siendo evaluado por el jefe inmediato.

Por lo que respecta a tiempo extra, se diseñará un formato en el cual se explicará el trabajo a desempeñar, así como los motivos por lo que no se desarrolló en horario normal. Dicho formato deberá estar autorizado por el jefe inmediato y el Director el área.

COMBUST. Y LUBR. Se establecerán controles por medio de salidas de almacén, debiendo ser autorizadas por el jefe de obra.

QUIMICOS F/FLUI.: Se contratarán seguros de carga para todos aquellos traslados de materiales que la Dirección de Compras determine que su pérdida podría impactar de manera importante.

BARRERAS:

Se solicitará a la Dirección de Compras, mantenga informados a los proveedores sobre los requisitos mínimos de calidad con que deberán contar estos materiales.

TUBERIA DE REV. Y

MATERIAL DE OBRA

MECANICA:

La Dirección de Compras realizará cotizaciones con nuevos proveedores, seleccionando aquellos que proporcionen mejores precios y óptima calidad.

OBRA MECANICA

RENTAS Y ASISTEN.

TECNICA:

Se establecerán programas específicos de capacitación, que permitan contar con el personal mejor preparado para que empleen satisfactoriamente con sus funciones.

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLES: C. PEREA

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: SUPERINTENDENCIA
 CEREBUCO

AREA: PRODUCCION

CUENTA CONTROL: 41100

CUENTA MAJOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL		VARIACION	
			CENTRO- LABOR	NO CENTRO- LABOR	TOTAL	CENTRO- LABOR	NO CENTRO- LABOR		TOTAL
501	01	Mano de Obra	1,760		1,760	2,310		2,310	550
	02	Rep. Manito	150		150	150		150	
	03	Comb. y Lub.	144		144	203		203	59
	04	Quim. p. fluidos	277		277	362		362	85
	05	Barrenas	119		119	153		153	34
	06	Tub. Para Revest.	623		623	759		759	136
	07	Accesorios para Tr	80		80	80		80	
	08	Cementación	167		167	167		167	
	09	Materiales Obra Mec	659		659	844		844	185
	10	Insp. de Tubería	204		204	204		204	
	11	Registros eléctricos	16		16	16		16	
	12	Obra Civil	52		52	52		52	
	13	Obra mecánica	231		231	327		327	96
	14	Plataforma	19		19	19		19	
	15	Transportación	1		1	1		1	
	16	Rentas	124		124	124		124	
	17	Previsión Social	198		198	198		198	
	18	Asistencia técnica	136		136	136		136	
	19	Servicio interco	93		93	93		93	
	20	Otros	295		295	295		295	
		SUMAS	5,349	0	5,349	6,493		6,493	1,144

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLES: J. PEREZ

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: SUPERINTENDENCIA TRES VIRGENES

AREA: PRODUCCION

CUENTA CONTROL: 41200

CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	PREVISIONES			REAL			VARIACION
			CORRIENTE	PLAZO	TOTAL	CORRIENTE	PLAZO	TOTAL	
501	01	Mano de Obra	1,948		1,948				
	02	Rep. Manto	166		166				
	03	Comb. y Lub.	159		159				
	04	Quim. p. fluidos	306		306				
	05	Barrenas	132		132				
	06	Tub. Para Revest.	690		690				
	07	Accesorios para Tr	88		88				
	08	Cementación	185		185				
	09	Materiales Obra Mec	729		729				
	10	Insp. de Tubería	225		225				
	11	Registros eléctricos	18		18				
	12	Obra Civil	57		57				
	13	Obra mecánica	256		256				
	14	Plataforma	21		21				
	15	Transportación	1		1				
	16	Rentas	138		138				
	17	Previsión Social	220		220				
	18	Asistencia técnica	150		150				
	19	Servicio interco	103		103				
	20	Otros	327		327				
		SUMAS	5,920	0	5,920				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLES: R. SANTOS

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: SUPERINTEDECENCIA VAPOR I

AREA: PRODUCCION

CUENTA CONTROL: 41300

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
501	01	Mano de Obra	5,291		5,291	8,791		8,791	3,500
	02	Rep. Manito	452		452	452		452	
	03	Comb. y Lub.	432		432	612		612	180
	04	Quím. p. fluidos	832		832	1,132		1,132	300
	05	Barrenas	358		358	1,058		1,058	700
	06	Tub. Para Revest.	1,874		1,874	3,124		3,124	1,250
	07	Accesorios para Tr	240		240	240		240	
	08	Cementación	503		503	503		503	
	09	Materiales Obra Mcc	1,981		1,981	3,871		3,871	1,890
	10	Insp. de Tubería	612		612	612		612	
	11	Registros eléctricos	48		48	48		48	
	12	Obra Civil	156		156	156		156	
	13	Obra mecánica	695		695	895		895	200
	14	Plataforma	57		57	57		57	
	15	Transportación	4		4	4		4	
	16	Rentas	374		374	459		459	85
	17	Previsión Social	596		596	596		596	
	18	Asistencia técnica	407		407	506		506	99
	19	Servicio interco	280		280	280		280	
	20	Otros	888		888	888		888	
		SUMAS	16080	0	16,080	24,284		24284	8,204

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLES: C. SALAS

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: SUPERINTENDENCIA VAPOR II

AREA: PRODUCCION

CUENTA CONTROL: 41400

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
501	01	Mano de Obra	5,309		5,309	5,809		5,809	500
	02	Rep. Manto	453		453	453		453	
	03	Comb. y Lub.	434		434	584		584	150
	04	Quim. p. fluidos	835		835	1,125		1,125	290
	05	Barrenas	359		359	654		654	295
	06	Tub. Para Revest.	1,881		1,881	2,431		2,431	550
	07	Accesorios para Tr	240		240	240		240	
	08	Cementación	504		504	504		504	
	09	Materiales Obra Mec	1,987		1,987	2,382		2,382	395
	10	Insp. de Tubería	615		615	615		615	
	11	Registros eléctricos	48		48	48		48	
	12	Obra Civil	156		156	156		156	
	13	Obra mecánica	698		698	698		698	
	14	Plataforma	57		57	57		57	
	15	Transportación	4		4	4		4	
	16	Rentas	375		375	375		375	
	17	Previsión Social	598		598	598		598	
	18	Asistencia técnica	409		409	409		409	
	19	Servicio interco	281		281	281		281	
	20	Otros	891		891	891		891	
		SUMAS	16,135	0	16,135	18,315		18315	2,180

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLES: O. ZARATE

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: SUPERINTEDECENCIA
HUMEROS

AREA: PRODUCCION

CUENTA CONTROL: 41500

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	
501	01	Mano de Obra	2,107		2,107	3,107		3,107	1,000
	02	Rep. Manitto	180		180	180		180	
	03	Comb. y Lub.	172		172	242		242	70
	04	Quim. p. fluidos	331		331	441		441	110
	05	Barrenas	143		143	348		348	205
	06	Tub. Para Revest.	746		746	946		946	200
	07	Accesorios para Tr	95		95	95		95	
	08	Cementación	200		200	200		200	
	09	Materiales Obra Mec	789		789	1,504		1,504	715
	10	Insp. de Tubería	244		244	744		744	
	11	Registros eléctricos	19		19	19		19	
	12	Obra Civil	62		62	62		62	
	13	Obra mecánica	277		277	277		277	
	14	Plataforma	23		23	23		23	
	15	Transportación	1		1	1		1	
	16	Rentas	149		149	149		149	
	17	Previsión Social	238		238	238		238	
	18	Asistencia técnica	162		162	162		162	
	19	Servicio interco	112		112	112		112	
	20	Otros	354		354	354		354	
		SUMAS	6,404	0	6,404	8,704		8,704	2,300

**CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
 INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199**

RESPONSABLES: A. ANDRADE

NIVEL: 3

**DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS
 ACUMULADO POR PROYECTOS**

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTINGIBLE	NO CONTINGIBLE	TOTAL	CONTINGIBLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
502	01	Gastos por Concursos	1,759	0	1,759				
		SUMAS	1,759	0	1,759				

**CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
 INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199**

RESPONSABLES: A. ANDRADE

NIVEL: 3

**DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS
 PROYECTO CEBORUCO**

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTEO- LABLE	NO CONTEO- LABLE	TOTAL	CONTEO- LABLE	NO CON- TEO- LABLE	TOTAL	
502	01	Gastos por Concursos	189	0	189				
		SUMAS	189	0	189				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLES: A. ANDRADE

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
502	01	Gastos por Concursos	209	0	209				
		SUMAS	209	0	209				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLES: A. ANDRADE

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
502	01	Gastos por Concursos	567	0	567				
		SUMAS	567	0	567				

**CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
 INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199**

RESPONSABLES: A. ANDRADE

NIVEL: 3

**DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS
 VAPOR PROYECTO VAPOR II**

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	
502	01	Gastos por Concursos	569	0	569				
		SUMAS	569	0	569				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLES: A. ANDRADE

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS
PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	
502	01	Gastos por Concursos	226	0	226				
		SUMAS	226	0	226				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESUMEN DE GASTOS DE ADMINISTRACION ACUMULADO ACUMULADO POR EMPRESAS

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	5,302	0	5,302	6,362		6,362	1,060
	17	Previsión Social	453		453	453		453	
	19	Servicios Interco	433		433	433		433	
	20	Amortizaciones	834		834	834		834	
	21	Artículos de limpieza	359		359	359		359	
	22	Agua	1,878		1,878	1,878		1,878	
	24	Cuotas y suscripción	240		240	240		240	
	26	Gastos de viaje	504		504	685		685	181
	28	Luz y fuerza	1,985		1,985	2,183		2,183	198
	30	No deducibles	614		614	614		614	
	31	Papelaría y art. de	48		48	48		48	
	32	Prima vacacional	156		156	156		156	
	33	Teléfono	697		697	906		906	209
	34	Gastos legales	57		57	57		57	
		SUMAS	13,559	0	13,559	15,207		15207	1,648

ANALISIS DE VARIACIONES Y MEDIDAS CORRECTIVAS EN GASTOS DE ADMINISTRACION.

En este renglón de el estado de resultados detectamos una variación de N\$1,648, lo cual representa un 12.15% de desviación. Estas se dieron en las siguientes cuentas:

PROYECTO VAPOR I

SUELDOS	1,060
GASTOS DE VIAJE	181
LUZ Y FUERZA	198
TELEFONO	209
TOTAL:	<u>1,648</u> =====

Por lo anterior procedimos a la investigación con los responsables de las áreas donde ocurrieron dichas variaciones; análisis que se detalla a continuación:

SUELDOS: Originado por los incrementos que dieron en el área de producción, su personal empezó a ejercer presión para que también se les aumentara, así como también se les pagará tiempo extra, motivo principal de la variación.

GASTOS DE VIAJE: La causa principal fue que se realizaban viajes con cualquier pretexto y además gastando fuertes cantidades en viáticos.

LUZ Y FUERZA: Se detectó que muchas de las áreas de la organización, donde ya no se estaba laborando, se encontraban luces y máquinas encendidas.

TELEFONO: No existe control sobre los teléfonos directos, cualquier persona puede hacer llamadas de larga distancia, personales y de trabajo.

MEDIDAS CORRECTIVAS:

Se establecerán políticas para incrementos salariales en base a estudios previos realizados por la Dirección de Recursos Humanos, sobre análisis y descripción de puesto, así como el comportamiento de mercado.

El porcentaje de incremento a otorgarse deberá ser autorizado por la Gerencia General, misma que podrá variar según el desempeño de cada persona, siendo evaluado por el jefe inmediato.

Por lo que respecta al tiempo extra se diseñará un formato en el cual se explicará el trabajo a desempeñar, así como los motivos por los que no se desarrolló en horario normal.

Dicho formato deberá ser autorizado por el jefe inmediato y el Director del Área.

GASTOS DE

VIAJE:

Estos serán autorizados por el Director del área y los gastos estarán regidos de acuerdo a lo que establece la Ley del Impuesto sobre la Renta, todo exceso será cubierto por el empleado.

LUZ Y

FUERZA:

Se haran recorridos por parte del departamento de vigilancia a efecto de apagar las luces de las áreas en que ya se hayan retirado los trabajadores, así como concientizar a los empleados de apagar sus equipos, cuando no los estén ocupando.

TELEFONO:

Se hará responsable a las personas que cuenten con línea directa del mal uso que se les dé; descontando vía nómina todas aquellas llamadas que no tengan relación con la organización.

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESUMEN DE GASTOS DE ADMINISTRACION ACUMULADO PROYECTO CEBORUCO

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	569	0	569				
	17	Previsión Social	49		49				
	19	Servicios Interco	46		46				
	20	Amortizaciones	89		89				
	21	Artículos de limpieza	36		36				
	22	Agua	201		201				
	24	Cuotas y suscripción	26		26				
	26	Gastos de viaje	54		54				
	28	Luz y fuerza	213		213				
	30	No deducibles	66		66				
	31	Papelera y art. de	5		5				
	32	Prima vacacional	17		17				
	33	Teléfono	75		75				
	34	Gastos legales	6		6				
		SUMAS	1,454	0	1,454				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESUMEN DE GASTOS DE ADMINISTRACION ACUMULADO PROYECTO TRES VIRG.

Cuenta MAYOR	SUB Cuenta	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	629	0	629				
	17	Previsión Social	54		54				
	19	Servicios Intero	51		51				
	20	Amortizaciones	99		99				
	21	Artículos de limpieza	43		43				
	22	Agua	223		223				
	24	Cuotas y suscripción	28		28				
	26	Gastos de viaje	60		60				
	28	Luz y fuerza	236		236				
	30	No deducibles	73		73				
	31	Papelaría y art. de	6		6				
	32	Prima vacacional	19		19				
	33	Teléfono	83		83				
	34	Gastos legales	7		7				
		SUMAS	1,609	0	1,609				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESUMEN DE GASTOS DE ADMINISTRACION ACUMULADO PROYECTO VAPOR I

CUBIERTA MAYOR	GRUPO CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	1,709	0	1,709	2,769		2,769	1,060
	17	Previsión Social	146		146	146		146	
	19	Servicios Interco	140		140	140		140	
	20	Amortizaciones	269		269	269		269	
	21	Artículos de limpieza	116		116	116		116	
	22	Agua	605		605	605		605	
	24	Cuotas y suscripción	77		77	77		77	
	26	Gastos de viaje	162		162	343		343	181
	28	Luz y fuerza	640		640	838		838	198
	30	No deducibles	198		198	198		198	
	31	Papelcría y art. de	16		16	16		16	
	32	Prima vacacional	50		50	50		50	
	33	Teléfono	225		225	434		434	209
	34	Gastos legales	18		18	18		18	
		SUMAS	4,370	0	4,370	6,018		6,018	1,648

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESUMEN DE GASTOS DE ADMINISTRACION ACUMULADO PROYECTO VAPOR II

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	1,715	0	1,715				
	17	Previsión Social	146		146				
	19	Servicios Intero	140		140				
	20	Amortizaciones	270		270				
	21	Artículos de limpieza	116		116				
	22	Agua	607		607				
	24	Cuotas y suscripción	78		78				
	26	Gastos de viaje	163		163				
	28	Luz y fuerza	642		642				
	30	No deducibles	198		198				
	31	Papelaría y art. de	16		16				
	32	Prima vacacional	50		50				
	33	Teléfono	225		225				
	34	Gastos legales	18		18				
		SUMAS	4,385	0	4,385				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RÉSUMEN DE GASTOS DE ADMINISTRACION ACUMULADO PROYECTO VAPOR II

CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LA BLE	NO CONTR- LA BLE	TOTAL	CONTR- LA BLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	681	0	681				
	17	Provisión Social	58		58				
	19	Servicios Interco	56		56				
	20	Amortizaciones	107		107				
	21	Artículos de limpieza	46		46				
	22	Agua	241		241				
	24	Cuotas y suscripción	31		31				
	26	Gastos de viaje	65		65				
	28	Luz y fuerza	255		255				
	30	No deducibles	79		79				
	31	Papelaría y art. de	6		6				
	32	Prima vacacional	20		20				
	33	Teléfono	89		89				
	34	Gastos legales	7		7				
		SUMAS	1741	0	1741				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: 1

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.
ACUMULADO POR EMPRESAS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	2,386	0	2,386	2,916		2,916	530
	17	Previsión Social	204		204	204		204	
	19	Servicios Interco	195		195	195		195	
	20	Amortizaciones	375		375	375		375	
	21	Artículos de limpieza	161		161	161		161	
	22	Agua	845		845	845		845	
	24	Cuotas y suscripción	108		108	108		108	
	26	Gastos de viaje	227		227	322		322	95
	28	Luz y fuerza	893		893	991		991	98
	30	No deducibles	276		276	276		276	
	31	Papelaría y art. de	22		22	22		22	
	32	Prima vacacional	70		70	70		70	
	33	Teléfono	314		314	314		314	109
	34	Gastos legales	26		26	26		26	
		SUMAS	6,102	0	6,102	6,934		6,934	832

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: 1

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.

PROYECTO CEBORUCO

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	256	0	256				
	17	Previsión Social	22		22				
	19	Servicios Interco	21		21				
	20	Amortizaciones	40		40				
	21	Artículos de limpieza	17		17				
	22	Agua	91		91				
	24	Cuotas y suscripción	12		12				
	26	Gastos de viaje	24		24				
	28	Luz y fuerza	96		96				
	30	No deducibles	30		30				
	31	Papelería y art. de	2		2				
	32	Prima vacacional	8		8				
	33	Teléfono	34		34				
	34	Gastos legales	3		3				
		SUMAS	654	0	654				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: I

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.

AREA: FINANZAS

PROYECTO CEBORUCO

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	256	0	256				
	17	Previsión Social	22		22				
	19	Servicios Interco	21		21				
	20	Amortizaciones	40		40				
	21	Artículos de limpieza	17		17				
	22	Agua	91		91				
	24	Cuotas y suscripción	12		12				
	26	Gastos de viaje	24		24				
	28	Luz y fuerza	96		96				
	30	No deducibles	30		30				
	31	Papelería y art. de	2		2				
	32	Prima vacacional	8		8				
	33	Teléfono	34		34				
	34	Gastos legales	3		3				
		SUMAS	654	0	654				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: 1

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.

AREA: FINANZAS

PROYECTO TRES VIRGENES

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PREPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	283	0	283				
	17	Previsión Social	24		24				
	19	Servicios Interco	23		23				
	20	Amortizaciones	45		45				
	21	Artículos de limpieza	19		19				
	22	Agua	100		100				
	24	Cuotas y suscripción	13		13				
	26	Gastos de viaje	27		27				
	28	Luz y fuerza	106		106				
	30	No deducibles	33		33				
	31	Papelera y art. de	3		3				
	32	Prima vacacional	8		8				
	33	Teléfono	37		37				
	34	Gastos legales	3		3				
		SUMAS	724	0	724				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: 1

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	769	0	769	1,299		1,299	530
	17	Previsión Social	66		66	66		66	
	19	Servicios Intero	63		63	63		63	
	20	Amortizaciones	121		121	121		121	
	21	Artículos de limpieza	52		52	52		52	
	22	Agua	272		272	272		272	
	24	Cuotas y suscripción	35		35	35		35	
	26	Gastos de viaje	73		73	168		168	95
	28	Luz y fuerza	288		288	386		386	98
	30	No deducibles	89		89	89		89	
	31	Papelería y art. de	7		7	7		7	
	32	Prima vacacional	23		23	23		23	
	33	Teléfono	101		101	210		210	109
	34	Gastos legales	8		8	8		8	
		SUMAS	1,967	0	1,967	2,799		2,799	832

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: I

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.
PROYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAJOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	772	0	772				
	17	Previsión Social	66		66				
	19	Servicios Interco	63		63				
	20	Amortizaciones	121		121				
	21	Artículos de limpieza	52		52				
	22	Agua	273		273				
	24	Cuotas y suscripción	35		35				
	26	Gastos de viaje	73		73				
	28	Luz y fuerza	289		289				
	30	No deducibles	89		89				
	31	Papelera y art. de	7		7				
	32	Prima vacacional	23		23				
	33	Teléfono	101		101				
	34	Gastos legales	8		8				
		SUMAS	1,973	0	1,973				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: 1

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.
PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	306	0	306				
	17	Previsión Social	26		26				
	19	Servicios Interco	25		25				
	20	Amortizaciones	48		48				
	21	Artículos de limpieza	21		21				
	22	Agua	109		109				
	24	Cuotas y suscripción	14		14				
	26	Gastos de viaje	29		29				
	28	Luz y fuerza	115		115				
	30	No deducibles	35		35				
	31	Papelaría y art. de	3		3				
	32	Prima vacacional	9		9				
	33	Teléfono	40		40				
	34	Gastos legales	3		3				
		SUMAS	783	0	783				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: 1

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.
ACUMULADO POR EMPRESAS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	156	0	156				
	17	Previsión Social	13		13				
	19	Servicios Interco	13		13				
	20	Amortizaciones	25		25				
	21	Artículos de limpieza	11		11				
	22	Agua	55		55				
	24	Cuotas y suscripción	7		7				
	26	Gastos de viaje	15		15				
	28	Luz y fuerza	59		59				
	30	No deducibles	18		18				
	31	Papelería y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	5		5				
	33	Teléfono	21		21				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	400	0	400				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: 1

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.
PROYECTO CEBORUCO

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	17	0	17				
	17	Previsión Social	1		1				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	6		6				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	0		0				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	43	0	43				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: 1

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.

AREA: FINANZAS

PROYECTO TRES VIRGENES

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	
303	01	Sueldos	19	0	19				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	2		2				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	7		7				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	7		7				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelera y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	47	0	47				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: 1

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	50	0	50				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	8		8				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	18		18				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	19		19				
	30	No deducibles	6		6				
	31	Papelaría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	7		7				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	129	0	129				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: 1

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.
PROYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	51	0	51				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Intero	4		4				
	20	Amortizaciones	8		8				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	18		18				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	19		19				
	30	No deducibles	6		6				
	31	Papelera y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	7		7				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	129	0	129				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: G. MOLINA.

NIVEL: 1

DEPARTAMENTO: DIR FINANZAS.
PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 20000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	20	0	20				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	2		2				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Articulos de limpieza	1		1				
	22	Agua	7		7				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	8		8				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelaría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	3		3				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	51	0	51				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS

NIVEL: 3

**DEPARTAMENTO: TESORERIA
 ACUMULADO POR EMPRESAS**

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 21000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	446	0	446				
	17	Previsión Social	38		38				
	19	Servicios Interco	36		36				
	20	Amortizaciones	70		70				
	21	Artículos de limpieza	30		30				
	22	Agua	158		158				
	24	Cuotas y suscripción	20		20				
	26	Gastos de viaje	42		42				
	28	Luz y fuerza	167		167				
	30	No deducibles	52		52				
	31	Papelería y art. de	4		4				
	32	Prima vacacional	13		13				
	33	Teléfono	59		59				
	34	Gastos legales	5		5				
		SUMAS	1,140	0	1,140				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: TESORERIA
PROYECTO CEBORUCO

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 21000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	48	0	48				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	8		8				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	17		17				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	18		18				
	30	No deducibles	6		6				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	122	0	122				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: TESORERIA
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 21000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CEN- TELA- BLS	TOTAL	
503	01	Sueldos	53	0	53				
	17	Previsión Social	5		5				
	19	Servicios Intero	4		4				
	20	Amortizaciones	8		8				
	21	Artículos de limpieza	4		4				
	22	Agua	19		19				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	20		20				
	30	No deducibles	6		6				
	31	Papelaría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	2		2				
	33	Teléfono	7		7				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	135	0	135				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: TESORERIA
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB EXHIBICION	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABEL	NO CONTR. LABEL	TOTAL	CONTR. LABEL	NO CONTR. LABEL	TOTAL	
503	01	Sueldos	144	0	144	374		374	230
	17	Previsión Social	12		12	12		12	
	19	Servicios Intero	12		12	12		12	
	20	Amortizaciones	23		23	23		23	
	21	Artículos de limpieza	10		10	10		10	
	22	Agua	51		51	51		51	
	24	Cuotas y suscripción	7		7	7		7	
	26	Gastos de viaje	14		14	74		74	60
	28	Luz y fuerza	54		54	109		109	55
	30	No deducibles	17		17	17		17	
	31	Papelería y art. de	1		1	1		1	
	32	Prima vacacional	4		4	4		4	
	33	Teléfono	19		19	19		19	46
	34	Gastos legales	2		2	2		2	
		SUMAS	367	0	367	758		758	391

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS
PROYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 21000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	144	0	144				
	17	Previsión Social	12		12				
	19	Servicios Interco	12		12				
	20	Amortizaciones	23		23				
	21	Artículos de limpieza	10		10				
	22	Agua	51		51				
	24	Cuotas y suscripción	7		7				
	26	Gastos de viaje	14		14				
	28	Luz y fuerza	54		54				
	30	No deducibles	17		17				
	31	Papelcería y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	4		4				
	33	Teléfono	19		19				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	369	0	369				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: TESORERÍA
PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 21000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	57	0	57				
	17	Previsión Social	5		5				
	19	Servicios Intercó	5		5				
	20	Amortizaciones	9		9				
	21	Artículos de limpieza	4		4				
	22	Agua	20		20				
	24	Cuotas y suscripción	3		3				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	21		21				
	30	No deducibles	7		7				
	31	Papelaría y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	2		2				
	33	Teléfono	8		8				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	146	0	146				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. ANDRADE

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS
ACUMULADO POR EMPRESAS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CON- TROLLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	223	0	223				
	17	Previsión Social	19		19				
	19	Servicios Intero	18		18				
	20	Amortizaciones	35		35				
	21	Artículos de limpieza	15		15				
	22	Agua	79		79				
	24	Cuotas y suscripción	10		10				
	26	Gastos de viaje	21		21				
	28	Luz y fuerza	84		84				
	30	No deducibles	26		26				
	31	Papelera y art. de	2		2				
	32	Prima vacacional	7		7				
	33	Teléfono	29		29				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	571	0	571				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. ANDRADE

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS

AREA: FINANZAS

PROYECTO CEBORUCO

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	24	0	24				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	2		2				
	20	Amortizaciones	4		4				
	21	Artículos de limpieza	2		2				
	22	Agua	8		8				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	9		9				
	30	No deducibles	3		3				
	31	Papelera y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	3		3				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	61	0	61				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. ANDRADE

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS

AREA: FINANZAS

PROYECTO TRES VIRGENES

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	26	0	26				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	2		2				
	20	Amortizaciones	4		4				
	21	Artículos de limpieza	2		2				
	22	Agua	9		9				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	3		3				
	28	Luz y fuerza	10		10				
	30	No deducibles	3		3				
	31	Papelera y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	3		3				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	68	0	68				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. ANDRADE

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- ROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	72	0	72				
	17	Previsión Social	6		6				
	19	Servicios Intero	6		6				
	20	Amortizaciones	11		11				
	21	Artículos de limpieza	5		5				
	22	Agua	25		25				
	24	Cuotas y suscripción	3		3				
	26	Gastos de viaje	7		7				
	28	Luz y fuerza	27		27				
	30	No deducibles	8		8				
	31	Papelería y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	2		2				
	33	Teléfono	9		9				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	184	0	184				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. ANDRADE

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS
PROYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	72	0	72				
	17	Previsión Social	6		6				
	19	Servicios Interco	6		6				
	20	Amortizaciones	11		11				
	21	Artículos de limpieza	5		5				
	22	Agua	26		26				
	24	Cuotas y suscripción	3		3				
	26	Gastos de viaje	7		7				
	28	Luz y fuerza	27		27				
	30	No deducibles	8		8				
	31	Papelcería y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	2		2				
	33	Teléfono	9		9				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	185	0	185				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. ANDRADE

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: RELACIONES PUBLICAS
PROYECO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 23000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLS	TOTAL	
503	01	Sueldos	29	0	29				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	2		2				
	20	Amortizaciones	5		5				
	21	Artículos de limpieza	2		2				
	22	Agua	10		10				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	3		3				
	28	Luz y fuerza	11		11				
	30	No deducibles	3		3				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	4		4				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	73	0	73				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: F. TORRES

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: CONTRALORIA
ACUMULADO POR EMPRESAS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	149	0	149				
	17	Previsión Social	13		13				
	19	Servicios Interco	12		12				
	20	Amortizaciones	23		23				
	21	Artículos de limpieza	10		10				
	22	Agua	53		53				
	24	Cuotas y suscripción	7		7				
	26	Gastos de viaje	14		14				
	28	Luz y fuerza	56		56				
	30	No deducibles	17		17				
	31	Papelera y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	4		4				
	33	Teléfono	20		20				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	380	0	380				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: F. TORRES

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: CONTRALORIA
PROYECTO CEBORÚCO

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRIBU- TABLE	NO CONTRIBU- TABLE	TOTAL	CONTRIBU- TABLE	NO CONTRI- BUIBLES	TOTAL	
503	01	Sueldos	16	0	16				
	17	Previsión Social	1		1				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	6		6				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	0		0				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	41	0	41				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: F. TORRES

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: CONTRALORIA
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	18	0	18				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	7		7				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	45	0	45				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: F. TORRES

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: CONTRALORIA
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	DESCRIPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABE	NO CONTR- LABE	TOTAL	CONTR- LABE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	48	0	48	138		138	90
	17	Previsión Social	4		4	4		4	
	19	Servicios Intero	4		4	4		4	
	20	Amortizaciones	8		8	8		8	
	21	Artículos de limpieza	3		3	3		3	
	22	Agua	17		17	17		17	
	24	Cuotas y suscripción	2		2	2		2	
	26	Gastos de viaje	5		5	35		35	30
	28	Luz y fuerza	18		18	43		43	25
	30	No deducibles	6		6	6		6	
	31	Papelaría y art. de	0		0	0		0	
	32	Prima vacacional	1		1	1		1	
	33	Teléfono	6		6	6		6	15
	34	Gastos legales	1		1	1		1	
		SUMAS	122	0	122	282		282	160

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: F. TORRES

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: CONTRALORIA
PROYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	48	0	48				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	8		8				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	17		17				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	18		18				
	30	No deducibles	6		6				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	123	0	123				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: F. TORRES

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: CONTRALORIA
PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	19	0	19				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interc	2		2				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	7		7				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	7		7				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	3		3				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	49	0	49				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. MAYA

NIVEL: 4

**DEPARTAMENTO: IMPUESTOS
 ACUMULADO POR EMPRESAS**

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22100

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PREUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	141	0	141				
	17	Previsión Social	12		12				
	19	Servicios Intero	12		12				
	20	Amortizaciones	22		22				
	21	Artículos de limpieza	10		10				
	22	Agua	50		50				
	24	Cuotas y suscripción	6		6				
	26	Gastos de viaje	13		13				
	28	Luz y fuerza	53		53				
	30	No deducibles	16		16				
	31	Papelería y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	4		4				
	33	Teléfono	19		19				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	361	0	361				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. MAYA

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: IMPUESTOS
PROYECTO CEBORUCO

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22100

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	15	0	15				
	17	Previsión Social	1		1				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	2		2				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	5		5				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	1		1				
	28	Luz y fuerza	6		6				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelaría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	0		0				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	39	0	39				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. MAYA

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: IMPUESTOS
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22100

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	17	0	17				
	17	Previsión Social	1		1				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Articulos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	6		6				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelcería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	0		0				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	43	0	43				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. MAYA

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: IMPUESTOS
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22100

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	46	0	46				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	7		7				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	16		16				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	4		4				
	28	Luz y fuerza	17		17				
	30	No deducibles	5		5				
	31	Papelcría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legates	0		0				
		SUMAS	116	0	116				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. MAYA

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: IMPUESTOS
PROYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22100

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CEN- TRABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	46	0	46				
	17	Provisión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	7		7				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	16		16				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	4		4				
	28	Luz y fuerza	17		17				
	30	No deducibles	5		5				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	117	0	117				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199.

RESPONSABLE: A. MAYA

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: IMPUESTOS
PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22100

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	18	0	18				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	7		7				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	46	0	46				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. SALAS

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: PRESUPUESTOS
ACUMULADO POR EMPRESAS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22200

CUENTA MAYOR	SUB- CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	141	0	141				
	17	Previsión Social	12		12				
	19	Servicios Interco	12		12				
	20	Amortizaciones	22		22				
	21	Artículos de limpieza	10		10				
	22	Agua	50		50				
	24	Cuotas y suscripción	6		6				
	26	Gastos de viaje	13		13				
	28	Luz y fuerza	53		53				
	30	No deducibles	16		16				
	31	Papelera y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	4		4				
	33	Teléfono	19		19				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	361	0	361				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.

INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. SALAS

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: PRESUPUESTOS

PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22200

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLF.	NO CONTR. LABLF.	TOTAL	CONTR. LABLF.	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	18	0	18				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	7		7				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelera y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	46	0	46				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. SALAS

NIVEL: J

DEPARTAMENTO: PRESUPUESTOS
PROYECTO CEBORUCO

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22200

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	15	0	15				
	17	Previsión Social	1		1				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	2		2				
	21	Articulos de limpieza	1		1				
	22	Agua	5		5				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	1		1				
	28	Luz y fuerza	6		6				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelcría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	0		0				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	39	0	39				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. SALAS

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: PRESUPUESTOS
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22200

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	46	0	46				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	7		7				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	16		16				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	4		4				
	28	Luz y fuerza	17		17				
	30	No deducibles	5		5				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	116	0	116				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. SALAS

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: PRESUPUESTOS
PROYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22200

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	46	0	46				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	7		7				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	16		16				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	4		4				
	28	Luz y fuerza	17		17				
	30	No deducibles	5		5				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	117	0	117				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ

NIVEL: 4

**DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
 ACUMULADO POR EMPRESAS**

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAJOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	847	0	847				
	17	Previsión Social	72		72				
	19	Servicios Intercó	69		69				
	20	Amortizaciones	133		133				
	21	Artículos de limpieza	57		57				
	22	Agua	300		300				
	24	Cuotas y suscripción	38		38				
	26	Gastos de viaje	80		80				
	28	Luz y fuerza	317		317				
	30	No deducibles	98		98				
	31	Papelaría y art. de	8		8				
	32	Prima vacacional	25		25				
	33	Teléfono	111		111				
	34	Gastos legales	9		9				
		SUMAS	2,167	0	2,167				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
PROYECTO CEBORUCO

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	91	0	91				
	17	Previsión Social	8		8				
	19	Servicios Interco	7		7				
	20	Amortizaciones	14		14				
	21	Artículos de limpieza	6		6				
	22	Agua	32		32				
	24	Cuotas y suscripción	4		4				
	26	Gastos de viaje	9		9				
	28	Luz y fuerza	34		34				
	30	No deducibles	11		11				
	31	Papelcería y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	3		3				
	33	Teléfono	12		12				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	232	0	232				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	101	0	101				
	17	Previsión Social	9		9				
	19	Servicios Intercio	8		8				
	20	Amortizaciones	16		16				
	21	Artículos de limpieza	7		7				
	22	Agua	36		36				
	24	Cuotas y suscripción	5		5				
	26	Gastos de viaje	10		10				
	28	Luz y fuerza	38		38				
	30	No deducibles	12		12				
	31	Papelería y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	3		3				
	33	Teléfono	13		13				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	257	0	257				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 1999

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	273	0	273	483		483	210
	17	Previsión Social	23		23	23		23	
	19	Servicios Interco	22		22	22		22	
	20	Amortizaciones	43		43	43		43	
	21	Artículos de limpieza	18		18	18		18	
	22	Agua	97		97	97		97	
	24	Cuotas y suscripción	12		12	12		12	
	26	Gastos de viaje	26		26	26		26	
	28	Luz y fuerza	102		102	107		107	5
	30	No deducibles	32		32	50		50	18
	31	Papelería y art. de	2		2	2		2	
	32	Prima vacacional	8		8	8		8	
	33	Teléfono	36		36	84		84	48
	34	Gastos legales	3		3	3		3	
		SUMAS	698	0	698	979		979	281

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
PROYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRÓ- LABLE	NO CONTRÓ- LABLE	TOTAL	CONTRÓ- LABLE	NO CON- TRÓLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	274	0	274				
	17	Previsión Social	23		23				
	19	Servicios Interco	22		22				
	20	Amortizaciones	43		43				
	21	Artículos de limpieza	19		19				
	22	Agua	97		97				
	24	Cuotas y suscripción	12		12				
	26	Gastos de viaje	26		26				
	28	Luz y fuerza	103		103				
	30	No deducibles	32		32				
	31	Papelería y art. de	2		2				
	32	Prima vacacional	8		8				
	33	Teléfono	36		36				
	34	Gastos legales	3		3				
		SUMAS	701	0	701				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: CONTABILIDAD
PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	109	0	109				
	17	Previsión Social	9		9				
	19	Servicios Interco	9		9				
	20	Amortizaciones	17		17				
	21	Artículos de limpieza	7		7				
	22	Agua	39		39				
	24	Cuotas y suscripción	5		5				
	26	Gastos de viaje	10		10				
	28	Luz y fuerza	41		41				
	30	No deducibles	13		13				
	31	Papelcería y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	3		3				
	33	Teléfono	14		14				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	278	0	278				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: O. GONZALEZ

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: SISTEMAS
ACUMULDO POR EMPRESA

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22400

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	141	0	141				
	17	Previsión Social	12		12				
	19	Servicios Intercó	12		12				
	20	Amortizaciones	22		22				
	21	Artículos de limpieza	10		10				
	22	Agua	50		50				
	24	Cuotas y suscripción	6		6				
	26	Gastos de viaje	13		13				
	28	Luz y fuerza	53		53				
	30	No deducibles	16		16				
	31	Papelaría y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	4		4				
	33	Teléfono	19		19				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	361	0	361				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: O. GONZALEZ

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: SISTEMAS
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22400

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	17	0	17				
	17	Previsión Social	1		1				
	19	Servicios Intercó	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	6		6				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelaría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	0		0				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	43	0	43				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: O. GONZALEZ

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: SISTEMAS
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22400

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	46	0	46				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	7		7				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	16		16				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	4		4				
	28	Luz y fuerza	17		17				
	30	No deducibles	5		5				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	116	0	116				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: O. GONZALEZ

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: SISTEMAS
PROYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22400

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	46	0	46				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interc	4		4				
	20	Amortizaciones	7		7				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	16		16				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	4		4				
	28	Luz y fuerza	17		17				
	30	No deducibles	5		5				
	31	Papelaría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	117	0	117				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: O. GONZALEZ

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: SISTEMAS
PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22400

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	18	0	18				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	7		7				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	46	0	46				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. VILCHIS

NIVEL: 4

**DEPARTAMENTO: INGENIERIA
 ACUMULADO POR EMPRESA**

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22500

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	141	0	141				
	17	Previsión Social	12		12				
	19	Servicios Interco	12		12				
	20	Amortizaciones	22		22				
	21	Artículos de limpieza	10		10				
	22	Agua	50		50				
	24	Cuotas y suscripción	6		6				
	26	Gastos de viaje	13		13				
	28	Luz y fuerza	53		53				
	30	No deducibles	16		16				
	31	Papelera y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	4		4				
	33	Teléfono	19		19				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	361	0	361				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. VILCHIS

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: INGENIERIA
PROYECTO CEBORUCO

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22500

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLES	TOTAL	
503	01	Sueldos	15	0	15				
	17	Previsión Social	1		1				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	2		2				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	5		5				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	1		1				
	28	Luz y fuerza	6		6				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	0		0				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	39	0	39				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. VILCHIS

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: INGENIERIA
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22500

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	17	0	17				
	17	Previsión Social	1		1				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	6		6				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	0		0				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	43	0	43				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. VILCHIS

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: INGENIERIA
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22500

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	46	0	46				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Intero	4		4				
	20	Amortizaciones	7		7				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	16		16				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	4		4				
	28	Luz y fuerza	17		17				
	30	No deducibles	5		5				
	31	Papelera y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	116	0	116				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. VILCHIS

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: INGENIERIA
PREOYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22500

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	46	0	46				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Intercó	4		4				
	20	Amortizaciones	7		7				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	16		16				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	4		4				
	28	Luz y fuerza	17		17				
	30	No deducibles	5		5				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	117	0	117				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. VILCHIS

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: INGENIERIA
 PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22500

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	18	0	18				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Intero	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Articulos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	7		7				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	46	0	46				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: E. ZARACHO

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS
ACUMULADO POR EMPRESA

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 32000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	1,060	0	1,060	1,590		1,590	530
	17	Previsión Social	91		91	91		91	
	19	Servicios Intercio	87		87	87		87	
	20	Amortizaciones	167		167	167		167	
	21	Artículos de limpieza	72		72	72		72	
	22	Agua	376		376	376		376	
	24	Cuotas y suscripción	48		48	48		48	
	26	Gastos de viaje	101		101	187		187	86
	28	Luz y fuerza	397		397	497		497	100
	30	No deducibles	123		123	123		123	
	31	Papelería y art. de	10		10	10		10	
	32	Prima vacacional	31		31	31		31	
	33	Teléfono	139		139	239		239	100
	34	Gastos legales	11		11	10		10	
		SUMAS	2,712	0	2,712	3,528		3,528	816

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: E. ZARACHO

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS
PROYECTO CEBORUCO

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 32000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	114	0	114				
	17	Previsión Social	10		10				
	19	Servicios Interco	9		9				
	20	Amortizaciones	18		18				
	21	Artículos de limpieza	8		8				
	22	Agua	40		40				
	24	Cuotas y suscripción	5		5				
	26	Gastos de viaje	11		11				
	28	Luz y fuerza	43		43				
	30	No deducibles	13		13				
	31	Papelería y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	3		3				
	33	Teléfono	15		15				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	291	0	291				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: E. ZARACHO

NIVEL: 2 **DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS**
AREA: COMPRAS **PROYECTO TRES VIRGENES**
CUENTA CONTROL: 32000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	126	0	126				
	17	Previsión Social	11		11				
	19	Servicios Intero	10		10				
	20	Amortizaciones	20		20				
	21	Artículos de limpieza	9		9				
	22	Agua	45		45				
	24	Cuotas y suscripción	6		6				
	26	Gastos de viaje	12		12				
	28	Luz y fuerza	47		47				
	30	No deducibles	15		15				
	31	Papelería y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	4		4				
	33	Teléfono	17		17				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	322	0	322				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: E. ZARACHO

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS
PROYECTO VAPOR I

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 32000

CUENTA MAJOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PREZUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	342	0	342	872		872	530
	17	Previsión Social	29		29	29		29	
	19	Servicios Intero	28		28	28		28	
	20	Amortizaciones	54		54	54		54	
	21	Artículos de limpieza	23		23	23		23	
	22	Agua	121		121	121		121	
	24	Cuotas y suscripción	15		15	15		15	
	26	Gastos de viaje	32		32	118		118	86
	28	Luz y fuerza	128		128	228		228	100
	30	No deducibles	40		40	40		40	
	31	Papelería y art. de	3		3	3		3	
	32	Prima vacacional	10		10	10		10	
	33	Teléfono	45		45	145		145	100
	34	Gastos legales	4		4	4		4	
		SUMAS	874	0	874	1,690		1,690	816

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: E. ZARACHO

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS
PROYECTO VAPOR II

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 32000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	343	0	343				
	17	Previsión Social	29		29				
	19	Servicios Interco	28		28				
	20	Amortizaciones	54		54				
	21	Artículos de limpieza	23		23				
	22	Agua	122		122				
	24	Cuotas y suscripción	16		16				
	26	Gastos de viaje	33		33				
	28	Luz y fuerza	128		128				
	30	No deducibles	40		40				
	31	Papelería y art. de	3		3				
	32	Prima vacacional	10		10				
	33	Teléfono	45		45				
	34	Gastos legales	4		4				
		SUMAS	877	0	877				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: E. ZARACHO

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS
PROYECTO HUMEROS

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 32000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	136	0	136				
	17	Previsión Social	12		12				
	19	Servicios Interco	11		11				
	20	Amortizaciones	21		21				
	21	Artículos de limpieza	9		9				
	22	Agua	48		48				
	24	Cuotas y suscripción	6		6				
	26	Gastos de viaje	13		13				
	28	Luz y fuerza	51		51				
	30	No deducibles	16		16				
	31	Papelera y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	4		4				
	33	Teléfono	18		18				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	348	0	348				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ZARACHO

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS
ACUMULADO POR EMPRESA

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 30000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABOR.	NO CONTR. LABOR.	TOTAL	CONTR. LABOR.	NO CONTR. LABOR.	TOTAL	
503	01	Sueldos	156	0	156				
	17	Previsión Social	13		13				
	19	Servicios Intero	13		13				
	20	Amortizaciones	25		25				
	21	Artículos de limpieza	11		11				
	22	Agua	55		55				
	24	Cuotas y suscripción	7		7				
	26	Gastos de viaje	15		15				
	28	Luz y fuerza	59		59				
	30	No deducibles	18		18				
	31	Papelaría y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	5		5				
	33	Teléfono	21		21				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	400	0	400				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ZARACHIO

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS
PROYECTO CEBORUCO

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 30000

CUENTA MAYOR	RUB. CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTING. LABLE	NO CONTING. LABLE	TOTAL	CONTING. LABLE	NO CONTING. LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	17	0	17				
	17	Previsión Social	1		1				
	19	Servicios Intercro	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	6		6				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelaría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	0		0				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	43	0	43				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ZARACHO

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 30000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	19	0	19				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interc	2		2				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	7		7				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	7		7				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelaría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	47	0	47				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ZARACHO

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS
PROYECTO VAPOR I

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 30000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	50	0	50				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	8		8				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	18		18				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	19		19				
	30	No deducibles	6		6				
	31	Papelaría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	7		7				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	129	0	129				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ZARACHO

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS
PROYECTO VAPOR II

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 30000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	51	0	51				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	8		8				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	18		18				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	19		19				
	30	No deducibles	6		6				
	31	Papelaría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	7		7				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	129	0	129				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ZARACHO

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE COMPRAS
PROYECTO HUMEROS

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 30000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	20	0	20				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	2		2				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	7		7				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	8		8				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	3		3				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	51	0	51				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ANAIS

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: COMPRAS NACIONALES
 ACUMULADO POR EMPRESA

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 31000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	271	0	271	471		471	200
	17	Previsión Social	23		23	23		23	
	19	Servicios Interco	22		22	22		22	
	20	Amortizaciones	43		43	43		43	
	21	Artículos de limpieza	18		18	18		18	
	22	Agua	96		96	96		96	
	24	Cuotas y suscripción	12		12	12		12	
	26	Gastos de viaje	26		26	72		72	46
	28	Luz y fuerza	102		102	152		152	50
	30	No deducibles	31		31	31		31	
	31	Papelería y art. de	2		2	2		2	
	32	Prima vacacional	8		8	8		8	
	33	Teléfono	36		36	86		86	50
	34	Gastos legales	3		3	3		3	
		SUMAS	694	0	694	1,040		1,040	346

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ANAIS

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: COMPRAS NACIONALES
PROYECTO CEBORUCO

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 31000

CUENTA MAYDR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	29	0	29				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	2		2				
	20	Amortizaciones	5		5				
	21	Artículos de limpieza	2		2				
	22	Agua	10		10				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	3		3				
	28	Luz y fuerza	11		11				
	30	No deducibles	3		3				
	31	Papelcería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	4		4				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	74	0	74				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ANAIS

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: COMPRAS NACIONALES
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 31000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	32	0	32				
	17	Previsión Social	3		3				
	19	Servicios Interc	3		3				
	20	Amortizaciones	5		5				
	21	Artículos de limpieza	2		2				
	22	Agua	11		11				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	3		3				
	28	Luz y fuerza	12		12				
	30	No deducibles	4		4				
	31	Papelcería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	4		4				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	82	0	82				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ANAIS

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: COMPRAS NACIONALES
PROYECTO VAPOR I

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 31000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	87	0	87	287		287	200
	17	Previsión Social	7		7	7		7	
	19	Servicios Interco	7		7	7		7	
	20	Amortizaciones	14		14	14		14	
	21	Artículos de limpieza	6		6	6		6	
	22	Agua	31		31	31		31	
	24	Cuotas y suscripción	4		4	4		4	
	26	Gastos de viaje	8		8	54		54	46
	28	Luz y fuerza	33		33	83		83	50
	30	No deducibles	10		10	10		10	
	31	Papelaría y art. de	1		1	1		1	
	32	Prima vacacional	3		3	3		3	
	33	Teléfono	11		11	61		61	50
	34	Gastos legales	1		1	1		1	
		SUMAS	224	0	224	570		570	346

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ANAIS

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: COMPRAS NACIONALES
PROYECTO VAPOR II

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 31000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	88	0	88				
	17	Previsión Social	7		7				
	19	Servicios Intercio	7		7				
	20	Amortizaciones	14		14				
	21	Artículos de limpieza	6		6				
	22	Agua	31		31				
	24	Cuotas y suscripción	4		4				
	26	Gastos de viaje	8		8				
	28	Luz y fuerza	33		33				
	30	No deducibles	10		10				
	31	Papelaría y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	3		3				
	33	Teléfono	12		12				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	224	0	224				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: E. ANAIS

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: COMPRAS NACIONALES
PROYECTO HUMEROS

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 31000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	35	0	35				
	17	Previsión Social	3		3				
	19	Servicios Intercio	3		3				
	20	Amortizaciones	5		5				
	21	Artículos de limpieza	2		2				
	22	Agua	12		12				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	3		3				
	28	Luz y fuerza	13		13				
	30	No deducibles	4		4				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	5		5				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	89	0	89				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: J. PEREZ

NIVEL: 3

**DEPARTAMENTO: COMPRAS IMPORTACION
 ACUMULADO POR EMPRESA**

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 32000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TRILA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	633	0	633	963		963	330
	17	Previsión Social	54		54	54		54	
	19	Servicios Interco	52		52	52		52	
	20	Amortizaciones	100		100	100		100	
	21	Artículos de limpieza	43		43	43		43	
	22	Agua	224		224	224		224	
	24	Cuotas y suscripción	29		29	29		29	
	26	Gastos de viaje	60		60	100		100	40
	28	Luz y fuerza	237		237	287		287	50
	30	No deducibles	73		73	73		73	
	31	Papelera y art. de	6		6	6		6	
	32	Prima vacacional	19		19	19		19	
	33	Teléfono	83		83	133		133	50
	34	Gastos legales	7		7	7		7	
		SUMAS	1,618	0	1,618	2,088		2,088	470

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: J. PEREZ

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: COMPRAS IMPORTACION
PROYECTO CEBORUCO

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 32000

CUENTA MAJOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL		VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	
503	01	Sueldos	68	0	68			
	17	Previsión Social	6		6			
	19	Servicios Interco	6		6			
	20	Amortizaciones	11		11			
	21	Artículos de limpieza	5		5			
	22	Agua	24		24			
	24	Cuotas y suscripción	3		3			
	26	Gastos de viaje	6		6			
	28	Luz y fuerza	25		25			
	30	No deducibles	8		8			
	31	Papelería y art. de	1		1			
	32	Prima vacacional	2		2			
	33	Teléfono	9		9			
	34	Gastos legales	1		1			
		SUMAS	173	0	173			

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: J. PEREZ

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: COMPRAS IMPORTACION
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 32800

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			RRAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	75	0	75				
	17	Previsión Social	6		6				
	19	Servicios Interco	6		6				
	20	Amortizaciones	12		12				
	21	Artículos de limpieza	5		5				
	22	Agua	27		27				
	24	Cuotas y suscripción	3		3				
	26	Gastos de viaje	7		7				
	28	Luz y fuerza	28		28				
	30	No deducibles	9		9				
	31	Papelería y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	2		2				
	33	Teléfono	10		10				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	192	0	192				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: J. PEREZ

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: COMPRAS IMPORTACION
PROYECTO VAPOR I

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 32000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	204	0	204	534		534	330
	17	Previsión Social	17		17	17		17	
	19	Servicios Interco	17		17	17		17	
	20	Amortizaciones	32		32	32		32	
	21	Articulos de limpieza	14		14	14		14	
	22	Agua	72		72	72		72	
	24	Cuotas y suscripción	9		9	9		9	
	26	Gastos de viaje	19		19	59		59	40
	28	Luz y fuerza	76		76	106		106	50
	30	No deducibles	24		24	24		24	
	31	Papelería y art. de	2		2	2		2	
	32	Prima vacacional	6		6	6		6	
	33	Teléfono	27		27	77		77	50
	34	Gastos legales	2		2	2		2	
		SUMAS	522	0	522	992		992	470

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: J. PEREZ

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: COMPRAS IMPORTACION
PROYECTO VAPOR II

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 32000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TRILA- BLE	TOTAL	
.503	01	Sueldos	205	0	205				
	17	Provisión Social	17		17				
	19	Servicios Interco	17		17				
	20	Amortizaciones	32		32				
	21	Articulos de limpieza	14		14				
	22	Agua	72		72				
	24	Cuotas y suscripción	9		9				
	26	Gastos de viaje	19		19				
	28	Luz y fuerza	77		77				
	30	No deducibles	24		24				
	31	Papelcería y art. de	2		2				
	32	Prima vacacional	6		6				
	33	Teléfono	27		27				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	523	0	523				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: J. PEREZ

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: COMPRAS IMPORTACION
PROYECTO HUMEROS

AREA: COMPRAS

CUENTA CONTROL: 32000

CUBRETA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLA- BLE	NO CONTROLA- BLE	TOTAL	CONTROLA- BLE	NO CONTROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	81	0	81				
	17	Previsión Social	7		7				
	19	Servicios Interco	7		7				
	20	Amortizaciones	13		13				
	21	Artículos de limpieza	5		5				
	22	Agua	29		29				
	24	Cuotas y suscripción	4		4				
	26	Gastos de viaje	8		8				
	28	Luz y fuerza	30		30				
	30	No deducibles	9		9				
	31	Papelera y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	2		2				
	33	Teléfono	11		11				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	208	0	208				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: A. ALCANTARA

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
ACUMULADO POR EMPRESA

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABEL	NO CONTR. LABEL	TOTAL	CONTR. LABEL	NO CONTR. LABEL	TOTAL	
503	01	Sueldos	1,855	0	1,855				
	17	Previsión Social	158		158				
	19	Servicios Interco	152		152				
	20	Amortizaciones	292		292				
	21	Artículos de limpieza	126		126				
	22	Agua	657		657				
	24	Cuotas y suscripción	84		84				
	26	Gastos de viaje	176		176				
	28	Luz y fuerza	695		695				
	30	No deducibles	215		215				
	31	Papelera y art. de	17		17				
	32	Prima vacacional	55		55				
	33	Teléfono	244		244				
	34	Gastos legales	20		20				
		SUMAS	4,745	0	4,745				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: A. ALCANTARA

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
PROYECTO CEBORUCO

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	199	0	199				
	17	Previsión Social			17				
	19	Servicios Interco	16		16				
	20	Amortizaciones	31		31				
	21	Artículos de limpieza	13		13				
	22	Agua	70		70				
	24	Cuotas y suscripción	9		9				
	26	Gastos de viaje	19		19				
	28	Luz y fuerza	74		74				
	30	No deducibles	23		23				
	31	Papelería y art. de	2		2				
	32	Prima vacacional	6		6				
	33	Teléfono	26		26				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	509	0	509				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: A. ALCANTARA

NIVEL: 2

**DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
 PROYECTO TRES VIRGENES**

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CENTRA- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	220	0	220				
	17	Previsión Social	19		19				
	19	Servicios Interco	18		18				
	20	Amortizaciones	35		35				
	21	Artículos de limpieza	15		15				
	22	Agua	78		78				
	24	Cuotas y suscripción	10		10				
	26	Gastos de viaje	21		21				
	28	Luz y fuerza	82		82				
	30	No deducibles	25		25				
	31	Papelería y art. de	2		2				
	32	Prima vacacional	6		6				
	33	Teléfono	29		29				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	563	0	563				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: A. ALCANTARA.

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
PROYECTO VAPOR I

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCRETO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LAB.F.	NO CENTR. LAB.F.	TOTAL	CONTR. LAB.F.	NO CON- TROLA- B.F.	TOTAL	
503	01	Sueldos	598	0	598				
	17	Previsión Social	51		51				
	19	Servicios Interco	49		49				
	20	Amortizaciones	94		94				
	21	Artículos de limpieza	40		40				
	22	Agua	212		212				
	24	Cuotas y suscripción	27		27				
	26	Gastos de viaje	57		57				
	28	Luz y fuerza	224		224				
	30	No deducibles	69		69				
	31	Papelería y art. de	5		5				
	32	Prima vacacional	18		18				
	33	Teléfono	79		79				
	34	Gastos legales	6		6				
		SUMAS	1,529	0	1,529				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: A. ALCANTARA.

NIVEL: 2

**DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
 PROYECTO VAPOR II**

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	600	0	600				
	17	Previsión Social	51		51				
	19	Servicios Intero	49		49				
	20	Amortizaciones	94		94				
	21	Artículos de limpieza	41		41				
	22	Agua	213		213				
	24	Cuotas y suscripción	27		27				
	26	Gastos de viaje	57		57				
	28	Luz y fuerza	225		225				
	30	No deducibles	69		69				
	31	Papelería y art. de	5		5				
	32	Prima vacacional	18		18				
	33	Teléfono	79		79				
	34	Gastos legales	6		6				
		SUMAS	1,535	0	1,535				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199
(CIFRAS ACUMULADAS POR TODA LA DIRECCION)

RESPONSABLE: A. ALCANTARA.

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
PROYECTO HUMEROS

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRECIPIESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	238	0	238				
	17	Previsión Social	20		20				
	19	Servicios Interco	19		19				
	20	Amortizaciones	37		37				
	21	Artículos de limpieza	16		16				
	22	Agua	84		84				
	24	Cuotas y suscripción	11		11				
	26	Gastos de viaje	23		23				
	28	Luz y fuerza	89		89				
	30	No deducibles	28		28				
	31	Papelera y art. de	2		2				
	32	Prima vacacional	7		7				
	33	Teléfono	31		31				
	34	Gastos legales	3		3				
		SUMAS	609	0	609				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. ALCANTARA.

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
ACUMULADO POR EMPRESA

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	156	0	156				
	17	Previsión Social	13		13				
	19	Servicios Interco	13		13				
	20	Amortizaciones	25		25				
	21	Artículos de limpieza	11		11				
	22	Agua	55		55				
	24	Cuotas y suscripción	7		7				
	26	Gastos de viaje	15		15				
	28	Luz y fuerza	59		59				
	30	No deducibles	18		18				
	31	Papelaría y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	5		5				
	33	Teléfono	21		21				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	400	0	400				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. ALCANTARA.

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
PROYECTO CEBORUCO

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	17	0	17				
	17	Previsión Social	1		1				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	6		6				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelcería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	0		0				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	43	0	43				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. ALCANTARA.

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
 PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CON- TROLLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	19	0	19				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	2		2				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	7		7				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	7		7				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelera y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	47	0	47				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. ALCANTARA.

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
PROYECTO VAPOR I

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABOR.	NO CONTR. LABOR.	TOTAL	CONTR. LABOR.	NO CON. TRABA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	50	0	50				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Intero	4		4				
	20	Amortizaciones	8		8				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	18		18				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	19		19				
	30	No deducibles	6		6				
	31	Papelera y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	7		7				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	129	0	129				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. ALCANTARA.

NIVEL: 2

**DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
 PROYECTO VAPOR II**

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	51	0	51				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	8		8				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	18		18				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	19		19				
	30	No deducibles	6		6				
	31	Papelcría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	7		7				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	129	0	129				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. ALCANTARA.

NIVEL: 2

DEPARTAMENTO: DIRECCION DE RECURSOS H.
PROYECTO HUMEROS

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	20	0	20				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Intero	2		2				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	7		7				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	8		8				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelaría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	3		3				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	51	0	51				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. PADILLA.

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: GERENCIA REL IND.
ACUMULADO POR EMPRESA

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	149	0	149				
	17	Previsión Social	13		13				
	19	Servicios Interco	12		12				
	20	Amortizaciones	23		23				
	21	Artículos de limpieza	10		10				
	22	Agua	53		53				
	24	Cuotas y suscripción	7		7				
	26	Gastos de viaje	14		14				
	28	Luz y fuerza	56		56				
	30	No deducibles	17		17				
	31	Papelaría y art. de	1		1				
	32	Prima vacacional	4		4				
	33	Teléfono	20		20				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	380	0	380				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. PADILLA.

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: GERENCIA REL IND.
PROYECTO CEBORUCO

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLL- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	16	0	16				
	17	Previsión Social	1		1				
	19	Servicios Intero	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	6		6				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	0		0				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	41	0	41				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. PADILLA.

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: GERENCIA REL IND.
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	18	0	18				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	1		1				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	6		6				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	7		7				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelería y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	2		2				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	45	0	45				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. PADILLA.

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: GERENCIA REL. IND.
PROYECTO VAPOR I

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	48	0	48				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	8		8				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	17		17				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	18		18				
	30	No deducibles	6		6				
	31	Papelera y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	122	0	122				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. PADILLA.

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: GERENCIA REL IND.
PROYECTO VAPOR II

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SIBE CUENTA	CONCEPTO	PARAPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	48	0	48				
	17	Previsión Social	4		4				
	19	Servicios Interco	4		4				
	20	Amortizaciones	8		8				
	21	Artículos de limpieza	3		3				
	22	Agua	17		17				
	24	Cuotas y suscripción	2		2				
	26	Gastos de viaje	5		5				
	28	Luz y fuerza	18		18				
	30	No deducibles	6		6				
	31	Papelcría y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	6		6				
	34	Gastos legales	1		1				
		SUMAS	123	0	123				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. PADILLA.

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: GERENCIA REL IND.
PROYECTO HUMEROS

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 50000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	19	0	19				
	17	Previsión Social	2		2				
	19	Servicios Interco	2		2				
	20	Amortizaciones	3		3				
	21	Artículos de limpieza	1		1				
	22	Agua	7		7				
	24	Cuotas y suscripción	1		1				
	26	Gastos de viaje	2		2				
	28	Luz y fuerza	7		7				
	30	No deducibles	2		2				
	31	Papelera y art. de	0		0				
	32	Prima vacacional	1		1				
	33	Teléfono	3		3				
	34	Gastos legales	0		0				
		SUMAS	49	0	49				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: A. PADILLA.

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: GERENCIA REL IND.
ACUMULADO POR EMPRESA

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 51000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	1,550	0	1,550				
	17	Previsión Social	132		132				
	19	Servicios Interco	127		127				
	20	Amortizaciones	244		244				
	21	Artículos de limpieza	105		105				
	22	Agua	549		549				
	24	Cuotas y suscripción	70		70				
	26	Gastos de viaje	147		147				
	28	Luz y fuerza	580		580				
	30	No deducibles	179		179				
	31	Papelería y art. de	14		14				
	32	Prima vacacional	46		46				
	33	Teléfono	204		204				
	34	Gastos legales	17		17				
		SUMAS	3,965	0	3,965				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. PEREZ.

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: JEFE PERSONAL
PROYECTO CEBORUCO

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 51100

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	166	0	166				
	17	Previsión Social	14		14				
	19	Servicios Intercio	14		14				
	20	Amortizaciones	26		26				
	21	Artículos de limpieza	11		11				
	22	Agua	59		59				
	24	Cuotas y suscripción	8		8				
	26	Gastos de viaje	16		16				
	28	Luz y fuerza	62		62				
	30	No deducibles	19		19				
	31	Papelería y art. de	2		2				
	32	Prima vacacional	5		5				
	33	Teléfono	22		22				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	425	0	425				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: J. ESQUIER.

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: DEFE PERSONAL
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 51100

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	184	0	184				
	17	Previsión Social	16		16				
	19	Servicios Interco	15		15				
	20	Amortizaciones	29		29				
	21	Artículos de limpieza	12		12				
	22	Agua	65		65				
	24	Cuotas y suscripción	8		8				
	26	Gastos de viaje	17		17				
	28	Luz y fuerza	69		69				
	30	No deducibles	21		21				
	31	Papelería y art. de	2		2				
	32	Prima vacacional	5		5				
	33	Teléfono	24		24				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	471	0	471				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. ROMERO.

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: JEFE PERSONAL
PROYECTO VAPOR I

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 51100

CUENTA MAYOR	R/B CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	500	0	500				
	17	Previsión Social	43		43				
	19	Servicios Intero	41		41				
	20	Amortizaciones	79		79				
	21	Artículos de limpieza	34		34				
	22	Agua	177		177				
	24	Cuotas y suscripción	23		23				
	26	Gastos de viaje	47		47				
	28	Luz y fuerza	187		187				
	30	No deducibles	58		58				
	31	Papelaría y art. de	5		5				
	32	Prima vacacional	15		15				
	33	Teléfono	66		66				
	34	Gastos legales	5		5				
		SUMAS	1,278	0	1,278				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: C. PACHECO.

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: JEFE PERSONAL
PROYECTO VAPOR II

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 51100

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	501	0	501				
	17	Previsión Social	43		43				
	19	Servicios Interco	41		41				
	20	Amortizaciones	79		79				
	21	Artículos de limpieza	34		34				
	22	Agua	178		178				
	24	Cuotas y suscripción	23		23				
	26	Gastos de viaje	46		46				
	28	Luz y fuerza	188		188				
	30	No deducibles	58		58				
	31	Papelaría y art. de	5		5				
	32	Prima vacacional	15		15				
	33	Teléfono	66		66				
	34	Gastos legales	5		5				
		SUMAS	1,282	0	1,282				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO COSTO RESPONSABILIDAD
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: D. PALACIOS.

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: JEFE PERSONAL
PROYECTO HUMEROS

AREA: RECURSOS HUMANOS

CUENTA CONTROL: 51100

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	
503	01	Sueldos	199	0	199				
	17	Previsión Social	17		17				
	19	Servicios Interco	16		16				
	20	Amortizaciones	31		31				
	21	Artículos de limpieza	13		13				
	22	Agua	71		71				
	24	Cuotas y suscripción	9		9				
	26	Gastos de viaje	19		19				
	28	Luz y fuerza	74		74				
	30	No deducibles	23		23				
	31	Papelaría y art. de	2		2				
	32	Prima vacacional	6		6				
	33	Teléfono	26		26				
	34	Gastos legales	2		2				
		SUMAS	509	0	509				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO DEPRECIACION
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ.

NIVEL: 4

**DEPARTAMENTO: CONT GENERAL
 ACUMULADO POR EMPRESA**

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
504	01	Edificio		314					
	02	Maquinaria y Equi.	1,881		1,881				
	03	Equipo de transp.		470					
	04	Mob. y equip. de Of.		251					
	05	Equipo de cómputo		219					
		SUMAS	1,881	1,254	3,135				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO DEPRECIACION
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ.

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: CONT GENERAL
PROYECTO CEBORUCO

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	CONTR. LABLE	NO CONTR. LABLE	TOTAL	
504	01	Edificio		34					
	02	Maquinaria y Equi.	202		202				
	03	Equipo de transp.		50					
	04	Mob. y equip. de Of.		27					
	05	Equipo de cómputo		24					
		SUMAS	202	134	336				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO DEPRECIACION
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ.

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: CONT GENERAL
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL.			VARIACION
			CONTR. LAHLE	NO CONTR. LAHLE	TOTAL	CONTR. LAHLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
504	01	Edificio		37					
	02	Maquinaria y Equi.	223		223				
	03	Equipo de transp.		56					
	04	Mob. y equip. de Of.		30					
	05	Equipo de cómputo		26					
		SUMAS	223	149	372				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO DEPRECIACION
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ.

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: CONT GENERAL
PROYECTO VAPOR I

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
504	01	Edificio		101					
	02	Mquinaria y Equi.	606		606				
	03	Equipo de transp.		152					
	04	Mob. y equip. de Of.		81					
	05	Equipo de cómputo		71					
		SUMAS	606	404	1,010				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO DEPRECIACION
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ.

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: CONT GENERAL
PROYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAJOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
504	01	Edificio		101					
	02	Maquinaria y Equi.	608		608				
	03	Equipo de transp.		152					
	04	Mob. y equip. de Of.		61					
	05	Equipo de cómputo		71					
		SUMAS	608	406	1,014				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO DEPRECIACION
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: M. HERNANDEZ.

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: CONT GENERAL
PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22300

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTRO- LABLE	NO CONTRO- LABLE	TOTAL	CONTRO- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
504	01	Edificio		40					
	02	Maquinaria y Equi.	241		241				
	03	Equipo de transp.		60					
	04	Mob. y equip. de Of.		32					
	05	Equipo de cómputo		28					
		SUMAS	241	161	402				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO INTERESES PAGADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS.

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: TESORERIA
ACUMULADO POR EMPRESA

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 21000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	
506	01	Intereses	18,937						
		SUMAS	18,937		18,937				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO INTERESES PAGADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS.

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: TESORERIA
PROYECTO CEROBUCO

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 21000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	CONTROL- LABLE	NO CONTROL- LABLE	TOTAL	
506	01	Intereses	2,031						
		SUMAS	2,031		2,031				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO INTERESES PAGADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS.

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: TESORERIA
PROYECTO TRES VIRGENES

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 21000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
506	01	Intereses	2,247						
		SUMAS	2,247		2,247				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO INTERESES PAGADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS.

NIVEL: 3

DEPARTAMENTO: TESORERIA
PROYECTO VAPORI

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 21000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CON- TROLA- BLE	TOTAL	
506	01	Intereses	6,104						
		SUMAS	6,104		6,104				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO INTERESES PAGADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS.

NIVEL: 3 **DEPARTAMENTO: TESORERIA**
PROYECTO VAPOR II

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 21000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
506	01	Intereses	6,125						
		SUMAS	6,125		6,125				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
INFORME SUMARIO INTERESES PAGADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199

RESPONSABLE: R. CAMPOS.

NIVEL: 3 **DEPARTAMENTO: TESORERIA**
PROYECTO HUMEROS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 21000

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	CONTROLABLE	NO CONTROLABLE	TOTAL	
506	01	Intereses	2,431						
		SUMAS	2,431		2,431				

**CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
 INFORME SUMARIO IMPUESTO SOBRE LA RENTA
 DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199**

RESPONSABLE: A. MAYA.

NIVEL: 4

DEPARTAMENTO: IMPUESTOS

AREA: FINANZAS

CUENTA CONTROL: 22100

CUENTA MAYOR	SUB CUENTA	CONCEPTO	PRESUPUESTO			REAL			VARIACION
			CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	CONTR- LABLE	NO CONTR- LABLE	TOTAL	
507	01	I.S.R.	973						
		SUMAS	973		973				

CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS POR PROYECTO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DE 199
POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD PRESUPUESTO
(CIFRAS EN MILES DE NUEVOS DE PESOS)

CUENTA MA'DR	CUENTA CONTABLE	CONCEPTO	PROYECTO CERRADO	PROYECTO TRIM. VIGENTE	PROYECTO VAPOR I	PROYECTO VAPOR II	PROYECTO NUMERO
401		Ventas	9,780	10,824	29,398	29,498	11,707
501	41000	Costo de ventas	5,349	5,920	16,080	16,135	6,404
		Utilidad Bruta	4,431	4,904	13,318	13,363	5,303
		Gastos de Operación:					
502	23000	Gastos de ventas	189	209	567	569	226
503	*	Administración	1,454	1,609	4,370	4,385	1,740
504	22300	Depreciación	336	372	1,010	1,014	402
		Total	1,979	2,190	5,947	5,968	2,368
		Resultado de operación	2,452	2,714	7,371	7,395	2,935
	21000	Intereses	2,031	2,247	6,104	6,125	2,431
		Utilidad antes de Imp.	421	467	1,267	1,270	504

* 20000, 30000, 50000

El Estado de Resultados por proyecto es una de las ventajas importantes que propociona la contabilidad por áreas de -- Responsabilidad en una empresa de este giro, ya que permite medir la contabilidad de la organización por proyectos, y - de esta manera cuál cumple con las expectativas esperadas y cuales están generando problemas.

CUENTA MAYOR	CUENTA CONTROL	CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199 POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD PRESUPUESTO (CIFRAS EN MILES DE NUEVOS PESOS)		
		CONCEPTO		IMPORTE
401		Ventas:		
40101	20000	Proyecto Ceboruco		9,780
40102	20000	Proyecto Tres Virgenes		10,824
40103	20000	Proyecto Vapor I		29,398
40104	20000	Proyecto Vapor II		29,498
40105	20000	Proyecto Humeros		11,707
TOTAL VENTAS:				91,207
501		Costo de Ventas:		
50101	41100	Proyecto Cerobuco		5,349
50102	41200	Proyecto Tres Virgenes		5,920
50103	41300	Proyecto Vapor I		16,080
50104	41400	Proyecto Vapor II		16,135
50105	41500	Proyecto Humeros		6,404
TOTAL COSTO				49,888
UTILIDAD BRUTA				41,319
Gastos de Operación				
502	23000	Gastos de Ventas		1,759
503	*	Gastos de administración		13,559
504	23000	Depreciación		3,135
TOTAL				18,453
RESULTADO DE OPERACION				22,866
506	21000	Intereses		18,937
Resultado antes de Imp.				3,929
507	22100	I.S.R.		973
RESULTADO NETO				2,956

* 20,000 - 30,000 - 50,000

CUENTA MAYOR	CUENTA CONTROL	CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199 POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD PRESUPUESTO (CIFRAS EN MILES DE NUEVOS PESOS)	
		CONCEPTO	IMPORTE
		Activo Circulante:	
101	21000	Caja y bancos	6,615
103	21000	Clientes	16,252
104	23000	Deudores diversos	1,800
105	22300	Anticipo a proveedores	173
		TOTAL	24,840
106	30000	Inventarios	5,916
107	22300	Interco	59,264
108	22300	Gastos anticipados	2,191
		Total circulante	92,211
110	41000	Activo Fijo:	91,366
109	22300	Otros activos	115,756
		TOTAL ACTIVO FIJO	207,122
		TOTAL ACTIVO	229,333
		Pasivo Circulante:	
204	21000	Proveedores	8,000
203	22300	Anticipo de clientes	139
205	22300	Acreedores diversos	1,700
206	22100	I.S.R.	973
206	22100	Otros impuestos por pagar	1,764
207	22300	Reservas	2,600
		TOTAL CIRCULANTE	15,176
201	21000	Doctos por pagar a bancos	102,500
		TOTAL PASIVO	117,676

CUENTA MAYOR	CUENTA CONTROL	CONSTRUCTORA Y PERFORADORA "A", S.A. DE C.V. ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 199 POR AREAS Y NIVELES DE RESPONSABILIDAD PRESUPUESTO (CIFRAS EN MILES DE NUEVOS PESOS)	
		CONCEPTO	IMPORTE
		CAPITAL:	
301	22300	Capital social	51,602
301	22300	Superavit de capital	3,287
301	22300	Actualización	54,413
301	22300	Reserva legal	190
301	22300	Exceso o insuf. act. cap. cont.	5,624
301	22300	Res. de ejerc. ant.	63,585
301	22300	Resultado de ejercicio	2,956
		CAPITAL CONTABLE PASIVA MAS CAPITAL	181,657 299,333
			<hr/> <hr/>

6.4. INFORMES INTERNOS DERIVADOS DE LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD

Como se ha indicado, el último paso en el proceso de integración presupuestal es elaborar los informes internos que se derivan de la contabilidad por áreas de responsabilidad; de manera que una vez elaborados los presupuestos correspondientes, es necesario proceder al diseño de los informes necesarios para apoyar la toma de decisiones.

Cabe destacar que esta etapa es muy importante, ya que como se ha visto, los informes de responsabilidad son esenciales para garantizar los objetivos de control y reducción de las erogaciones, lo cual es uno de los objetivos prioritarios de la contabilidad por áreas de responsabilidad.

Así, en esta parte se presentan los informes más importantes derivados de la aplicación de la contabilidad por áreas de responsabilidad; esto es el informe resumen del costo-responsabilidad, el estado de resultados por áreas y niveles de responsabilidad, presupuestado.

CONCLUSIONES

De acuerdo con la investigación efectuada se puede concluir que la contabilidad por áreas de responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento a la administración para agrupar y controlar los costos y gastos, tomando en consideración las responsabilidades asignadas a cada empleado, permitiendo su reducción al mínimo sin perjuicio de la eficiente operación de la empresa.

La contabilidad por áreas de responsabilidad se puede considerar como una técnica fundamental de la contabilidad administrativa; es fruto del avance tenido por la contabilidad en los últimos años y un factor importantísimo en el desenvolvimiento futuro de la misma.

Se considera como contabilidad administrativa porque hace posible la elaboración de informes para fines administrativos que se apartan de la estructura ya conocida de los estados financieros tradicionales, y es por responsabilidades porque se base en la determinación de responsables efectuados o presupuestados para lograr un control más preciso.

Así, por medio de esta técnica contable es posible definir quien controla los costos, quien los autoriza y

quien es el individuo responsable por el aumento o disminución del mismo.

De esta forma, la contabilidad por áreas de responsabilidad permite reducir los costos y los gastos, estimulando la productividad individual ejerciendo un control positivo sobre las personas; identificando las erogaciones con quienes las han originado; asimismo mantiene una estrecha comunicación en todos los ámbitos del negocio.

Se puede decir, entonces, que este tipo de contabilidad permite lograr dos tipos de control; el control administrativo y el autocontrol del individuo. A partir del primero se ejerce una supervisión de los niveles superiores a los niveles inferiores, haciendo que cada quien cumpla con sus funciones y responsabilidades dentro de su área; en tanto que el autocontrol se logra porque obliga al individuo a vigilar los gastos que se encuentran bajo jurisdicción, pues es responsable de los excesos o ahorros de acuerdo con la comparación con los gastos presupuestados.

En este sentido se llega también a la conclusión de que la contabilidad por áreas de responsabilidad utiliza los presupuestos como medida de la eficiencia e informa a los integrantes de la organización de los resultados obtenidos.

Con el caso práctico presentado se ha visto que la investigación presupuestal complementa, y es parte esencial, del sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, fijando las bases para hacer las comparaciones entre los gastos realmente incurridos y los costos presupuestados para cada área.

En el proceso de integración presupuestal cada director de área tendrá mayor interés en vigilar sus propios gastos en los cuales ha intervenido directamente en su predeterminación; además de controlar los gastos de sus subordinados.

Con el caso práctico también se ha observado como a través de la contabilidad por áreas de responsabilidad es posible proporcionar a los directivos de los diferentes niveles de supervisión, así como al propio personal que debe conocerlos, reportes informativos de los gastos y costos.

Es importante destacar que la oportunidad de la información es un aspecto esencial para que el sistema diseñado sea un auténtico instrumento de control, siendo por demás agregar que el conocimiento extemporáneo de hechos y cifras pueden ayudar muy poco a la administración de la empresa; esto pone en evidencia aún más la importancia de la contabilidad por áreas de

responsabilidad; pues con esta técnica se estima que la información necesaria puede obtenerse con la periodicidad que se desee, en corto plazo, aún sin recurrir a los modernos equipos computarizados de contabilidad.

En general se puede decir que se cumplieron los objetivos de la investigación pues se han aplicado los principios y conocimientos referentes a la contabilidad por áreas de responsabilidad en la industria de la construcción de pozos geotérmicos, por medio de un caso práctico demostrando la forma como se puede lograr un control más preciso con base en la integración presupuestal, que es elemento fundamental en la contabilidad por áreas de responsabilidad.

BIBLIOGRAFIA

Backer y Jacobsen. Contabilidad de costos: un enfoque administrativo y de gerencia. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1990.

Bolten, Steven. Administración Financiera. Ed. Limusa, México, 1990.

Borbolla Gálvez, Jorge. Costos Estándar y Presupuestos de Producción. Revista No. 63. "Dirección y Control". Col. de C.P. de Méx., A.C. México. Ed. Los Pinos, septiembre-octubre de 1967.

Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990.

Elizondo López, Arturo. El Proceso Contable. 8a. edición, Ed. ECASA, México, 1985.

Gibson, James y otros. Organizaciones Conducta. Estructura y Proceso. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1988.

Hodgetts, Richar M. y altman Steven. Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1989.

Hodgetts, Richard M. y Altman Steven. Comportamiento en las Organizaciones. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1990.

Homs Quiroga, Ricardo. La Comunicación en la Empresa. Ed. Iberoamericana, México, 1990.

Horngren T. Charles. Contabilidad y control administrativo. Ed. Diana, México, 1987.

Johnson, Robert. Administración Financiera. Ed. CECSA, México, 1991.

Koontz, Harold y O'Donnell Cyril. Administración. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1988.

Lang. Manual del Contador de Costos. Ed. Limusa, México, 1989.

Macías Pineda, Roberto. El Análisis de los Estados Financieros y las Deficiencias de las Empresas. Ed. ECASA, México, 1991.

Manciera, H. Terminología del Contador. Ed. Banca y Comercio, México, 1992.

Mora Montes, Ricardo. "Control Presupuestal". En Revista El Sentido Contable Actual, México, 1982.

Moreno Fernández, Joaquín. Las Finanzas en la Empresa. 4a. edición, Ed. Mc Graw-Hill, México, 1991.

Perea, Francisco. La Contabilidad por Areas de Responsabilidad. Ed. ECASA, México, 1992.

Pérez Harris, Alfredo. Los Estados Financieros: Su Análisis e interpretación. Ed. ECASA, México, 1987.

Ramírez Padilla, David Noel. Contabilidad Administrativa. 3a. edición. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1990.

Recio, Eugenio. La Contabilidad de los Recursos Humanos. Ed. Hispano Europea, Barcelona, 1990.

Reyes Pérez, Ernesto. Contabilidad de Costos. 3ª edición, Ed. Limusa, México, 1990.

Rocha Salas, Horacio. "Contabilidad de Actuación". En Revista El Sentido Contable Actual. No. 239, 1989.

Rodríguez, Leonardo. Et. al. Contabilidad Administrativa. Ed. Iberoamericana, México, 1983.

Svendik Mario. Administración y Organización. Segunda Edición. Ed. Harper Collins, E.U., 1991.

Terry, Ph. D. George R., Franklin, Ph. D. Stephen G., Principios de Administración. Editorial Continental, México, 1985.

Van Horne, James. Fundamentos de Administración Financiera. 6a. edición. Ed. Prentice-Hall, México, 1991.

Zenteno, Radl. Los Reportes del Presupuesto y el Análisis de variaciones. Ed. ECASA, México, 1986.