

22  
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

LA CONTABILIDAD POR AREAS DE  
RESPONSABILIDAD EN UNA  
PLANTA CEMENTERA

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A :**

**RICARDO AYILA AYALA**

**ASESOR: L. C. FRANCISCO ALCANTARA SALINAS**

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES  
U. N. A. M.  
UNIVERSIDAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

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:

"La contabilidad por áreas de responsabilidad en una planta cementera".

que presenta el pasante: Ricardo Avila Ayala  
con numero de cuentas: R155153-2 para obtener el TITULO de:  
Licenciado en Contaduría

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

A T E N T A M E N T E .  
"POR MI PAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 2 de Abril de 1997

PRESIDENTE C.P. Carlos González Alvarez  
VOCAL C.P. Jorge Irene Landín  
SECRETARIO L.C. Francisco Alcántara Salinas  
PRIMER SUPLENTE L.C. Luis Yascas Ramírez  
SEGUNDO SUPLENTE L.C. Jaime Navarro Mejía

**A MIS PADRES:  
JOVITA Y RICARDO  
POR HABERME DADO  
SU AMOR Y NUNCA  
ESCATIMAR ESFUERZOS  
Y DEDICACION EN MI  
FORMACION PERSONAL  
Y PROFESIONAL**

**A MIS HERMANAS:  
GABRIELA Y BERTHA  
POR SER SIEMPRE UN EJEMPLO  
DE TENACIDAD Y TRABAJO**

**A MI ESPOSA E HIJOS:  
RAQUEL, DANIEL, RICARDO  
Y GABRIEL, QUE SIN SU  
CARINO NO HUBIERA SIDO  
POSIBLE EL ALCANZAR UNA META  
MAS EN MI VIDA**

**A MI UNIVERSIDAD Y MAESTROS:  
POR HABERME PERMITIDO OBTENER  
LOS CONOCIMIENTOS QUE ME HAN  
PERMITIDO DESARROLLARME  
PROFESIONALMENTE**

## INDICE DE LA TESIS

### LA CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD EN UNA PLANTA CEMENTERA

	PAG.
<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO 1 ANTECEDENTES Y ORIGEN DE LA CONTABILIDAD</b>	
1 1 Origen de la contabilidad	2
1 2 Definiciones	6
1 3 Objetivo e importancia	11
1 4 Diferencia entre contabilidad general y contabilidad por áreas de responsabilidad	13
<b>CAPITULO 2 PRESUPUESTOS</b>	
2 1 Concepto y clasificacion	14
2 2 Objetivo de los presupuestos	19
2 3 Control presupuestal	22
<b>CAPITULO 3 CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD</b>	
3 1 Antecedentes y definicion	26
3 2 Objetivo	29
3 3 Delegacion de responsabilidad	30
3 4 Presupuestos de acuerdo a cada area de responsabilidad	32
3 5 Integracion de los colaboradores a los objetivos de los presupuestos	34
3 6 Analisis de desviaciones	37
3 7 Informes	38

## **CAPITULO 4 CASO PRACTICO**

<b>4.1 Organigrama de una planta cementera</b>	<b>40</b>
<b>4.2 Centros de costos y catalogo de cuentas</b>	<b>41</b>
<b>4.3 Presupuestos</b>	<b>47</b>
<b>4.4 Analisis de desviaciones</b>	<b>58</b>
<b>4.5 Informes por areas de responsabilidad</b>	<b>59</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>71</b>

## INTRODUCCIÓN

En la época actual donde estamos viviendo una recesión económica muy difícil, se esta viendo la necesidad de aplicar nuevas técnicas administrativas, que permitan de manera objetiva la planeacion mas adecuada para la obtencion de los resultados deseados en todas las entidades economicas

Conocemos la importancia de la Contabilidad como tecnica de registro, control y clasificacion de todas las transacciones realizadas por las distintas organizaciones, lo que nos permite conocer su trayectoria economica, pero considero que requerimos de sistemas mas objetivos y analiticos que nos permitan anticiparnos a eventos futuros, por lo cual desarrollo el tema de Contabilidad por Areas de Responsabilidad, el que nos permitira mostrar desde un punto de vista mas profesional el uso de la misma, ya que actualmente en Mexico existen muchas compañías de tipo familiar que no se han preocupado por hacer mas eficiente su operacion, lo cual las mantiene en un rezago administrativo, comparado con las grandes transnacionales que dia a dia se preocupan por estar a la vanguardia en sistemas contables y desarrollos tecnologicos que les permitan hacer mas eficiente y productiva su operacion

Es importante señalar que la Contabilidad por Areas de Responsabilidad es una herramienta de gran importancia desde el punto de vista financiero, ya que el abatir costos y controlar gastos nos permite mejorar las utilidades, que en la crisis actual permitira a las empresas realizar una adecuada planeacion y alcanzar una pronta estabilidad economica

Ademas la Contabilidad por Areas de Responsabilidad nos permitira ejercer un mejor Control Presupuestal de cada una de las areas de la organizacion, y de esta manera se podra responsabilizar al encargado del area de las desviaciones y solicitar la aclaracion de las mismas

## CAPITULO I ANTECEDENTES Y ORIGEN DE LA CONTABILIDAD

### 1.1 Origen de la contabilidad

Es en la actividad comercial, donde encontramos los primeros vestigios de la contabilidad. Los sumerios desarrollan las primeras actividades de tipo bancario, ya que practicaban el prestamo con intereses, aproximadamente en los años 5.400 a 3.200 A.C. Existe una tablilla de barro de origen sumerio, en la que se han encontrado signos que se interpretan, como "Ingresos" y "Egresos", lo cual hace pensar que en esta civilizacion la actividad economica tuvo gran auge.

De igual manera encontramos algunos vestigios de lo que tambien podria considerarse como origenes de la contabilidad, dentro de la civilizacion egipcia, esto en los años 3.600 A.C., tambien existen vestigios en la cultura babilonica en los años 2.100 A.C., lo mismo encontramos en Grecia por el siglo V A.C.

Es en Roma en donde encontramos la mayor evolucion contable con respecto a las anteriores civilizaciones, pues estos utilizaban dos libros, el "Adversaria", donde anotaban los movimientos de fondos, y el "Codex", donde registraban datos referentes a la persona, el tipo de operacion realizada y el importe de la misma.

En Venecia, durante la Edad Media, la contabilidad ya se practicaba como medio de ganarse la vida, pues existio una casta dedicada unica y exclusivamente a llevar las cuentas de los comerciantes.

En Italia encontramos un hecho de gran relevancia como antecedente de la contabilidad, hacia el año 1157 Ansladus Botlardus, notario genoves, efectuó la primera liquidacion de una sociedad mercantil, de acuerdo con la inversion y el trabajo desarrollado, para lo cual tomo como base que arrojaban las cuentas de Ingresos y Egresos.

A medida que transcurria el tiempo, y aumentaba la poblacion, la distribucion de bienes y servicios por parte de los comerciantes, obligo a estos a implantar metodos de control, razon que permitia el desarrollo de sistemas cada vez mas complejos.



Por otra parte el aumento en créditos, así como la introducción del papel y el cambio de los números arábigos substituyendo a los romanos, fueron también un cambio favorable en el campo de la contabilidad

En Florencia, Venecia y Genova, ciudades de gran actividad comercial, se han encontrado libros de contabilidad llevados por Partida Doble que datan de principios del siglo XIV

Pero los fundamentos de la técnica contable fueron establecidos por el monje franciscano Luca Paciolo, quien en el año 1494 publicó en Venecia, un libro de matemáticas, que incluía un substancial tratado de contabilidad, cuyo título es, "TRACTATUS DE PARTITIONE RARIS ET SCRIPTURIS"

Quedo demostrado que Luca Paciolo no fue el creador de la partida doble ya que existen libros de fechas anteriores a su aparición que fueron encontrados, pero es importante señalar lo importante que fue su obra en la difusión de la contabilidad, ya que su libro reúne la estructura completa de la contabilidad por Partida Doble, con la explicación de los libros necesarios

Ademas establece una serie de reglas en relación a la apertura de libros y la forma de llevarlos, tanto en operaciones normales, como en sucursales, bancos, viajes, comisiones, etc., también recomienda el manejo de caja chica y plantea el cierre de libros una vez al año

Los libros que sugiere son

Inventario	(Inventario)
Borrador	(Memoriale)
Diano	(Giornale)
Mayor	(Quaderno)

A fines del siglo XVIII aparece en Paris un libro escrito por Edmon Degrange, titulado " LA TENVE DES LIVRES RONDUE FACILE ", el método que establece esta basado en la unificación de un solo libro, del Diano y del Mayor, y solo limita al uso de cinco cuentas generales para toda la contabilidad, este método no prospero, pero dio origen a nuevas ideas y sucesivas innovaciones que dieron origen a los actuales sistemas de contabilidad, podemos decir que este sistema fue el precursor de los sistemas tabulares

En Inglaterra en la época de la industrialización en 1665, George A. Watson ejercía la Contaduría Pública como profesión independiente

En Estados Unidos, debido al gran desarrollo industrial a fines del siglo XIX, la Universidad de Pennsylvania en 1881, introduce la materia de contabilidad en sus planes de estudio

En 1887 surge "La American Association of Public Accountants" que es la agrupación de contadores profesionales, que más se ha ocupado del adelanto técnico de la Contaduría Pública

En México en 1905, se incluye por primera vez la teneduría de libros por partida doble, dentro de los planes de estudio de la Escuela Superior de Comercio y Administración, y es a partir de este hecho que la teneduría de libros comienza a transformarse en Contaduría Pública

Es así que el 25 de mayo de 1907, se considera oficialmente como el inicio de la profesión en nuestro país, pues es cuando Don Fernando Díaz Harroso presentó su examen profesional para obtener el título de Contador de Comercio en la Escuela Superior de Comercio

Posteriormente cobra un mayor auge y se imparte en otras instituciones de reconocido prestigio como la UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MÉXICO y otras instituciones privadas

Posteriormente los profesionistas egresados de estas instituciones forman grupos organizados de contadores en México, con el propósito de compartir opiniones, experiencias y unificar criterios

Algunos de los grupos organizados de contadores en México son

- Asociación de Contadores Públicos Titulados (1917)
- Instituto de Contadores Públicos Titulados de México (1923)
- Instituto de Mexicano de Contadores Públicos (1955)
- Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración de la República Mexicana, ANFECA (1959)

Al utilizar la contabilidad en forma tradicional, se vio la necesidad de crear un sistema de informacion sobre la actuacion de las diferentes areas o departamentos de la organizacion, la que nos permitiera responsabilizar al encargado de todas las transacciones que tuvieran repercusion contable en su area de responsabilidad, y que permitiera a los niveles superiores tomar las medidas correspondientes en caso de severas anomalias, con lo cual surge en Estados Unidos, LA CONTABILIDAD POR AREAS DE RESPONSABILIDAD en 1946 y años despues seria adoptada en algunas empresas de Mexico

## 1.2 Definiciones

A continuación menciono algunas de las aseveraciones de los distintos autores, lo que nos permitirá dar una definición de lo que significa la contabilidad

Elias Lara Flores, en su 1er. Curso de Contabilidad nos dice que la Contabilidad "Es la ciencia que enseña las normas y procedimientos, para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas individuales, o constituidas bajo la forma de sociedades civiles o mercantiles"

Para Maximino Ansures en su libro de Contabilidad General, nos dice " La Contabilidad es un registro metodico de operaciones de una empresa, y su importancia se deriva del servicio que presta al empresario, al controlar el movimiento de sus valores, conocer el resultado de sus operaciones, su posición con respecto a los acreedores y servir en todo tiempo como medio de prueba de actuación comercial"

La Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos en su boletín número 1, la define como " Es una técnica que produce sistemática y estructuralmente información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica, y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica

Para Raul Niño Álvarez en su libro Contabilidad Intermedia la define como "La técnica que nos ayuda a registrar en términos monetarios todas las operaciones que celebra la empresa proporcionando además los medios para implantar un control que permita obtener una información veraz y oportuna a través de los Estados Financieros, así como una correcta interpretación de los mismos

Alejandro Prieto en su libro Principios de Contabilidad la define " La contabilidad consiste en registrar transacciones de manera significativa y en términos monetarios para después clasificarlas, resumirlas e interpretarlas

De manera general podemos decir que no hay un concepto absoluto acerca de la ubicación de la contabilidad dentro de las ramas del conocimiento, ya que hay autores que la definen como ciencia y otros como técnica.

En mi opinión la Contabilidad es una técnica que nos permite registrar y ordenar en forma cronológica todas las transacciones de tipo financiero, de cualquier ente económico, con el fin de conocer e interpretar los resultados de la misma, para la toma de decisiones

Para uniformar criterios al momento de procesar y elaborar la información financiera se establecieron una serie de lineamientos a los que se les dio el nombre de Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados, los que delimitan e identifican al ente económico y sus aspectos financieros, y a la vez cuantifican y establecen requisitos generales del sistema

El Instituto Mexicano de Contadores los define de la siguiente manera

“ Los conceptos básicos que establecen la delimitación del ente económico, las bases de cuantificación de las operaciones y al presentación de la información financiera cuantitativa por medio de los estados financieros ”

Los principios aceptados por el Instituto Mexicano de Contadores son

- 1 - Entidad
- 2 - Realización
- 3 - Periodo contable
- 4 - Valor histórico original
- 5 - Negocio en marcha
- 6 - Dualidad económica
- 7 - Revelación suficiente
- 8 - Importancia relativa
- 9 - Consistencia

1 - Entidad - Se refiere a la actividad económica que es realizada por entidades identificables que constituyen combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad

A la contabilidad la interesa la identidad de entidades que persiguen fines económicos particulares y que son independiente de otras entidades. La entidad tiene una identidad propia, independiente de sus accionistas y

propietarios.

2 - Realización - Nos dice que la contabilidad cuantifica en terminos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad economica y ciertos eventos economicos que la afectan.

De esta manera podemos decir que las operaciones y eventos economicos que cuantifica la contabilidad, se considera realizado por ella cuando

- Ha realizado transacciones con otros entes economicos
- Han realizado transformaciones internas que modifican la estructura de recursos o de sus fuentes
- Han ocurrido eventos economicos externos a la entidad o derivados de las operaciones de esta, y cuyo efecto puede cuantificarse razonablemente en terminos monetarios

3 - Periodo contable - Establece la necesidad de conocer los resultados de operacion y la situacion financiera de la entidad por un periodo determinado, lo que obliga a dividir su vida en periodos convencionales. Las operaciones y eventos son susceptibles de ser cuantificados e identificados en el periodo que ocurre, con lo cual toda informacion financiera debera indicar claramente el periodo a que se refiere. En terminos generales los costos y gastos deberan identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen

4 - Valor historico - Consiste en que las transacciones y eventos economicos que la contabilidad cuantifica se registran segun cantidades de efectivo que se afecten o su equivalente, o la estimacion razonable que de ellos se haga al momento en que se consideren realizados contablemente. Estas cifras deberan ser modificadas en caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado aplicando metodos de ajuste en forma sistematica que preserven la imparcialidad y objetividad de la informacion contable. Si se ajustan las cifras por cambios en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados, que integran los estados financieros, se considera que ha habido violacion a este principio, sin embargo esta situacion debe quedar debidamente aclarada en la informacion que se produzca

5 - Negocio en marcha - La entidad se presume en existencia permanente, salvo especificaciones en contrario, por lo que las cifras de sus estados financieros representan valores históricos, o modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos. Cuando las cifras representan valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solamente serán aceptables para información general, cuando la entidad este en liquidación

6 - Dualidad económica - Esta dualidad esta constituida por

- Los recursos de los que dispone la entidad para la realización de sus fines

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

La doble mencion de la representación contable de la entidad, es fundamental para una adecuada comprensión de su estructura y relación con otras entidades

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

8 - Importancia relativa - La información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cualificados en terminos monetarios

9 - Consistencia - La información contable debe obtenerse mediante la aplicación de los mismos principios y reglas particulares de cuantificación, para mediante la comparación de los estados financieros de la entidad conocer su evolución y mediante la comparación con estados de otras entidades económicas, conocer su posición relativa

Los tres primeros principios identifican y delimitan el ente económico y sus aspectos financieros, los siguientes tres establecen la base para cualificar las operaciones del ente económico, el séptimo se refiere a la información, y los dos últimos son relativos a los requisitos generales del sistema



### 1.3 Objetivo e importancia.

De las definiciones obtenidas de los distintos autores podemos enunciar como objetivos de la contabilidad, los siguientes

- Establecer un absoluto control sobre todos y cada uno de los recursos y obligaciones de la entidad económica.
- Registrar en forma clara y precisa todas las operaciones realizadas.
- Proporcionar en cualquier momento una imagen clara de la situación de la empresa.
- Anticiparnos a situaciones futuras
- Salvaguardar todos los comprobantes que puedan servir como información hacia terceras personas, de todos aquellos actos jurídicos en que la contabilidad pueda tener aprobación conforme a la ley.
- Elaboración de Estados Financieros
- Interpretar de manera objetiva todos los datos contenidos en los registros e informes

De estos objetivos, podemos dividir a la contabilidad en dos, que serían la Contabilidad Financiera y la Contabilidad Administrativa, para la primera su objetivo sería el de proporcionar información financiera, a personas ajenas a la operación interna de la empresa, como serían accionistas, bancos, proveedores, gobierno etc

El objetivo de la segunda estaría basada en la interpretación, evidencias subjetivas y refinamientos contables, enfocados a proveer de la información dinámica que requiera la dirección para sus fines internos de

planeacion y control, lo que da como origen a la Contabilidad por Areas de Responsabilidad

Mediante el control la administracion se asegura de que las actividades se realicen de acuerdo a lo planeado y a las politicas de la empresa

De esta manera podemos decir que su importancia radica en el control que ejerza sobre todas y cada una de sus operaciones, que sirvan como base para la elaboracion de informes y estadisticas financieras, que nos permitan conocer las utilidades obtenidas y el capital, con el fin de realizar una planeacion adecuada de operaciones futuras

#### 1.4 Diferencia entre contabilidad general y contabilidad por áreas de responsabilidad

En relación a la información que se presenta, la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad emite de forma detallada el resultado por cada una de las áreas de administración y operación de la empresa, dirigida a los responsables de cada área lo que les permita tomar decisiones como medidas correctivas de dichos resultados, mientras que la Contabilidad General lo hace de manera global y rígida con lo que los análisis requieren de mayor tiempo, lo que retrasa la toma de decisiones.

La Contabilidad General es una obligación de todos los contribuyentes, tipificado en el art 26 RCFE, en cambio la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es un sistema opcional, no obligatorio que requiere mayor control.

Mientras que los datos de la Contabilidad General muestran información de la situación actual de la empresa e indica sus carencias y puntos fuertes para fijar pautas y estrategias a seguir, la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad genera información sobre el pasado, o sea datos históricos que le permitan planear el futuro de la organización.

De esto podemos concluir que mientras la Contabilidad General es rígida y solo nos muestra la situación actual de la empresa, la Contabilidad por Áreas de Responsabilidad es analítica y nos permite la planeación para anticiparnos al futuro.

## CAPITULO 2 PRESUPUESTOS

### 2.1 Concepto y clasificación

Debido al desarrollo industrial y tecnológico, el cual ha dado origen al crecimiento y desarrollo de nuevas empresas, en donde la administración no puede quedar atrás de estos avances, por lo que se han tenido que revisar constantemente las diversas técnicas administrativas, para adecuarlas a la época actual

De la necesidad de revisar dichas técnicas administrativas, da origen a una administración científica dentro de las empresas, conocida como técnica presupuestal

Para poder conocer más sobre la técnica presupuestal, haremos un poco de historia, para conocer su origen

Es en la época de los egipcios, en que hacían estimaciones para pronosticar sus cosechas de trigo, y de los romanos que estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el tributo correspondiente, donde tienen sus orígenes los presupuestos, sin embargo es hasta fines del siglo XVIII, cuando se comienza a utilizar el presupuesto como ayuda en la Administración Pública, en donde el ministro de finanzas de Inglaterra, pone a consideración del Parlamento sus planes de gastos para el periodo fiscal, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación

Países como Francia en 1820, hacen uso de los presupuestos, de igual manera E.U.A. en 1821, después de la primera guerra mundial toda la industria los comienza a utilizar, en 1930 en Ginebra Suiza, se lleva a cabo el primer simposium internacional del Control Presupuestal, y en México hasta 1931 como por medio de empresas de origen norteamericano como la General Motors Co., y posteriormente Ford Motors Co. las que establecen en nuestro país la técnica de Control Presupuestal

El significado etimológico de la palabra Presupuesto tiene su origen en dos vocablos de origen latín.

PRE	que significa ANTES DE
SUPONER	que significa HACER

Con lo cual su significado etimológico sería **ANTES DE HACER**

La palabra Presupuesto es un concepto de gran uso dentro de las empresas, por lo que es importante conocer los conceptos de algunos autores

El C.P. Ernesto Reyes Pérez en su libro Contabilidad de Costos 2do. Curso, nos dice:

" Los presupuestos son el conjunto de estimaciones coordinadas que hace posible prever las condiciones de operación y los resultados de cierto periodo de tiempo "

El C.P. y M.C.A. Cristóbal del Río en su libro Técnica Presupuestal, nos dice

" El conjunto de pronósticos referentes a un periodo preciso "

Theodore Lang, en su Manual del Contador de Costos lo define como

" Un esquema de un plan proyectado de acción de una empresa, para un periodo de tiempo definido "

Erick Kolher, en su Diccionario para contadores nos dice

" Es un plan financiero que sirve como estimación y control sobre operaciones futuras "

Eduardo Francisco Díaz, en su Diccionario de Contabilidad nos dice

" Computo anticipado o plan numérico de entradas, salidas, gastos, ventas o cualquier otro evento a ocurrir en un periodo o proyecto determinado "

De las definiciones anteriores podemos concluir que el Presupuesto es "Es un plan financiero y sistemático basado en la estimación anticipada de las operaciones de una empresa, dentro de un periodo determinado, para el mejor control de las mismas "

Las distintas clasificaciones de los Presupuestos, solo obedecen a las características particulares del mismo, con lo cual se expone la siguiente clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes

#### 1) - POR EL TIPO DE EMPRESA

a) -Públicos - Reciben este nombre son las empresas y dependencias del gobierno quienes los elaboran como medio de control de las finanzas públicas

b) -Privados - Son en este caso, las empresas industriales o comerciales las que se sirven de este medio para el mejor logro de las actividades para las que fueron creadas

## 2) - POR SU CONTENIDO

a) -Principales - Reciben esta denominación, por presentar un resumen de todas las operaciones departamentales que integran su organización

b) -Auxiliares - Son aquellos que presentan en forma analítica algunos de los renglones que conforman los departamentos

## 3) - POR SU FORMA

a) -Rígidos - Son aquellos que se formulan sin que estos sufran modificación alguna, obligando a que la empresa se ajuste ellos, en el desarrollo de sus operaciones

b) -Flexibles - Considerando anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten realizar posibles cambios

## 4) - POR SU DURACIÓN

a) -Cortos - Generalmente son de un año o periodos menores.

b) -Largos - Cuando sobrepasan el año 3, 4 o 5 años.

## 5) -POR LAS TECNICAS DE VALUACIÓN:

a) -Estimados - Se formulan sobre bases empiricas, sus cifras numericas por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan una probabilidad mas o menos razonable de que efectivamente suceda lo planeado

b) -Estandar - Son aquellos que se formulan sobre bases cientificas, y por tanto eliminan en un alto porcentaje, las probabilidades de error, por lo que sus cifras representan los resultados que se deben obtener

#### 6) -POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

a) -De situacion financiera - Este tipo de presupuesto muestra la posicion estatica que tendria la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Balance General Presupuestado

b) -De resultados - Muestran las posibles utilidades a obtener en un periodo futuro

c) -De costos - Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de venta y reflejan a un periodo futuro, las erogaciones que se vayan a efectuar por concepto del costo total o cualquiera de sus partes

#### 7) -POR LAS FINALIDADES QUE SE PRETENDE

a) -De promoción - Se presentan en forma de proyecto financiero y de expansion, para su elaboracion es necesario estimar los ingresos y egresos que havan de efectuarse en el periodo presupuestal

b) -De aplicacion - Generalmente se elaboran para solicitud de creditos. Constituyen pronosticos generales sobre la distribucion de los recursos con que cuenta o habra de contar la empresa

c) -Por programas - Estos son generalmente preparados por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones , etc. Sus cifras representan el gasto con relacion a los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo

d) -De fusion - Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de empresas



## 2.2 Objetivo de los presupuestos

El objetivo principal de los presupuestos es el de obtener un mejor control en la dirección de la empresa, debido a que:

- a) Establece objetivos y formula el plan de acción que ha de llevarse a cabo en las futuras operaciones.
- b) Coordina las actividades, promoviendo la motivación para que los objetivos de la empresa se acepten, y ejecuten los planes trazados, de la mejor forma
- c) Determina los controles a través de los cuales se podrán comparar los resultados, de tal manera que nos indiquen cuando y en donde deben hacerse cambios en las operaciones, de manera práctica y eficaz, que nos permita alcanzar los objetivos planeados

Es importante señalar que el costo de implementar los presupuestos puede llegar a considerarse como una inversión, si al adoptarlo le permite a la administración encontrar las causas, que originan las deficiencias en el funcionamiento, y cuya corrección disminuye los costos e incrementa las utilidades

El presupuesto se puede considerar como un proyecto de dirección, ya que se prepara el plan tomando como base las proyecciones de acontecimientos en el futuro, estimando datos, que por este hecho están sujetos a variaciones, por lo cual es necesario disponer de datos veraces y además del buen juicio del responsable de llevar a cabo estos planes

El presupuesto como plan no puede funcionar por sí solo, lo que permite a los ejecutivos la libertad de acción, ya que pone en sus manos el instrumento que les permita hacer más eficiente su trabajo, y puedan obtener los informes con los cuales fundamenten sus decisiones

En un principio, no puede esperarse demasiado de un sistema de presupuesto, ya que es necesario un periodo largo de preparación y perfeccionamiento, para que una empresa pueda funcionar completamente apoyada en presupuestos. Sin embargo los beneficios a futuro son tan grandes, que cualquier cantidad que se invierta

en el establecimiento de un sistema de presupuestos es justificada

Es conveniente asignarles márgenes y tolerancias, según lo indique la experiencia, con el propósito de hacer frente a las condiciones adversas que ocurran durante el período del presupuesto

De todo esto podemos decir que los presupuestos son una herramienta valiosa para la Dirección de la empresa ya que le permite controlar mejor las operaciones evitando despilfarros en materiales, tiempo, etc

El presupuesto presenta por anticipado los costos requeridos para determinado trabajo, los distribuye entre los diferentes departamentos de la empresa, para que cada departamento utilice la cantidad asignada, y no exceda la cantidad presupuestada

Durante la preparación de presupuesto, permite a los responsables de cada área, estudiar las necesidades de su departamento y les muestra sus responsabilidades

Además establecen la coordinación departamental, es decir asegura el equilibrio y ajuste armónico entre las áreas, ya que esto constituye una de las tareas más difíciles de la dirección. Cuando esto se logra muestra que la empresa está bien organizada y que hay buenas relaciones humanas, de esta manera la probabilidad de éxito será mayor

El C.P. y M.C.A. Cristóbal de Río, establece los objetivos del presupuesto basado en el proceso administrativo y lo define así:

A) PLANEACION - Define el camino a seguir unificando las actividades de acuerdo con los objetivos

B) ORGANIZACION - Corresponde a la estructura técnica entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de una entidad

C) COORDINACION - Integración, desarrollo, mantenimiento armónico de todas y cada una de las actividades

D) DIRECCION - Es donde recae la función de inspección de los colaboradores que intervienen en la operación.

**E) CONTROL** - Es donde nos permite evaluar si los objetivos y planes se están cumpliendo

Podríamos concluir que el objetivo de los presupuestos está definido por la dirección de la empresa, basado en experiencias pasadas, con la integración de todos y cada uno de los colaboradores, lo que permitirá alcanzar el éxito, y de esta manera se cumplan las expectativas esperadas.

### 2.3 Control presupuestal.

El control presupuestal representa en la actualidad el instrumento por medio del cual las empresas se valen para dirigir las operaciones, lo que les permite comparar los resultados reales obtenidos con los presupuestados durante el mismo periodo de actividades.

Cuando se habla de control presupuestal, quiere decirse que existe una adecuada coordinación en las actividades de los diferentes departamentos de la organización, con un plan definido con anterioridad, ya que cualquier omisión en las actividades de alguna de las áreas podría afectar substancialmente el logro de los objetivos trazados.

Por lo anterior podemos decir que el control presupuestal, es el conjunto de presupuestos parciales, que corresponden a cada una de las distintas áreas de la organización.

Es importante señalar que la responsabilidad de la ejecución del control presupuestal debe ser delegada en una sola persona que funja como director del mismo, dicha persona deberá ser alguien de amplia experiencia y conocimientos de la empresa, así como de este tipo de trabajos, además deberá conocer los distintos sistemas que para su operación cuenta la empresa, y hacer el uso adecuado de ellos para obtener la información requerida.

Normalmente la responsabilidad recae en Contralor o Director de Finanzas, debido a que es el, quien obtiene periódicamente los resultados de la empresa y sin ser un experto en la operación, si está familiarizado con la misma.

Aunque el Director del Presupuesto es el responsable de su elaboración, cabe mencionar que para cumplir con su cometido, requiere de la colaboración de todo el personal de la empresa, para lo cual es necesario crear un comité en donde participen los responsables de cada una de las áreas que correspondan a las principales funciones de la empresa.

Las áreas que deberán participar son

**-DIRECCIÓN O GERENCIA GENERAL** - La que establece las políticas generales a seguir( cambios de diseños y productos, mercados, tendencias administrativas, etc ) y los posibles proyectos a futuro.

**-DIRECCIÓN DE FINANZAS O CONTRALORÍA** - Quien se encargara de los aspectos financieros y de control (presupuesto financiero que incluye el de caja, cuentas por pagar y por cobrar, y gastos generales).

**-DIRECCION DE OPERACIONES** - Que se encargara de todos los gastos de operación (mantenimiento, producción, inventarios, etc )

**-DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS** - En donde recae todo lo relacionado con el personal tanto sindicalizado como de confianza( revisiones salariales, prestaciones, etc )

**-DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA** - Se encarga principalmente de proyectar las ventas, tanto en unidades como en volúmenes, así como de los distintos gastos que requiera como son publicidad, propaganda, expansión de mercado y nuevos productos

Recaera en cada una de las distintas áreas involucradas, la responsabilidad de elaborar cada uno de sus presupuestos, sin perder de vista la opinión de alguna de las áreas relacionada con ellas  
Las principales funciones que tendrá el director del presupuesto serán

A) Analizar , estudiar e investigar las variaciones y las causas de ellas

B) Formular el presupuesto general, así como preparar los estados presupuestados y proforma.

C) Coordinar , supervisar y apoyar en cada uno de los presupuestos de las distintas áreas

- D) Aprobar y participar en el diseño de los formatos o sistemas a utilizar a utilizar
- E) Elaborar los instructivos y manuales que se requieran para la elaboracion de los presupuestos.
- F) Proporcionar las premisas macroeconomicas a considerar en la proyeccion del presupuesto.
- G) Informar a los superiores sobre el avance y problemas que se presenten durante su elaboración
- H) Emision y distribucion del presupuesto debidamente autorizado por las areas involucradas

La duracion de presupuesto es normalmente de un año, aunque es posible proyectarlo por mas tiempo, pero debido a la inestabilidad economica actual, no seria recomendable debido a que si en un periodo ocurren demasiadas contingencias, y requerimos de constantes ajustes, ya no seria de mucha utilidad hacerlo, pero nos daría una idea muy general de lo que podemos esperar en el futuro

Dentro de las distintas etapas que se requieren en un sistema de presupuestos, se encuentra la de control, a la que corresponden una serie de funciones encaminadas a la observancia y vigilancia del ejercicio del presupuesto

El controlar el desarrollo del presupuesto nos permite localizar actitudes perjudiciales en el momento de su aparición, y de esta manera evitar que ocurran problemas que puedan traer mayores complicaciones

El control presupuestal se efectua comparando lo realizado con lo presupuestado y por comparacion determinar las desviaciones, mismas que deberan estudiarse y analizarse para atribuir responsabilidades e implementar medidas correctivas

El analisis y estudio de las variaciones nos deberan llevar a lo siguiente

- Localizar el area del problema

- Realizar reuniones con los responsables del área en cuestion

- Analizar las situaciones de trabajo, el flujo, la coordinación de actividades y la eficiencia de la supervisión del área.
- Observación directa del trabajo del área afectada
- Comentar con el supervisor del área las anomalías detectadas.
- Asignar a una persona el estudio del problema en su caso realizar practicas de auditoria interna
- Elaborar reportes conjuntos entre el área afectada y la persona asignada al estudio del problema
- Después de investigar, delimitar y encontrar las causas del problema, se debe emitir un informe, que explique las causas, el procedimiento utilizado para la obtención de estas y las sugerencias correctivas para que no se repitan

## CAPITULO 3 CONTABILIDAD POR ÁREAS DE RESPONSABILIDAD

### 3.1 Antecedentes y definición

Los primeros vestigios de la contabilidad por áreas de responsabilidad se encuentran en E.U.A., en el ámbito de las empresas de servicio público proveedoras de energía eléctrica, cuyos informes, sistemas contables y estados financieros se encontraban reglamentados por la Federal Power Commission, esto con el fin de recibir informes y estados financieros con presentación uniforme por todas las empresas y les permitiera una fácil comparación. Estos informes fueron útiles, pero no satisficieron las necesidades de la información de la empresa.

Debido a esto las empresas de servicio público decidieron diseñar un conjunto de informes internos, los que se utilizarían específicamente para controlar los gastos de operación de cada uno de los departamentos, estos informes se distribuirían entre los jefes de cada departamento con información de los gastos en que habían incurrido.

Estos informes internos mostraban los distintos conceptos de gastos relativos a cada departamento, posteriormente se vio la necesidad de incorporar los gastos presupuestados, con el objeto de tener un índice de comparación.

Inicialmente estos informes se enviaban al jefe de cada área, pero algunos gastos aunque eran de esta área, eran supervisados por otra persona, ya que el jefe tenía varios supervisores a su cargo. Es por esto que fue necesario introducir el concepto de responsabilidad, con el objeto de dirigir el informe al responsable de cada sección, con lo cual recibieron el nombre de áreas de responsabilidad.



Otro problema fue que se enviaban los informes de toda el área, y sucedía que la gente de operaciones no estaba familiarizada con todos los conceptos, por lo que se tuvo que separar las cuentas por funciones, de tal manera que solo recibieran informes de las cuentas de su competencia

También se introduce el término de niveles de responsabilidad, con el fin de asignar jerarquías dentro del organigrama de la organización

Surgió otro problema dado que los informes contenían gastos como depreciación, amortización e impuestos, los que son de tipo no controlable para el responsable, razón por lo cual también se eliminaron

Por primera vez se pudo medir el nivel de eficiencia de cada jefe en la administración de su área, lo que les permitió adquirir una mayor conciencia de los gastos que generaban, y el saber que estaban siendo vigilados en sus decisiones por el nivel superior del que dependen

Con estas bases surge la contabilidad por áreas de responsabilidad, apareciendo los primeros artículos en 1946, y a partir de este momento es adoptado por diversas empresas en E. U. A., tales como manufactureras, petroleras, comerciales, constructoras, etc. Su aplicación se extiende a empresas grandes y chicas, sin importar su magnitud, ya que es susceptible de desarrollar sistemas sencillos y complejos

Es importante señalar las definiciones de algunos autores y estudiosos de la contabilidad por áreas de responsabilidad, a continuación menciono algunas de ellas

El C. P. Francisco Perea en su libro Contabilidad por Áreas de Responsabilidad la define como

" Es una técnica creada para controlar y reducir los costos y gastos mediante la estimulación de la productividad individual y todos los ámbitos del negocio. Alcanza tales metas ejerciendo un control positivo

sobre el personal, identificando las erogaciones con quienes las hayan originado, utilizando presupuestos como medida de eficiencia, e informando a los integrantes de la organización, los resultados obtenidos por ellos”

Baltazar Cruz Lechuga en su tesis profesional(I T M ) Desarrollo de la Contabilidad por Areas de Responsabilidad, nos dice

“ El sistema de contabilidad por areas de responsabilidad, establece el control de los costos, operaciones y valores controlables, asignados a estandares y presupuestos por niveles de responsabilidad administrativa estructurados en la organizacion. Se personalizan los puestos para reportar sus variaciones a quienes los controla y al mismo responsable para que puedan actuar de inmediato en las areas de peligro, tan pronto se originen y corrijan asi las causas que lo motivan ”

Luis Correa Guillermo en su tesis profesional (F C A , UNAM) Contabilidad por Areas de Responsabilidad nos dice

“ La contabilidad por areas de responsabilidad es un conjunto de procedimientos que sirven como instrumento de la administracion para el control de los costos y los gastos, tomando en cuenta las responsabilidades asignadas a cada funcionario, permitiendo su reduccion al minimo sin perjuicio de la eficiencia operacional de la empresa ”

De todos estos conceptos y antecedentes podemos definir a la contabilidad por areas de responsabilidad como

“ Es una técnica contable encaminada a controlar y reducir los gastos y costos, delimitando responsabilidad y estimulando la productividad de cada una de las áreas de la organización”

### 3.2 Objetivo

Para contrarrestar la crisis económica financiera por la que atraviesan las empresas, es necesario el uso de técnicas que nos permitan una mejor administración de los recursos con los que cuenta la organización.

La contabilidad por áreas de responsabilidad sería la herramienta que nos permitiría alcanzar nuestros objetivos, ya que el principal es: **CONTROLAR Y REDUCIR LOS COSTOS Y GASTOS DE CUALQUIER ENTE ECONOMICO**.

De esta forma podemos decir que la contabilidad por áreas de responsabilidad:

- Nos permite identificar a los responsables de los gastos incurridos, es decir quien los autorizo y a que área corresponden
- Permite medir la eficiencia individual, comparando los resultados obtenidos, contra los presupuestados por el responsable del área
- Proporciona informes periódicos a los responsables del área, con el fin de ayudarlos a realizar una mejor toma de decisiones en la operación de su área de responsabilidad
- Utiliza una adecuada motivación del personal con el objeto de que desarrollen su potencial

### 3.3 Delegación de responsabilidad

La delegación de autoridad, es la transmisión de facultades o poderes de un ente administrativo a otro, para que haga sus veces, a la que va unida su respectiva responsabilidad dependiendo del nivel de autoridad que se posea

En base a lo anterior podemos decir que la autoridad se entiende como el poder de mandar a otros a desarrollar una actividad, con el objeto de alcanzar los planes de la empresa, y para poder coordinar y controlar las actividades de las personas a las que se les delega autoridad, es necesario evaluarla ya que la autoridad esta basada en la responsabilidad, y es la fuerza de la unión en la organización

Esto sucede cuando en la practica los directores o gerentes de las distintas areas comienzan a transmitir autoridad hacia los niveles siguientes

Es por esto que el individuo no puede actuar de tal manera si no ha recibido la correspondiente autoridad de sus superiores. La autoridad delegada a una persona debe ser igual o proporcional a sus responsabilidades, de no ser así no habría una adecuada equidad

Por esta razón es necesario que la autoridad delegada a una persona sea verdadera, de esta manera no se requiera que cada uno de los distintos colaboradores le consulten cada una de sus acciones

Por lo anterior podemos decir que aquellos que aceptan la delegación de autoridad, están conscientes de que

- Comprenden sus alcances
- Entienden que no es contraria a su interés personal
- Saben que poseen la capacidad mental y física que se requiere
- Las actividades asignadas son las que pueden desempeñar con mayor eficiencia y que la autoridad que se les confiere es la adecuada
- Existe un método adecuado para evaluar con justicia su desempeño actual y futuro
- Al delegar autoridad y responsabilidad el superior, este no lo utiliza con el fin de liberarse de sus propias responsabilidades

- La delegacion no fue casual, sino que fue planeada y estudiada, atendiendo a las cualidades y habilidades mostradas

- Es benefica para la administracion

Podemos decir que un individuo que tenga una responsabilidad bien definida y una amplia autoridad para su desempeño, se le juzgara por sus actos y recibira los reconocimientos y sanciones correspondientes

La persona que delega autoridad, no pierde esta, ya que la conserva en su totalidad y es responsable de los actos de sus colaboradores

La delegacion de responsabilidad no significa el hecho de entregar tareas a sus respectivos colaboradores, sino que implica que quien las delega, debe determinar las tareas, seleccionar y entrenar al personal para dichas tareas, vigilando y asegurandose que las operaciones llevadas a cabo sean correctas

### 3.4 Presupuestos de acuerdo a cada area de responsabilidad

Para la elaboracion de los presupuestos por area de responsabilidad es necesario la participacion de todo el personal, desde el sindicalizado a travez de su jefe, como de los directores o gerentes del mas alto nivel

Es necesario la elaboracion de algunos manuales como, labores coordinadas, metodos , procedimientos, etc

Las etapas que se deben seguir para elaborar un presupuesto por areas de responsabilidad seria

- El director o encargado del presupuesto se reunira con los principales directores o gerentes de las distintas areas, con el objeto de plantearle cuales serian las metas a alcanzar definidas, por la direccion general
- Dichas metas seran discutida por cada area y posteriormente seran discutidas con el director o encargado del presupuesto para medir su alcance
- Definidas las metas cada area elaborara su propio presupuesto de operacion y lo enviara al director o encargado del presupuesto, con el objeto analizarlo e integrarlo al presupuesto y de esta manera evaluar los resultados previos y determinar si requiere se modifiquen o si son definitivos
- La ultima etapa que seria la de aprobacion, publicacion y distribucion del presupuesto a los directores o gerentes responsables de las areas para ponerlos en marcha, lo que nos permitira hacer las comparaciones periodicas de los resultados reales con los presupuestados, y asi poder analizar y explicar las razones de las distintas variaciones

Es importante senalar que para la elaboracion y control del presupuesto se debe considerar lo siguiente

- La direccion de la empresa debe estar plenamente convencida de la necesidad del mismo
- Debe de existir una politica financiera plenamente definida
- Se debe definir el periodo de duracion del presupuesto
- Se deben establecer normas para el funcionamiento del presupuesto
- Debe existir una persona capaz de la preparacion y vigilancia de la operacion del presupuesto
- Las cifras presupuestadas deberan ser expresadas en funcion de las areas de responsabilidad.
- El sistema contable debera proporcionar informacion oportuna y correcta

- Es importante la colaboración incondicional de los responsables para determinar la eficaz observancia del presupuesto
- Las variaciones encontradas serán analizadas por cada área, para posteriormente informar sobre las causas que ocasionaron las mismas

### 3.5 Integración de los colaboradores a los objetivos de los presupuestos

Para el logro de los objetivos de las empresas, se requiere de la motivación de todos y cada uno de los integrantes de la organización, lo cual constituye uno de los problemas más importantes y que requiere de mayor tiempo y esfuerzo.

Esto ha propiciado la búsqueda de métodos, estrategias y políticas que permitan inducir a todos los integrantes de la organización a trabajar con mayor intensidad para alcanzar los objetivos de la misma.

Es necesario estimular a los colaboradores, para lo cual se requiere de estímulos con los cuales el sienta que aumentando su eficiencia podrá alcanzar las metas trazadas y esto repercutirá en su bienestar económico.

Los objetivos de la empresa y sus integrantes no debe estar en conflicto, debe existir congruencia entre estos ya que de lo contrario dañaría a la organización.

Una motivación adecuada conduce a un comportamiento esperado, y una motivación inadecuada conduce a una respuesta negativa.

Al adoptar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad se pretende que la información obtenida por la empresa, despierte una motivación adecuada lo que permita una congruencia de objetivos entre todos sus integrantes.

Debemos decir que para integrar a las personas, es necesario motivarlas, y motivar significa mover o inducir para realizar una cosa, explicando la causa o su razón.

Es importante señalar que para el logro de todos los planes definidos por la organización, es primordial el factor humano ya que sin él difícilmente se lograrían, es el quien realiza todas las acciones encaminados a ellos.

Se dice que las respuestas de cada individuo a las fuerzas y estímulos del medio ambiente son únicas, por lo que el conjunto de estas respuestas constituyen el comportamiento del individuo.



De estudios hechos por Abraham Maslow, en donde clasifica las necesidades humanas según la importancia para el individuo, y lo hace en cinco niveles:

- 1 - Fisiológicas
- 2 - Seguridad
- 3 - Pertenencia y afecto
- 4 - Estimación
- 5 - Autorrealización

Para Maslow, el comportamiento está dirigido por la satisfacción de estas necesidades en sucesión, lo que quiere decir que al satisfacer el nivel inferior, se dirige a obtener la satisfacción del siguiente nivel.

Las necesidades planteadas por Maslow se presentan de la siguiente manera:

#### AUTORREALIZACIÓN

#### ESTIMACIÓN

#### PERTENENCIA

#### Y AFECTO

#### SEGURIDAD

#### FISIOLÓGICAS

El primer nivel corresponde a las necesidades fisiológicas, que corresponde a la satisfacción de los factores necesarios para la vida, como sería el comer, el saciar la sed, etc.

La segunda de seguridad, sucede cuando satisfecha las necesidades primarias, y busca protección ante las inclemencias del tiempo o de los animales y delincuentes que existen.

Cabe señalar que estas dos son las necesidades básicas del hombre y que si no logra satisfacer estas, muy difícilmente podrá pensar en alcanzar las siguientes.

Es por esto que a medida que las necesidades básicas se satisfacen, la proyección hacia los niveles más altos continúan, y se convierten en influencias dominantes del comportamiento.

La pertenencia y el afecto son las necesidades que experimenta el individuo al sentir afecto por los demás y

siente pertenecer a un grupo

El sentir respeto por si mismo, hace que crezca la estimacion por su persona y por los demas

Al satisfacer estos cuatro niveles, le permite sentir el deseo de desarrollar el potencial que posee, con el unico proposito de sentirse bien con el mismo, con lo cual podemos decir que la autorrealizacion se refiere a la necesidad de realizar las cosas para las que tiene una mayor habilidad

### 3.6 Analisis de desviaciones

Uno de los puntos importantes en el control presupuestal, es el analisis de desviaciones, el cual podemos definir como la comparacion de los costos o gastos reales con los estimados o presupuestados, a fin de averiguar que desviaciones o variaciones han ocurrido. La importancia de las mismas y sus causas, para descubrir las condiciones que han influido en cada causa, y para desarrollar o revisar las normas, politicas, planes, metodos y tecnicas, con el fin de eliminar las condiciones desfavorables y aplicar tales procedimientos a las situaciones que necesiten mejorarse.

La finalidad del analisis de desviaciones es el obtener el control sobre los costos y gastos, esto se consigue descubriendo y corrigiendo los defectos en los metodos, en los medios físicos empleados, en la mano de obra y en la organizacion. Dichas desviaciones, estan relacionadas y afectan el trabajo de todos los integrantes de la organizacion, por consiguiente si se pretende obtener reduccion en costos y gastos, es necesario aplicar el control como una herramienta de trabajo y utilizar sus recursos y procedimiento constantemente.

Para mantener un adecuado control sobre las operaciones es importante lo siguiente:

- Haber definido adecuadamente los presupuestos es decir, haber utilizado los adecuados estandares o bien se conozcan situaciones posibles de repetirse.
- Realizar comparaciones continuas a fin de corregir oportunamente y no hacerlo a fin de un periodo.
- Investigar las causa de las discrepancias en la operacion con respecto al plan trazado.
- Tomar medidas correctivas en caso de ser necesarias a fin de ajustar los negativos a los presupuestos.

En la medida como se apliquen estas medidas de control, la tendencia de las desviaciones sera la de ir disminuyendo y con las experiencias adquiridas de estas, permitira prever algunas situaciones susceptibles de repetirse.

### 3.7 Informes

La preparacion y la aprobacion del presupuesto, aunque es algo de importancia clave, no representa el fin del proceso de preparacion del presupuesto

La organizacion y la composicion de un presupuesto no es suficiente para asegurar que se esta ejecutando en forma apropiada. Para proposito de control, es necesario que se implemente algun tipo de procedimiento de control con el objeto de comparar los resultados reales del periodo presupuestado con el presupuesto a ejercer, lo que hace necesario el establecer los informes, los que seran el medio de comunicacion con las distintas areas de la organizacion, a fin de mostrar los resultados obtenidos en determinado periodo

Se deberan enviar informes del centro de presupuesto de cada departamento al gerente del departamento, el que a su vez se encargara de distribuirlo a sus colaboradores responsables de las distintas areas a su cargo

El gerente se encargara de estudiar el informe a fin de determinar las areas en las que se requiere un mayor control, debido a que han estado sujetas a gastos inusuales e inesperados durante el periodo del presupuesto

De esta manera el informe permitira al gerente mejorar el control de los periodos restantes del ejercicio y le permitira mejorar la planeacion de sus costos y gastos para el ejercicio siguiente

De igual manera el gerente de departamento podra evaluar el desempeño de sus colaboradores, permitiendo calificar su actuacion en base a resultados, por lo cual podemos decir que una variacion desfavorable no necesariamente es mala y una variacion favorable no necesariamente es buena

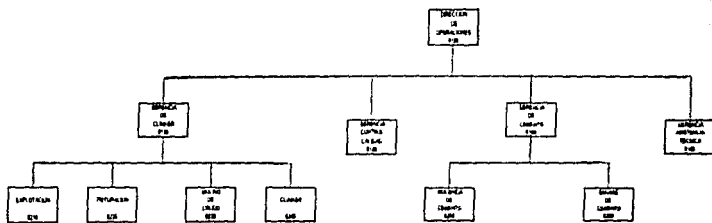
Es por eso que el gerente debera tomar en cuenta la causa de la variacion cuando se refiere al desempeño de alguno de sus colaboradores, para no atribuirle toda la responsabilidad de las variaciones

Debemos tomar en cuenta varios puntos esenciales al elaborar un presupuesto

- 1 - Cada informe debe comparar los resultados reales con lo asignado como presupuesto
- 2 - Cuando los gastos varian de acuerdo al volumen, se debe manejar un presupuesto de tipo flexible
- 3 - los informes deben limitarse a las actividades sobre las cuales el gerente es responsable
- 4 - La periodicidad de los informes dependera de la frecuencia como los requieran los involucrados, ya que

- algunos colaboradores o jefes de area hacen revision diaria y algunos gerentes solo lo hacen a fin de mes
- 5 - Los informes del periodo debera ademas incluir los acumulados a la fecha, esto es debido a que en ocasiones se desfazan algunos gastos y en los acumulados estan considerados
  - 6 - Los informes deben mostrar las variaciones favorables y desfavorables con respecto al presupuesto, lo que nos permitira hacer uso del principio de excepciones, y de esta manera dirigiremos nuestra atencion sobre las variaciones mas significativas
  - 7 - Es importante señalar de alguna manera las variaciones importantes con el fin de llamar la atencion
  - 8 - Es importante el manejo de valores absolutos para medir la importancia de la variacion
  - 9 - La elaboracion de los informes debe ser en cuanto se tengan las cifras finales de periodo con el fin de mantener frescos los datos y permita ser comentados con los responsables
  - 10 - En ocasiones se requieren informes que muestren las tendencias de los resultados , por lo cual se requieren informes en forma de graficas

ORGANIGRAMA DE PLANTA CEMENTERAZONES S.A. DE C.V.



#### 4.2 Centros de costo y catalogo de cuentas

En la industria cementera se clasifican los centros de costos en auxiliares o de servicio y principales o productivos, dicha clasificación se hace con el objeto de separar las actividades que están relacionadas directamente con el proceso y las que son de supervisión del proceso

De esta manera tenemos identificadas plenamente estas funciones y posteriormente se aplicara los gastos de estos centros auxiliares con un prorrateo a los productivos de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa

##### CENTROS DE COSTOS AUXILIARES O DE SERVICIO

6120 DIRECCIÓN TÉCNICA

6130 GERENCIA DE OPERACIÓN CLINKER

6140 GERENCIA CONTROL DE CALIDAD

6150 GERENCIA DE OPERACION CEMENTO

6160 GERENCIA SOPORTE TÉCNICO

##### CENTROS DE COSTOS PRINCIPALES O PRODUCTIVOS

6210 EXTRACCIÓN

6220 TRITURACIÓN

6230 MOLIENDA DE CRUDO

6240 CLINKER

6250 MOLIENDA DE CEMENTO

6260 ENVASE DE CEMENTO

Para efectos de contabilidad financiera existe una matriz dentro del sistema contable, en donde están ligados los centros de costos con una cuenta financiera de resultados, a continuación muestro dicha matriz, ya que en el catalogo de cuentas solo aparece como cuenta de mayor

CENTRO DE COSTOS	CUENTA DE MAYOR
6120	5200
6130	5200
6140	5200
6150	5200
6160	5200
6210	5200
6220	5200
6230	5200
6240	5200
6250	5200
6260	5200

Esta matriz permite validar los movimientos de la contabilidad de costos con la contabilidad financiera, de tal manera que al ingresar algún registro erróneo, el sistema lo rechazara y no permitirá incorporar el registro en la contabilidad.

A continuación relaciono el catalogo de cuentas utilizado



## CUENTAS DE BALANCE

1100 01	CAJA
1100 02	FONDO FIJO
1110 01	BANCOS
1110 02	INVERSIONES
1220 01	COMPAÑÍAS AFILIADAS
1240 01	DEUDORES DIVERSO
1240 02	GASTOS A COMPROBAR( EMPLEADOS)
1300 01	INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS
1310 01	INVENTARIOS PRODUCCION EN PROCESO
1320 01	INVENTARIOS PRODUCTO TERMINADO
1330 01	INVENTARIO DE MATERIALES DE CONSUMO
1340 01	INVENTARIO DE MATERIAL DE MANTENIMIENTO
1360 01	ANTICIPOS AGENTES ADUANALES
1370 01	ANTICIPO A PROVEEDORES
1400 01	SEGÜROS Y FIANZAS
1520 01	DEPÓSITOS EN GARANTIA
1600 01	EQUIPO MECANICO Y ELÉCTRICO
1604 01	EQUIPO DE LABORATORIO
1606 01	EQUIPO DE TRANSPORTE PESADO
1607 01	EQUIPO DE TRANSPORTE LIGERO
1610 01	EQUIPO DE COMPUTO
1612 01	MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1613 01	TERRENOS Y EDIFICIOS
1700 01	DEPRECIACIÓN EQUIPO MECÁNICO Y ELÉCTRICO

1704 01	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE LABORATORIO
1706 01	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE TRANSPORTE PESADO
1707 01	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE TRANSPORTE LIGERO
1710 01	DEPRECIACIÓN EQUIPO DE COMPUTO
1712 01	DEPRECIACIÓN MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA
1800 01	OBRAS EN PROCESO
2120 01	COMPAÑÍAS AFILIADAS
2130 01	PROVEEDORES NACIONALES
2130 02	PROVEEDORES EXTRANJEROS
2140 01	ACREEDORES DIVERSOS
2160 01	IMPUESTOS POR PAGAR
2180 01	PROVISIÓN PRESTACIONES
2190 01	OTRAS PROVISIONES
2330 01	PROVISIONES A LARGO PLAZO
3340 01	CAPITAL CONTABLE
3410 01	RESULTADO DEL EJERCICIO

CUENTAS DE RESULTADOS

4100 01	VENTAS NACIONALES
4100 02	VENTAS EXPORTACIÓN
4210 01	DESC. Y DEVOL /VENTAS
4300 01	FLETES POR VENTAS
5100 01	COSTO DE VENTA
	GASTOS DE OPERACIÓN
5200 31	MATERIAS PRIMAS

5200 32	COMBUSTIBLES
5200 33	MATERIAL DE CONSUMO
5200 34	MAT DE MNTTO Y REPARACIÓN
5200 35	MAT DE MNTTO MAYOR
5200 36	MATERIAL DE ENVASE
5200 37	ENERGIA ELECTRICA
5200 41	SALARIOS
5200 42	SUELDOS
5200 43	PRESTACIONES SALARIOS
5200 44	PRESTACIONES SUELDOS
5200 51	SERVICIOS DE TERCEROS
5200 52	GTS ADMON PLANTA
5200 53	SEGUROS E IMPUESTOS
	GASTOS DE VENTA
6100 33	MATERIAL DE CONSUMO
6100 37	ENERGIA ELÉCTRICA
6100 42	SUELDOS
6100 44	PRESTACIONES SUELDOS
6100 52	GTS ADMON VENTAS
6100 53	SEGUROS E IMPUESTOS
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN
6110 33	MATERIAL DE CONSUMO
6110 37	ENERGIA ELECTRICA
6110 42	SUELDOS
6110 44	PRESTACIONES SUELDOS
6110 52	GTS ADMON VENTAS

<b>6110.53</b>	<b>SEGUROS E IMPUESTOS</b>
	<b>DEPRECIACIONES</b>
<b>6120.01</b>	<b>DEPRECIACION EQUIPO MEC Y ELÉCTRICO</b>
<b>6120.05</b>	<b>DEPRECIACION EQUIPO DE LABORATORIO</b>
<b>6120.07</b>	<b>DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSP PESADO</b>
<b>6120.08</b>	<b>DEPRECIACION EQUIPO DE TRANSP LIGERO</b>

## 4.3 Presupuesto

COMPANIA CEMENTERA ZUMERA S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION  
 DIRECCION DE OPERACIONES #170  
 1987

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
42	5	SUELDOS	23,770	23,770	23,770	23,770	23,770	23,770	23,770	23,770	23,770	23,770	23,770	23,770	285,240
44	1	AGUIALDOS Y GRATIFICACIONES	3,182	3,182	3,182	3,182	3,182	3,182	3,182	3,182	3,182	3,182	3,182	3,182	38,584
44	4	CUOTAS SINDICATL	4,556	4,556	4,556	4,556	4,556	4,556	4,556	4,556	4,556	4,556	4,556	4,556	54,672
44	5	SAR	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	447	5,364
44	8	MANUANT	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	560	6,720
44	7	DESPENSA	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	1,137	13,644
44	8	ACTIVACIONES	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	27,120
44	10	FIRMA DE ANTUQUEADO	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	354	4,248
44	12	FONDO DE AHORRO	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	1,278	15,312
44	17	OTROS PRESTAL GRAVABLES	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	3,565	42,780
44	21	COMPENSACION AUTOMANT	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	5,224	62,688
44	22	GTS MEDICOS Y SEG. DE VIDA	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	1,274	15,288
51	1	REPARACION DE VEHICULOS	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	2,244	27,120
51	8	REPARACION DE EQUIPAMA	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
51	8	REPARACION DE EQUIPAMA	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057	1,057	12,684
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	2,083	24,996
51	18	SERVICIOS DE VALUAS	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172	172	2,064
51	25	ASISTENCIA TECNICA	372,313	372,313	372,313	372,313	372,313	372,313	372,313	372,313	372,313	372,313	372,313	372,313	4,467,756
52	4	PAPILERIA Y ART. DE OFICINA	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	15,000
52	8	PAQUETES APT. Y ESTAC.	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	3,168
52	7	CUOTAS Y SUBSIDIOS	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	385	4,620
52	8	TEL. TEGE. TELEF. COORD.	45,286	45,286	45,286	45,286	45,286	45,286	45,286	45,286	45,286	45,286	45,286	45,286	543,432
52	10	CAPACITACION	21,812	21,812	21,812	21,812	21,812	21,812	21,812	21,812	21,812	21,812	21,812	21,812	261,744
52	31	GASOLINA	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	365	4,380
52	15	GASTOS DE VIAJE	28,720	28,720	28,720	28,720	28,720	28,720	28,720	28,720	28,720	28,720	28,720	28,720	344,640
52	16	GASTOS NO DEDEBABLES	8,118	8,118	8,118	8,118	8,118	8,118	8,118	8,118	8,118	8,118	8,118	8,118	97,416
52	22	COMISOS	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	1,424	17,088
53	1	ALPENSABUNDANCIA CTAL	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	1,725	20,700
53	2	ACCIONES Y DANOS	88,117	88,117	88,117	88,117	88,117	88,117	88,117	88,117	88,117	88,117	88,117	88,117	1,057,404
53	3	VEHICULOS Y TRANSPORTES	8,964	8,964	8,964	8,964	8,964	8,964	8,964	8,964	8,964	8,964	8,964	8,964	107,568
53	8	PANFAS	4,848	4,848	4,848	4,848	4,848	4,848	4,848	4,848	4,848	4,848	4,848	4,848	58,176
53	11	PRELAD.	24,431	24,431	24,431	24,431	24,431	24,431	24,431	24,431	24,431	24,431	24,431	24,431	293,172
53	13	TENDENCIAS Y PRAGAS	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737	1,737	20,844
53	14	OTROS IMPUESTOS FEDERALES	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	888	10,656
TOTAL			641,178	641,178	641,178	641,178	641,178	641,178	641,178	641,178	641,178	641,178	641,178	641,178	7,864,148

COMPANIA ENTERA ZUMBA S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION  
GERENCIA DE CLIMAS #130  
1997

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	TOTAL
42	5	SUELDOS	148 848	148 848	148 848	148 848	148 848	148 848	148 848	148 848	148 848	148 848	148 848	148 848	1 795 776
44	1	AGUINALDO Y GRATIFICACIONES	20 033	20 033	20 033	20 033	20 033	20 033	20 033	20 033	20 033	20 033	20 033	20 033	240 366
44	2	PRIMA VACACIONAL	8 584	8 584	8 584	8 584	8 584	8 584	8 584	8 584	8 584	8 584	8 584	8 584	79 200
44	4	CUOTA-IMP PATRONAL	41 347	41 347	41 347	41 347	41 347	41 347	41 347	41 347	41 347	41 347	41 347	41 347	468 184
44	5	SAR	4 158	4 158	4 158	4 158	4 158	4 158	4 158	4 158	4 158	4 158	4 158	4 158	48 872
44	6	INDO-AMT	5 366	5 366	5 366	5 366	5 366	5 366	5 366	5 366	5 366	5 366	5 366	5 366	64 420
44	7	DESPINSA	10 731	10 731	10 731	10 731	10 731	10 731	10 731	10 731	10 731	10 731	10 731	10 731	128 772
44	8	INDEMNIZACIONES	14 127	14 127	14 127	14 127	14 127	14 127	14 127	14 127	14 127	14 127	14 127	14 127	168 524
44	10	PRIMA DE ANTIGUEZAD	2 230	2 230	2 230	2 230	2 230	2 230	2 230	2 230	2 230	2 230	2 230	2 230	26 760
44	12	FONDO DE AHORRO	13 518	13 518	13 518	13 518	13 518	13 518	13 518	13 518	13 518	13 518	13 518	13 518	162 182
44	17	OTRS PRESTAC GARANTIAS	22 447	22 447	22 447	22 447	22 447	22 447	22 447	22 447	22 447	22 447	22 447	22 447	268 364
44	21	COMPENSACION AL TONORAL	32 563	32 563	32 563	32 563	32 563	32 563	32 563	32 563	32 563	32 563	32 563	32 563	380 794
44	22	GTS MEDICOS Y SER VIDA	8 021	8 021	8 021	8 021	8 021	8 021	8 021	8 021	8 021	8 021	8 021	8 021	96 252
51	1	REPARACION DE VEHICULOS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
51	8	REPARACION EQ DE OFICINA	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4 200
51	8	REPARACION EQ DE COMPUTO	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
51	18	SERVICIOS DE VALUAS	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4 200
52	4	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	1 028	1 028	1 028	1 028	1 028	1 028	1 028	1 028	1 028	1 028	1 028	1 028	12 336
52	8	FAGALES AUT Y ESTAC	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
52	7	CLAYAS Y SUSCRIPCIONES	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
52	8	TEL. TELEF. TELEF. CORREO	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
52	10	CAPACITACION	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	2 500	30 000
52	11	GASOLINA	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
52	15	GASTOS DE VALE	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
52	16	GASTOS NO DEDUCIBLES	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
52	22	DIVERSOS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
53	10	W. SOMBRE BEMESTAL	748	748	748	748	748	748	748	748	748	748	748	748	8 988
53	13	TENDENCIAS Y PLACAS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
TOTAL			344 648	344 648	344 648	344 648	344 648	344 648	344 648	344 648	344 648	344 648	344 648	344 648	4 133 288

COMPANIA CEMENTERA ZUMERA S.A DE CV  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION  
 GENERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD Y HIGIENE

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE	TOTAL	
42	5	SUELDOS	85 848	85 848	85 848	85 848	85 848	85 848	85 848	85 848	85 848	85 848	85 848	85 848	85 848	791 378
44	1	ALZARLOS Y GRATIFICACIONES	8 878	8 878	8 878	8 878	8 878	8 878	8 878	8 878	8 878	8 878	8 878	8 878	8 878	105 538
44	4	CUOTA ISS PATRONAL	18 386	18 388	18 389	18 388	18 386	18 388	18 388	18 388	18 388	18 388	18 388	18 388	18 388	184 888
44	5	SAR	1 588	1 588	1 588	1 588	1 588	1 588	1 588	1 588	1 588	1 588	1 588	1 588	1 588	18 258
44	8	AFONAMT	3 035	3 035	3 035	3 035	3 035	3 035	3 035	3 035	3 035	3 035	3 035	3 035	3 035	30 420
44	7	DESPENSA	8 581	8 581	8 581	8 581	8 581	8 581	8 581	8 581	8 581	8 581	8 581	8 581	8 581	72 682
44	8	ADEMORACIONES	2 183	2 183	2 183	2 183	2 183	2 183	2 183	2 183	2 183	2 183	2 183	2 183	2 183	25 958
44	10	PRIMA DE ANTIGUEDAD	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	8 482
44	12	FONDO DE ANOARO	8 278	8 278	8 278	8 278	8 278	8 278	8 278	8 278	8 278	8 278	8 278	8 278	8 278	72 872
44	17	OTROS PRESTAC GARANTABLES	8 862	8 862	8 862	8 862	8 862	8 862	8 862	8 862	8 862	8 862	8 862	8 862	8 862	118 758
44	21	COMPENSACION AUTOMONAL	5 224	5 224	5 224	5 224	5 224	5 224	5 224	5 224	5 224	5 224	5 224	5 224	5 224	62 888
44	22	OTS MENCIONES Y SAL DE VIDA	3 538	3 538	3 538	3 538	3 538	3 538	3 538	3 538	3 538	3 538	3 538	3 538	3 538	42 478
51	1	REPARACION DE VEHICULOS	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	530	6 360
51	8	REPARACION DE OFICINA	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
51	8	REPARACION DE COMPUTO	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	485	5 820
51	15	OTROS SERVICIOS DE TENCENCIA	14 780	14 780	14 780	14 780	14 780	14 780	14 780	14 780	14 780	14 780	14 780	14 780	14 780	177 380
51	18	SERVICIOS DE VILLAS	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3 000
52	4	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	1 372	1 372	1 372	1 372	1 372	1 372	1 372	1 372	1 372	1 372	1 372	1 372	1 372	16 464
52	6	PASAJES AUT. VIESTAC	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	211	2 532
52	7	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
52	8	TEL. TELEG. TELECOMUNIC	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180	3 180	37 972
52	10	CAPACITACION	8 430	8 430	8 430	8 430	8 430	8 430	8 430	8 430	8 430	8 430	8 430	8 430	8 430	77 780
52	11	GASOLINA	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	320	3 840
52	15	GASTOS DE VIAJE	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	3 530	42 360
52	18	GASTOS NO DEDUCIBLES	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	308	3 672
52	22	DIVERSOS	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	1 440
53	10	% SOBRE REM ESTATALES	1 840	1 840	1 840	1 840	1 840	1 840	1 840	1 840	1 840	1 840	1 840	1 840	1 840	21 280
53	13	TENCENCIAS Y PLACAS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
TOTAL			183 754	183 754	183 754	183 754	183 754	183 754	183 754	183 754	183 754	183 754	183 754	183 754	183 754	1 865 048

COMPAÑIA CEMENTERA ZULEMA S.A. DE C.V  
 PRELUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION  
 GERENCIA DE CEMENTO 8150  
 1987

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	DECIEMBRE	TOTAL
42	5	SUELDOS	171 482	171 482	171 482	171 482	171 482	171 482	171 482	171 482	171 482	171 482	171 482	171 482	171 482	2 257 734
44	1	AGUIALDO Y GRATIFICACIONES	22 958	22 958	22 958	22 958	22 958	22 958	22 958	22 958	22 958	22 958	22 958	22 958	22 958	275 472
44	2	PRIMA VACACIONAL	31 028	31 028	31 028	31 028	31 028	31 028	31 028	31 028	31 028	31 028	31 028	31 028	31 028	372 328
44	4	CUOTA BASO PATRONAL	44 286	44 286	44 286	44 286	44 286	44 286	44 286	44 286	44 286	44 286	44 286	44 286	44 286	531 432
44	5	SAR	4 487	4 487	4 487	4 487	4 487	4 487	4 487	4 487	4 487	4 487	4 487	4 487	4 487	53 804
44	8	INFORMANT	5 822	5 822	5 822	5 822	5 822	5 822	5 822	5 822	5 822	5 822	5 822	5 822	5 822	67 464
44	7	DESPESA	11 238	11 238	11 238	11 238	11 238	11 238	11 238	11 238	11 238	11 238	11 238	11 238	11 238	134 968
44	9	INDICIZACIONES	18 188	18 188	18 188	18 188	18 188	18 188	18 188	18 188	18 188	18 188	18 188	18 188	18 188	214 256
44	10	PRIMA DE ANTIGUEDAD	2 555	2 555	2 555	2 555	2 555	2 555	2 555	2 555	2 555	2 555	2 555	2 555	2 555	30 800
44	12	FONDO DE AHORRO	14 081	14 081	14 081	14 081	14 081	14 081	14 081	14 081	14 081	14 081	14 081	14 081	14 081	168 972
44	17	OTRS PRESTAC GRANVABLES	25 722	25 722	25 722	25 722	25 722	25 722	25 722	25 722	25 722	25 722	25 722	25 722	25 722	308 984
44	21	COMPENSACION AUTOMATA	37 787	37 787	37 787	37 787	37 787	37 787	37 787	37 787	37 787	37 787	37 787	37 787	37 787	453 444
44	22	OTS MEDICOS Y SEG DE VIDA	8 181	8 181	8 181	8 181	8 181	8 181	8 181	8 181	8 181	8 181	8 181	8 181	8 181	110 202
51	1	REPARACION DE VEHICULOS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
51	8	REPARACION EG DE OFICINA	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4 200
51	8	REPARACION EG DE COMPUTO	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	2 014	2 014	2 014	2 014	2 014	2 014	2 014	2 014	2 014	2 014	2 014	2 014	2 014	24 168
51	18	SERVICIOS DE VALLAS	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4 800
52	4	PAPELERA Y ART DE OFICINA	6 113	6 113	6 113	6 113	6 113	6 113	6 113	6 113	6 113	6 113	6 113	6 113	6 113	73 356
52	8	PASAJES AUT Y ESTAC	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	24 000
52	8	TEL TGR. TELE CORREO	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	48 000
52	10	CAPACITACION	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	84 000
52	11	GASOLINA	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
52	15	GASTOS DE VIAJE	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	84 000
52	18	GASTOS NO EDUCABLES	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
52	22	DIVERSOS	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	1 400	18 000
53	10	% SOBRE RENT ESTATAL	5 781	5 781	5 781	5 781	5 781	5 781	5 781	5 781	5 781	5 781	5 781	5 781	5 781	66 482
53	13	TENENCIAS Y PLACAS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
TOTAL			437 583	437 583	437 583	437 583	437 583	437 583	437 583	437 583	437 583	437 583	437 583	437 583	437 583	5 256 838



COMPANIA CEMENTERA ZUMBEA S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION  
GERENCIAL DE ASISTENCIA TECNICA (VINO)  
1987

CTA	SOCIA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE	TOTAL
42	5	SUCEDIDOS	96 185	96 185	96 185	96 185	96 185	96 185	96 185	96 185	96 185	96 185	96 185	96 185	1 186 220
44	11	ALZANADO Y GRATIFICACIONES	13 278	13 278	13 278	13 278	13 278	13 278	13 278	13 278	13 278	13 278	13 278	13 278	158 234
44	4	CUOTA MESS PATRONAL	25 243	25 243	25 243	25 243	25 243	25 243	25 243	25 243	25 243	25 243	25 243	25 243	302 818
44	5	SAR	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	2 258	26 708
44	6	INCENTIVO	3 245	3 245	3 245	3 245	3 245	3 245	3 245	3 245	3 245	3 245	3 245	3 245	38 842
44	7	DESPIESA	6 478	6 478	6 478	6 478	6 478	6 478	6 478	6 478	6 478	6 478	6 478	6 478	77 736
44	8	PREMIACIONES	8 363	8 363	8 363	8 363	8 363	8 363	8 363	8 363	8 363	8 363	8 363	8 363	100 256
44	10	PRIMA DE ANTUENADIA	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	1 478	17 736
44	12	FOGO DE ANORO	7 363	7 363	7 363	7 363	7 363	7 363	7 363	7 363	7 363	7 363	7 363	7 363	86 256
44	17	OTROS PRESTAC GRANABLES	14 878	14 878	14 878	14 878	14 878	14 878	14 878	14 878	14 878	14 878	14 878	14 878	178 536
44	21	COMPENSACION AUTOMOVIL	27 338	27 338	27 338	27 338	27 338	27 338	27 338	27 338	27 338	27 338	27 338	27 338	328 288
44	22	GTS MEDICOS Y SER DE VIDA	5 318	5 318	5 318	5 318	5 318	5 318	5 318	5 318	5 318	5 318	5 318	5 318	63 782
51	1	REPARACION DE VEHICULOS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
51	6	REPARACION EQ DE OFICINA	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4 200
51	8	REPARACION EQ DE COMPUTO	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
51	19	SERVICIOS DE VALLAS	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3 000
52	4	PAPELERIA Y ART DE OFICINA	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	54 000
52	6	PASAJES AER Y ESTAC	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
52	7	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
52	8	TEL TELE TELE CORREO	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	3 000	36 000
52	10	CAPACITACION	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	66 000
52	11	GASOLINA	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9 600
52	15	GASTOS DE VIAJE	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	5 500	66 000
52	18	GASTOS NO DEDUCIBLES	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
52	22	DIVERSOS	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	12 000
53	10	RESERVA MESTRAL	3 254	3 254	3 254	3 254	3 254	3 254	3 254	3 254	3 254	3 254	3 254	3 254	38 848
53	13	TENEDORES Y PLACAS	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
		TOTAL	248 578	248 578	248 578	248 578	248 578	248 578	248 578	248 578	248 578	248 578	248 578	248 578	2 986 848

COMPANIA CEMENTERA JUMILSA S.A. DE C.V.  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION  
 EXTRACCION 6210  
 1987

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
33	3	EXP. OSGOS	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	86 275	831 300
31	28	SERVICIO DE EXTRACCION	853 567	853 567	853 567	853 567	853 567	853 567	853 567	853 567	853 567	853 567	853 567	853 567	7 863 164
		TOTAL	722 872	722 872	722 872	722 872	722 872	722 872	722 872	722 872	722 872	722 872	722 872	722 872	8 694 464

COMPANIA CEMENTERA ZUMEX S.A. DE C.V.  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION  
UTILIZACION 420

1987

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
31	2	ARENA SILICA	4 372	4 372	4 372	4 372	4 372	4 372	4 372	4 372	4 372	4 372	4 372	4 372	52 064
31	47	CALIZA	186 962	186 962	186 962	186 962	186 962	186 962	186 962	186 962	186 962	186 962	186 962	186 962	1 828 194
31	15	LICUANTES INDUSTRIALES	3 182	3 182	3 182	3 182	3 182	3 182	3 182	3 182	3 182	3 182	3 182	3 182	37 844
34	2	MANTENIMIENTO PRODUCCION	12 367	12 367	12 367	12 367	12 367	12 367	12 367	12 367	12 367	12 367	12 367	12 367	148 454
34	3	MANTENIMIENTO MECANICO	11 543	11 543	11 543	11 543	11 543	11 543	11 543	11 543	11 543	11 543	11 543	11 543	138 518
34	4	MANTENIMIENTO ELECTRICO	5 747	5 747	5 747	5 747	5 747	5 747	5 747	5 747	5 747	5 747	5 747	5 747	68 804
34	18	EQUIPO DE SELECCION	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6 000
35	2	MANTENIMIENTO MAYOR PRODUCCION	25 837	25 837	25 837	25 837	25 837	25 837	25 837	25 837	25 837	25 837	25 837	25 837	311 344
35	3	MANTENIMIENTO MAYOR MECANICO	51 287	51 287	51 287	51 287	51 287	51 287	51 287	51 287	51 287	51 287	51 287	51 287	615 584
35	4	MANTENIMIENTO MAYOR ELECTRICO	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	2 083	24 998
37		ENERGIA ELECTRICA	48 278	48 278	48 278	48 278	48 278	48 278	48 278	48 278	48 278	48 278	48 278	48 278	581 312
41	2	SALARIOS	13 362	13 362	13 362	13 362	13 362	13 362	13 362	13 362	13 362	13 362	13 362	13 362	160 734
43	1	ALQUILER Y/O GRATIFICACIONES	1 170	1 170	1 170	1 170	1 170	1 170	1 170	1 170	1 170	1 170	1 170	1 170	14 040
43	4	CUOTA MESS PATRIAL	3 123	3 123	3 123	3 123	3 123	3 123	3 123	3 123	3 123	3 123	3 123	3 123	37 478
43	5	SAR	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	295	3 540
43	8	INCONJIT	737	737	737	737	737	737	737	737	737	737	737	737	8 844
43	7	DESPENSA	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6 300
43	8	REEMBOLSACIONES	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
43	13	PRIMA DE ANTIGUEDAD	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	290	3 500
43	12	FONDO DE AHORRO	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538	538	6 452
43	14	PRIMA DOMINICAL	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	2 892
43	17	OTROS PRESTAJOS GARANTIZABLES	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	2 244
43	22	OTROS INDICIOS Y SEGS. DE VIDA	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	134	1 608
51	3	REPARACION EQ. LABORATORIO	1 773	1 773	1 773	1 773	1 773	1 773	1 773	1 773	1 773	1 773	1 773	1 773	21 278
51	4	REPARACION EQ. MECANICO	1 288	1 288	1 288	1 288	1 288	1 288	1 288	1 288	1 288	1 288	1 288	1 288	15 448
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9 600
53	10	% SOBRE REM. ESTATAL	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307	307	3 684
		TOTAL	352 725	352 725	352 725	352 725	352 725	352 725	352 725	352 725	352 725	352 725	352 725	352 725	4 232 700

COMPANIA CEMENTERA ZUMER S.A. DE CV  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION  
 MOLINO DE CRUDO 8230  
 1987

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE	TOTAL
31	2	ARENA SILICA	2195	2195	2195	2195	2195	2195	2195	2195	2195	2195	2195	26340
31	4	MINERAL DE HIERRO	172282	172282	172282	172282	172282	172282	172282	172282	172282	172282	172282	2061564
31	13	FLORITA	264123	264123	264123	264123	264123	264123	264123	264123	264123	264123	264123	3169238
32	2	GAS	17500	17500	17500	17500	17500	17500	17500	17500	17500	17500	17500	210000
33	11	AGUA	37312	37312	37312	37312	37312	37312	37312	37312	37312	37312	37312	447644
33	13	LUBRICANTES INDUSTRIALES	15220	15220	15220	15220	15220	15220	15220	15220	15220	15220	15220	182640
34	2	MAT NITRO PRODUCCION	20957	20957	20957	20957	20957	20957	20957	20957	20957	20957	20957	247444
34	3	MAT NITRO MECANICO	8932	8932	8932	8932	8932	8932	8932	8932	8932	8932	8932	107194
34	4	MAT NITRO ELECTRICO	8235	8235	8235	8235	8235	8235	8235	8235	8235	8235	8235	110820
34	18	EQUIPO DE SEGURIDAD	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10200
35	2	MAT NITRO MAYOR PRODUCCION	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	4800	57600
35	3	MAT NITRO MAYOR MECANICO	119868	119868	119868	119868	119868	119868	119868	119868	119868	119868	119868	1438752
35	4	MAT NITRO MAYOR ELECTRICO	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	3200	38400
37	1	ENERGIA ELECTRICA	483830	483830	483830	483830	483830	483830	483830	483830	483830	483830	483830	5825400
41	2	SALARIOS	10725	10725	10725	10725	10725	10725	10725	10725	10725	10725	10725	128400
43	1	AGUINALDO Y GRATIFICACIONES	838	838	838	838	838	838	838	838	838	838	838	10122
43	4	CUOTA DESS PATRONAL	2448	2448	2448	2448	2448	2448	2448	2448	2448	2448	2448	29362
43	5	SSAR	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	238	2862
43	8	INFONAVIT	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	588	7056
43	7	DESPENSA	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	6300
43	8	INDENIZACIONES	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	1200	14400
43	10	PRIMA DE ANTIGUEDAD	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2160
43	12	FONDO DE JUBILIO	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	428	5136
43	14	PRIMA DOMINICAL	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	183	2196
43	17	OTRS PRESTAC ORA VABLES	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
43	22	GTS MEDICOS Y SEG DE VISA	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	1524
51	3	REPARACION EQ LABORATORIO	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
51	4	REPARACION EQ MECANICO	2123	2123	2123	2123	2123	2123	2123	2123	2123	2123	2123	25476
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9600
51	19	% SOBRE REN ESTATAL	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	247	2964
TOTAL			1229737	1229737	1229737	1229737	1229737	1229737	1229737	1229737	1229737	1229737	1229737	14758844

COMPANIA MIENTERA ZUMER S.A. DE CV  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION  
CLASIFICADO

CTA	SECTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
32	1	COMBUSTIBLE	2,873,078	2,873,078	2,873,078	2,873,078	2,873,078	2,873,078	2,873,078	2,873,078	2,873,078	2,873,078	2,873,078	32,873,812
32	2	GAS NATURAL	112,785	112,785	112,785	112,785	112,785	112,785	112,785	112,785	112,785	112,785	112,785	1,353,480
32	3	COMBUSTIBLE LIQUIDO	173,780	173,780	173,780	173,780	173,780	173,780	173,780	173,780	173,780	173,780	173,780	2,082,270
33	4	COMBUSTIBLE LIQUIDO	58,155	58,155	58,155	58,155	58,155	58,155	58,155	58,155	58,155	58,155	58,155	700,800
33	1	DESELE	88,127	88,127	88,127	88,127	88,127	88,127	88,127	88,127	88,127	88,127	88,127	1,153,524
33	7	REFRIGERANTE	581,862	581,862	581,862	581,862	581,862	581,862	581,862	581,862	581,862	581,862	581,862	6,982,800
33	15	LUBRICANTES INDUSTRIALES	48,113	48,113	48,113	48,113	48,113	48,113	48,113	48,113	48,113	48,113	48,113	583,556
34	2	MANTENIMIENTO MECANICO	128,864	128,864	128,864	128,864	128,864	128,864	128,864	128,864	128,864	128,864	128,864	1,547,820
34	3	MANTENIMIENTO MECANICO	41,718	41,718	41,718	41,718	41,718	41,718	41,718	41,718	41,718	41,718	41,718	500,820
34	4	MANTENIMIENTO ELECTRICO	49,578	49,578	49,578	49,578	49,578	49,578	49,578	49,578	49,578	49,578	49,578	584,872
34	18	EQUIPO DE SEGURIDAD	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	11,500	138,500
35	2	MANTENIMIENTO MAYOR PRODUCCION	130,788	130,788	130,788	130,788	130,788	130,788	130,788	130,788	130,788	130,788	130,788	1,564,656
35	3	MANTENIMIENTO MAYOR MECANICO	18,445	18,445	18,445	18,445	18,445	18,445	18,445	18,445	18,445	18,445	18,445	221,344
35	4	MANTENIMIENTO MAYOR ELECTRICO	51,572	51,572	51,572	51,572	51,572	51,572	51,572	51,572	51,572	51,572	51,572	618,864
37	1	ENERGIA ELECTRICA	428,410	428,410	428,410	428,410	428,410	428,410	428,410	428,410	428,410	428,410	428,410	5,141,820
41	2	SALARIOS	35,428	35,428	35,428	35,428	35,428	35,428	35,428	35,428	35,428	35,428	35,428	425,872
43	1	ALQUILAJE Y GRATIFICACIONES	3,284	3,284	3,284	3,284	3,284	3,284	3,284	3,284	3,284	3,284	3,284	39,808
43	4	CLOTT MESS PATRONAL	8,257	8,257	8,257	8,257	8,257	8,257	8,257	8,257	8,257	8,257	8,257	99,088
43	5	SAR	778	778	778	778	778	778	778	778	778	778	778	9,344
43	8	INFONACAT	1,847	1,847	1,847	1,847	1,847	1,847	1,847	1,847	1,847	1,847	1,847	22,168
43	7	DESPENSA	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	1,850	22,200
43	8	INDICIZACIONES	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500	42,000
43	10	PRIMA DE ANTIGUEDAD	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9,600
43	12	FONDO DE AHORRO	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400	16,800
43	14	PRIMA DOMINICAL	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	10,200
43	17	OTROS PRESTAMOS GARANTIZADOS	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
43	22	GTS MEDICOS Y SES DE VIDA	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4,200
51	3	REPARACION DE LABORATORIO	18,828	18,828	18,828	18,828	18,828	18,828	18,828	18,828	18,828	18,828	18,828	226,536
51	4	REPARACION DE MECANICO	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	18,500	222,000
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	24,000
53	10	% SOBRE REM ESTATAL	818	818	818	818	818	818	818	818	818	818	818	9,816
		TOTAL	4,854,825	4,854,825	4,854,825	4,854,825	4,854,825	4,854,825	4,854,825	4,854,825	4,854,825	4,854,825	4,854,825	58,303,120

COMPANIA CEMENTERA DANELSA S DE CV  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION  
MOLIENDA DE CEMENTO 1250  
1987

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
31	1	YESO	1 186 812	1 186 812	1 186 812	1 186 812	1 186 812	1 186 812	1 186 812	1 186 812	1 186 812	1 186 812	1 186 812	13 908 344
31	8	PILOCANA	867 577	867 577	867 577	867 577	867 577	867 577	867 577	867 577	867 577	867 577	867 577	9 810 834
31	17	ADITIVO GRAFAN	686 812	686 812	686 812	686 812	686 812	686 812	686 812	686 812	686 812	686 812	686 812	8 278 828
33	11	BOLA	308 750	308 750	308 750	308 750	308 750	308 750	308 750	308 750	308 750	308 750	308 750	3 705 000
34	2	MAT MINTO PRODUCCION	74 787	74 787	74 787	74 787	74 787	74 787	74 787	74 787	74 787	74 787	74 787	897 444
34	3	MAT MINTO MECANICO	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	27 951	379 417
34	4	MAT MINTO ELECTRICO	22 821	22 821	22 821	22 821	22 821	22 821	22 821	22 821	22 821	22 821	22 821	273 262
34	18	EQUIPO DE SEGURIDAD	8 200	8 200	8 200	8 200	8 200	8 200	8 200	8 200	8 200	8 200	8 200	104 000
35	1	MAT MINTO MAYOR PRODUCCION	3 28 042	3 28 042	3 28 042	3 28 042	3 28 042	3 28 042	3 28 042	3 28 042	3 28 042	3 28 042	3 28 042	3 938 480
35	3	MAT MINTO MAYOR MECANICO	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	43 333	519 896
35	4	MAT MINTO MAYOR ELECTRICO	84 112	84 112	84 112	84 112	84 112	84 112	84 112	84 112	84 112	84 112	84 112	1 028 325
37	1	ENERGIA ELECTRICA	1 352 285	1 352 285	1 352 285	1 352 285	1 352 285	1 352 285	1 352 285	1 352 285	1 352 285	1 352 285	1 352 285	16 223 180
41	2	SALARIOS	85 820	85 820	85 820	85 820	85 820	85 820	85 820	85 820	85 820	85 820	85 820	787 440
41	1	ALQUILER Y GRATIFICACIONES	5 735	5 735	5 735	5 735	5 735	5 735	5 735	5 735	5 735	5 735	5 735	68 820
43	4	CUOTA MESS PATRONAL	15 303	15 303	15 303	15 303	15 303	15 303	15 303	15 303	15 303	15 303	15 303	183 838
43	5	SAJE	1 444	1 444	1 444	1 444	1 444	1 444	1 444	1 444	1 444	1 444	1 444	17 328
43	8	ANTAFUITE	3 828	3 828	3 828	3 828	3 828	3 828	3 828	3 828	3 828	3 828	3 828	43 528
43	7	DESPENSA	2 775	2 775	2 775	2 775	2 775	2 775	2 775	2 775	2 775	2 775	2 775	33 300
43	9	INCENTIVACIONES	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	2 800	33 300
43	10	PRIMA DE ANTIGUEDAD	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	5 800	72 800
43	12	FONDO DE AUXILIO	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500	18 000
43	14	PRIMAS SEMANALES	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
43	17	OTROS PUESTOS GRAVABLES	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	14 400
43	21	CGS MEDICOS Y SES DE VIDA	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	10 560
51	3	REPARACION EQ LABORATORIO	12 442	12 442	12 442	12 442	12 442	12 442	12 442	12 442	12 442	12 442	12 442	148 708
51	4	REPARACION EQ MECANICO	8 138	8 138	8 138	8 138	8 138	8 138	8 138	8 138	8 138	8 138	8 138	126 822
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	2 200	26 400
53	10	% SOBRE RENTISTAL	1 424	1 424	1 424	1 424	1 424	1 424	1 424	1 424	1 424	1 424	1 424	17 088
		TOTAL	5 042 302	5 042 302	5 042 302	5 042 302	5 042 302	5 042 302	5 042 302	5 042 302	5 042 302	5 042 302	5 042 302	60 483 824

COMPANIA CEMENTERA JUMESA S.A. DE CV  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACION  
 DESPACHO DE CEMENTO ENDO  
 1967

ETA	SSCTA	DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL
33	1	DIESEL	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000
33	15	LUBRICANTES INDUSTRIALES	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325	16 020
34	1	SALDOS	1 485 208	1 485 208	1 485 208	1 485 208	1 485 208	1 485 208	1 485 208	1 485 208	1 485 208	1 485 208	1 485 208	1 485 208	17 822 448
34	2	MAT INITO PRODUCCION	85 434	85 434	85 434	85 434	85 434	85 434	85 434	85 434	85 434	85 434	85 434	85 434	785 708
34	3	MAT INITO MANTENIMIENTO	44 775	44 775	44 775	44 775	44 775	44 775	44 775	44 775	44 775	44 775	44 775	44 775	537 300
34	4	MAT INITO ELECTRICIDAD	13 272	13 272	13 272	13 272	13 272	13 272	13 272	13 272	13 272	13 272	13 272	13 272	156 264
34	19	EQUIPO DE SEGURIDAD	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	7 000	84 000
35	3	MAT INITO MAYOR MECANICO	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	840 000
35	4	MAT INITO MAYOR ELECTRICIDAD	22 208	22 208	22 208	22 208	22 208	22 208	22 208	22 208	22 208	22 208	22 208	22 208	266 496
37	1	ENERGIA ELECTRICA	83 434	83 434	83 434	83 434	83 434	83 434	83 434	83 434	83 434	83 434	83 434	83 434	781 328
41	2	SALARIOS	51 734	51 734	51 734	51 734	51 734	51 734	51 734	51 734	51 734	51 734	51 734	51 734	620 808
41	1	AGUIALDO Y GRATIFICACIONES	4 522	4 522	4 522	4 522	4 522	4 522	4 522	4 522	4 522	4 522	4 522	4 522	54 264
43	4	CUOTA INSS PATRONAL	12 364	12 364	12 364	12 364	12 364	12 364	12 364	12 364	12 364	12 364	12 364	12 364	148 368
43	5	SSA	1 158	1 158	1 158	1 158	1 158	1 158	1 158	1 158	1 158	1 158	1 158	1 158	13 896
43	6	PROYANIT	2 845	2 845	2 845	2 845	2 845	2 845	2 845	2 845	2 845	2 845	2 845	2 845	34 144
43	7	DESPESA	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430	2 430	29 160
43	8	INDICIZACIONES	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	4 800	57 600
45	15	PROMERGA DE ENTREGA	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	9 600
45	15	FONDO DE RESERVA	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368	2 368	28 416
45	16	PROMERGA SOCIAL	831	831	831	831	831	831	831	831	831	831	831	831	11 172
45	17	OTROS PRESTAMOS GRANABLES	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	724	8 688
45	22	OTROS PRESTAMOS DE SEGURIDAD DE VIDA	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	517	6 204
51	3	REPARACION EQ LABORATORIO	15 215	15 215	15 215	15 215	15 215	15 215	15 215	15 215	15 215	15 215	15 215	15 215	182 580
51	4	REPARACION EQ MECANICO	4 880	4 880	4 880	4 880	4 880	4 880	4 880	4 880	4 880	4 880	4 880	4 880	58 560
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	22 800	22 800	22 800	22 800	22 800	22 800	22 800	22 800	22 800	22 800	22 800	22 800	273 600
53	15	RESERVA REINVESTIDA	1 182	1 182	1 182	1 182	1 182	1 182	1 182	1 182	1 182	1 182	1 182	1 182	14 184
TOTAL			1 810 174	1 810 174	1 810 174	1 810 174	1 810 174	1 810 174	1 810 174	1 810 174	1 810 174	1 810 174	1 810 174	1 810 174	22 822 088

## 44 ANALISIS DE DESVIACIONES

COMPAÑIA CEMENTERA LA JUMASA DE C.V.  
ANALISIS DE DESVIACIONES DE COSTOS DE OPERACION  
AL 31 DE ENERO 1966

CTA	CONCEPTO	REAL	1965-66P	VARIAC \$	VARIAC %	ANALISIS DE DESVIACION
31	MATERIAS PRIMAS	2 759 542	3 267 743	508 201	18.32	Los aumentos de precio y pasivos que no han recibido compras así que hacen un aumento de un 15% en promedio y que entre un 80% a partir de febrero y en promedio se consume desde enero.
32	CINCELSTERES	5 123 077	5 036 264	86 813	2.66	Los incrementos en los consumos de los materiales desde enero, en enero y consumos no solo de un promedio de un 2%.
33	MATERIAL DE CONSUMO	1 026 873	1 178 872	151 999	8.11	En los últimos meses no se han hecho incrementos que se manifiesta en consumos y en cambio se reducen hasta el mes de marzo.
34	MATERIAL MUYTO NORMAL	530 343	570 260	39 917	8.87	Se ha logrado reducir el consumo de los materiales y en general un aumento ya que se están consumiendo más de lo necesario.
35	MATERIAL MUYTO MAYOR	853 336	853 336	0	0.00	El movimiento mayor en una proporción que el tipo del año se equiva al consumo real.
36	ENLASE	1 118 564	1 485 208	366 644	24.82	Los aumentos en los últimos meses a consumos y en la mayoría del consumo de los meses de marzo.
37	ENERGIA ELECTRICA	2 040 452	2 383 215	342 763	14.58	Se logró una mejora de un 15% por parte de CFE en el consumo de los meses de marzo ya que hubo un pico por parte de ellos en la parte de el mes de marzo.
41	SALARIOS	189 783	178 957	12 826	7.30	Se logró una disminución en el pago de salarios del mes de diciembre que en el mes de marzo se incrementó por el pago de los salarios que no consume en normal en el presente.
42	SUELDOS	430 157	510 033	79 876	18.56	Se dieron de pago el aumento de movimientos en diciembre y así no se han cubierto dichos salarios.
43	ESTADISTICOS SALARIOS	129 371	112 201	17 170	15.30	Se incrementaron en proporción a los gastos en el rubro de estadísticos en forma de antigüedad.
44	ESTADISTICOS SUELDOS	809 533	810 157	624	0.10	La variación en este grupo materialmente es poca.
51	SERVICIOS DE TERCEROS	1 058 827	1 174 868	116 041	9.88	No se aumentaron algunos pasivos para el servicio de transporte de la planta con los aumentos de los pasivos.
52	GASTOS DE ALAR PLANTA	87 136	181 774	94 638	107.54	Los aumentos en los gastos de planta que no se han cubierto los gastos de planta que no se han cubierto y no se han cubierto los gastos de planta de los meses.
53	MATERIAS Y SERVICIOS	118 429	126 528	8 099	7.68	Los aumentos en los pasivos de los meses de marzo que no se han cubierto de los aumentos de los meses de marzo.
TOTAL		14 225 256	15 749 249	1 523 993	8.81	



4 Informes por área de responsabilidad

COMPANIA CEMENTERA ZUMEX S.A. DE C.V  
 INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL  
 DIRECCION DE OPERACIONES #120  
 AL 31 DE ENERO 1987

FAVORABLE(+)  
 DESFAVOR (-)

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	MES REAL	MES PRESUPUESTO	VARIACION \$	VARIACION %	ACUMULADO REAL	ACUMULADO PRESUPUESTO	VARIACION \$	VARIACION %
			23 181	23 770	809	2.58	23 181	23 770	809	2.58
42	5	SUELDOS	3 067	3 182	-485	-15.24	3 067	3 182	-485	-15.24
44	1	AGUINALDO Y GRATIFICACIONES	8 551	4 556	-3 995	-47.69	8 551	4 556	-3 995	-87.88
44	4	CUOTA IMSS PATRONAL	414	447	33	7.38	414	447	33	7.38
44	5	SAR	542	598	27	4.75	542	598	27	4.75
44	6	INCONAVIT	1 144	1 137	-7	-0.82	1 144	1 137	-7	-0.82
44	7	DESPENSA	5 361	2 244	-3 117	-138.80	5 361	2 244	-3 117	-138.80
44	8	INDENIZACIONES	847	354	-483	-138.27	847	354	-483	-138.27
44	10	PRIMA DE ANTIGUEDAD	1 286	1 278	10	0.78	1 286	1 278	10	0.78
44	12	FONDO DE AHORRO	1 200	3 585	2 385	88.34	1 200	3 585	2 385	88.34
44	17	OTRS PRESTAC GRAVABLES	8 443	5 224	-1 219	-23.33	8 443	5 224	-1 219	-23.33
44	21	COMPENSACION AUTOMOVIL	3 024	1 274	-1 750	-137.38	3 024	1 274	-1 750	-137.38
44	22	OTS MEDICOS Y SEQ. DE VIDA	100	2 144	85.54	3.024	100	2 144	85.54	3.024
51	1	REPARACION DE VEHICULOS		350	350	100.00		350	350	100.00
51	8	REPARACION EQ DE OFICINA		1 057	1 057	100.00		1 057	1 057	100.00
51	8	REPARACION EQ DE COMPUTO		2 083	2 083	100.00		2 083	2 083	100.00
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	151	172	21	12.21	151	172	21	12.21
51	19	SERVICIOS DE VALIJAS	413 482	372 313	-41 169	-11.08	413 482	372 313	-41 169	-11.08
51	25	ASISTENCIA TECNICA	1 115	1 250	135	10.80	1 115	1 250	135	10.80
52	4	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	173	264	81	34.47	173	264	81	34.47
52	6	PASAJES AUT. Y ESTAC.	880	385	-295	-78.82	880	385	-295	-78.82
52	7	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	40 885	45 286	4 821	10.20	40 885	45 286	4 821	10.20
52	8	TEL. TEGR. TELEX. CORREO	4 800	17 012	77 68	17.012	4 800	17 012	77 68	17.012
52	10	CAPACITACION	370	385	25	8.33	370	385	25	8.33
52	11	GASOLINA	8 284	28 270	20 428	71.12	8 284	28 270	20 428	71.12
52	15	GASTOS DE VIAJE	938	8 118	5 180	84.87	938	8 118	5 180	84.87
52	18	GASTOS NO DEDUCIBLES	188	1 424	1 236	88.80	188	1 424	1 236	88.80
52	22	DIVERSOS	818	1 705	788	48.28	818	1 705	788	48.28
53	1	RESPONSABILIDAD CIVIL	88 422	88 117	-29 305	-42.40	88 422	88 117	-29 305	-42.40
53	2	INCENDIOS Y DAÑOS	8 023	8 964	-1 059	-15.21	8 023	8 964	-1 059	-15.21
53	3	VEHICULOS Y TRANSPORTES		4 858	4 858	100.00		4 858	4 858	100.00
53	8	FIANZAS		24 431	24 431	100.00		24 431	24 431	100.00
53	11	PREDIAL		1 737	1 737	100.00		1 737	1 737	100.00
53	12	TENENCIAS Y PLACAS		888	188	22.05		888	188	22.05
53	13	OTROS IMPUESTOS FEDERALES	700				700			
		TOTAL	834 837	841 178	8 542	1.02	834 837	841 178	8 542	1.02

COMPANIA CEMENTERA ZUMEX S.A. DE C.V.  
 INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL  
 GERENCIA DE CONTROL 8130  
 AL 31 DE ENERO 1997

FAVORABLE(+)  
 DESFAVOR. (-)

CTA.	SSCTA	DESCRIPCION	MES	MES	VARACION	VARACION	ACUMULADO	ACUMULADO	VARACION	VARACION
			REAL	PRESUPUESTO	\$	%	REAL	PRESUPUESTO	\$	%
42	5	SUELDOS	186,783	149,848	-18,136	-10.78	186,783	149,848	-18,136	-10.78
44	1	AGUINALDO Y GRATIFICACIONES	31,145	20,033	-11,112	-35.47	31,145	20,033	-11,112	-35.47
44	2	PRIMA VACACIONAL	3,584	8,584	3,000	45.87	3,584	8,584	3,000	45.87
44	4	CUOTA INSS PATRONAL	42,588	41,547	-1,251	-3.03	42,588	41,547	-1,251	-3.03
44	6	SAR	2,450	4,158	1,708	41.05	2,450	4,158	1,708	41.05
44	8	INFONAVIT	7,877	6,389	-2,308	-27.99	7,877	6,389	-2,308	-27.99
44	7	DESPENSA	11,348	10,731	-818	-4.78	11,348	10,731	-818	-5.78
44	8	INDENIZACIONES	20,848	14,127	-8,521	-48.18	20,848	14,127	-8,521	-48.18
44	10	PRIMA DE ANTICUJEDIA	3,258	2,730	-1,029	-48.14	3,258	2,730	-1,029	-48.14
44	12	FONDO DE AHORRO	14,813	13,518	-1,297	-8.80	14,813	13,518	-1,297	-8.80
44	17	OTRS PRESTAB GRAVABLES	1,183	22,447	21,264	94.82	1,183	22,447	21,264	94.82
44	21	COMPENSACION AUTOMOVIL	43,011	32,583	-10,448	-32.08	43,011	32,583	-10,448	-32.08
44	22	OTIS MEDICOS Y SEQ DE VIDA	11,534	8,021	-3,513	-43.80	11,534	8,021	-3,513	-43.80
51	1	REPARACION DE VEHICULOS	150	500	350	100.00	150	500	350	100.00
51	8	REPARACION EQ DE OFICINA	350	500	150	100.00	350	500	150	100.00
51	8	REPARACION EQ DE COMPUTO	500	500	500	100.00	500	500	500	100.00
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	1,500	1,500	1,500	100.00	1,500	1,500	1,500	100.00
51	18	SERVICIOS DE VALIAS	125	360	235	64.29	125	360	235	64.29
52	4	PAPELERIA Y ART DE OFICINA	573	1,028	456	44.26	573	1,028	456	44.26
52	8	PASAJES AUI Y ESTAC	216	500	286	57.20	216	500	286	57.20
52	7	CUOTAS Y SUBSCRIPCIONES	186	200	8	3.50	186	200	8	3.50
52	8	TEL. TGR. TELE. CORREO	730	1,000	270	27.00	730	1,000	270	27.00
52	10	CAPACITACION	4,750	2,500	-2,250	-80.00	4,750	2,500	-2,250	-80.00
52	11	GASOLINA	250	500	50	18.87	250	500	50	18.87
52	15	GASTOS DE VIAJE	1,588	2,500	812	37.28	1,588	2,500	812	37.28
52	18	GASTOS NO DEDUCIBLES	80	1,000	820	82.00	80	1,000	820	82.00
52	22	DIVERSOS	500	500	500	100.00	500	500	500	100.00
53	10	% SOBRE REMESTAL	850	748	-101	-13.48	850	748	-101	-13.48
53	13	TENENCIAS Y PLACAS	200	200	200	100.00	200	200	200	100.00
TOTAL			368,500	344,448	-24,051	-8.88	368,500	344,448	-24,051	-8.88

01  
 O

COMPAÑIA CEMENTERA ZUMEX S.A. DE C.V.  
 INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL  
 GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD 6140  
 AL 31 DE ENERO 1997

FAVORABLE(+)  
 DESFAVOR. (-)

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	MES	MES	VARIACION	VARIACION	ACUMULADO	ACUMULADO	VARIACION	VARIACION
			REAL	PRESUPUESTO	\$	%	REAL	PRESUPUESTO	\$	%
42	8	SUELDOS	80,562	86,948	6,386	8.18	80,562	86,948	6,386	8.18
44	1	AGUINALDO Y GRATIFICACIONES	8,718	8,828	-108	-10.08	8,718	8,828	-108	-10.08
44	4	CUOTA IMSS PATRONAL	14,132	18,388	2,257	13.77	14,132	18,388	2,257	13.77
44	5	SAR	3,617	1,588	-2,029	-127.77	3,617	1,588	-2,029	-127.77
44	6	INFONAVIT	116	3,035	2,920	98.21	116	3,035	2,920	98.21
44	7	DESPENSA	5,478	8,041	2,563	9.32	5,478	8,041	2,563	9.32
44	8	INDEMNIZACIONES	8,794	2,183	-6,611	-214.10	8,794	2,183	-6,611	-214.10
44	10	PRIMA DE ANTIGUEDAD	1,072	791	-281	-36.52	1,072	791	-281	-36.52
44	12	FONDO DE AHORRO	5,428	8,078	2,650	10.86	5,428	8,078	2,650	10.86
44	17	OTRS PRESTAC GRAVABLES	178	9,882	9,704	98.23	178	9,882	9,704	98.23
44	21	COMPENSACION AUTOMOVIL	8,443	6,224	-2,219	-23.33	8,443	6,224	-2,219	-23.33
44	22	GTS MEDICOS Y SER DE VIDA	3,778	3,536	-243	-8.87	3,778	3,536	-243	-8.87
51	1	REPARACION DE VEHICULOS	3,058	530	-2,528	-478.80	3,058	530	-2,528	-478.80
51	8	REPARACION EQ DE OFICINA	200	200	100.00	100.00	200	200	100.00	100.00
51	8	REPARACION EQ DE COMPUTO	485	485	100.00	100.00	485	485	100.00	100.00
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS		14,780	14,780	100.00		14,780	14,780	100.00
51	19	SERVICIOS DE VALIAS		250	250	100.00		250	250	100.00
52	4	PAPELERIA Y ART DE OFICINA	415	1,372	957	88.78	415	1,372	957	88.78
52	8	PASAJES AUT Y ESTAC		211	211	100.00		211	211	100.00
52	7	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES		150	150	100.00		150	150	100.00
52	8	TEL, TELEGR, TELEX, CORREO		3,180	3,180	100.00		3,180	3,180	100.00
52	10	CAPACITACION		6,430	6,430	100.00		6,430	6,430	100.00
52	11	GASOLINA	522	320	-202	-83.13	522	320	-202	-83.13
52	15	GASTOS DE VIAJE	3,200	3,530	330	9.36	3,200	3,530	330	9.36
52	18	GASTOS NO DEDUCIBLES	308	308	-	-0.86	308	308	-	-0.86
52	22	DIVERSOS	136	100	-36	-36.00	136	100	-36	-36.00
53	10	% SOBRE REM ESTATALES	1,883	1,840	247	12.73	1,883	1,840	247	12.73
53	13	TENENCIAS Y PLACAS		500	500	100.00		500	500	100.00
TOTAL			128,830	183,754	37,124	22.87	128,830	183,754	37,124	22.87

101

COMPANIA CEMENTERA TUMEX S.A DE C.V.  
 INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL  
 GERENCIA DE CEMENTO 6150  
 AL 31 DE ENERO 1997

FAVORABLE(+)  
 DESFAVOR (-)

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	MES	MES	VARIACION	VARIACION	ACUMULADO	ACUMULADO	VARIACION	VARIACION
			REAL	PRESUPUESTO	\$	%	REAL	PRESUPUESTO	\$	%
42	5	SUELDOS	172.137	171.482	-656	-0.38	172.137	171.482	-656	-0.38
44	1	AGUINALDO Y GRATIFICACIONES	31.034	22.954	-8.078	-25.18	31.034	22.954	-8.078	-35.18
44	2	PRIMA VACACIONAL	19.570	31.000	11.430	38.80	19.570	31.000	11.430	38.80
44	4	CUOTA IMSS PATRONAL	44.008	44.298	290	0.63	44.008	44.298	290	0.63
44	5	SAR	9.548	4.487	-4.078	-113.90	9.548	4.487	-4.078	-113.90
44	6	INFONAVIT	3.014	5.822	2.808	48.38	3.014	5.822	2.808	48.38
44	7	DESPENSA	14.518	11.238	-3.280	-29.18	14.518	11.238	-3.280	-29.18
44	8	INDENIZACIONES	21.701	16.188	-5.513	-34.08	21.701	16.188	-5.513	-34.08
44	10	PRIMA DE ANTIQUEDAD	3.425	2.565	-870	-34.06	3.425	2.565	-870	-34.06
44	12	FONDO DE AHORRO	17.753	14.081	-3.672	-28.08	17.753	14.081	-3.672	-28.08
44	17	OTRS PRESTAC ORAZVABLES	24.820	26.722	1.102	4.28	24.820	26.722	1.102	4.28
44	21	COMPENSACION AUTOMOVIL	43.783	37.787	-5.996	-15.87	43.783	37.787	-5.996	-15.87
44	22	OTRS MEDICOS Y SEQ DEVIDA	12.877	9.181	-2.986	-31.42	12.877	9.181	-2.986	-31.42
51	1	REPARACION DE VEHICULOS	508	500	100.00	100.00	508	500	100.00	100.00
51	8	REPARACION EQ DE OFICINA	360	350	100.00	100.00	360	350	100.00	100.00
51	8	REPARACION EQ DE COMPUTO	2.000	2.000	100.00	100.00	2.000	2.000	100.00	100.00
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	2.014	2.014	100.00	100.00	2.014	2.014	100.00	100.00
51	19	SERVICIOS DE VALLAS	400	400	100.00	100.00	400	400	100.00	100.00
52	4	PAPELERIA Y ART DE OFICINA	5.770	6.113	343	8.61	5.770	6.113	343	8.61
52	8	PASAJES AUT Y ESTAC	2.000	2.000	100.00	100.00	2.000	2.000	100.00	100.00
52	8	TEL, TELEF, TELEF, CORREO	1.750	4.000	2.250	88.28	1.750	4.000	2.250	88.25
52	10	CAPACITACION	7.000	7.000	100.00	100.00	7.000	7.000	100.00	100.00
52	11	GASOLINA	1.200	1.200	100.00	100.00	1.200	1.200	100.00	100.00
52	15	GASTOS DE VIAJE	7.000	7.000	100.00	100.00	7.000	7.000	100.00	100.00
52	18	GASTOS NO DEDUCIBLES	1.000	1.000	100.00	100.00	1.000	1.000	100.00	100.00
52	22	DIVERSOS	1.420	1.420	100.00	100.00	1.420	1.420	100.00	100.00
53	10	% SOBRE REM ESTAL	5.781	5.781	100.00	100.00	5.781	5.781	100.00	100.00
53	13	TENENCIAS Y PLACAS	200	200	100.00	100.00	200	200	100.00	100.00
TOTAL			424.704	437.583	12.849	2.94	424.704	437.583	12.849	2.94

02

COMPAÑIA CEMENTERA ZUMEX S.A. DE C.V.  
 INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL  
 GERENCIA DE ASISTENCIA TECNICA 8100  
 AL 31 DE ENERO 1987

FAVORABLE(+)  
 DESFAVOR (-)

CTA.	SSCTA.	DESCRIPCION	MES	MES	VARIACION	VARIACION	ACUMULADO	ACUMULADO	VARIACION	VARIACION
			REAL	PRESUPUESTO	\$	%	REAL	PRESUPUESTO	\$	%
42	6	SUELDOS	80 524	80 186	30 861	30 81	80 524	80 186	30 861	30 81
44	1	AGUINALDO Y GRATIFICACIONES	16 363	13 278	-3 086	-23 23	16 363	13 278	-3 086	-23 23
44	4	CUOTA BASS PATRONAL	24 511	25 243	732	2 80	24 511	25 243	732	2 80
44	6	SAR	2 842	2 550	-293	-11 04	2 842	2 550	-293	-11 04
44	8	INFONAVIT	1 821	3 245	1 424	43 88	1 821	3 245	1 424	43 88
44	7	DESPENSA	4 810	6 478	1 588	24 21	4 810	6 478	1 588	24 21
44	8	INDENIZACIONES	2 217	9 363	7 146	78 32	2 217	9 363	7 146	78 32
44	10	PRIMA DE ANTIQUEDAD	1 332	1 478	144	9 88	1 332	1 478	144	9 88
44	12	FONDO DE AHORRO	6 738	7 363	1 624	22 06	6 738	7 363	1 624	22 06
44	17	OTRS PRESTAC GRAVAVILES	233	14 878	14 645	88 43	233	14 878	14 645	88 43
44	21	COMPENSACION AUTOMOVIL	15 672	27 338	11 667	42 88	15 672	27 338	11 667	42 88
44	22	OTS MEDICOS Y SEG. DE VIDA	6 407	5 318	-1 081	-20 52	6 407	5 318	-1 081	-20 52
51	1	REPARACION DE VEHICULOS	500	500	500	100 00	500	500	500	100 00
51	8	REPARACION ED DE OFICINA	350	350	350	100 00	350	350	350	100 00
51	8	REPARACION ED DE COMPUTO	1 600	1 600	1 600	100 00	1 600	1 600	1 600	100 00
51	18	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	4 600	4 600	4 600	100 00	4 600	4 600	4 600	100 00
51	19	SERVICIOS DE VALIJAS	250	250	250	100 00	250	250	250	100 00
52	4	PAPELERIA Y ART. DE OFICINA	7 810	4 600	-3 310	-73 58	7 810	4 600	-3 310	-73 58
52	6	PASAJES AUT Y ESTAC.	1 600	1 600	1 600	100 00	1 600	1 600	1 600	100 00
52	7	CUOTAS Y SUSCRIPCIONES	300	300	300	100 00	300	300	300	100 00
52	8	TEL. TEOR. TELEX. CORRED	3 000	3 000	3 000	100 00	3 000	3 000	3 000	100 00
52	10	CAPACITACION	1 800	5 600	3 800	70 81	1 800	5 600	3 800	70 81
52	11	GASOLINA	800	800	800	100 00	800	800	800	100 00
52	15	GASTOS DE VIAJE	5 600	5 600	5 600	100 00	5 600	5 600	5 600	100 00
52	16	GASTOS NO DEDUCIBLES	1 000	1 000	1 000	100 00	1 000	1 000	1 000	100 00
52	22	DIVERSOS	45	1 100	1 055	86 81	45	1 100	1 055	86 81
53	10	% SOBRE REM. ESTATAL	2 056	3 264	1 188	34 86	2 056	3 264	1 188	34 86
53	13	TENCENCIAS Y PLACAS	200	200	200	100 00	200	200	200	100 00
TOTAL			162 081	248 678	87 488	36 06	162 081	248 678	87 488	36 06

2574  
 2477  
 TERCER  
 DE  
 DEB  
 10/1/87

COMPANIA CEMENTERA ZUMEX S.A. DE C.V.  
 INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL  
 EXTRACCION 8210  
 AL 31 DE ENERO 1987

FAVORABLE (+)  
 DESFAVOR (-)

CTA.	SSCTA.	DESCRIPCION	MES	MES	VARIACION	VARIACION	ACUMULADO	ACUMULADO	VARIACION	VARIACION
			REAL	PRESUPUESTO	\$	%	REAL	PRESUPUESTO	\$	%
33	3	EXPLOSIVOS	50.134	80.275	18.141	27.83	50.134	80.275	18.141	27.83
81	28	SERVICIO DE EXTRACCION	578.586	853.587	77.002	11.78	578.586	853.587	77.002	11.78
		TOTAL	628.720	722.872	86.143	13.30	628.720	722.872	86.143	13.30

COMPANIA CEMENTERA ZUMEX S.A. DE C.V  
 INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL  
 TRIBUTACION 6/226  
 AL 31 DE ENERO 1987

FAVORABLE/H  
 DESFAVOR /I

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	MES	MES	VARIACION	VARIACION	ACUMULADO	ACUMULADO	VARIACION	VARIACION
			REAL	PRESUPUESTO	\$	%	REAL	PRESUPUESTO	\$	%
31	2	ARENA SILICA	2,875	4,372	1,497	34.34	2,875	4,372	1,497	34.34
31	47	CALIZA	77,040	180,882	103,842	52.06	77,040	180,882	103,842	52.06
33	15	LUBRICANTES INDUSTRIALES	144	3,182	3,038	86.46	144	3,182	3,038	86.46
34	2	MANTENIMIENTO PRODUCCION	8,244	12,387	3,123	25.25	8,244	12,387	3,123	25.25
34	3	MANTENIMIENTO MECANICO	1,175	11,543	10,368	89.82	1,175	11,543	10,368	89.82
34	4	MANTENIMIENTO ELECTRICO	1,848	6,747	3,898	67.85	1,848	6,747	3,898	67.85
34	18	EQUIPO DE SEGURIDAD	222	500	278	55.80	222	500	278	55.80
35	2	MANTENIMIENTO MAYOR PRODUCCION	25,837	25,837	0	0.00	25,837	25,837	0	0.00
35	3	MANTENIMIENTO MAYOR MECANICO	51,297	51,297	0	0.00	51,297	51,297	0	0.00
35	4	MANTENIMIENTO MAYOR ELECTRICO	2,083	2,083	0	0.00	2,083	2,083	0	0.00
37	1	ENERGIA ELECTRICA	23,537	49,276	25,739	52.23	23,537	49,276	25,739	52.23
41	2	SALARIOS	18,132	13,382	-2,740	-20.48	18,132	13,382	-2,740	-20.48
43	1	AGUINALDO Y GRATIFICACIONES	1,808	1,170	-638	-54.53	1,808	1,170	-638	-54.53
43	4	CUOTA INSS PATRONAL	3,184	3,123	-61	-1.95	3,184	3,123	-61	-1.95
43	5	SAR	1,480	296	-1,186	-384.82	1,480	296	-1,186	-384.82
43	8	INFONAVIT	527	737	210	28.48	527	737	210	28.48
43	7	DESPENSA	521	525	4	0.78	521	525	4	0.78
43	8	INDENIZACIONES	200	1,000	1,000	83.33	200	1,000	1,000	83.33
43	10	PRIMA DE ANTIGUEDAD		250	250	100.00		250	250	100.00
43	12	FONDO DE AHORRO	275	538	261	48.88	275	538	261	48.88
43	14	PRIMA DOMINICAL	200	241	41	17.01	200	241	41	17.01
43	17	OTROS PRESTAMOS GRAVABLES	186	187	21	11.25	186	187	21	11.25
43	22	OTROS MEDICOS Y SEO DE VIDA	718	134	-584	-436.82	718	134	-584	-436.82
51	3	REPARACION EQ LABORATORIO	1,773	1,773	100.00		1,773	1,773	100.00	
51	4	REPARACION EQ MECANICO	1,289	1,289	100.00		1,289	1,289	100.00	
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	825	800	-25	-4.17	825	800	-25	-4.17
53	10	% SOBRE REMANENTAL	287	307	20	8.51	287	307	20	8.51
		TOTAL	221,508	362,726	131,218	37.20	221,508	362,726	131,218	37.20

CD  
 CT

COMPANIA CEMENTERA ZUMEX S.A. DE CV.  
 INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL  
 MOLINO DE CALDO 8240  
 AL 31 DE ENERO 1987

FAVORABLE(+)  
 DESFAVOR (-)

CTA.	SSCTA.	DESCRIPCION	MES REAL	MES PRESUPUESTO	VARIACION \$	VARIACION %	ACUMULADO REAL	ACUMULADO PRESUPUESTO	VARIACION \$	VARIACION %
31-	2	ARENA SILICA	1 847	2 186	548	24 87	1 847	2 186	548	24 87
31	4	MINERAL DE HIERRO	123 807	172 282	48 886	28 26	123 807	172 282	48 886	28 26
31	13	FLORITA	418 881	284 125	-118 778	-38 71	418 881	284 125	-118 778	-38 71
32	2	GAS	18 113	17 500	-613	-3 50	18 113	17 500	-613	-3 50
33	11	BOLA	37 312	37 312	0	0 00	37 312	37 312	0	0 00
33	16	LUBRICANTES INDUSTRIALES	11 344	16 220	5 876	25 47	11 344	16 220	5 876	25 47
34	2	MANTENITO PRODUCCION	12 864	28 957	16 073	55 81	12 864	28 957	16 073	55 81
34	3	MANTENITO MECANICO	438	8 832	8 483	86 08	438	8 832	8 483	86 08
34	4	MANTENITO ELECTRICO	18 848	8 236	-10 411	-112 73	18 848	8 236	-10 411	-112 73
34	18	EQUIPO DE SEGURIDAD	881	860	-141	-16 58	881	860	-141	-16 58
36	2	MANTENITO MAYOR PRODUCCION	4 800	4 800	0	0 00	4 800	4 800	0	0 00
36	3	MANTENITO MAYOR MECANICO	118 898	118 898	0	0 00	118 898	118 898	0	0 00
36	4	MANTENITO MAYOR ELECTRICO	3 000	3 000	0	0 00	3 000	3 000	0	0 00
37	1	ENERGIA ELECTRICA	361 833	483 830	141 887	29 75	361 833	483 830	141 887	29 75
41	2	SALARIOS	11 836	10 706	-830	-8 88	11 836	10 706	-830	-8 88
43	1	ALQUILADO Y GRATIFICACIONES	1 481	838	-646	-84 23	1 481	838	-646	-84 23
43	4	CUOTA BMS PATRONAL	2 808	2 486	-113	-4 53	2 808	2 486	-113	-4 53
43	6	SAR	1 127	238	-881	-377 54	1 127	238	-881	-377 54
43	8	INFONAVIT	254	588	336	58 88	254	588	336	58 88
43	7	DESPENSA	521	525	4	9 78	521	525	4	9 78
43	8	INDENIZACIONES	1 038	1 000	-38	-3 80	1 038	1 000	-38	-3 80
43	10	PRIMA DE ANTIGUEDAD	184	180	-16	-8 88	184	180	-16	-8 88
43	12	FONDO DE AHORRO	410	428	18	4 21	410	428	18	4 21
43	14	PRIMA DOMINICAL	182	183	31	16 98	182	183	31	16 98
43	17	OTRS PRESTAC GRABABLES	73	150	77	51 33	73	150	77	51 33
43	22	OTRS MEDICOS Y SEO DE VIDA	588	107	-481	-448 53	588	107	-481	-448 53
51	3	REPARACION EQ LABORATORIO	3 523	900	-2 623	-281 44	3 523	900	-2 623	-281 44
51	4	REPARACION EQ MECANICO	180	2 123	1 943	81 82	180	2 123	1 943	81 82
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	810	800	-10	-1 25	810	800	-10	-1 25
53	10	% SOBRE REM ESTATAL	234	247	13	5 28	234	247	13	5 28
TOTAL			1 141 200	1 228 737	88 537	7 20	1 141 200	1 228 737	88 537	7 20

0  
0



COMPAÑIA CEMENTERA ZUMEX S.A. DE C.V.  
 INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL  
 CLINIKER 8240  
 AL 31 DE ENERO 1987

FAVORABLE(+)  
 DESFAVOR. (-)

CTA	SSCTA	DESCRIPCION	MES	MES	VARIACION	VARIACION	ACUMULADO	ACUMULADO	VARIACION	VARIACION
			REAL	PRESUPUESTO						
32	1	COMBUSTIBLE	2,854,325	2,873,078	-183,248	-6.36	2,854,325	2,873,078	-183,248	-6.36
32	2	GAS NATURAL	178,838	112,785	-67,074	-36.44	178,838	112,785	-67,074	-36.44
32	3	COMBUSTIBLE LIQUIDO		173,788	173,788	100.00		173,788	173,788	100.00
32	4	COMBUSTIBLE LLANTAS	88,800	58,155	-30,645	-18.30	88,800	58,155	-30,645	-18.30
33	1	DIESEL	34,000	86,127	52,127	83.73	34,000	86,127	52,127	83.73
33	7	REFRACTARIO	541,840	541,840	0	0.00	541,840	541,840	0	0.00
33	15	LUBRICANTES INDUSTRIALES	38,434	48,113	9,679	20.98	38,434	48,113	9,679	20.98
34	2	MANTENIMIENTO PRODUCCION	107,450	128,884	21,434	18.70	107,450	128,884	21,434	18.70
34	3	MANTENIMIENTO MECANICO	43,808	41,718	-2,087	-4.00	43,808	41,718	-2,087	-4.00
34	4	MANTENIMIENTO ELECTRICO	25,527	48,578	24,088	48.84	25,527	48,578	24,088	48.84
34	18	EQUIPO DE SEGURIDAD	11,336	11,500	162	1.41	11,336	11,500	162	1.41
35	2	MANTENIMIENTO MAYOR PRODUCCION	130,788	130,788	0	0.00	130,788	130,788	0	0.00
35	3	MANTENIMIENTO MAYOR MECANICO	18,445	18,445	0	0.00	18,445	18,445	0	0.00
35	4	MANTENIMIENTO MAYOR ELECTRICO	51,572	51,572	0	0.00	51,572	51,572	0	0.00
37	1	ENERGIA ELECTRICA	317,257	429,410	109,153	25.80	317,257	429,410	109,153	25.80
41	2	SALARIOS	43,320	36,408	-7,914	-22.36	43,320	36,408	-7,914	-22.36
43	1	AGUINALDO Y GRATIFICACIONES	5,323	3,084	-2,229	-72.04	5,323	3,084	-2,229	-72.04
43	4	CUOTA IMSS PATRONAL	8,374	8,257	-1,117	-13.53	8,374	8,257	-1,117	-13.53
43	8	SAR	541	778	238	30.66	541	778	238	30.66
43	8	INFONAVIT	1,521	1,847	426	21.80	1,521	1,847	426	21.80
43	7	DESPENSA	1,788	1,850	62	3.03	1,788	1,850	62	3.03
43	8	INDENIZACIONES	3,722	3,500	-222	-4.34	3,722	3,500	-222	-4.34
43	10	PRIMA DE ANTIGUEDAD	800	800	0	0.00	800	800	0	0.00
43	12	FONDO DE AHORRO	1,247	1,400	153	10.83	1,247	1,400	153	10.83
43	14	PRIMA DOMINICAL	723	860	137	27.23	723	860	137	27.23
43	17	OTROS PRESTAC. GRAVABLES	321	500	179	36.80	321	500	179	36.80
43	22	OTROS MEDICOS Y SEG. DE VIDA	218	350	131	37.43	218	350	131	37.43
51	3	REPARACION EQ. LABORATORIO	2,858	18,828	17,088	86.58	2,858	18,828	17,088	86.58
51	4	REPARACION EQ. MECANICO	17,797	18,500	703	3.78	17,797	18,500	703	3.78
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	2,135	2,000	-135	-6.75	2,135	2,000	-135	-6.75
53	10	% SOBRE REM. ESTAL	876	818	-58	-7.23	876	818	-58	-7.23
TOTAL			4,513,884	4,858,825	342,941	3.07	4,513,884	4,858,825	342,941	3.07

COMPAÑIA CEMENTERA ZUMEX S.A. DE C.V.  
 INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL  
 MOLINERIA DE CEMENTO 8250  
 AL 31 DE ENERO 1987

FAVORABLE(+)  
 DESFAVOR. (-)

CTA.	SSCTA.	DESCRIPCION	MES		VARIACION \$	VARIACION %	ACUMULADO REAL	ACUMULADO PRESUPUESTO	VARIACION \$	VARIACION %
			REAL	PRESUPUESTO						
31	1	YESO	940 880	1 196 812	225 732	18 36	940 880	1 196 812	225 732	18 36
31	5	PLAZOLAMA	886 484	807 577	141 083	17 47	886 484	807 577	141 083	17 47
31	17	ADITIVO GRAVA	536 178	886 810	153 732	22 28	536 178	886 810	153 732	22 28
33	11	BOLA	308 750	308 750	0	0 00	308 750	308 750	0	0 00
34	2	MANTENTO PRODUCCION	138 311	74 787	-64 524	-46 28	138 311	74 787	-64 524	-46 28
34	3	MANTENTO MECANICO	38 430	22 951	-18 478	-71 80	38 430	22 951	-18 478	-71 80
34	4	MANTENTO ELECTRICO	1 818	22 921	21 006	91 84	1 818	22 921	21 006	91 84
34	18	EQUIPO DE SEGURIDAD	8 313	8 000	-313	-3 48	8 313	8 000	-313	-3 48
36	2	MANTENTO MAYOR PRODUCCION	328 040	328 040	0	0 00	328 040	328 040	0	0 00
35	3	MANTENTO MAYOR MECANICO	43 333	43 333	0	0 00	43 333	43 333	0	0 00
35	4	MANTENTO MAYOR ELECTRICO	84 110	84 110	0	0 00	84 110	84 110	0	0 00
37	1	ENERGIA ELECTRICA	1 283 413	1 350 286	58 862	4 21	1 283 413	1 350 286	58 862	4 21
41	2	SALARIOS	86 743	86 820	-1 223	-1 71	86 743	86 820	-1 223	-1 71
43	1	AGUIALDO Y GRATIFICACIONES	8 257	8 736	-2 522	-43 98	8 267	8 736	-2 522	-43 98
43	4	CUOTA MASS PATRONAL	14 540	15 303	-763	-4 88	14 540	15 303	-763	-4 88
43	5	SAR	6 641	1 444	-5 187	-568 80	6 641	1 444	-5 187	-568 80
43	8	PNCGAVIT	708	3 808	2 800	80 35	708	3 808	2 800	80 35
43	7	DESPENSA	2 753	2 778	22	0 78	2 753	2 778	22	0 78
43	8	INDENIZACIONES	2 572	2 800	228	8 14	2 572	2 800	228	8 14
43	10	PRIMA DE ANTIQUEDAD	6 774	5 800	128	2 14	6 774	5 800	128	2 14
43	12	FONDO DE AHORRO	811	1 000	88	8 80	811	1 000	88	8 80
43	14	PRIMA DOMINICAL	1 153	1 200	47	3 82	1 153	1 200	47	3 82
43	17	OTRS PRESTAC GRAVABLES	2 828	1 000	-1 828	-182 80	2 828	1 000	-1 828	-182 80
43	22	CGT MEDICOS Y SEG DE VIDA	3 278	880	-2 818	-388 67	3 278	880	-2 818	-388 67
51	3	REPARACION EQ LABORATORIO	10 357	12 440	2 083	18 74	10 357	12 440	2 083	18 74
51	4	REPARACION EQ MECANICO	1 780	8 138	7 348	80 41	1 780	8 138	7 348	80 41
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	3 486	2 000	-1 486	-74 25	3 486	2 000	-1 486	-74 25
53	10	% SOBRE REM ESTATAL	1 335	1 424	88	8 25	1 335	1 424	88	8 25
TOTAL			4 624 384	5 040 302	815 918	10 24	4 624 384	5 040 302	815 918	10 24

01  
00

COMPANIA CEMENTERA ZUMET S.A. DE C.V.  
 INFORME DE CONTROL PRESUPUESTAL  
 DESPACHO DE CEMENTO 6290  
 AL 31 DE ENERO 1987

FAVORABLE (+)  
 DESFAVOR. (-)

CTA.	SSCTA.	DESCRIPCION	MES	MES	VARACION	VARACION	ACUMULADO	ACUMULADO	VARACION	VARACION
			REAL	PRESUPUESTO	\$	%	REAL	PRESUPUESTO	\$	%
33	1	DIESEL	9,525	10,030	513	5.11	8,525	10,030	613	6.11
33	15	LUBRICANTES INDUSTRIALES	521	1,335	814	60.97	521	1,335	814	60.97
36	1	SACOS	1,118,564	1,485,708	368,644	24.82	1,118,564	1,485,708	368,644	24.82
34	2	MAT.MINTTO PRODUCCION	81,324	86,434	14,110	21.56	81,324	86,434	14,110	21.56
34	3	MAT.MINTTO MECANICO	22,087	44,775	22,878	50.65	22,087	44,775	22,878	50.65
34	4	MAT.MINTTO ELECTRICO	25,197	13,272	-11,915	-46.78	25,197	13,272	-11,915	-46.78
34	19	EQUIPO DE SEGURIDAD	7,214	7,000	-214	-3.06	7,214	7,000	-214	-3.06
35	3	MAT.MINTTO MAYOR MECANICO	70,000	70,000	0	0.00	70,000	70,000	0	0.00
35	4	MAT.MINTTO MAYOR ELECTRICO	22,038	22,038	0	0.00	22,038	22,038	0	0.00
37	1	ENERGIA ELECTRICA	64,412	83,434	8,022	14.72	64,412	83,434	8,022	14.72
41	2	SALARIOS	51,833	51,734	-100	-0.36	51,833	51,734	-100	-0.36
43	1	AGUINALDO Y GRATIFICACIONES	6,441	4,522	-1,919	-29.44	6,441	4,522	-1,919	-29.44
43	4	CUOTA MASS PATRONAL	11,342	12,084	722	5.98	11,342	12,084	722	5.98
43	5	SAR	4,876	1,138	-3,738	-329.47	4,876	1,138	-3,738	-329.47
43	8	INFONAVIT	1,750	2,845	1,095	36.49	1,750	2,845	1,095	36.49
43	7	DESPENSA	2,158	2,400	242	10.08	2,158	2,400	242	10.08
43	8	BONIFICACIONES	4,504	4,800	296	6.17	4,504	4,800	296	6.17
43	10	PRIMA DE ANTIQUEDAD	711	800	89	11.13	711	800	89	11.13
43	12	FONDO DE AHORRO	1,875	2,088	84	4.54	1,875	2,088	84	4.54
43	14	PRIMA DOMINICAL	795	931	136	14.61	795	931	136	14.61
43	17	OTROS PRESTAC GRABAVILES	134	774	580	81.49	134	774	580	81.49
43	22	OTROS MEDICOS Y SEG DE VIDA	2,567	517	-2,040	-384.58	2,567	517	-2,040	-384.58
51	3	REPARACION EQ LABORATORIO	8,824	15,215	6,391	34.77	8,824	15,215	6,391	34.77
51	4	REPARACION EQ MECANICO	3,823	4,888	798	18.34	3,823	4,888	798	18.34
51	15	OTROS SERVICIOS DE TERCEROS	7,860	22,000	14,040	83.82	7,860	22,000	14,040	83.82
53	10	% SOBRE REMESTAL	1,039	1,182	153	13.84	1,039	1,182	153	13.84
		TOTAL	1,493,904	1,910,174	418,270	21.95	1,493,904	1,910,174	418,270	21.95

(1)  
 (1)

## CONCLUSIONES

De todo esta investigación y análisis podemos ver lo importante y útil que puede ser para cualquier empresa el implementar un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad, ya que le permitira ejercer un adecuado control de las operaciones en que se incurre para su buena marcha y operacion

No debemos perder de vista que para su desarrollo utilizamos todas y cada una de las técnicas contables de aprendimos durante nuestra estancia en la universidad, lo que nos permite un mejor desarrollo profesional, que junto con la experiencia adquirida en las distintas empresas, nos permite dar un mejor juicio de las cosas con el fin de mejorarlas y evitar errores en su aplicacion

Todos los elementos tanto humanos, como materiales son importantes para su operacion, pero en lo personal, me da cuenta de lo importante que es para las personas responsables de cada una de las areas el hecho de cuidar su presupuesto, y del apoyo que le proporciona las areas contables para que ellos cumplan con las politicas definidas por la empresa para ejercer los presupuestos

Realmente el area contable ha alcanzado una relevancia muy importante dentro del area de operaciones de las empresas, ya que aunque no somos expertos en los procesos que utilizan las distintas empresas, recurren a nosotros solocitando nuestro apoyo para que ellos cumplan puedan tener y proporcionar la informacion de una manera uniforme que sea congruente con la financiera

Es importante señalar que se realiza una presentacion de los resultados de operacion del periodo en cuestion, en los que participan los responsables de las areas y el director, junto con el contralor se cuestionan cada una de las variaciones y se deslindan responsabilidades con el objeto de que se corrijan, o bien explique el porque de las mismas

Finalmente quiero señalar que el control interno es el punto principal en donde giran todas las operaciones y actividades de la empresa, ya que marca las lineas de accion de cada uno de los integrantes, lo que permitira alcanzar plenamente los objetivos definidos por la direccion.

## Bibliografía

Arias Meza , Rene

Los presupuestos en la contabilidad por áreas de responsabilidad

Tesis profesional , UNAM ( FES-Cuautitlan ) , 1991

Alatriste , Sealtiel

Técnica de los costos

México , Ed. Porrúa , 1985

Anzures , Maximino

Contabilidad General

México , Ed. Porrúa , 1983

Becker & Jacobsen

Contabilidad de costos

México , Mc Graw Hill , 1985

Cabrera Becerra , Alfonso

Aplicación de la contabilidad por áreas de responsabilidad en una empresa industrial

Tesis profesional , UNAM ( FES-Cuautitlan ) , 1984

De la Torre Villar , Ernesto

Metodología de la investigación

México , Mc Graw Hill , 1980

Del Rio Gonzalez , Cristobal

Costos I

México , ECASA , 1981

Del Rio Gonzalez , Cristobal

El presupuesto

México , ECASA , 1983

Del Rio Gonzalez , Cristobal

La técnica presupuestal

México , ECASA , 1985

Hochman, Elena / Montero Mantua

Técnicas de investigación documental

México , Ed. Trillas , 1985

Konz / O'Donnell

Curso de administración moderna

México , Mc Graw Hill , 1985

Maldonado Espinosa , Jorge

La contabilidad por áreas de responsabilidad en una institución educativa

Tesis profesional , UNAM ( FES-Cuautitlan ) , 1994

Meza Ramírez, Claudia / García Nuñez, Juana  
La motivación en la contabilidad por áreas de responsabilidad  
Tesis profesional, UNAM ( FES-Cuautitlan), 1995

Moreno Fernández, Joaquín  
Las finanzas en la empresa  
México, UNAM, 1984

Roman Perea, Francisco  
Contabilidad por áreas de responsabilidad  
México, ECASA, 1986

Vega Ramos, Lino / Yescas Ramírez Luis  
Importancia de la contabilidad por áreas de responsabilidad en las empresas  
Tesis profesional, UNAM ( FES-Cuautitlan), 1990

W. A. Paton  
Manual del contador  
México, UTEHA, 1985