



**UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-08

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**Propuesta de un sistema de control  
presupuestario para un aserradero, como  
herramienta en la toma de decisiones.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

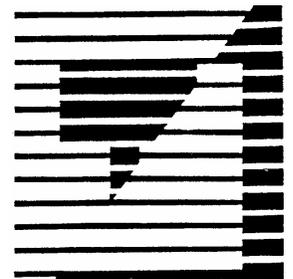
**Licenciada en Contaduría**

Presenta:

**Margarita Rodríguez Contreras**

**ASESOR: L.C. HILDA JULIETA ALCALÁ  
GUTIERREZ**

**Uruapan, Michoacán. SEPTIEMBRE de 2006**





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.

A MIS PADRES:

ALFONSO RODRÍGUEZ ALVAREZ

ROSA MARIA CONTRERAS DE RODRÍGUEZ

Por que gracias a su ayuda tanto moral como económica, logre salir adelante de este compromiso conmigo mismo que es uno de mis más grandes logros en lo que va de mi vida.

A MIS HERMANOS:

ALFONSO, ROSA ANGELICA Y MARIA FERNANDA

Porque espero haber sido, ser y seguir siendo un ejemplo digno de ustedes.

## INDICE

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN   | 5  |
| CAPITULO I CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA              |    |
| 1.1 Concepto de Empresa  | 8  |
| 1.2 Clasificación de las Empresas                              | 9  |
| 1.2.1 Sobre la base de la Ley General de Sociedades            |    |
| Mercantiles  | 9  |
| 1.2.2 Por su Magnitud  | 10 |
| 1.2.3 Por su Actividad o Giro                                  | 10 |
| 1.2.4 Por su Finalidad   | 11 |
| 1.3 Importancia de la Empresa Industrial y sus Características | 11 |
| CAPITULO II LA CONTADURIA Y LA ADMINISTRACIÓN                  |    |
| 2.1 Concepto de Contaduría Pública                             | 14 |
| 2.1.1 Concepto de contabilidad                                 | 14 |
| 2.1.2 Concepto de Auditoria                                    | 15 |
| 2.2 Teoría Contable  | 16 |
| 2.2.1 Concepto de Teoría Contable                              | 16 |
| 2.2.2 Elementos de la Teoría Contable                          | 17 |
| 2.3 Proceso Contable   | 17 |
| 2.3.1 Concepto de Proceso Contable                             | 17 |

|  |    |
|--|----|
| 2.3.2 Fases del Proceso Contable                 | 17 |
| 2.4 Estados Financieros                          | 18 |
| 2.4.1 Concepto de Estados Financieros            | 18 |
| 2.4.2 Características de los Estados Financieros | 18 |
| 2.4.3 Estados Financieros Primarios              | 20 |
| 2.4.4 Estados Financieros Secundarios            | 21 |
| 2.5 Concepto de la Contabilidad Financiera       | 22 |
| 2.6 Concepto de la Contabilidad Administrativa   | 22 |
| 2.7 Planeación Financiera                        | 22 |
| 2.8 Concepto de Administración                   | 22 |
| 2.9 Etapas del Proceso Administrativo            | 23 |

### CAPITULO III EL PRESUPUESTO

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Origen y Evolución del Presupuesto | 25 |
| 3.2 Definición del Presupuesto         | 25 |
| 3.3 Objetivo del Presupuesto           | 27 |
| 3.4 Requisitos del Presupuesto         | 29 |
| 3.5 Características del Presupuesto    | 32 |
| 3.6 Clasificación del Presupuesto      | 34 |
| 3.6.1 Por el Tipo de Empresa           | 34 |
| 3.6.2 Por su Contenido                 | 34 |
| 3.6.3 Por su Forma                     | 35 |

|   |    |
|---|----|
| 3.6.4 Por su Duración                           | 35 |
| 3.6.5 Por su Técnica de Valuación               | 35 |
| 3.6.6 Por su Reflejo en los Estados Financieros | 36 |
| 3.6.7 Por su Finalidad                          | 36 |

## CAPITULO IV EL CONTROL PRESUPUESTAL

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Concepto y Características                     | 40 |
| 4.2 Principios del Sistema de Control Presupuestal | 40 |
| 4.3 Factores de Implantación                       | 41 |
| 4.4 Técnicas de Control Presupuestal               | 42 |
| 4.4.1 Presupuesto de Ingresos                      | 42 |
| 4.4.1.1 Presupuesto de Ventas                      | 42 |
| 4.4.1.2 Presupuesto de Otros Ingresos              | 51 |
| 4.4.2 Presupuesto de Producción                    | 52 |
| 4.4.3 Presupuesto de Compras                       | 55 |
| 4.4.4 Presupuesto de Inventarios                   | 56 |
| 4.4.5 Presupuesto de Costo de Producción           | 57 |
| 4.4.6 Presupuestos de Gastos de Operación          | 57 |
| 4.4.6.1 Presupuestos de Gastos de Venta            | 57 |
| 4.4.6.2 Presupuestos de Gastos de Administración   | 60 |
| 4.5 Costo de Producción de lo Vendido              | 61 |
| 4.6 Presupuesto del Impuesto sobre la Renta        | 61 |

|  |    |
|--|----|
| 4.7 Presupuestos Financieros           | 61 |
| 4.7.1 Presupuesto de Caja              | 62 |
| 4.8 Estados Financieros Presupuestados | 64 |

## CAPITULO V CASO PRÁCTICO

|   |    |
|---|----|
| 5.1 Antecedentes                                | 65 |
| 5.2 Metodología de la Investigación             | 65 |
| 5.2.1 Objetivos                                 | 65 |
| 5.2.1.1 Objetivo General                        | 65 |
| 5.2.1.2 Objetivos Particulares                  | 65 |
| 5.2.2 Justificación                             | 66 |
| 5.2.3 Hipótesis                                 | 67 |
| 5.2.3.1 Operacionalización de la Hipótesis      | 67 |
| 5.2.3.2 Conceptualización de la Hipótesis       | 67 |
| 5.3 Análisis e Interpretación de la Información | 69 |
| 5.4 Propuesta                                   | 89 |

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFIA

## INTRODUCCION

En la actualidad la competencia que existe entre las empresas provoca la necesidad de tener una mejor planeación y administración de las operaciones y de los recursos, por lo cual se piensa que el presupuesto sirve de ayuda para la toma de decisiones dentro de la entidad.

Es importante que cualquier empresa independientemente de su giro, cuente con un sistema de control presupuestal porque en base a ello resulta más fácil pronosticar cual será la situación financiera de la empresa en una fecha determinada ya que por medio del control presupuestal son más factibles y acertadas las decisiones que se tomen.

Las ventajas que se tienen en la elaboración del presupuesto es que cada miembro de la empresa pensara en la consecución de las metas específicas por medio de la ejecución responsable de las diferentes actividades que se les fueron asignadas, además la dirección realiza un estudio de los problemas que se tienen, así analizara y discutirá los problemas para tomar la decisión.

El presupuesto nos puede ayudar a planear las actividades de la empresa en el futuro, ya en la actualidad hay muchos cambios tanto económicos como sociales y hay que prever las operaciones de las empresas para estar preparados para estos cambios, es necesario planear las cosas con mas detalle para un mejor funcionamiento de las transacciones y obtener los mejores resultados en todos los aspectos.

Lamentablemente en Michoacán, el campo de los presupuestos es un terreno aun inexplorado y es de lamentarse puesto que un presupuesto es una excelente herramienta administrativa que de ser aplicada, tornaría a las empresas de la sociedad en organizaciones con mejores sistemas de planeación y control, es decir, empresas con los elementos necesarios para elegir las mejores alternativas que le permitan estándares de calidad superiores, un mayor nivel de eficiencia en sus procesos y una verdadera orientación para la toma de decisiones.

Por todo lo anterior es que se decidió a realizar esta investigación y se optó por el sector industrial y en particular un aserradero por que en este tipo de empresas es donde menos se lleva un control de las operaciones y es una de las empresas que más lo necesitan.

Al plantearnos esta problemática que rodea a la empresa que vamos a estudiar que es un aserradero, se vienen a nuestras mentes varias interrogantes: ¿Qué importancia tiene el control presupuestal en un aserradero?, ¿Qué beneficios traerá el control presupuestario a la empresa?, ¿Cómo va a ayudar el control presupuestario en la toma de decisiones?, como se puede observar son varias las interrogantes y pocas respuestas por el momento, es por ello que se pretende dar contestación a los planteamientos anteriores con nuestra investigación titulada: “Propuesta de un Sistema de Control Presupuestario, para un Aserradero, como herramienta en la Toma de Decisiones”.

Para llevar a cabo esta tarea, nuestro estudio se divide en dos grandes bloques el primero es el soporte teórico y el segundo es el diseño de la Propuesta del Sistema del Control Presupuestal.

El marco teórico está integrado por cuatro capítulos todos ellos de igual importancia y trascendentales para la comprensión del tema:

El primer capítulo denominado "Concepto y Clasificación de la Empresa" hablaremos de su concepto, los diferentes enfoques para clasificarlas y haremos hincapié en la industria, en su importancia y características.

En el segundo Capítulo hablaremos de la contaduría, sus ramas que son la contabilidad y la auditoría, de las cuales se desprenden el proceso contable y la teoría contable, también se hablará de la administración y de las etapas del proceso administrativo, incluyendo lo que es la planeación, la contabilidad financiera y la planeación que son importantes por que se tienen como base para elaborar los presupuestos.

En el tercer y cuarto Capítulo reviste una importancia relevante pues en cierta forma son los que dan mayor soporte a la investigación práctica, en los que se define el presupuesto, sus objetivos, requisitos, características y la clasificación que lo sustentan, factores a considerar en el momento que se va a implementar y las diferentes técnicas que existen para elaborarlos .

El quinto Capítulo es la investigación de campo la cual se va a llevar a cabo sobre un aserradero, en este capítulo se tendrá la justificación del tema, la metodología utilizada y se dará respuesta a las hipótesis planteadas.

Es así como se irá realizando la investigación documental como la de campo para llevar a cabo nuestro trabajo.

## **CAPITULO I CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

El concepto de empresa resulta conocido por todos de una o de otra forma, sin embargo, a pesar de esta familiaridad, es necesario indagar con mayor profundidad este concepto desde el punto de vista de varios estudiosos en la materia, así como conocer varias de las clasificaciones que puede tener. Asimismo en este primer capítulo estudiaremos en más afondo el sector de nuestro interés: El industrial y sus características para en ello tener bases firmes para nuestra investigación.

### **1.1 CONCEPTO DE EMPRESA**

La definición más sencilla que entendemos de empresa es que es un organismo que utiliza elementos humanos, materiales y financieros para la producción de bienes o servicios, para satisfacer necesidades de una sociedad; sin embargo es conveniente analizar los siguientes conceptos que nos dan los estudiosos en esta materia:

Según Méndez (1989):

“La empresa es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción, representa un tipo de organización económica que se dedica a la cualquiera de las actividades económicas fundamentales en alguna de las ramas productivas”.

Según Tamañes (1994):

“Entidad formada por un capital y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar un cierto número de trabajadores”.

Según el IMCP (2000):

“La entidad es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada”.

Según J. Moneva (1993):

“Las características del criterio de manera cuantitativa se representan en dos grupos que son el relativo a las personas y a factores monetarios. Se pueden mencionar del primer grupo el número de empleados, socios y de clientes. En cuanto al factor monetario se indican entre otras las cifras de ventas, la inversión que se realiza y el beneficio que obtiene la entidad”.

## 1.2 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Existe un sin número de necesidades y por tanto una amplia gama de empresas, es por ello que surge la necesidad de dar cierta clasificación, a pesar de que existe diversos y muy variados criterios para clasificar a la empresas, a continuación se exponen algunos de los más usados y que estamos acostumbrados a escuchar y utilizar.

### 1.2.1 DE ACUERDO A LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES:

Las empresas pueden ser clasificadas jurídicamente como:

- a. Sociedad en Nombre Colectivo
- b. Sociedad en Comandita Simple
- c. Sociedad de Responsabilidad Limitada
- d. Sociedad Anónima
- e. Sociedad en Comandita por Acciones
- f. Sociedad Cooperativa

### 1.2.2 POR SU MAGNITUD: Que son clasificadas como sigue:

Organismos como la Secretaria de Economía y Nacional Financiera clasifican la empresa por su número de empleados y Ventas Anuales como sigue:

#### CUADRO 1

-Clasificación de la Secretaria de Economía-

| Tamaño de la empresa | Número de empleados | Ventas anuales (pesos mexicanos) |
|----------------------|---------------------|----------------------------------|
| Micro                | 0-15                | Hasta 900.000                    |
| Pequeña              | 16-100              | Hasta 9.000.000                  |
| Mediana              | 101-250             | Hasta 20.000.000                 |
| Grande               | 251 y más           | Másde 20.000.000                 |

Fuente: Diario Oficial de la Federación. 3 De Diciembre de 1993

### 1.2.3 POR SU ACTIVIDAD O GIRO:

Esta clasificación es la más común por su precisión para identificar a los entes sobre su actividad primordial es la siguiente:

- Comerciales: las que compran productos o mercancías para revenderlos con cierto margen de utilidad o beneficio.
- Industriales: las que parten de las materias primas, las procesan y obtienen productos terminados para su venta.
- Servicios: las que prestan un servicio social a la comunidad como son: transporte, teléfonos, bancos, etc.

- Actividades especiales: como es el caso de: agrícolas, ganaderas, de pesca, etc. (OROPEZA;1993:16)

#### 1.2.4 POR SU FINALIDAD:

La mayoría de las veces la gente asocia el término de empresa como sinónimo de lucro, pero no siempre es así entonces existe la siguiente clasificación:

- Empresa Pública: este tipo de empresa tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social.
- Empresa Privada: la cual busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. (OROPEZA; 1993:17).

#### 1.3 IMPORTANCIA DE LA EMPRESA INDUSTRIAL Y SUS CARACTERÍSTICAS

Desde hace mucho tiempo, el sector industrial de México ha sido una fuente importante para contribuir en el desarrollo económico del país.

El crecimiento industrial en América Latina ha venido constituyendo uno de los fenómenos socioeconómicos de mayor trascendencia durante el siglo XX. A raíz de aquella famosa depresión de 1929 países como Brasil, Argentina, Chile y por supuesto, México se vieron impulsados a emprender un sector industrial dinámico y autosuficiente, orientando así sus esfuerzos para alcanzar tal cometido, prueba de ellos son los siguientes datos:

En el año de 1930, existían casi cincuenta mil empresas de giro industrial, y esta cifra se vio notablemente engrandecida entre los años 1935 y 1945 cuando las empresas vieron acompañado su crecimiento con una importante sustitución de importaciones en sus procesos productivos. Sin embargo este crecimiento ha venido comportándose de forma desigual por el tamaño de las empresas.

Obviamente como hemos visto en apartados anteriores, cada uno de los sectores en los que se diversifican las empresas tienen sus propias peculiaridades que se identifican y distinguen unas de otras. Dado el giro de esta investigación, se considera apropiado hacer énfasis en las características que posee el sector industrial en general:

- Según INEGI, la industria contribuye a la producción nacional en un alto porcentaje con respecto al Producto Interno bruto, una referencia de este hecho es que el sector contribuyó en 1992 con el 33% del PIB.
- La industria permite una gran diversificación en la producción de bienes, lo que permite el acceso a una gran cantidad de productos manufacturados.
- Abastece casi en su totalidad los bienes de consumo necesarios para la población nacional.
- Propicia el proceso de urbanización al traer consigo un incremento en la población de las ciudades, claro esta, con todas las ventajas y desventajas que conlleva.
- Permite el ascenso del volumen de consumo y por ende se ve favorecida la sociedad al poder así elevar su calidad de vida.
- Es el sector que adquiere más tecnología del extranjero, lo que permite a país que forme parte de la globalización.

Es así como se da por concluido este primer capítulo, esperando haber concientizado al lector del interés empresarial y específicamente del sector industrial, así como toda la importancia que este tiene para la economía. Ahora adentraremos a nuestro siguiente capítulo que se denomina “La Contaduría y la Administración” y vayamos juntos enlazando los temas que nos llevarán a comprender este proyecto.

## **CAPITULO II LA CONTADURIA Y LA ADMINISTRACIÓN**

La Contaduría Pública tiene como objetivo satisfacer necesidades de una entidad, de obtener y comprobar información referente a la obtención y aplicación de los recursos materiales y monetarios, esto lo hace por medio de la Contabilidad y la Auditoria, dicha información cuenta con elementos de juicio para tomar decisiones y se complementa con la Administración que ayuda por medio de la optimización de los recursos, al logro de los objetivos, por lo que en este segundo capitulo hablaremos de estas dos disciplinas que son importantes por que son la base para elaborar los presupuestos.

### **2.1 CONCEPTO DE CONTADURIA PÚBLICA**

Según Elizondo López (1992):

“Es la disciplina profesional de carácter científico que, fundamentada en una teoría específica y a través de un proceso, se obtiene y comprueba información financiera sobre transacciones celebradas por entidades económicas”.

A continuación se definen las dos grandes ramas que constituyen a la Contaduría Pública que son la Contabilidad y la Auditoria.

#### **2.1.1 CONCEPTO DE CONTABILIDAD**

Según el IMCP (2000):

“Define a la contabilidad como una técnica utilizada para producir información cuantitativa que sirva de base para tomar decisiones económicas a los usuarios de la misma, implica que la información y el proceso de cuantificación deben cumplir con una serie de requisitos para que satisfaga adecuadamente las necesidades que mantiene vigente su utilidad”.

A continuación se presentan algunas acepciones de la contabilidad que son definidas por diferentes autores.

Según Paz (1988):

“La contabilidad es una técnica que, a través de los principios, reglas, normas, criterios, métodos y procedimientos, valúa, captura, clasifica y registra las operaciones de las entidades, para producir información clara, veraz, oportuna y relevante a través de estados financieros, que ayude a minimizar el grado de incertidumbre o error en la toma de decisiones”.

Según Guajardo (1990):

“Contabilidad es un medio para brindar información histórica en relación con las actividades financieras realizadas por una persona o por una organización pública o privada”.

### 2.1.2 CONCEPTO DE AUDITORIA

Según Santillana (2000):

“Es verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veras y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y los lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumpla con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo al máximo de aprovechamiento de los recursos”.

La Contaduría Pública cumple sus objetivos de manera científica por lo cual cuenta con una Teoría y un Proceso Contable, por lo tanto estos son aplicados a la

Contabilidad y a la Auditoría, las cuales constituyen ramas fundamentales de esta por lo que se abordarán a continuación.

## 2.2 TEORIA CONTABLE

### 2.2.1 CONCEPTO DE TEORIA CONTABLE

Según Elizondo López (1992):

“Es el conjunto de principios, reglas, criterios, postulados, normas y técnicas que rigen el estudio y el ejercicio de la Contaduría Pública”.

### 2.2.2 ELEMENTOS DE LA TEORIA CONTABLE

#### A) Los Aplicables a la Contabilidad

- Normas de Información Financiera
- Reglas Particulares
- Criterio Prudencial
- Postulados de Ética Profesional
- Normas reactuación Profesional
- Técnicas de Contabilidad

#### B) Los Aplicables a la Auditoría

- Principios de Auditoría
- Postulados de Ética Profesional
- Normas de Actuación Profesional
- Técnicas y Procedimientos de Auditoría

(ELIZONDO; 1992:42)

De los elementos aplicables a la Contabilidad se definirán los tres primeros, los cuales son los más importantes al elaborarla.

Según el IMCP (2000):

-Normas de Información Financiera: es el conjunto de conceptos generales y normas particulares que regulan la elaboración y presentación de la información contenida en los estados financieros y que son aceptadas de manera generalizada en un lugar y a una fecha determinada.

-Reglas Particulares: son la especificación individual y concreta de los conceptos que integran los estados financieros que se dividen en: reglas de valuación y reglas de presentación. Las primeras se refieren a la aplicación de los principios y a la cuantificación de los conceptos específicos de los estados financieros. Las segundas se refieren al modo particular de incluir adecuadamente cada concepto en los estados financieros.

-Criterio Prudencial de Aplicación de las Reglas Particulares: la medición o cuantificación contable no obedece a un modelo rígido, sino que requiere de la utilización de un criterio general para elegir entre alternativas que se presentan como equivalentes, tomando en consideración los elementos de juicio disponibles. Este criterio se aplica a nivel de reglas particulares.

## 2.3 PROCESO CONTABLE

### 2.3.1 CONCEPTO DE PROCESO CONTABLE

Según Elizondo López (1992)

“Es el conjunto de fases a través de las cuales la contaduría Pública obtiene y comprueba información financiera”.

### 2.3.2 FASES DEL PROCESO CONTABLE

- a) Sistematización: Fase inicial del proceso contable que establece el sistema de información financiera en una entidad económica.

- b) Valuación: Segunda fase, cuantifica en unidades monetarias los recursos y obligaciones que adquiere una entidad económica en la celebración de transacciones financieras.
- c) Procesamiento: Tercera fase, elabora los estados financieros resultantes de las transacciones celebradas por una entidad económica.
- d) Evaluación: cuarta fase, califica el efecto de las transacciones celebradas por la entidad económica sobre su situación financiera.
- e) Información: Quinta fase, comunica la información financiera obtenida por la contabilidad. (ELIZONDO,1992:65,67)

## 2.4 ESTADOS FINANCIEROS

Según Perdomo Moreno (2000):

“ Aquellos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada, presente o futura; o bien, el resultado de operaciones obtenidas en un período o ejercicio pasado, presente o futuro, en situaciones normales o especiales”.

### 2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

Las características de los estados financieros deben ser las que corresponden a la información contable, tal como se indican en el Boletín A-1 Esquema de la teoría básica de la contabilidad, que son:

- 1) Utilidad. - Su contenido informativo debe ser significativo, relevante, veraz y comparable, y deben, además, ser oportunos.
- 2) Confiabilidad. - Deben ser estables (consistentes) objetivos, y verificables.
- 3) Provisionalidad. - Contienen estimaciones para determinar la información, que corresponde á cada periodo contable.

La característica esencial de los estados financieros será, por tanto, el de contener la información que permita llegar al juicio indicado en el párrafo 14, sin omitir información básica ni incluir información excesiva que los pueda hacer confusos. Para ello deberán ser objetivos e imparciales, a fin de no influenciar al lector a aceptar cierto punto de vista o la validez de cierta posición, respondiendo así a las características de confiabilidad y veracidad de la información financiera.

Con objeto de que los estados financieros básicos tengan estas características, se preparan de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados. Consecuentemente las transacciones y eventos económicos efectuados por la empresa, son cuantificadas y reveladas de acuerdo con los principios de contabilidad y reglas particulares que se han establecido al respecto.

En este contexto los estados financieros básicos son históricos, porque informan de hechos sucedidos y son parte del marco de referencia para que el usuario general pueda ponderar el futuro. Sin embargo, no son el único elemento que sirve para ello, ya que se requiere de información sobre aspectos de la economía, situación política, laboral, etc., para efectuar una evaluación razonable.

En base a estos principios, los estados financieros básicos son:

- El balance general, que muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada.
- El estado de resultados, que muestra los ingresos, costos Y gastos Y la utilidad o pérdida resultante en el periodo.
- El estado de variaciones en el capital contable, que muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo.

- El estado de cambios en la situación financiera, que indica como se modificaron los recursos y Obligaciones de la empresa en el periodo.

Las notas a los estados financieros, son parte integrante de los mismos, y su objeto es complementar los estados básicos con información relevante. (IMCP; 2000:53,54).

### 2.4.3 ESTADOS FINANCIEROS PRIMARIOS

#### - BALANCE GENERAL

Según el IMCP (2000):

“Es el estado Financiero Básico que muestra los activos, pasivos y el capital contable de una empresa a una fecha determinada”.

#### - ESTADO DE RESULTADOS

Según el IMCP (2000):

“El estado de resultados es pues un estado financiero básico, que presenta información relevante acerca de las operaciones desarrolladas por una entidad durante un periodo determinado. Mediante la determinación de la utilidad neta y de la identificación de sus componentes, se mide el resultado de los logros alcanzados Y de los esfuerzos desarrollados por una entidad durante el periodo consignado en el mismo estado”.

Esta información es útil principalmente para que, en combinación con la de los otros estados financieros básicos se pueda:

- Evaluar la rentabilidad de una empresa.
- Estimar su potencial de crédito.
- Estimar la cantidad, el tiempo y la certidumbre de un flujo de efectivo.
- Evaluar el desempeño de una empresa.
- Medir riesgos.

- Repartir dividendos. (IMCP, 2000:55)

- ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL

Según el IMCP (2000):

“Es un Estado Financiero Básico que muestra los cambios en la inversión de los propietarios durante el periodo”.

- ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

Según el IMCP (2000):

“Es el Estado de Financiero Básico que muestra en pesos constantes los recursos generados o utilizados en la operación, los cambios principales ocurridos en la estructura financiera de la entidad y su reflejo final en el efectivo e inversiones temporales a través de un periodo determinado”.

#### 2.4.4 ESTADOS FINANCIEROS SECUNDARIOS

- FLUJOS DE EFECTIVOS

Según Copelan (1995):

“Es un estado financiero secundario que contempla las entradas y salidas de efectivo cuya finalidad es detectar las necesidades de efectivo que se tengan en cierto periodo, así como los posibles excedentes de recursos líquidos que pueden ser invertidos en valores negociables de manera temporal”.

- ESTADO DE COSTO DE PRODUCCIÓN:

Según Perdomo Moreno (2000):

“Estado financiero que nos muestra lo que cuesta producir, fabricar o elaborar determinados artículos en un periodo o ejercicio pasado, presente o futuro” o bien: “Estado financiero dinámico que analiza el renglón de costo de producción de un estado de costo de ventas netas”.

## 2.5 CONTABILIDAD FINANCIERA

Según Ramírez Padilla (1994):

“Sistema de información orientado a proporcionar información a terceras personas relacionadas con la empresa, como accionistas, instituciones de crédito, inversionistas, etc., a fin de facilitar sus decisiones”.

## 2.6 CONTABILIDAD ADMINISTRATIVA

Según Elizondo López (1996):

“Conjunto de técnicas que reúnen y procesan la información proporcionada por la contabilidad de una empresa, y la traducen en información de apoyo para la toma de decisiones. / Proceso de cálculo e información de datos relevantes que sirven de base para la toma de decisiones en una organización”.

## 2.7 PLANEACIÓN FINANCIERA

Según Van (1997):

“La planeación financiera significa analizar los flujos financieros de una compañía, realizar proyecciones de las distintas decisiones de inversión, financiamiento y dividendos, y medir los efectos de varias alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se halla ahora y hacia dónde va”.

Según Perdomo Moreno (1993):

“Es una técnica de la administración financiera que tiene por objeto estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa, para tomar decisiones y lograr objetivos preestablecidos”.

## 2.8 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Según Elizondo López (1992):

“Es la disciplina que estudia la optimización de los recursos al servicio de una entidad económica”.

Según Stoner (1989)

“La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”.

## 2.9 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Seis son las etapas más reconocidas (porque hay cuatro y cinco) en que se ha dividido el proceso administrativo, con el objetivo de ordenar en forma adecuada las distintas actividades y funciones que se efectúan en la empresa, incluyendo la moderna, ella son:

- A).-Previsión.
- B).-Planeación.
- C).-Organización.
- D).-Coordinación o Integración.
- E).-Dirección.
- F).-Control.

Éstas a su vez, pueden agruparse en:

- A).- Estáticas (por ser de estudio):
  - b).- Planeación.
  - a).- Previsión.
  - c).- Organización.

B).- Dinámicas (por ser desarrolladas en la práctica):

a).- Coordinación o Integración.

b).- Dirección.

c).- Control. (DEL RIO, 2003:1-4).

Es así como terminamos este segundo capítulo donde se habla de se trata de explicar la interrelación entre la Administración, la Contaduría y por que son importantes para la elaboración del Presupuesto, ahora en el siguiente capítulo investigaremos lo que es el presupuesto y que engloba el mismo.

## **CAPITULO III EL PRESUPUESTO**

El Presupuesto juega un papel definitivo para la previsión, la planeación, organización, coordinación o integración, dirección y control de las operaciones y los resultados, además de que hoy en día no se piensa en el pasado, sino en el futuro. Además interviene de manera decisiva en los objetivos fundamentales de la alta gerencia. Por lo que este tercer capítulo comprende un estudio panorámico ubicándolo dentro de la Administración, como son sus antecedentes, etimología, objetivos, requisitos, características, clasificación, etc.

### **3.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL PRESUPUESTO**

“Puede decirse que siempre ha existido en la mente de la humanidad, la idea de presupuestar, lo demuestra el hecho de los que los Egipcios, antes de Cristo, hacían estimaciones para pronosticar los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto de prevenir los años de escasez, y que los Romanos estimaban las posibilidades de pago de los pueblos conquistados, para exigirles el triunfo correspondiente. Sin embargo, no fue hasta el siglo XVIII cuando el Presupuesto comenzó a utilizarse como ayuda en la Administración Pública, al someter el Ministro de Finanzas de Inglaterra a la consideración del Parlamento, sus planes de gastos para el periodo fiscal inmediato siguiente, incluyendo un resumen de gastos del año anterior, y un programa de impuestos y recomendaciones para su aplicación”.

(DEL RÍO, 2000:I-7)

## 3.2 DEFINICION DEL PRESUPUESTO

Según Del Río González (2003):

Administración, expuesta de manera sencilla y concreta, es: “la búsqueda del óptimo aprovechamiento de los recursos con que cuenta una entidad, para el logro de sus objetivos”.

La Palabra “Presupuesto, se deriva del verbo presuponer, que significa: dar previamente por sentada una cosa”. Se acepta también que presuponer es “formar anticipadamente el cómputo de los gastos o ingresos, o de unos y otros, de un negocio cualquiera”.

Según Morales (1993):

“El presupuesto es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable. Aunque el alcance de la “eficiencia razonable” es indeterminado y dependiente de la interpretación de la política de directiva, debe precisarse que un proyecto no debe confundirse con un presupuesto, en tanto no provea la corrección de ciertas situaciones para obtener el ahorro de desperdicios y costos excesivos.

En términos generales, la palabra Presupuesto adoptada por la Economía Industrial, es: “La Técnica de la Planeación, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo, en un periodo determinado. (DEL RIO, 2003:1-5)

### I. ETIMOLOGÍA

La palabra *presupuesto* se compone de dos raíces latinas:

PRE =que significa antes de, o delante de, y

SUPUESTO = hecho, formado, como a continuación se aprecia:

Por lo tanto, *Presupuesto* significa “antes de lo hecho”. (DEL RIO, 2003:1-5)

### 3.3 OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Los Objetivos del Presupuesto comprenden las etapas de Previsión, Planeación, Organización, Coordinación o Integración, Dirección, y Control.

#### \*DE PREVISIÓN

Disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

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

#### \*DE PLANEACIÓN

Camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación. Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.

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

#### \*DE ORGANIZACIÓN

Estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la Entidad divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan. Mediante el empleo de los presupuestos dentro de la Organización, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

Objetivo del Presupuesto: adecuada, precisa y funcional estructura de la Entidad.

**\*DE COORDINACIÓN O INTEGRACIÓN.**

Desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

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

**\*DE DIRECCIÓN**

Función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etc., es decir da lugar, El Presupuesto, a una buena dirección.

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

## \*DE CONTROL

Es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo. La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas. (DEL RIO, 2003:1-7,1-10)

### 3.4 REQUISITOS DEL PRESUPUESTO

Para que un presupuesto cumpla en forma adecuada con las funciones que de él se esperan, es indispensable basarlo en determinadas condiciones que obligatoriamente deben observarse en su estructuración, como son:

#### 1. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA

Los presupuestos van siempre ligados al tipo de empresa, a sus objetivos, a su organización, y a sus necesidades; su contenido y forma varían de una entidad a otra, por lo cual es indispensable el conocimiento amplio de las empresas, objetivos y necesidades en que se hayan de aplicar.

La preparación del presupuesto se basa en el principio de que todas las transacciones de la Entidad están íntimamente relacionadas entre sí, de suerte que si una determinada parte del plan pudiera ser tomada como punto de partida, el resto del mismo podría ser establecido con un grado razonable de seguridad y certeza, permitiendo a la gerencia tomar decisiones adecuadas.

#### 2. EXPOSICIÓN DEL PLAN O POLÍTICA

El conocimiento del criterio de los directivos de la compañía, en cuanto al objetivo que se busca con la implantación del presupuesto, deberá exponer en forma clara y concreta por medio de manuales o instructivos, cuyo propósito será, además de lo anterior, uniformar el trabajo y coordinar las funciones de las personas encargadas

de la preparación y ejecución del presupuesto, definiendo las responsabilidades y los límites de autoridad en cada uno de ellos, así como evitar opiniones particulares o diversas.

### **3. COORDINACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PLAN O POLÍTICA**

La sincronización de las diferentes actividades se hará elaborando un calendario, en que se precisen las fechas en que cada departamento deberá tener disponible la información necesaria, para que las demás secciones puedan desarrollar sus estimaciones.

La responsabilidad de la preparación de El Presupuesto recae sobre él mismo, pero los funcionarios de los diversos departamentos tendrán la obligación de proporcionarle los informes y estudios necesarios para su elaboración. De ahí necesidad de determinar el campo de acción de cada uno, su autoridad, responsabilidad, y jerarquía.

### **4. FIJACIÓN DEL PERIODO PRESUPUESTAL**

La determinación de este periodo opera en función de diversos factores, tales como: estabilidad o inestabilidad de las operaciones de la empresa, el período del proceso productivo, las tendencias del mercado, ventas de temporada, etc. Por ejemplo, a una empresa estable en sus operaciones, le será más fácil hacer sus presupuestos por períodos más largos que otra que no lo sea.

Otros factores que influyen en la fijación del período presupuestal, son las características propias del renglón; por ejemplo las "Inversiones a más de un año" y los financiamientos, pueden estimarse para lapsos mayores que las partidas de operación.

Normalmente se hacen coincidir los períodos de las estimaciones con los de los resultados, para poder efectuar con mayor facilidad las comparaciones entre los mismos y hacer las correcciones necesarias.

La práctica más aceptable podría ser la de estimar las operaciones de la empresa en períodos de un año, dividiendo éste en trimestres, que a su vez se subdividirían en meses; posteriormente se irían elaborando estimaciones futuras por los mismos lapsos, tomando como base las experiencias adquiridas, con objeto de lograr el establecimiento de un presupuesto continuo.

## **5. DIRECCIÓN Y VIGILANCIA**

Una vez aprobado el plan, cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que les correspondan, con las instrucciones o recomendaciones que ayudarán a los jefes a poner en práctica dichos planes. El siguiente paso será hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los datos reales con los predeterminados, revisar periódicamente las estimaciones y, de ser necesario, modificarlas en función con la entidad a la que pertenecen, etc.

## **6. APOYO DIRECTIVO**

La voluntad en la implantación de El Presupuesto por parte de los directivos y su respaldo, es indispensable para su buena realización y desarrollo, lo cual da al Presupuesto un uso no solamente informativo, sino que lo convierte en un plan de acción operativa, y de patrón de medida con lo ejecutado.

Resumiendo, se puede decir que El Presupuesto debe tener, cuando menos, los siguientes puntos primordiales

1. Conocimiento de la entidad, pues es la base para hacer El Presupuesto con adecuación.
2. Una planificación general previa, que integra la determinación de políticas y objetivos futuros generales, a gran nivel.
3. La formación de programas, detallados, o analíticos, que conviertan los objetivos generales, en planes de operación.
4. La cuantificación, en términos monetarios en unidades de valor reconocido, de los planes operativos.
5. El control, o sea la realización de que los planes presupuestados se cumplan, o se superen, pero en todo caso con un análisis de las variaciones o desviaciones, conocimiento de sus causas, y sus posibles rectificaciones o ajustes a tiempo.

(DEL RIO, 2003: 1-10 ,1-14)

### 3.5 CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO

#### 1.- DE FORMULACIÓN

##### a) ADAPTACION A LA EMPRESA

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos. El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la:

## b) PLANEACIÓN, COORDINACIÓN, Y CONTROL DE FUNCIONES

Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable, no, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido.

Entre los aspectos recomendables respecto a este inciso, para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

- a) Seccionar en tantas partes El Presupuesto, como responsables en la función hayan en la Entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento de El Presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.
- b) Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.
- c) No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- d) Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

## 2.- DE PRESENTACIÓN

### a) DE ACUERDO CON LAS NORMAS CONTABLES Y ECONÓMICAS

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.

### 3.- DE APLICACIÓN

#### a) ELASTICIDAD Y CRITERIO

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc. (DEL RIO, 2003: 1-16,1-17).

### 3.6 CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTOS

#### 3.6.1 POR EL TIPO DE EMPRESA

##### A).- Públicos

“Son aquellos que realizan los Gobiernos, estados, Empresas Descentralizadas, etcétera, para controlar las finanzas de las diferentes dependencias”.

##### B).- Privados

“Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares, como instrumento de su Administración”.

#### 3.3.2 POR SU CONTENIDO

##### A).- Principales

“Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares, en todos los presupuestos de la Entidad”,

##### B).- Auxiliares

“Son aquellos que muestran, en forma analítica, las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la Compañía”.

### 3.6.3 POR SU FORMA (Fases alternativas que presente)

#### A).- Flexibles

“Estos presupuestos consideran anticipadamente, las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad, por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias”.

#### B).- Fijos

“Son los presupuestos que permanecen invariables, durante la vigencia del período presupuestario o en el curso de varios. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Institución a aplicados en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido. Generalmente acontece en los países comunistas o totalitarios, o para efectos de comparación”.

### 3.6.4 POR SU DURACIÓN

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos, dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

A).- Cortos, los que abarcan un año o menos, y

B).- Largos, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles y usados. Es importante, para los directivos, tener de antemano una perspectiva de los planes del Negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el lapso inmediato siguiente.

### 3.6.5 POR LA TÉCNICA DE VALUACIÓN

#### A).- Estimados

“Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable, de que efectivamente suceda lo que se ha planeado”.

#### B).- Estándar

“Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores (estimadas), representan los resultados que se deben obtener”.

### 3.6.6 POR SU REFLEJO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS

#### A).- De Posición Financiera

“Este tipo de presupuestos, muestra la posición estática que tendría la Empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada”.

#### B).- De Resultados

“Que muestran las posibles utilidades o pérdidas a obtener en un período futuro”.

#### C).- De Costos

“Se preparan tomando como base, los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por Costo Total o cualquiera de sus partes”.

### 3.6.7 POR SU FINALIDAD

#### A).- De Promoción

“Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su elaboración es necesario estimar los ingresos y los egresos que hayan de efectuarse en el período presupuestal”.

#### B).- De Aplicación

“Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que se cuenta, o habrá de contar la Empresa, según lo proyectado”.

#### C).- De Fusión

“Se emplean para determinar anticipadamente, las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades o compañías filiales”.

#### D).- Por Áreas y Niveles de Responsabilidad

“Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles, en que se divide una organización”.

#### E).- Por Programas

“Este tipo de presupuestos es preparado normalmente, por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia deberá realizar, para llevar a cabo los programas a su cargo”.

#### F).-Base Cero

“Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios,

exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea”.

#### G).- Tradicional

“Es el clásico y normal que generalmente se utiliza, especialmente en la “iniciativa privada”.

### 8.- DE TRABAJO

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

#### A) PREVISIÓN

#### B) PLANEACIÓN Y

#### C) FORMULACIÓN

##### a) Presupuestos Parciales

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los:

##### b) Presupuestos Previos

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

#### D) APROBACIÓN

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

#### E) PRESUPUESTO DEFINITIVO

Es aquél que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración de:

## F) PRESUPUESTOS MAESTROS O TIPO

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior pretende tan sólo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas, en un sistema de control presupuestal, o sea que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etc.

El presupuesto computa organizadamente los objetivos y coordina las actividades de las diversas dependencias. Vigila que las operaciones se ajusten a la política predeterminada, constituye la acción de controlar. De esta forma el presupuesto no solo es un elemento de la planeación, sino, por ende del control administrativo. (DEL RIO, 2003:1-17 a 1-23)

Una vez desarrollados, los puntos centrales de la materia de presupuestos que van desde su más puro concepto etimológico hasta su reflejo en los estados financieros; el siguiente capítulo engloba el Control Presupuestal y sus diversas técnicas que precedemos a estudiar.

## **CAPITULO IV CONTROL PRESUPUESTAL**

El principal cometido del presente capítulo, es dar a conocer una perspectiva global de los aspectos más relevantes de la materia de control presupuestal, con la intención de familiarizarnos poco a poco con los conceptos claves de tan interesante herramienta administrativa y sobre todo conjugarla con una empresa.

### **4.1 CONCEPTO Y CARACTERISTICAS**

Según Paniagua (1995):

“El control presupuestario es la técnica auxiliar de la administración que, al través de presupuestos, pronósticos y planes de acción interviene directamente en la planeación, para la entidad, con objeto de establecer responsabilidades”.

Según Thibert (1960):

“El control presupuestal consiste en comparar periódicamente las realizaciones de las correspondientes previsiones, calcular sus divergencias en unidades técnicas y analizarlas, es decir, en escudriñar las causas y determinación de las consecuencias financieras”.

### **4.2 PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE CONTROL PRESUPUESTAL**

**PRINCIPIO DE CONTRADICCIÓN:** Una cosa no puede ser y no ser (o dejar de ser) al mismo tiempo.

**PRINCIPIO DE LA CASUALIDAD:** Todo tiene una causa.

**PRINCIPIO LÓGICO:** El todo es mayor que cualesquiera de sus partes.

**PRINCIPIO DE IDENTIDAD:** Una cosa es igual sólo a si misma.

**PRINCIPIO DE SEMEJANZA:** Dos cosas similares a una tercera son semejantes entre sí. (PANIAGUA, 1995:17)

### 4.3 FACTORES DE IMPLEMENTACION

- 1.- Determinar o estimar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece, con objeto de situarla dentro del marco general de los negocios.
- 2.- Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenece, a través de los cuadros comparativos, graficas, porcentajes, etc.
- 3.- Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad y las condiciones generales de los negocios.
- 4.- Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado.
- 5.- Prever métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna.
- 6.- Establecer estándares de eficiencia y metas a lograr parciales y totales, en todos, en todos los sectores donde sea aplicable. (PANIAGUA, 1995:23)

Para lograr satisfacer las reglas anteriores, es necesario que la empresa considere el estudio de los factores externos cuyos efectos habrá que tomar en cuenta:

- \*Estabilidad política, economía y monetaria en general, así como la inflación y sus efectos en los precios y en el poder adquisitivo de la moneda;
- \*La competencia nacional y del comercio exterior, su naturaleza e importancia;
- \*La demanda y potencialidad del mercado y, relacionado con ello la preferencia del consumidor, la saturación del mercado el ciclo económico de la entidad;
- \*El prestigio de la entidad y de sus ejecutivos en particular dentro del ámbito general de los negocios;
- \*La calidad del producto y su aceptación en el mercado.

(PANIAGUA, 1995:23)

## 4.4 TECNICAS DEL CONTROL PRESUPUESTAL

### 4.4.1 PRESUPUESTOS DE INGRESOS

El cómputo anticipado de los ingresos, es el primer paso en la implantación de todo programa presupuestal, en los organismos privados ya que este renglón es el que proporciona los medios para poder llevar a cabo, las operaciones de la negociación. El Presupuesto de Ingresos está formado por los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de Ventas.
- Presupuesto de Otros Ingresos.

A continuación se examina con mayor detalle cada uno de ellos, en el entendido de que por cada artículo, o cada línea, debe hacerse un trabajo de presupuesto como los que en seguida se indican:

#### 4.4.1.1 PRESUPUESTO DE VENTA

Antiguamente las ventas estaban consideradas y supeditadas a la habilidad y a la viveza de los vendedores; pero en la actualidad, con motivo de técnicas científicas aplicadas en la administración, como lo es en este caso la enorme gama integral de la mercadotecnia; ha desaparecido ese aspecto aleatorio, para dar lugar a especulaciones con mayor o menor precisión en los resultados; tan es así, que para poder determinar el Presupuesto de Ventas, se han encontrado en nuestros días, procedimientos diversos que sirven para prever casi en forma acertada las ventas, obtenidas por la experiencia lograda a través de los años, por la aplicación de técnicas de administración científica, y por las situaciones generales y particulares, que ayudan a la predeterminación de las mismas, como puede ser el "Lote

Económico"; todos ellos son factores de diversos caracteres que marcan los procedimientos para el logro del Presupuesto de Ventas; dichos factores son:

- Específicos de Ventas,
- De Fuerzas Económicas Generales, y
- De Influencias Administrativas.

#### A).- Factores Específicos

Se clasifican a su vez en:

a).- De Ajuste. Se refieren a aquellos factores por causas fortuitas o de fuerza mayor, accidentales, no consuetudinarios, que influyen en la predeterminación de la venta.

Estos pueden ser:

- De Efecto Perjudicial. .
- De Efecto Saludable.

Los primeros son aquellos que afectaron en decremento las ventas del período anterior, y que obviamente deberán de tomarse en cuenta para el presupuesto de los ingresos del ejercicio siguiente. Como ejemplo de estos factores, se pueden citar los siguientes: una huelga, un incendio, un paro, una inundación, un rayo, etc. Como lo anterior sucedió circunstancialmente, resulta conveniente apreciar qué acontecería si no se hubiera presentado.

Los segundos son aquellos que afectaron en beneficio a las ventas del periodo anterior, y que posiblemente no vuelvan a ocurrir, como ejemplos se pueden citar los siguientes: productos que no tuvieron competencia, contratos especiales de venta, situación o relaciones políticas, etcétera.

b).- De Cambio. Se refieren a aquellas modificaciones que van a efectuarse, y que desde luego influirán en las ventas, tales como:

- Cambio de material, de productos, de presentación, de diseños, etcétera.
- Cambio de producción, adaptaciones de programas de producción, mejorando las instalaciones de la empresa, etcétera.
- Cambio de mercados, teniendo éstos como finalidad el estudio la variación de moda, de la actividad económica, el desplazamiento de industrias, etcétera.
- Cambio de los métodos de venta, se logra, mejorando los precios, los servicios, la publicidad, o aplicando mejores sistemas de distribución en los renglones referentes a las comisiones y las compensaciones.

c).- Corrientes de Crecimiento. Estos factores se refieren a la superación en las ventas, tomando en cuenta el desarrollo o la expansión efectuados por la propia industria, como lo es en forma importante también, el crédito mercantil, independientemente de otras ramas productivas con las que lógicamente se tendrá igualmente un incremento en las ventas.

#### B).- Fuerzas Económicas Generales

Representan una serie de factores externos que influyen en las ventas; estos factores son un estado de situaciones, y no algo preciso, de los cuales se habla en términos cualitativos, surgiendo el problema cuando se hace referencia a términos cuantitativos.

Para determinar este factor, se deben obtener datos proporcionados por instituciones de crédito, dependencias gubernamentales y organismos particulares, que preparan índices de las fuerzas económicas generales, aportando datos tales como: precios, producción, ocupación, poder adquisitivo de la moneda, finanzas,

informes sobre la banca y el crédito, ingreso y producción nacional, ingreso per-capita, por ocupación, por clase, por zona, etcétera.

Con base en los datos anteriores, es posible conocer la tendencia en el ciclo económico y el movimiento que puede darse a la empresa, así como políticas a seguir para su desarrollo.

#### C).- Influencias Administrativas

A diferencia del anterior, el presente factor es de carácter interno de la Entidad Económica; refiriéndose a las decisiones que deben tomar los dirigentes de dicha Entidad, después de considerar los factores específicos de ventas y las fuerzas económicas generales, y que desde luego repercuten en forma directa en el presupuesto de ventas por formular. Las decisiones de referencia, están a cargo de los directores, pudiendo optar el empresario por: cambiar la naturaleza o tipo del producto, estudiar nueva política de mercados, aplicar otra política de publicidad, variar la política de producción, de precios, etcétera (ver la lámina 11-2 de los Factores del Presupuesto de Ventas).

#### D).- Presupuesto de Ventas en Unidades y Valores

Generalmente el Presupuesto de Ventas es el eje de los demás presupuestos, por lo que debe primeramente, cuantificarse en unidades, en especie, por cada tipo o línea de artículos, y una vez afinado o depurado, entonces se procede a su valuación, de acuerdo con los precios del mercado, regidos por la oferta y la demanda, o cuando no sea así, por el precio de venta unitario determinado, con lo cual se tiene el monto de ventas en valores monetarios.

#### E).- Fórmula

$$P = [ ( V_p \pm F ) E ] A$$

Donde:

P = Presupuesto de Ventas.

V<sub>p</sub> = Ventas del Año Anterior.

F = Factores Específicos de Ventas.

a = Factores de Ajuste.

b = Factores de Cambio.

c = Factores Corrientes de Crecimiento.

E = Fuerzas Económicas Generales

(% estimado de realización, previsto por economistas).

A = Influencia Administrativa

(% estimado de realización por la administración de la empresa).

(DEL RIO, 2003:11-12 a11-19)

A continuación se estudiarán diversos Métodos para pronosticar, que se pueden emplear en el presupuesto de ventas:

- a. Por Votación de los Ejecutivos de la Entidad. Es aplicado en entidades de poca magnitud en donde frecuentemente es el único método disponible para la formulación de sus pronósticos, debido a la naturaleza de ambos (entidad y métodos). Consiste en una votación formal por parte del cuerpo directivo de la entidad, basada en ideas y opiniones acerca de las posibilidades de ventas para un periodo futuro. Se caracteriza por la sencillez de su aplicación y por lo práctico del mismo, sin embargo, a pesar del cuidado y diligencia con que se aplique, resulta un método empírico y basado en experiencias pasadas internas no apoyado en bases técnicas. (PANIAGUA, 1995:56)

b. **Análisis Estadístico.** Este método consiste en estudiar las tendencias del comportamiento de las ventas en la empresa. Dicho estudio exige que se conozcan las cifras de ventas de los últimos cinco años, por lo menos, aunque este número de años no es algo rígido sino que el método se puede aplicar según las necesidades de las empresas o la misma información que tenga a su alcance. Su inconveniente: la contratación de gente capacitada implica costos por lo que es un método que casi siempre sólo se aplican los grandes consorcios. Aplicar este método implica determinar qué tendencia de aumento o disminución han venido mostrando las ventas para casi poder fijar un porcentaje en términos relativos. Puede la empresa contentarse con esto, o ahondar aún más para poder pronosticar sus ventas con mayor precisión, de querer hacer lo segundo, es necesario que una vez obtenido un porcentaje tentativo, debe definir a través de estudios y análisis, cómo se ha integrado a lo largo del tiempo dicho por ciento: qué factores económicos han influido e inclusive las propias decisiones de la administración de la compañía que puedan tener un impacto positivo o no en esta tendencia de ventas. Si logramos conjuntar perfectamente esto, pronosticar en forma adecuada podrá ser una realidad. (PANIAGUA,1995:57)

c. **Método de Regresión.** Se trata de una técnica que pronostica las ventas ya se usando la formula de línea recta, de coeficiente de indeterminación, de determinación o de correlación.

- El de la Línea Recta es apto para describir tendencias a largo plazo y la formula es:

$$Y = a + bX$$

Donde:

x = Variable relativa

a = Valor de Y cuando X vale cero

b = Cantidad promedio de cambio en Y

Dándoles significado en la determinación del pronóstico de ventas, se tendría:

y = Ventas reales

y<sub>p</sub> = Pronostico de ventas

n = Cantidad de periodos

x = Ingreso per-capita estimado para el año

A primera vista esto resulta complicado por que a continuación de presenta una cuadro para facilitar su comprensión:

| Años anteriores | Ventas | Ingresos per-capita |    |                |
|-----------------|--------|---------------------|----|----------------|
|                 | Y      | X                   | XY | X <sup>2</sup> |

Si los datos del cuadro, los plasmamos en las siguientes formulas, conoceremos el pronosticote ventas, primero empezaremos con **a**:

$$a = \frac{(\sum X^2)(\sum Y) - (\sum X)(\sum XY)}{N(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Mientras que **b** se obtiene así:

$$b = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{N(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

Si conjugamos ambos resultados, ahora se podrá conocer el pronóstico de ventas del año, aplicando la fórmula dada al inicio donde claro X representa el ingreso per-capita del año a pronosticar.

Sin embargo, podrá recordarse que un presupuesto no tiene por que ser rígido, que es lo que sucedería al conocer el resultado de la forma que solo expresa un promedio de ventas. Es por ello que para cumplir con el requisito de flexibilidad hay que establecer un margen por debajo y por encima de esta cifra, esto es mucho más recomendable y se logra aplicando la siguiente fórmula del error estándar :

$$E_{ee} = \frac{\sum Y^2 - (a \cdot \sum Y) - (b \sum XY)}{N - 2}$$

Es así como la fórmula arroja una cifra determinada que disminuye y aumenta el pronóstico de ventas estableciendo con ello un rango en el que oscilarán las ventas y no encajonando al pronóstico en una sola cifra que en realidad no es más que un promedio.

- d. Coeficiente de Indeterminación. Este método es empleado en aquellos casos en que las ventas no dependen de una sola variable, como es el caso del ingreso per-capita, sino que alteran otras más, aunque en menor porcentaje. Para explicar lo anterior se desprende la siguiente fórmula:

$$\text{Coeficiente de Indeterminación} = \frac{\text{Cuadrado del error estándar de estimación}}{\text{Desviación estándar de la variable a pronosticar, elevada al cuadrado}}$$

Y en donde el denominado de esta formula es igual a:

$$De^2 y = \frac{\sum Y^2}{N} - \frac{(\sum Y)^2}{N}$$

El coeficiente de indeterminación nos informa en que porcentaje las ventas pronosticadas no provienen de nuestra variable principal que es el ingreso per-capita.

Otro es el Coeficiente de Determinación que es la contra parte del anterior, este muestra la medida en que esta variable si contribuye al pronostico de ventas.

$$\text{Coeficiente de Determinación} = 1 - \frac{Eee^2 y}{De^2 y}$$

Y para terminar con el método de regresión el ultimo es el coeficiente de correlación que se aplica solo en el supuesto de que la relación entre el pronostico de ventas e ingresos per-capita fuese perfecta, o sea cero, cosa que según los estudiosos es prácticamente imposible y por tanto solo hacemos mención sin abundar en ello:

$$\text{Coeficiente de Correlación} = 1 - \frac{Eee^2 y}{De^2 y}$$

- e. Mínimos Cuadrados. Se emplea cuando la tendencia de ventas es de tipo recto o curva. Para efectos de la investigación solo se tocara la tendencia de la línea recta cuya formula es:

$$\text{Tendencia} = a + bX$$

Para obtener las variables **a** y **b** se utilizan las siguientes formulas:

$$a = \frac{\sum Y}{N}$$

$$b = \frac{\sum XY}{X^2}$$

(PANIAGUA, 1995:59-65)

#### 4.4.1.2 PRESUPUESTOS DE OTROS INGRESOS

Se refiere a ingresos propios y ajenos, que no son los normales, no consuetudinario, o sean los accesorios que tiene una entidad, como:

- a) Préstamos y operaciones financieras, en los que se integran aspectos bancarios, reaccionarios, de habilitación y avio, emisión de obligaciones, hipotecarios, etc.
- b) Aumentos de capital, por entregas en efectivo, etc.

(DEL RIO, 2003:11-19,11-20)

#### 4.4.2 PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Está basado en el Presupuesto de Ventas, ya que debe satisfacer sus requerimientos, considerando:

- Capacidad productiva de la planta.
- Disposiciones y limitaciones financieras.

- Accesibilidad a los elementos del costo, maquinaria, equipo, locales, instalaciones, etcétera.

- Requerimientos y/o políticas sobre inventarios.

La determinación de este presupuesto debe hacerse en dos partes (unidades y valores):

a).- Primera: en unidades; como quizá esté medida la capacidad productiva y la de los inventarios, deben calcularse las ventas y un inventario base (aquél al que se quiere llegar al finalizar el periodo, por resultar el ideal).

a.1).- Producción Uniforme. Los departamentos productivos requieren para facilitar su actividad, aprovechar su capacidad productiva y abatir costos, fabricando grandes cantidades, estandarizando la producción, procurando el mínimo de cambios en el proceso, abatimiento de tiempos, etcétera, es por ello que se preferirá trabajar en un mismo volumen siempre, para que la producción tenga un comportamiento constante, lo cual se logra dividiendo la cantidad a producir, entre los períodos en que se encuentra seccionado el control, pues cuando la elaboración tiene una actividad uniforme y constante, los inventarios de artículos terminados varían, dependiendo de las ventas.

a.2). - Nivel Constante de Inventarios. Quizá por el tipo de instalaciones, sistema productivo, necesidades de control, políticas de inventario, y sobre todo por los costos que representan, se prefiera que sean constantes las existencias de inventarios, lo que mantendrá similitud de comportamiento entre producción y ventas.

Gráficamente se vería así:

a.3).- Flexibilidad tanto en la Producción como en los Inventarios. Tratar de desarrollar el equilibrio entre ventas, producción, finanzas, e inventarios;

periódicamente, para buscar los menores costos)' las mayores utilidades, considerando:

- Las políticas de inventarios.
- Las necesidades de ventas.
- La capacidad productiva.
- Y otro fenómeno aleatorio, como periodos vacacionales, tendencias

cíclicas de ventas, disponibilidad de materiales, condiciones sindicales, etc.

#### Presupuesto de Ventas

(+) Inventario Final de Productos Terminados

(-) Inventario Inicial de Productos Terminados

(=) Presupuesto de Productos Terminados

(+) Inventario Final de Producción en Proceso

(Equivalente)

(-) Inventario Inicial de Producción en Proceso

(Producción Equivalente)

(=) Presupuesto Total Equivalente de Producción

Una vez obtenido el Presupuesto de Producción en unidades, se procede a formular el calendario de elaboración, que es la determinación de las cantidades a producir mensual, bimestral, etc., para cubrir el programa de ventas, considerando el inventario base.

El calendario de producción deberá formularse tomando en cuenta las cantidades a vender, en las diferentes épocas o estaciones; sin embargo, es posible fijar

una cantidad uniforme mensual, teniendo en cuenta siempre una existencia en inventarios que proteja con cierto desahogo las ventas mínimas mensuales.

En algunas ocasiones, cuando se produce bajo el control de Órdenes de Trabajo, la empresa acostumbra ajustar sus volúmenes de producción a los pedidos previamente conocidos, por cada tipo de artículos.

b).- Segunda en valores, procede ahora a hacer una cuantificación pecunaria, con la de! calendario de producción en unidades, con la cual será relativamente sencilla y rápida, si se tiene implantada la técnica de costos estimados o la de estándar, puesto que existirá en cualquiera de los dos casos hoja de costos unitaria; por lo que con sólo multiplicar, se conoce el costo de producción; pero si se tiene la técnica de valuación histórica, entonces es necesaria la experiencia para determinar estimativamente un costo unitario que servirá de base de aplicación a la producción presupuestada, y así precisar su costo, siendo necesario antes, hacer el estudio de gastos constantes y variables en relación con la producción presupuestada.

Para la obtención de los gastos constantes, se tienen los datos de ejercicios anteriores, principalmente los del último, por lo que sólo faltará precisar los cambios posibles en el periodo presupuestado, como pueden ser aumentos de sueldos, alteraciones en las depreciaciones, amortizaciones, rentas, etcétera.

Con referencia a los gastos variables, igualmente existe la base de los datos de períodos pasados, sin considerar las situaciones anormales que no afecten el período presupuestal, con el objeto de afinar los datos y quedar en mejor posibilidad de realización; inmediatamente se incluyen los posibles cambios y se determina el costo que servirá para la valuación de la producción presupuestada.

(DEL RIO, 2003: 11-22 a 11-28)

#### 4.4.3 PRESUPUESTO DE COMPRAS

Este presupuesto se refiere exclusivamente a las compras de materiales. Para elaborado es necesario hacer antes ese mismo presupuesto, en unidades, con el objeto de determinar en términos generales, cuántas unidades de materiales se requerirán a lo largo del ejercicio, para producir los volúmenes indicados por el presupuesto de elaboración, por cada tipo de productos.

Existen materiales que en la práctica, son susceptibles de una predeterminación particular, debido a su importancia dentro de la producción, Y otros por ser de poco valor y numerosos, no es fácil su estimación en unidades como materiales individuales. A éstos se les debe considerar en conjunto, fijándoles un inventario razonable, para evitar posibles interrupciones de la producción o acumulaciones innecesarias de existencias.

Una vez que se ha determinado la cantidad de materiales que se necesitan para la producción presupuestada, y basados en los inventarios finales adecuados, obtenidos, se estará en disposición de estimar el presupuesto de compras, así, se tendría:

Obtenidas las compras anuales, se hace la pregerminación de las compras que corresponden a cada uno de los meses del periodo, con base en el presupuesto de producción para cada uno de esos meses, ajustándose a los inventarios base, de acuerdo con los máximos y mínimos de cada tipo de material.

(DEL RIO, 2003: 11-28 a 11-29)

#### 4.4.4 PRESUPUESTO DE INVENTARIOS

Una vez predeterminadas las ventas, cuyo presupuesto es un elemento indispensable en la formulación del programa de trabajo, de casi todas las demás

funciones de la empresa, es necesario presupuestar la producción de artículos en cantidad suficiente para cubrir la demanda requerida en el Presupuesto de Ventas.

Para formular el Presupuesto de Producción, es indispensable predeterminedar la existencia necesaria para cubrir en forma eficiente, las ventas precalculadas.

Un inventario excesivo ocasionaría gastos innecesarios, derivados del manejo y almacenamiento de inversiones ociosas, pago de seguros, intereses, obsolescencia, etcétera.

Por otra parte, un inventario insuficiente daría lugar a demoras en el despacho de pedidos y por ende, baja en las ventas.

Se deduce que es imperioso determinar el inventario adecuado, para lo cual es recomendable considerar varios factores, como la duración del periodo de producción y la fluidez de la fabricación, de tal forma que al mantener un ritmo en la producción, se provean las cantidades suficientes de inventarios para surtir, de manera correcta los pedidos y evitar la acumulación excesiva de existencia, en la época de poca demanda.

Para medir la eficiencia de la operación mencionada, se puede utilizar el procedimiento denominado Rotación de Inventarios, que es una medida de análisis para determinar las veces que los inventarios en existencia han dado vuelta en relación con las ventas, de tal manera que cuanto mayor sea la rotación, menor será la cantidad de capital de trabajo necesario, y acaso sea mayor la utilidad de operación en relación con el capital invertido. Debido a ello, la rotación de inventarios se utiliza como medida de eficacia en la operación y administración del negocio.

La relación que se desea entre las ventas de un año y el inventario real en un momento determinado, es lo que se conoce como la rotación estándar de inventarios, con finalidades para el presupuesto. (DEL RIO, 2003: 11-20 a 11-22).

#### 4.4.5 PRESUPUESTO DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades; y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizar los inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base, para obtener el Costo de Producción, Presupuestado. (DEL RIO, 2003: 11-34)

#### 4.4.6 PRESUPUESTOS DE GASTOS DE OPERACION

##### 4.4.6.1 PRESUPUESTO DE COSTO DE DISTRIBUCIÓN (Gastos de Venta)

Comprende las operaciones habidas desde que el producto fue fabricado, hasta que es puesto en manos del cliente; por lo pronto, integra los gastos que corresponden a las erogaciones por remuneración a vendedores, gastos de oficinas de ventas, publicidad y propaganda, gastos de transporte, gastos de almacén de artículos sujetos a la venta, etcétera.

La forma mecánica de manejar dichos gastos puede ser a través de un rayado, en que se clasificarían los conceptos en constantes (fijos y regulados) y variables (en relación con las ventas) con una columna para presupuesto anual, otra para presupuesto mensual, y otra más, para registrar los gastos históricos que refleje la contabilidad, con columnas para la obtención de diferencias. Esta forma se utiliza normalmente cuando el presupuesto es subdividido en meses.

Una vez calculado el presupuesto, será necesario, al igual que en todos los casos, corregido como resultado del cambio en las condiciones del presupuesto

original, informar a los ejecutivos responsables de las ventas, sobre las desviaciones habidas, con indicaciones para corregir los errores en que se hubiere incurrido, siempre tratando de determinar las tendencias que puedan afectar las actividades de distribución y que den lugar a cambios en la estimación original de los Gastos de Venta. (DEL RIO, 2003:11-20 A 11-29)

#### A).- Presupuesto de Publicidad, Propaganda, y Aspectos Afines

Es el conjunto de medios necesarios para despertar el interés de los consumidores en potencia y crearles hábitos de compra a través de mensajes, impacto que produzca la presentación del producto, beneficios que ofrezca, calidad, etc. Lo cual será más efectivo cuanto más individual, específico, y diferente sea.

##### a).- Utilidad

La Publicidad, la propaganda, etcétera, representan uno de los medios de que se valen comerciantes e industriales, para hacer llegar sus productos al consumidor en coordinación con los demás recursos con que cuentan las empresas con objeto de aumentar sus ventas.

Son tan importantes, que generalmente, es lo que da lugar al crecimiento y sostenimiento de la Entidad.

##### b).- Elaboración de "El Presupuesto"

Para la preparación del Presupuesto de Publicidad, de Propaganda, etcétera, es necesario conocer la cantidad de dinero que se le haya destinado, con el fin de poder hacer la estimación de los objetivos a alcanzar, y los medios para logrados.

La elaboración de este presupuesto se puede llevar a cabo siguiendo los métodos más conocidos; pero ocupando el que más se acomode a las exigencias de cada

empresa, entre los cuales se citan: porcentaje fijo sobre ventas, empuje publicitario de la competencia, objetivos a alcanzar, básicamente.

De los métodos anteriores, el más lógico es el de los objetivos, que consiste en : hacer un análisis de la situación de la empresa, en cuanto a recursos, producción, fuerza de ventas, y de la potencialidad del mercado, siempre limitados al tamaño de la campaña así como a los medios publicitario y financiero, e igualmente del beneficio que se piensa tener. Lo anterior se hace con ayuda de una agencia publicitaria o una persona experta dentro de la Empresa.

Una vez precisados los aspectos anteriores, se puede determinar el monto del presupuesto y cómo se va a ir ejerciendo, no sin antes haberse basado en el análisis de resultados de los últimos años y factores que han influido en las ventas, así como la determinación de medios de publicidad.

c).- El Presupuesto de la Publicidad, la Propaganda, Aspectos Afines, y la Mercadotecnia.

La influencia de la Publicidad, la Propaganda, la Mercadotecnia y aspectos afines en este tipo de presupuestos normalmente es grande, por lo que se hace necesario establecer un programa general de Publicidad, Mercadotecnia, etcétera, en virtud de que empieza respecto a la planeación con el consumidor, retrocediendo hasta la fabricación del producto, Utilizando la investigación de mercado, la publicidad, la venta directa, la promoción de ventas, y demás puntos concomitantes.

(DEL RIO, 2003: 11-30,11-31)

#### 4.6.2 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

En este presupuesto, se incluyen aquellos gastos que se derivan directamente de las funciones de dirección y control de las diversas actividades de la empresa, su contenido es tan amplio que la determinación de su naturaleza dependerá de la organización interna y del medio en que se desarrolle cada empresa en particular. Como tradicionales de este tipo de gastos se tienen los erogados por honorarios a consejeros, gastos de representación de ejecutivos administrativos, sueldos del departamento de contabilidad, los de contraloría, honorarios a abogados, sueldos del Gerente General, etcétera.

Para elaborar este presupuesto, es preciso efectuar un análisis de los gastos incurridos en el pasado, para precisar el por qué de las erogaciones, cuáles son gastos constantes y cuáles variables, además de determinar sobre quien o quiénes recae la responsabilidad del control de las erogaciones. Debe tomarse en cuenta que existirán partidas no controlables que nazcan de decisiones de la alta gerencia; pero habrá erogaciones motivadas para efectos en la organización que deberán ser controladas, vigilando que los gastos reales no sobrepasen a los presupuestados.

**Nota:** Como se observa, aparentemente faltó de considerar lo que tradicionalmente se ha conocido como Gastos Financieros; pero no es así, ya que los gastos financieros que corresponden al Costo de Producción, están incluidos ahí; igualmente aconteció con los gastos financieros de distribución, están integrados a los Gastos de Venta, y los restantes gastos financieros se registran en Gastos de Administración, todo ello obedeciendo a la Teoría de Conjuntos, puesto que, de acuerdo con lo tradicional, los Costos de Producción, Distribución, y Administración, estaban incompletos, ya que les faltaban sus gastos financieros respectivos.

(DEL RIO, 2003: 11-31)

#### 4.5 COSTO DE PRODUCCION DE LO VENDIDO

Con base en los volúmenes establecidos de los inventarios iniciales y finales de productos terminados, al efectuar el presupuesto de producción en unidades; y una vez conocido el costo de los inventarios iniciales, se procederá a valorizarlos inventarios finales, de acuerdo con los valores que sirvieron de base, para obtener el Costo de Producción Presupuestado. (DEL RIO, 2003: 11-34)

#### 4.6 PRESUPUESTOS DE IMPUESTO SOBRE LA RENTA

La preparación de este presupuesto es sumamente sencilla, pues suficiente tomar como base para su cálculo los resultados predeterminados que se derivan de los presupuestos de ventas y de costos, para aplicar las tarifas en vigor a la fecha de su realización. (DEL RIO, 2003: 11-33)

#### 4.7 PRESUPUESTOS FINANCIEROS

Comprende el Presupuesto de Caja (origen y aplicación de recursos), y toda la serie de operaciones de tipo financiero en que no interviene la caja, como pueden ser un trueque, un intercambio, etcétera.

El Presupuesto Financiero, de acuerdo con su naturaleza, tiene mayor alcance que el Presupuesto de Caja, ya que éste está integrado a aquél, teniendo por objeto pronosticar y controlar todos los elementos que forman la Posición Financiera (Balance) como lo son el Capital de Trabajo, el efecto que producirán las estimaciones sobre caja, los bancos, además de la toma de decisiones, todo ello referido siempre a la estructura financiera, o cuestiones accesorias como lo es el fondo de operación, o sea, el capital invertido en bienes que pueden ser: la planta, la maquinaria, el equipo, y los inventarios.

De acuerdo con lo anterior se puede concluir, contrario a todos los tratadistas, que el Presupuesto Financiero no es lo mismo que el Presupuesto de Caja, aun cuando este último representa un alto porcentaje del primero.

El Presupuesto Financiero es generalmente, el presupuesto que se hace al final, porque recibe constantes ajustes, que incluso son los últimos.

#### 4.7.1 PRESUPUESTO DE CAJA

Está constituido por saldos disponibles en caja y bancos, inversiones temporales de fácil realización, estimaciones de dinero o recibir, de acuerdo con la política de crédito y los hábitos de pago de los clientes, así como los desembolsos que deberán hacerse, de acuerdo con las políticas financieras.

Su realización debe ser cuidadosamente planeada y desarrollada, basada en los demás presupuestos, ya que se realiza obviamente al último, teniendo como objetivos:

- Respecto a los ingresos (aprovechamiento superior).
  - a) Conocer la estimación correcta de los cobros, de acuerdo con las políticas de crédito establecidas.
  - b) Precisar el financiamiento exterior, de conformidad con los planes elaborados.
  - c) Palpar el cumplimiento de las decisiones tomadas, en relación a los aumentos de capital, las emisiones de obligaciones, etcétera.
  - d) Procurar la obtención de líneas de crédito, para el descuento de documentos.
- Respecto a los pagos (decisión sobre la forma de pago).
  - a) Procurar el cumplimiento oportuno de las obligaciones regulares, por

pagos de sueldos y salarios, ciertos servicios como el agua, la luz, los alquileres, etc., e incluso puede hacerse para dividendos por pagar.

- b) Pretender el establecimiento de las provisiones necesarias, para el cumplimiento de las obligaciones derivadas del logro de otros presupuestos, ejemplo, impuestos a la producción, IVA, impuesto sobre la renta, etcétera.
  - c) Fijación de políticas de pago, por créditos de proveedores, en concordancia con la rotación de cuentas por cobrar y plazo medio de cobranza.
  - d) Estimar los gastos que puedan preverse, como resultado del cumplimiento de otros presupuestos.
  - e) Economías por pagos anticipados, ya que el descuento por ese concepto, es superior a una tasa de interés sobre un préstamo normal.
- Generales (mejor manejo del efectivo, manteniendo saldos a niveles lo más bajos posibles).

Decisiones sobre adquisición de bienes de operación. El capital invertido en operaciones de producción y ventas, generalmente permite mayor utilidad, por lo que se debe reducir el momento de efectivo y aumentar los derechos a más de un año.

Escoger el momento adecuado para elegir aumento de capital, emisión de acciones, créditos, etcétera.

Los pronósticos del efectivo por meses, semanas y días, permiten determinar el saldo disponible para inversiones a corto plazo.

Realización coordinada de cobros y pagos.

El movimiento o secuencia de fondos.

Deberá tenerse especial cuidado en dar este presupuesto la flexibilidad necesaria, mediante la distribución adecuada de las entradas y las salidas de efectivo, que permitan hacer frente a las obligaciones contraídas durante el período de su vigencia.

#### 4.8 ESTADOS FINANCIEROS PRESUPUESTADOS

Al igual que en el proceso de la contabilidad financiera donde la culminación se alcanza al reflejar todas las transacciones de la empresa en un periodo determinado y la forma en que alcanzo sus resultados en los estados financieros. Un sistema de control presupuestario se ve coronado con los estados financieros presupuestados que no son más que la recopilación o integración de todo el conjunto de presupuestos que venimos conociendo. En una frase: los estados financieros presupuestados reflejan el plan de acción; lo estados financieros, la realidad.

La trascendencia de este tipo de documentos es fundamental, pues su contraste será la verdadera herramienta de los dueños o accionistas de la empresa que permitirá decidir el rumbo que debe tomar la empresa.

Es así como en espera de haber logrado nuestro cometido, damos por terminado este marco teórico en el cual contemplo cuatro grandes temas: la empresa, la contaduría y la administración, el presupuesto, y finalmente el control presupuestal, todos ellos, altamente vinculados entre si. Ahora es el momento de aterrizar todos estos conocimientos en forma práctica que a continuación se presenta.

## **CAPITULO V CASO PRÁCTICO**

### **5.1 ANTECEDENTES**

El sector industrial de México ha sido una fuente importante para contribuir en el desarrollo económico del país. Por tal motivo se pensó en realizar esta investigación sobre este sector y en particular de la empresa Silvicultores, S.A de C.V que es un aserradero, ubicado en Coalcoman, Michoacán, la cual tributa en régimen de persona moral, fue constituida el 04 de mayo del 2003, como se observa es una empresa reciente tiene 4 accionistas, con aportaciones de capital igual no hay socios mayoritario, y es una empresa familiar.

Cuenta con siete departamentos que son administrativo, ventas, aserradero, taller, caminos, monte, transporte y comedor. En su nomina tiene mas de 70 empleados y sus actividades principales son vender madera en rollo y tablas, sin tener algún proceso más de transformación.

### **5.2 METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **5.2.1 OBJETIVOS**

##### **5.2.1.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer un sistema de control presupuestal que satisfaga las necesidades de dicha empresa de forma que este se tome como apoyo en su proceso de toma de decisiones.

##### **5.2.1.2 OBJETIVOS PARTICULARES**

\*Detectar las necesidades prioritarias de la empresa en materia presupuestal.

\*Identificar cuales son los orígenes y aplicaciones que se les da a los recursos de la empresa.

\*Planear por medio del control presupuestario los orígenes y aplicaciones de la empresa.

\*Sustentar sí el control presupuestal es considerado como una herramienta dentro del proceso de la toma de decisiones.

### 5.2.2 JUSTIFICACIÓN

El objeto principal de toda empresa es lograr la eficiencia en sus operaciones y actividades utilizando correctamente sus recursos, materiales, humanos, técnicos y financieros; lo anterior se puede lograr por medio de técnicas y procedimientos que ayuden a planear o a prever las operaciones y actividades y al buen aprovechamiento de los recursos. Esta planeación es aun más necesaria en aquellas empresas que aun no han logrado desarrollarse completamente o que van iniciando sus operaciones.

Tal es el caso de esta empresa que es un aserradero que se localiza en Coalcoman, Michoacán, se considera importante proponer un sistema de control presupuestario por que es una empresa de nueva creación por lo tanto no cuenta con uno, y es necesario por que en base al sistema presupuestal los accionistas podrán tomar adecuadamente las decisiones para el futuro que harán crecer la empresa y se podrá mantener en el mercado y además otra cuestión importante que se debe de tomar en cuenta es que la empresa realiza transacciones de comercio exterior y estas necesitan un tratamiento especial.

Los presupuestos son la técnica de planeación que ayudan eficazmente a lograr el objetivo antes mencionado, a través de sus diferentes etapas, en las cuales se fijan los objetivos o metas deseados por la empresas, las estrategias y recursos necesarios para lograrlos, las políticas que delimitan las acciones y se controlan las

operaciones de la empresa; además de que ayudan a estructurar la organización de la empresa delegando responsabilidad y autoridad al personal, a fijar nuevos objetivos de superación y a la obtención de créditos tanto bancarios como con proveedores, ya que, por lo general, los presupuestos son uno de los requisitos para el otorgamiento de éstos, siendo el más importante el presupuesto de efectivo o de caja, pues muestra las fuentes y estimaciones del efectivo esperado.

### 5.2.3 HIPOTESIS

La falta de un sistema de control presupuestal en la empresa provoca que se tomen decisiones equivocadas.

#### 5.2.3.1 OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPOTESIS

La empresa requiere de un control presupuestal ya que por medio de el se realizan presupuestos, pronósticos y planes de acción los cuales proporcionan los elementos necesarios que le ayuden a elegir las mejores alternativas que permitan estándares de calidad superiores, un mayor nivel de eficiencia en sus procesos y una verdadera orientación para la toma de decisiones, obviamente para lograr lo anterior será necesario recurrir a algunas técnicas presupuestales y de investigación como son los cuestionarios, las entrevistas con los encargados de la empresa, los diferentes tipos de presupuestos, etc.

#### 5.2.3.2 CONCEPTUALIZACIÓN DE LA HIPOTESIS

Control Presupuestal: El control presupuestario es la técnica auxiliar de la administración que, al través de presupuestos, pronósticos y planes de acción interviene directamente en la planeación, para la entidad, con objeto de establecer responsabilidades.

Empresa: La entidad es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada.

Toma de Decisiones: La selección de un curso de acción entre varias alternativas, es el núcleo de la planeación.

A continuación se presenta el análisis e interpretación de la información contable de la empresa Silvicultores, S.A de C.V.

**ANEXO 1**

**1- 1**

**ANEXO 2**  
**1- 3**

**ANEXO 2**  
**2- 3**

**ANEXO 2**

**3- 3**

**ANEXO 3**  
**1- 2**

**ANEXO 3**

**2- 2**

**ANEXO 4**

**1- 4**

**ANEXO 4**  
**2- 4**

**ANEXO 4**  
**3- 4**

**ANEXO 4**

**4- 4**

**ANEXO 5**

**1- 4**

**ANEXO 5**  
**2- 4**

**ANEXO 5**

**3- 4**

**ANEXO 5**

**4- 4**

**ANEXO 6**

**1- 1**

**ANEXO 7**

**1- 1**

**ANEXO 8**

**1- 1**

**ANEXO 9**

**1- 1**

## NOTAS:

1. Los porcentajes aplicados a las ventas mensuales, se realizaron en proporción al comportamiento de las ventas de años anteriores.
2. Las compras al igual que las ventas fueron en base al comportamiento de años anteriores.
3. En las horas extras también se realizó una proporción de acuerdo a los años anteriores.
4. En los gastos de combustibles y refacciones se aplicaron proporciones durante el año, tomando en cuenta las estadísticas de años anteriores.
5. La proporción de la depreciación se tomó de la depreciación total del año pasado dividiéndola entre los 12 meses.
6. Para la cobranza de las ventas se tiene una política de que el 20% son los anticipos de los clientes, el 30% es a los 15 días y el 50% restante es al mes siguiente.
7. Para el pago de los proveedores es la misma mecánica que para las ventas.
8. Los gastos se pagan de contado.
9. Pagos presupuestados de ISR no se realizaron por que no se tiene factor de utilidad, debido a que la empresa ha tenido perdidas en los años anteriores.
10. El saldo de los impuestos por pagar del año anterior se pago en abril del 2006.
11. El inventario final se determinó en relación a la rotación de los inventarios durante el año.
12. Se va a solicitar la devolución del IVA a favor, el cual se registrará a los 60 días que tarda en recuperarse.

13. El préstamo solicitado por 1,500,000.00, con una tasa anual del 6%, será pagado cada mes con sus respectivos intereses con la modalidad de amortizaciones iguales, durante 24 meses, empezando en febrero.
14. Para el flujo de efectivo la empresa no tiene ninguna política de cuanto tener de saldo inicial.
15. El IVA a Favor del Año Anterior se recupero en enero del 2006.
16. El IVA por pagar del año anterior se liquida en enero del 2006.
17. Se pago a los proveedores del año pasado durante los primeros 5 meses del año.
18. Se pago el 60% de los acreedores diversos del año anterior durante el 2006.
19. se pago el 50% de los documentos por pagar del año anterior durante el 2006.
20. Se realizó el pago de la PTU del año anterior en mayo del 2006.
21. Se recuperó el 80% de los clientes durante el año 2006.
22. Se pago el Iva a cargo del año anterior en marzo del 2006.
23. La separación de los gastos de fabricación, ventas y administración, se determinaron en base a los departamentos que tiene la empresa que son: administración, ventas, caminos, montes, taller y comedor.



SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 PRESUPUESTO GLOBAL DE VENTAS  
 CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| VENTAS  | 15%                  | 0%                  | EXTRANJERO           |
|---|----------------------|---------------------|----------------------|
| Ventas del Ejercicio Anterior                       | 11,616,133.00        | 5,893,248.00        | 1,268,653.00         |
| (+) Factores Especificos de Ventas                  |                      |                     |                      |
| * Aumentos de Ventas                                | 500,000.00           | 300,000.00          | 1,200,000.00         |
| (=) Presupuestos con Factores Especificos de Ventas | 12,116,133.00        | 6,193,248.00        | 2,468,653.00         |
| (+/-) Factores Económicos                           |                      |                     |                      |
| * Inflación del Ejercicio 3%                        | 363,483.99           | 185,797.44          | 74,059.59            |
| (=) Presupuesto Hasta Factores Economicos Grales    | 12,479,616.99        | 6,379,045.44        | 2,542,712.59         |
| (+/-) Factores por Influencia Administrativa        |                      |                     |                      |
| * Crecimiento Económico 3.8%                        | 474,225.45           | 242,403.73          | 96,623.08            |
| (=) Total Ventas para 2006                          | <b>12,953,842.44</b> | <b>6,621,449.17</b> | <b>2,639,335.67</b>  |
| <b>VENTAS TOTALES PARA 2006</b>                     |                      |                     | <b>22,214,627.27</b> |
|   |                      |                     |                      |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 PRESUPUESTO DE VENTAS  
 CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| MES          | VENTAS<br>EXTRANJERAS | VENTAS<br>0%        | VENTAS<br>15%        | TOTAL<br>VENTAS      | IVA<br>TRASLADADO   |
|--------------|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| Enero        | 0.00                  | 909,787.25          | 928,078.10           | 1,837,865.35         | 121,053.67          |
| Febrero      | 894,735.13            | 627,051.33          | 1,801,037.60         | 3,322,824.06         | 234,917.95          |
| Marzo        | 1,185,853.97          | 1,004,473.99        | 2,384,996.86         | 4,575,324.82         | 311,086.55          |
| Abril        | 0.00                  | 1,191,861.03        | 1,346,681.55         | 2,538,542.58         | 175,654.12          |
| Mayo         | 558,747.57            | 927,003.02          | 2,192,826.59         | 3,678,577.18         | 286,020.86          |
| Junio        | 0.00                  | 278,763.05          | 2,240,496.74         | 2,519,259.79         | 292,238.71          |
| Julio        | 0.00                  | 452,907.19          | 2,098,976.01         | 2,551,883.20         | 273,779.48          |
| Agosto       | 0.00                  | 158,914.80          | 420,093.14           | 579,007.94           | 54,794.76           |
| Septiembre   | 0.00                  | 152,293.35          | 516,923.12           | 669,216.47           | 67,424.75           |
| Octubre      | 0.00                  | 44,363.72           | 461,804.51           | 506,168.23           | 60,235.37           |
| Noviembre    | 0.00                  | 509,851.66          | 95,340.29            | 605,191.95           | 12,435.69           |
| Diciembre    | 0.00                  | 364,179.78          | 409,665.29           | 773,845.07           | 53,434.60           |
| <b>TOTAL</b> | <b>2,639,336.67</b>   | <b>6,621,450.17</b> | <b>14,896,919.80</b> | <b>24,157,706.64</b> | <b>1,943,076.50</b> |
|              |                       |                     |                      |                      |                     |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 PRESUPUESTO DE COBRANZA  
 CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| MES          | VENTAS<br>TOTALES    | ANTICIPOS<br>20%    | CRÉDITO 15<br>DÍAS 30% | CRÉDITO 30<br>DÍAS 50% | TOTAL                | IVA<br>COBRADO      |
|--------------|----------------------|---------------------|------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
| Enero        | 1,837,865.35         | 367,573.07          | 551,359.61             | 0.00                   | 918,932.68           | 60,526.83           |
| Febrero      | 3,322,824.06         | 664,564.81          | 996,847.22             | 918,932.68             | 2,580,344.71         | 177,985.80          |
| Marzo        | 4,575,324.82         | 915,064.96          | 1,372,597.45           | 1,661,412.03           | 3,949,074.44         | 273,002.25          |
| Abril        | 2,538,542.58         | 507,708.52          | 761,562.77             | 2,287,662.41           | 3,556,933.70         | 243,370.33          |
| Mayo         | 3,678,577.18         | 735,715.44          | 1,103,573.15           | 1,269,271.29           | 3,108,559.88         | 230,837.49          |
| Junio        | 2,519,259.79         | 503,851.96          | 755,777.94             | 1,839,288.59           | 3,098,918.49         | 289,129.78          |
| Julio        | 2,551,883.20         | 510,376.64          | 765,564.96             | 1,259,629.90           | 2,535,571.50         | 283,009.09          |
| Agosto       | 579,007.94           | 115,801.59          | 173,702.38             | 1,275,941.60           | 1,565,445.57         | 164,287.12          |
| Septiembre   | 669,216.47           | 133,843.29          | 200,764.94             | 289,503.97             | 624,112.21           | 61,109.76           |
| Octubre      | 506,168.23           | 101,233.65          | 151,850.47             | 334,608.24             | 587,692.35           | 63,830.06           |
| Noviembre    | 605,191.95           | 121,038.39          | 181,557.59             | 253,084.12             | 555,680.09           | 36,335.53           |
| Diciembre    | 773,845.07           | 154,769.01          | 232,153.52             | 302,595.98             | 689,518.51           | 32,935.15           |
| <b>TOTAL</b> | <b>24,157,706.64</b> | <b>4,831,541.33</b> | <b>7,247,311.99</b>    | <b>11,691,930.79</b>   | <b>23,770,784.11</b> | <b>1,916,359.19</b> |
|              |                      |                     |                        |                        |                      |                     |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 PRESUPUESTO DE COMPRAS  
 CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| MES          | COMPRAS 0%          | COMPRAS 15%         | TOTAL               | IVA ACREDITABLE   |
|--------------|---------------------|---------------------|---------------------|-------------------|
| Enero        | 0.00                | 1,777.73            | 1,777.73            | 231.88            |
| Febrero      | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00              |
| Marzo        | 1,484,022.11        | 0.00                | 1,484,022.11        | 0.00              |
| Abril        | 1,020,265.20        | 0.00                | 1,020,265.20        | 0.00              |
| Mayo         | 0.00                | 1,422,187.95        | 1,422,187.95        | 185,502.78        |
| Junio        | 0.00                | 817,758.07          | 817,758.07          | 106,664.10        |
| Julio        | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00              |
| Agosto       | 0.00                | 462,211.08          | 462,211.08          | 60,288.40         |
| Septiembre   | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00              |
| Octubre      | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00              |
| Noviembre    | 0.00                | 0.00                | 0.00                | 0.00              |
| Diciembre    | 2,133,281.79        | 851,535.04          | 2,984,816.83        | 111,069.79        |
| <b>TOTAL</b> | <b>4,637,569.10</b> | <b>3,555,469.87</b> | <b>8,193,038.97</b> | <b>463,756.94</b> |
|              |                     |                     |                     |                   |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 PRESUPUESTO DE PAGO A PROVEEDORES  
 CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| MES          | COMPRAS<br>TOTALES  | ANTICIPO<br>20%     | CRÉDITO 15<br>DÍAS 30% | CRÉDITO 30<br>DÍAS 50% | TOTAL               | IVA<br>PAGADO     |
|--------------|---------------------|---------------------|------------------------|------------------------|---------------------|-------------------|
| Enero        | 1,777.73            | 355.55              | 533.32                 | 0.00                   | 888.87              | 115.94            |
| Febrero      | 0.00                | 0.00                | 0.00                   | 888.87                 | 888.87              | 115.94            |
| Marzo        | 1,484,022.11        | 296,804.42          | 445,206.63             | 0.00                   | 742,011.06          | 0.00              |
| Abril        | 1,020,265.20        | 204,053.04          | 306,079.56             | 742,011.06             | 1,252,143.66        | 0.00              |
| Mayo         | 1,422,187.95        | 284,437.59          | 426,656.39             | 510,132.60             | 1,221,226.58        | 92,751.39         |
| Junio        | 817,758.07          | 163,551.61          | 245,327.42             | 711,093.98             | 1,119,973.01        | 146,083.44        |
| Julio        | 0.00                | 0.00                | 0.00                   | 408,879.04             | 408,879.04          | 53,332.05         |
| Agosto       | 462,211.08          | 92,442.22           | 138,663.32             | 0.00                   | 231,105.54          | 30,144.20         |
| Septiembre   | 0.00                | 0.00                | 0.00                   | 231,105.54             | 231,105.54          | 30,144.20         |
| Octubre      | 0.00                | 0.00                | 0.00                   | 0.00                   | 0.00                | 0.00              |
| Noviembre    | 0.00                | 0.00                | 0.00                   | 0.00                   | 0.00                | 0.00              |
| Diciembre    | 2,984,816.83        | 596,963.37          | 895,445.05             | 0.00                   | 1,492,408.42        | 55,534.89         |
| <b>TOTAL</b> | <b>8,193,038.97</b> | <b>1,638,607.79</b> | <b>2,457,911.69</b>    | <b>2,604,111.07</b>    | <b>6,700,630.56</b> | <b>408,222.05</b> |
|              |                     |                     |                        |                        |                     |                   |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 PRESUPUESTO DE SUELDOS Y SALARIOS  
 CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO 2006

| CONCEPTO     | ENERO             | FEBRERO           | MARZO             | ABRIL             | MAYO              | JUNIO             | JULIO             | AGOSTO            | SEPTIEMBRE        | OCTUBRE           | NOVIEMBRE         | DICIEMBRE         | ANUAL               |
|--------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|
| Sueldos y S  | 129,522.60        | 129,522.60        | 129,522.60        | 129,522.60        | 129,522.60        | 129,522.60        | 129,522.60        | 129,522.60        | 129,522.60        | 129,522.60        | 129,522.60        | 129,522.60        | <b>1,554,271.20</b> |
| Horas Extras | 26,620.97         | 31,228.54         | 29,349.42         | 65,031.14         | 54,208.33         | 39,540.18         | 14,045.86         | 1,274.07          | 967.72            | 1,126.68          | 3,911.02          | 21,650.41         | <b>288,954.34</b>   |
| Despensa     | 41,801.76         | 41,801.76         | 41,801.76         | 41,801.76         | 41,801.76         | 41,801.76         | 41,801.76         | 41,801.76         | 41,801.76         | 41,801.76         | 41,801.76         | 41,801.76         | <b>501,621.12</b>   |
| Premio de P  | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | <b>155,427.12</b>   |
| Premio de A  | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | 12,952.26         | <b>155,427.12</b>   |
| Aguinaldo    | 6,032.56          | 6,032.56          | 6,032.56          | 6,032.56          | 6,032.56          | 6,032.56          | 6,032.56          | 6,032.56          | 6,032.56          | 6,032.56          | 6,032.56          | 6,032.56          | <b>72,390.72</b>    |
| <b>SUMA</b>  | <b>229,882.41</b> | <b>234,489.98</b> | <b>232,610.86</b> | <b>268,292.58</b> | <b>257,469.77</b> | <b>242,801.62</b> | <b>217,307.30</b> | <b>204,535.51</b> | <b>204,229.16</b> | <b>204,388.12</b> | <b>207,172.46</b> | <b>224,911.85</b> | <b>2,728,091.62</b> |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN GRAVADOS AL 15%  
 CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO 2006

| CONCEPTO        | ENERO      | FEBRERO    | MARZO      | ABRIL      | MAYO       | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO     | SEPTIEMBRE | OCTUBRE    | NOVIEMBRE  | DICIEMBRE  | ANUAL        |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Energia E.      | 34,215.61  | 0.00       | 34,215.61  | 0.00       | 34,215.61  | 0.00       | 34,215.61  | 0.00       | 34,215.61  | 0.00       | 34,215.61  | 0.00       | 205,293.66   |
| Telefono        | 5,797.68   | 5,797.68   | 5,797.68   | 5,797.68   | 5,797.68   | 5,797.68   | 5,797.68   | 5,797.68   | 5,797.68   | 5,797.68   | 5,797.68   | 5,797.68   | 69,572.16    |
| Honorarios      | 2,517.37   | 2,517.37   | 2,517.37   | 2,517.37   | 2,517.37   | 2,517.37   | 2,517.37   | 2,517.37   | 2,517.37   | 2,517.37   | 2,517.37   | 2,517.37   | 30,208.44    |
| Papeleria       | 2,590.45   | 2,590.45   | 2,590.45   | 2,590.45   | 2,590.45   | 2,590.45   | 2,590.45   | 2,590.45   | 2,590.45   | 2,590.45   | 2,590.45   | 2,590.45   | 31,085.40    |
| Combustibles    | 231,192.99 | 241,889.19 | 219,240.81 | 259,582.11 | 258,226.72 | 211,909.68 | 223,643.81 | 130,726.96 | 65,890.29  | 184,710.89 | 317,695.36 | 218,251.40 | 2,562,960.21 |
| Refacciones     | 120,223.19 | 117,338.67 | 128,752.82 | 108,125.37 | 144,860.24 | 113,573.66 | 92,044.77  | 161,767.93 | 50,804.52  | 54,709.36  | 92,640.64  | 119,192.29 | 1,304,033.46 |
| Viaticos        | 1,019.06   | 1,019.06   | 1,019.06   | 1,019.06   | 1,019.06   | 1,019.06   | 1,019.06   | 1,019.06   | 1,019.06   | 1,019.06   | 1,019.06   | 1,019.06   | 12,228.72    |
| Matto Eq Trasn  | 45,019.97  | 45,019.97  | 45,019.97  | 45,019.97  | 45,019.97  | 45,019.97  | 45,019.97  | 45,019.97  | 45,019.97  | 45,019.97  | 45,019.97  | 45,019.97  | 540,239.64   |
| Matto Eq Ofna   | 204.83     | 204.83     | 204.83     | 204.83     | 204.83     | 204.83     | 204.83     | 204.83     | 204.83     | 204.83     | 204.83     | 204.83     | 2,457.96     |
| Matto Edificios | 1,982.83   | 1,982.83   | 1,982.83   | 1,982.83   | 1,982.83   | 1,982.83   | 1,982.83   | 1,982.83   | 1,982.83   | 1,982.83   | 1,982.83   | 1,982.83   | 23,793.96    |
| Matto Eq Comp   | 866.69     | 866.69     | 866.69     | 866.69     | 866.69     | 866.69     | 866.69     | 866.69     | 866.69     | 866.69     | 866.69     | 866.69     | 10,400.28    |
| Matto Maq y Eq  | 10,084.67  | 10,084.67  | 10,084.67  | 10,084.67  | 10,084.67  | 10,084.67  | 10,084.67  | 10,084.67  | 10,084.67  | 10,084.67  | 10,084.67  | 10,084.67  | 121,016.04   |
| Art. Aseo y L   | 223.03     | 223.03     | 223.03     | 223.03     | 223.03     | 223.03     | 223.03     | 223.03     | 223.03     | 223.03     | 223.03     | 223.03     | 2,676.36     |
| Fletes y Acarre | 5,870.55   | 5,870.55   | 5,870.55   | 5,870.55   | 5,870.55   | 5,870.55   | 5,870.55   | 5,870.55   | 5,870.55   | 5,870.55   | 5,870.55   | 5,870.55   | 70,446.60    |
| Paqueteria      | 357.22     | 357.22     | 357.22     | 357.22     | 357.22     | 357.22     | 357.22     | 357.22     | 357.22     | 357.22     | 357.22     | 357.22     | 4,286.64     |
| Propaganda      | 343.33     | 343.33     | 343.33     | 343.33     | 343.33     | 343.33     | 343.33     | 343.33     | 343.33     | 343.33     | 343.33     | 343.33     | 4,119.96     |
| Varios          | 269.41     | 269.41     | 269.41     | 269.41     | 269.41     | 269.41     | 269.41     | 269.41     | 269.41     | 269.41     | 269.41     | 269.41     | 3,232.92     |
| Materiales Div  | 1,006.84   | 1,006.84   | 1,006.84   | 1,006.84   | 1,006.84   | 1,006.84   | 1,006.84   | 1,006.84   | 1,006.84   | 1,006.84   | 1,006.84   | 1,006.84   | 12,082.08    |
| Servicios Tecn  | 42,950.25  | 42,950.25  | 42,950.25  | 42,950.25  | 42,950.25  | 42,950.25  | 42,950.25  | 42,950.25  | 42,950.25  | 42,950.25  | 42,950.25  | 42,950.25  | 515,403.00   |
| Autopistas      | 211.07     | 211.07     | 211.07     | 211.07     | 211.07     | 211.07     | 211.07     | 211.07     | 211.07     | 211.07     | 211.07     | 211.07     | 2,532.84     |
| Matto Equipo E  | 209.25     | 209.25     | 209.25     | 209.25     | 209.25     | 209.25     | 209.25     | 209.25     | 209.25     | 209.25     | 209.25     | 209.25     | 2,511.00     |
| SUMA            | 507,156.29 | 480,752.36 | 503,733.74 | 489,231.98 | 558,827.07 | 447,007.84 | 471,428.69 | 414,019.39 | 272,434.92 | 360,944.75 | 566,076.11 | 458,968.19 | 5,530,581.33 |
| (x) 15%         | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%        | 15%          |
| (=) IVA DE GTOS | 76,073.44  | 72,112.85  | 75,560.06  | 73,384.80  | 83,824.06  | 67,051.18  | 70,714.30  | 62,102.91  | 40,865.24  | 54,141.71  | 84,911.42  | 68,845.23  | 829,587.20   |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN EXENTOS  
 CORRESPONDIENTES AL EJERCICIO 2006

| CONCEPTO       | ENERO      | FEBRERO    | MARZO      | ABRIL      | MAYO       | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO     | SEPTIEMBRE | OCTUBRE    | NOVIEMBRE  | DICIEMBRE  | ANUAL        |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| Aportac Imss   | 35,878.48  | 35,878.48  | 35,878.48  | 35,878.48  | 35,878.48  | 35,878.48  | 35,878.48  | 35,878.48  | 35,878.48  | 35,878.48  | 35,878.48  | 35,878.48  | 430,541.76   |
| Infonavit      |            | 12,952.26  |            | 12,952.26  |            | 12,952.26  |            | 12,952.26  |            | 12,952.26  |            | 12,952.26  | 77,713.56    |
| Sar            |            | 16,255.09  |            | 16,255.09  |            | 16,255.09  |            | 16,255.09  |            | 16,255.09  |            | 16,255.09  | 97,530.54    |
| Pasajes        | 7,948.17   | 7,948.17   | 7,948.17   | 7,948.17   | 7,948.17   | 7,948.17   | 7,948.17   | 7,948.17   | 7,948.17   | 7,948.17   | 7,948.17   | 7,948.17   | 95,378.04    |
| Placas y Tene  | 744.05     | 744.05     | 744.05     | 744.05     | 744.05     | 744.05     | 744.05     | 744.05     | 744.05     | 744.05     | 744.05     | 744.05     | 8,928.60     |
| Capacitación T | 1,245.70   | 1,245.70   | 1,245.70   | 1,245.70   | 1,245.70   | 1,245.70   | 1,245.70   | 1,245.70   | 1,245.70   | 1,245.70   | 1,245.70   | 1,245.70   | 14,948.40    |
| Fungicidas     | 1,200.00   | 1,200.00   | 1,200.00   | 1,200.00   | 1,200.00   | 1,200.00   | 1,200.00   | 1,200.00   | 1,200.00   | 1,200.00   | 1,200.00   | 1,200.00   | 14,400.00    |
| Alimentación   | 20,900.88  | 20,900.88  | 20,900.88  | 20,900.88  | 20,900.88  | 20,900.88  | 20,900.88  | 20,900.88  | 20,900.88  | 20,900.88  | 20,900.88  | 20,900.88  | 250,810.56   |
| Depreciacione  | 150,296.88 | 150,296.88 | 150,296.88 | 150,296.88 | 150,296.88 | 150,296.88 | 150,296.88 | 150,296.88 | 150,296.88 | 150,296.88 | 150,296.88 | 150,296.88 | 1,803,562.56 |
| Material de T  | 10,962.86  | 10,962.86  | 10,962.86  | 10,962.86  | 10,962.86  | 10,962.86  | 10,962.86  | 10,962.86  | 10,962.86  | 10,962.86  | 10,962.86  | 10,962.86  | 131,554.32   |
| Maniobras      | 128.75     | 128.75     | 128.75     | 128.75     | 128.75     | 128.75     | 128.75     | 128.75     | 128.75     | 128.75     | 128.75     | 128.75     | 1,545.00     |
| Recargos       | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 18,000.00    |
| Utensilios     | 235.98     | 235.98     | 235.98     | 235.98     | 235.98     | 235.98     | 235.98     | 235.98     | 235.98     | 235.98     | 235.98     | 235.98     | 2,831.76     |
| Accesorios     | 580.99     | 580.99     | 580.99     | 580.99     | 580.99     | 580.99     | 580.99     | 580.99     | 580.99     | 580.99     | 580.99     | 580.99     | 6,971.88     |
| Herramientas   | 6,950.30   | 6,950.30   | 6,950.30   | 6,950.30   | 6,950.30   | 6,950.30   | 6,950.30   | 6,950.30   | 6,950.30   | 6,950.30   | 6,950.30   | 6,950.30   | 83,403.60    |
| Uniformes      | 5,962.20   | 5,962.20   | 5,962.20   | 5,962.20   | 5,962.20   | 5,962.20   | 5,962.20   | 5,962.20   | 5,962.20   | 5,962.20   | 5,962.20   | 5,962.20   | 71,546.40    |
| Intereses      | 321.75     | 321.75     | 321.75     | 321.75     | 321.75     | 321.75     | 321.75     | 321.75     | 321.75     | 321.75     | 321.75     | 321.75     | 3,861.00     |
| Multas         | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 1,500.00   | 18,000.00    |
| 2% s/nominas   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 65,066.52    |
| SUMA           | 251,779.20 | 280,986.55 | 251,779.20 | 280,986.55 | 251,779.20 | 280,986.55 | 251,779.20 | 280,986.55 | 251,779.20 | 280,986.55 | 251,779.20 | 280,986.55 | 3,196,594.50 |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
CEDULA DE SEPARACION DE GASTOS GENERALES  
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| Nº. | C U E N T A                      | TOTAL         | FABRICAC     | VENTAS       | ADMON      |
|-----|----------------------------------|---------------|--------------|--------------|------------|
| 520 | Gastos de Operación              |               |              |              |            |
| 1   | Sueldos y Salarios               | 1,554,271.20  | 1,158,069.60 | 239,076.00   | 157,125.60 |
| 2   | Horas Extra                      | 288,954.34    | 216,989.34   | 30,374.00    | 41,591.00  |
| 3   | Despensa                         | 501,621.12    | 371,329.92   | 91,203.84    | 39,087.36  |
| 4   | Premio de Puntualidad            | 155,427.12    | 115,806.96   | 23,907.60    | 15,712.56  |
| 5   | Premio de Asistencia             | 155,427.12    | 115,806.96   | 23,907.60    | 15,712.56  |
| 6   | Vacaciones                       | 0.00          | 0.00         | 0.00         | 0.00       |
| 7   | Prima Vacacional                 | 8,516.55      | 6,345.59     | 1,310.01     | 860.96     |
| 8   | Aguinaldo                        | 63,874.16     | 47,591.90    | 9,825.04     | 6,457.22   |
| 9   | Gratificaciones                  | 0.00          |              |              |            |
| 10  | Compensaciones                   | 0.00          |              |              |            |
| 11  | Aportaciones al I.M.S.S.         | 430,541.75    | 319,713.82   | 72,475.46    | 38,352.47  |
| 12  | INFONAVIT                        | 77,713.56     | 38,093.40    | 23,907.60    | 15,712.56  |
| 13  | S.A.R.                           | 97,530.52     | 47,807.22    | 30,004.04    | 19,719.26  |
| 14  | Energia Electrica                | 205,293.66    | 131,844.61   | 68,543.00    | 4,906.05   |
| 15  | Telefono, Teleg. y Correos       | 69,572.16     |              | 18,530.00    | 51,042.16  |
| 16  | Honorarios                       | 30,208.46     |              |              | 30,208.46  |
| 17  | Papeleria y Utiles de Escritorio | 31,085.40     | 3,911.62     |              | 27,173.78  |
| 18  | Combustible y Lubricantes        | 2,562,960.21  | 1,504,890.00 | 895,245.00   | 162,825.21 |
| 19  | Refacciones y Reparaciones       | 1,304,033.47  | 934,248.47   | 369,785.00   | 0.00       |
| 20  | Viaticos                         | 12,228.73     |              |              | 12,228.73  |
| 21  | Pasajes                          | 95,378.04     | 95,378.04    |              |            |
| 22  | Mantto. Equipo de Transporte     | 540,239.64    | 162,453.31   | 328,183.30   | 49,603.03  |
| 23  | Mantto. Equipo de Oficina        | 2,457.91      |              |              | 2,457.91   |
| 24  | Mantto. de Edificios y Construcc | 23,793.95     | 22,735.21    |              | 1,058.74   |
| 25  | Mantto. Equipo de Computo        | 10,400.33     |              |              | 10,400.33  |
| 26  | Mantto. Maquinaria y Equipo      | 121,016.04    | 121,016.04   |              |            |
| 27  | Impuestos y Derechos Federales   | 0.00          |              |              |            |
| 28  | Articulos de Aseo y Limpieza     | 2,676.31      | 1,256.20     |              | 1,420.11   |
| 29  | Placas y Tenencias               | 8,928.58      | 3,868.58     | 5,060.00     |            |
| 30  | Capacitación Técnica             | 14,948.43     |              |              | 14,948.43  |
| 31  | Fletes y Acarreos                | 70,446.60     | 70,326.60    |              | 120.00     |
| 32  | Paqueteria y Envios              | 4,286.67      | 379.85       |              | 3,906.82   |
| 33  | Fungicidas y Fertilizantes       | 14,400.00     | 14,400.00    |              |            |
| 34  | Alimentación                     | 250,810.56    | 185,664.96   | 45,601.92    | 19,543.68  |
| 35  | Depreciaciones                   | 1,803,562.56  | 1,319,676.56 | 458,792.00   | 25,094.00  |
| 36  | Propaganda y Publicidad          | 4,120.00      |              |              | 4,120.00   |
| 37  | Varios                           | 3,232.86      | 1,578.70     |              | 1,654.16   |
| 38  | Material de Trabajo              | 131,799.80    | 131,799.80   |              |            |
| 39  | Maniobras y Descargas            | 1,545.00      | 1,045.00     | 300.00       | 200.00     |
| 40  | Materiales Diversos              | 12,082.03     | 12,082.03    |              |            |
| 41  | Servicios Técnicos               | 515,403.00    | 515,403.00   |              |            |
| 42  | Recargos                         | 18,000.00     |              |              | 18,000.00  |
| 43  | Utensilios de Cocina             | 2,831.73      | 2,831.73     |              |            |
| 44  | Autopistas                       | 2,532.89      | 714.79       |              | 1,818.10   |
| 45  | Accesorios                       | 6,971.91      | 1,869.63     |              | 5,102.28   |
| 46  | Herramientas y Utensilios        | 83,403.60     | 77,919.60    | 5,484.00     |            |
| 47  | Uniformes                        | 71,546.40     | 71,546.40    |              |            |
| 48  | Mantto. de Equipo                | 0.00          |              |              |            |
| 49  | Intereses                        | 3,861.03      |              |              | 3,861.03   |
| 50  | Mantto. Equipo Electrico         | 2,510.96      | 1,235.67     |              | 1,275.29   |
| 51  | Multas                           | 18,000.00     |              |              | 18,000.00  |
| 52  | Prima de Antigüedad              | 0.00          |              |              |            |
| 53  | Impuesto 2% S/ Nominas           | 65,066.48     | 56,816.80    | 4,978.02     | 3,271.66   |
|     | TOTAL GTOS. DE OPERACION         | 11,455,512.84 | 7,884,447.91 | 2,746,493.42 | 824,571.50 |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 PRESUPUESTO DE IVA A CARGO Y/O A FAVOR  
 CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| CONCEPTO               | ENERO      | FEBRERO    | MARZO      | ABRIL      | MAYO       | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO     | SEPTIEMBRE | OCTUBRE   | NOVIEMBRE  | DICIEMBRE  | ANUAL        |
|------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|------------|------------|--------------|
| IVA CAUSADO            | 60,526.83  | 177,985.81 | 273,002.25 | 243,370.33 | 230,837.49 | 289,129.78 | 283,009.09 | 164,287.12 | 61,109.76  | 63,830.06 | 36,335.53  | 32,935.15  | 1,916,359.20 |
| ( - ) IVA ACREDITABLE  | 76,189.38  | 72,228.79  | 75,560.06  | 73,384.80  | 176,575.45 | 213,134.62 | 124,046.35 | 92,247.11  | 71,009.44  | 54,141.71 | 84,911.42  | 124,380.12 | 1,237,809.25 |
| COMPRAS                | 115.94     | 115.94     | 0.00       | 0.00       | 92,751.39  | 146,083.44 | 53,332.05  | 30,144.20  | 30,144.20  | 0.00      | 0.00       | 55,534.89  | 408,222.05   |
| GASTOS                 | 76,073.44  | 72,112.85  | 75,560.06  | 73,384.80  | 83,824.06  | 67,051.18  | 70,714.30  | 62,102.91  | 40,865.24  | 54,141.71 | 84,911.42  | 68,845.23  | 829,587.20   |
| =) IVA A CARGO O FAVOR | -15,662.55 | 105,757.02 | 197,442.19 | 169,985.53 | 54,262.04  | 75,995.16  | 158,962.74 | 72,040.01  | -9,899.68  | 9,688.35  | -48,575.89 | -91,444.97 | 678,549.95   |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 PRESUPUESTO DE IVA PENDIENTE DE COBRO Y DE PAGO  
 CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| CONCEPTO         | ENERO      | FEBRERO    | MARZO      | ABRIL      | MAYO       | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO      | SEPTIEMBRE | OCTUBRE   | NOVIEMBRE  | DICIEMBRE | ANUAL        |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|-----------|------------|-----------|--------------|
| IVA CAUSADO      | 121,053.67 | 234,917.95 | 311,086.55 | 175,654.12 | 286,020.86 | 292,238.70 | 273,779.48 | 54,794.76   | 67,424.75  | 60,235.37 | 12,435.69  | 53,434.60 | 1,943,076.50 |
| (-) IVA COBRANZA | 60,526.83  | 177,985.81 | 273,002.25 | 243,370.33 | 230,837.49 | 289,129.78 | 283,009.09 | 164,287.12  | 61,107.76  | 63,830.06 | 36,335.53  | 32,935.15 | 1,916,357.20 |
| TOTAL            | 60,526.84  | 56,932.14  | 38,084.30  | -67,716.21 | 55,183.37  | 3,108.92   | -9,229.61  | -109,492.36 | 6,316.99   | -3,594.69 | -23,899.84 | 20,499.45 | 26,719.30    |

| CONCEPTO        | ENERO  | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO       | JUNIO      | JULIO      | AGOSTO    | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE  | ANUAL      |
|-----------------|--------|---------|-------|-------|------------|------------|------------|-----------|------------|---------|-----------|------------|------------|
| IVA COMPRAS     | 231.88 | 0.00    | 0.00  | 0.00  | 185,502.78 | 106,664.10 | 0.00       | 60,288.40 | 0.00       | 0.00    | 0.00      | 111,069.79 | 463,756.95 |
| ) IVA PROVEEDOR | 115.94 | 115.94  | 0.00  | 0.00  | 92,751.39  | 146,083.44 | 53,332.05  | 30,144.20 | 30,144.20  | 0.00    | 0.00      | 55,534.89  | 408,222.05 |
| TOTAL           | 115.94 | -115.94 | 0.00  | 0.00  | 92,751.39  | -39,419.34 | -53,332.05 | 30,144.20 | -30,144.20 | 0.00    | 0.00      | 55,534.90  | 55,534.90  |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 PRESUPUESTO 2% SOBRE NOMINAS  
 CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| N°  | CONCEPTO        | ENE        | FEB        | MZO        | ABR        | MAY        | JUN        | JUL        | AGO        | SEP        | OCT        | NOV        | DIC        | ANUAL        |
|-----|-----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|
| (-) | REMUNERACIONE   | 229,882.41 | 234,489.98 | 232,610.86 | 268,292.58 | 257,469.77 | 242,801.62 | 217,307.30 | 204,535.51 | 204,229.16 | 204,388.12 | 207,172.46 | 224,911.85 | 2,728,091.62 |
|     | TIEMPO EXTRA    | 26,620.97  | 31,228.54  | 29,349.42  | 65,031.14  | 54,208.33  | 39,540.18  | 14,045.86  | 1,274.07   | 967.72     | 1,126.68   | 3,911.02   | 21,650.41  | 288,954.34   |
|     | P. DE PUNTUALID | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 155,427.12   |
|     | P. ASISTENCIA   | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 12,952.26  | 155,427.12   |
|     | DESPENSA        | 41,801.76  | 41,801.76  | 41,801.76  | 41,801.76  | 41,801.76  | 41,801.76  | 41,801.76  | 41,801.76  | 41,801.76  | 41,801.76  | 41,801.76  | 41,801.76  | 501,621.12   |
| (=) | REMUN GRAVADA   | 135,555.16 | 135,555.16 | 135,555.16 | 135,555.16 | 135,555.16 | 135,555.16 | 135,555.16 | 135,555.16 | 135,555.16 | 135,555.16 | 135,555.16 | 135,555.16 | 1,626,661.92 |
| (X) | 2%              | 2%         | 2%         | 2%         | 2%         | 2%         | 2%         | 2%         | 2%         | 2%         | 2%         | 2%         | 2%         | 2%           |
| (=) | 2% DETERMINADO  | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 5,422.21   | 65,066.48    |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
 IMPUESTOS POR PAGAR PRESUPUESTADOS  
 CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| MES        | IMPUESTOS |      |           |            |            |           |            | TOTAL      |
|------------|-----------|------|-----------|------------|------------|-----------|------------|------------|
|            | ISR       | IVA  | 2%        | IMSS       | INFONAVIT  | RET IMSS  | RET ALIMEN |            |
| ENERO      | 0.00      | 0.00 | 0.00      | 0.00       | 0.00       | 0.00      | 0.00       | 0.00       |
| FEBRERO    | 0.00      | 0.00 | 5,422.21  | 35,878.48  |            | 3,215.20  | 20,900.88  | 65,416.77  |
| MARZO      | 0.00      | 0.00 | 5,422.21  | 35,878.48  | 29,207.35  | 3,215.20  | 20,900.88  | 94,624.12  |
| ABRIL      | 0.00      | 0.00 | 5,422.21  | 35,878.48  |            | 3,215.20  | 20,900.88  | 65,416.77  |
| MAYO       | 0.00      | 0.00 | 5,422.21  | 35,878.48  | 29,207.35  | 3,215.20  | 20,900.88  | 94,624.12  |
| JUNIO      | 0.00      | 0.00 | 5,422.21  | 35,878.48  |            | 3,215.20  | 20,900.88  | 65,416.77  |
| JULIO      | 0.00      | 0.00 | 5,422.21  | 35,878.48  | 29,207.35  | 3,215.20  | 20,900.88  | 94,624.12  |
| AGOSTO     | 0.00      | 0.00 | 5,422.21  | 35,878.48  |            | 3,215.20  | 20,900.88  | 65,416.77  |
| SEPTIEMBRE | 0.00      | 0.00 | 5,422.21  | 35,878.48  | 29,207.35  | 3,215.20  | 20,900.88  | 94,624.12  |
| OCTUBRE    | 0.00      | 0.00 | 5,422.21  | 35,878.48  |            | 3,215.20  | 20,900.88  | 65,416.77  |
| NOVIEMBRE  | 0.00      | 0.00 | 5,422.21  | 35,878.48  | 29,207.35  | 3,215.20  | 20,900.88  | 94,624.12  |
| DICIEMBRE  | 0.00      | 0.00 | 5,422.21  | 35,878.48  |            | 3,215.20  | 20,900.88  | 65,416.77  |
| SUMAS      | 0.00      | 0.00 | 59,644.31 | 394,663.28 | 146,036.75 | 35,367.20 | 229,909.68 | 865,621.22 |

| CONCEPTO               | ENERO               | FEBRERO             | MARZO               | ABRIL               | MAYO                | JUNIO               | JULIO               | AGOSTO              | SEPTIEMBRE          | OCTUBRE             | NOVIEMBRE           | DICIEMBRE            | ANUAL                |
|------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|
| <b>ENTRADAS</b>        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| SALDO INICIAL          | -98,276.63          | 661,813.47          | 1,440,487.84        | 2,515,371.41        | 2,217,413.61        | 1,830,310.92        | 2,375,647.71        | 3,048,384.32        | 2,916,294.52        | 2,071,997.41        | 1,406,069.70        | 500,737.86           | -98,276.63           |
| Cobranza de Ventas     | 918,932.68          | 2,580,344.71        | 3,949,074.44        | 3,556,933.70        | 3,108,559.89        | 3,098,918.49        | 2,535,571.49        | 1,565,445.57        | 624,112.21          | 587,692.35          | 555,680.09          | 689,518.50           | 23,770,784.12        |
| Cob. Clientes Año Ant  | 249,067.31          | 249,067.31          | 249,067.31          | 249,067.31          | 249,067.31          | 249,067.31          | 249,067.31          | 249,067.31          | 249,067.31          | 249,067.31          | 249,067.31          | 249,067.31           | 2,988,807.72         |
| Préstamo Bancario      | 1,500,000.00        |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      | 1,500,000.00         |
| Inversión              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      | 0.00                 |
| Intereses              |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      | 0.00                 |
| Iva a Favor            |                     |                     | 15,662.55           |                     |                     |                     |                     |                     |                     | 9,899.68            |                     |                      | 25,562.23            |
| <b>SUMA</b>            | <b>2,569,723.36</b> | <b>3,491,225.49</b> | <b>5,654,292.14</b> | <b>6,321,372.42</b> | <b>5,575,040.81</b> | <b>5,178,296.72</b> | <b>5,160,286.51</b> | <b>4,862,897.20</b> | <b>3,789,474.04</b> | <b>2,908,757.07</b> | <b>2,220,716.78</b> | <b>1,439,323.67</b>  | <b>28,186,877.44</b> |
| <b>SALIDAS</b>         |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      |                      |
| Pago S y S             | 229,882.41          | 234,489.98          | 232,610.86          | 268,292.58          | 257,469.77          | 242,801.62          | 217,307.30          | 204,535.51          | 204,229.16          | 204,388.12          | 207,172.46          | 224,911.85           | 2,728,091.62         |
| Pago de PTU            |                     |                     |                     |                     | 203,552.00          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      | 203,552.00           |
| Pago de Gastos 15%     | 507,156.29          | 480,752.36          | 503,733.74          | 489,231.98          | 558,827.07          | 447,007.84          | 471,428.69          | 414,019.39          | 272,434.92          | 360,944.75          | 566,076.11          | 458,968.19           | 5,530,581.33         |
| Pago de Gastos 0%      | 251,779.20          | 280,986.55          | 251,779.20          | 280,986.55          | 251,779.20          | 280,986.55          | 251,779.20          | 280,986.55          | 251,779.20          | 280,986.55          | 251,779.20          | 280,986.55           | 3,196,594.50         |
| Pago a Proveedores     | 888.87              | 888.87              | 742,011.06          | 1,252,143.66        | 1,221,226.58        | 1,119,973.01        | 408,879.04          | 231,105.54          | 231,105.54          | 0.00                | 0.00                | 1,492,408.41         | 6,700,630.58         |
| Pago Proveed Año Ant   | 394,751.94          | 394,751.94          | 394,751.94          | 394,751.94          | 394,751.94          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      | 1,973,759.70         |
| Pago Acred Div Año Ant | 362,617.18          | 362,617.18          | 362,617.18          | 362,617.18          | 362,617.18          | 362,617.18          | 362,617.18          | 362,617.18          | 362,617.18          | 362,617.18          | 362,617.18          | 362,617.18           | 4,351,406.16         |
| Doctos x Pagar Año Ant | 160,834.00          | 160,834.00          | 160,834.00          | 160,834.00          | 160,834.00          | 160,834.00          | 160,834.00          | 160,834.00          | 160,834.00          | 160,834.00          | 160,834.00          | 160,834.00           | 1,930,008.00         |
| Iva a Cargo            |                     |                     | 105,757.02          | 197,442.19          | 169,985.53          | 54,262.04           | 75,995.16           | 158,962.74          | 72,040.01           |                     | 9,688.35            |                      | 844,133.04           |
| Iva x Pag Año Anterior |                     |                     | 220,514.11          |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                     |                      | 220,514.11           |
| Impuestos por Pagar    |                     | 65,416.77           | 94,624.12           | 628,283.73          | 94,624.12           | 65,416.77           | 94,624.12           | 65,416.77           | 94,624.12           | 65,416.77           | 94,624.12           | 65,416.77            | 1,428,488.18         |
| Pago de Préstamo Banc  |                     | 62,500.00           | 62,500.00           | 62,500.00           | 62,500.00           | 62,500.00           | 62,500.00           | 62,500.00           | 62,500.00           | 62,500.00           | 62,500.00           | 62,500.00            | 687,500.00           |
| Intereses              |                     | 7,500.00            | 7,187.50            | 6,875.00            | 6,562.50            | 6,250.00            | 5,937.50            | 5,625.00            | 5,312.50            | 5,000.00            | 4,687.50            | 4,375.00             | 65,312.50            |
| <b>SUMA</b>            | <b>1,907,909.89</b> | <b>2,050,737.65</b> | <b>3,138,920.73</b> | <b>4,103,958.81</b> | <b>3,744,729.89</b> | <b>2,802,649.01</b> | <b>2,111,902.19</b> | <b>1,946,602.68</b> | <b>1,717,476.63</b> | <b>1,502,687.37</b> | <b>1,719,978.92</b> | <b>3,113,017.95</b>  | <b>29,860,571.72</b> |
| <b>SALDO FINAL</b>     | <b>661,813.47</b>   | <b>1,440,487.84</b> | <b>2,515,371.41</b> | <b>2,217,413.61</b> | <b>1,830,310.92</b> | <b>2,375,647.71</b> | <b>3,048,384.32</b> | <b>2,916,294.52</b> | <b>2,071,997.41</b> | <b>1,406,069.70</b> | <b>500,737.86</b>   | <b>-1,673,694.28</b> | <b>-1,673,694.28</b> |

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO  
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| CONCEPTO                   | ANUAL         |
|----------------------------|---------------|
| VENTAS NETAS               | 22,214,627.27 |
| (-) COSTO DE LO VENDIDO    | 17,582,811.31 |
| (=) UTILIDAD BRUTA PRESP   | 4,631,815.96  |
| (-) GASTOS DE OPERACIÓN    |               |
| GASTOS DE VENTA            | 2,746,493.42  |
| GASTOS DE ADMON            | 824,571.50    |
| (=) UTILIDAD EN OPER PRES  | 1,060,751.04  |
| (-) ISR (29%)              | 307,617.80    |
| (-) PTU (10%)              | 75,313.32     |
| (=) UTILIDAD PRESUPUESTADA | 677,819.91    |
|                            |               |

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

SILVICULTORES, S.A DE C.V  
COSTO DE VENTAS PRESUPUESTADO  
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2006

| CONCEPTO                  | ANUAL         |
|---------------------------|---------------|
| INVENTARIO INICIAL        | 3,909,989.60  |
| (+) COMPRAS NETAS         | 8,193,038.98  |
| (=) MERCANCIA DISPONIBLE  | 12,103,028.58 |
| (-) INVENTARIO FINAL      | 2,404,665.18  |
| (=) COSTO DE MERCANCIAS   | 9,698,363.40  |
| (+) GASTOS DE FABRICACIÓN | 7,884,447.91  |
| (=) COSTO DE LO VENDIDO   | 17,582,811.31 |
|                           |               |

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ



| ACTIVO<br>CIRCULANTE       |                       | PASIVO<br>CIRCULANTE             |                        |
|----------------------------|-----------------------|----------------------------------|------------------------|
| Bancos                     | -\$1,673,694.28       | Proveedores                      | \$1,492,408.41         |
| Clientes                   | 1,134,124.47          | Acreedores Diversos              | 2,123,846.38           |
| Inventarios                | 2,404,665.18          | Impuestos por Pagar              | 94,624.11              |
| Deudores Diversos          | 610,800.22            | Doctos x Pagar                   | 1,929,992.00           |
| Funcionarios y Empleados   | 24,407.00             | Anticipo de Clientes             | 138,271.79             |
| IVA Acreditable            | 0.00                  | Iva por Pagar                    | 0.00                   |
| Crédito al Salario         | 457,348.00            | Iva Pendiente de Cobro           | 135,193.99             |
| Gastos a Comprobar         | 240,674.97            | <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>\$5,914,336.68</b>  |
| Iva a Favor                | 140,020.86            |                                  |                        |
| Isr a Favor                | 105,771.00            |                                  |                        |
| Iva Pendiente de Acreditar | 301,483.94            |                                  |                        |
| <b>TOTAL CIRCULANTE</b>    | <b>\$3,745,601.36</b> |                                  |                        |
|                            |                       | <b>NO CIRCULANTE</b>             |                        |
|                            |                       | Ptu por Pagar                    | 75,313.32              |
|                            |                       | Isr por Pagar                    | 318,262.80             |
|                            |                       | Intereses por Pagar              | 28,437.50              |
|                            |                       | Préstamo Bancario                | 812,500.00             |
|                            |                       | <b>TOTAL NO CIRCULANTE</b>       | <b>\$1,234,513.63</b>  |
|                            |                       |                                  |                        |
|                            |                       | <b>TOTAL PASIVO</b>              | <b>\$7,148,850.31</b>  |
|                            |                       |                                  |                        |
|                            |                       | <b>CAPITAL</b>                   |                        |
|                            |                       | Capital Social                   | \$3,045,000.00         |
|                            |                       | Aportaciones Capital             | 500,000.00             |
|                            |                       | Utilidades Anteriores            | 1,350,151.39           |
|                            |                       | Perdida del Ejercicio            | -1,119,424.88          |
|                            |                       | Perdida del Ejercicio            | -791,950.79            |
|                            |                       | Utilidad Presupuestada           | 677,819.91             |
|                            |                       | <b>TOTAL CAPITAL</b>             | <b>\$3,661,595.63</b>  |
|                            |                       |                                  |                        |
|                            |                       | <b>PASIVO + CAPITAL = ACTIVO</b> | <b>\$10,810,445.94</b> |
|                            |                       |                                  |                        |

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

## CONCLUSIONES

La culminación de este proyecto, es dar respuesta a todo lo que nos planteamos al inicio de mismo. Lo principal era y sigue siendo la importancia que tiene el que una empresa opte por llevar un Sistema de Control Presupuestal en las operaciones de la empresa.

Se considera que apoyarse en un sistema de control presupuestal para la toma de decisiones es la solución a muchos de los cuestionamientos y dificultades que se presentan día con día en las organizaciones, esto debido a que les permite estar en condiciones de observar el comportamiento futuro de sus entes bajo diferentes tipos de escenarios y así elegir así el que cumpla o se acerque mas al fin deseado por los socios o directivos.

En definitiva hablar de un control presupuestal, es hablar de una de las opciones más viables para que una organización, por pequeña que sea, pueda planear y organizar sus operaciones. Desgraciadamente vivimos en una sociedad en donde empirismo predomina y los empresarios no están acostumbrados a planear, sino a vivir al día, a resolver problemas en el momento en que se presenten, y corrigiendo problemas que se pudieron resolver si se tuviera un control presupuestal en la organización.

Los presupuestos que resultan ser más importantes para utilizarse en la empresa son el Presupuesto de Ventas, de Compras, Inventarios y Gastos de Operación. Primero por que se tiene que tener un inventario para poder cubrir las necesidades de los clientes y así cubrir también las ventas y obtener ingresos elevados para poder tener liquidez y cubrir los gastos y obtener una ganancia.

Durante la investigación se observó que es muy importante contar con un sistema de control presupuestal, ya que así este ayudara a tener un mejor desarrollo, es decir, un futuro alentador; un aprovechamiento y rendimiento óptimo de los recursos, una correcta plantación de sus operaciones y una facilidad en la toma de decisiones.

Por todo lo anterior podemos darnos cuenta que el presupuesto es un recurso muy importante para que cualquier empresa salga adelante y triunfe dentro del ámbito empresarial, siendo el Licenciado en Contaduría la persona más adecuada para realizarlo.

## PROPUESTAS

Nuestro trabajo de investigación es proponer un Sistema de Control Presupuestal a una empresa que es un aserradero. Primero es una empresa de nueva creación por lo cual no tiene ningún control en las operaciones que realiza y por que es una empresa familiar que hacen o realizan todos sus movimientos de manera empírica, no utilizan una técnica para proyectar sus erogaciones. Por lo anterior se hacen las siguientes propuestas:

1. La empresa no planea sus erogaciones, y los gastos de combustibles y refacciones son elevados, este es uno de los principales puntos por los que el que trabajo de investigación es la elaboración de un control presupuestal, ya que de realizarse al momento de adquirir alguna refacción o pagar el combustible no habría problemas de liquidez.
2. La falta de un control presupuestal en los pagos de las erogaciones esta dando como resultado una falta de liquidez en diciembre, según resultados del flujo de efectivo. Esto debido a que hay una gran deuda con proveedores, acreedores y documentos por pagar de años anteriores.
3. Desde el punto de vista fiscal la empresa tiene en estos momentos una gran ventaja ya que por se empresa de nueva creación no tiene la obligación de pagar impuesto al activo hasta el 2007 y tampoco ISR por que ha tenido perdidas en los ejercicios anteriores y no hay coeficiente de utilidad.

## BIBLIOGRAFIA

DEL RIO, González Cristóbal, **El Presupuesto** , Thomson, 9ª edición, México,2003.

ELIZONDO, López Arturo, **El Proceso Contable, Primer nivel**, ECAFSA, 2ª edición, México, 1997.

MENDEZ, Villanueva Antonio et.al., **Contabilidad: Primer Curso, Método Autodidáctico**, sin editorial, 3ª edición, México, 1980.

OROPEZA, Martínez Humberto, **Los Procesos Básicos de la Contaduría y la Informática**, ECAFSA,2ª edición, México, 1993.

MORALES, Felgueres Carlos, **Presupuesto y Control en las Empresas**, Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales S.A de C.V , 2ª edición, 14 reimpresión, México,1993.

**Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados**, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., 15ª edición, México,2000.

PANIAGUA, Víctor, **Sistema de Control Presupuestario**, Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C, México, 1994.

PAZ, Zavala Enrique, **Introducción a la Contaduría: Fundamentos**, ECAFSA, 8ª edición., 2ª reim., México, 1998.

RAMIREZ, Padilla David Noel, **Contabilidad Administrativa**, Mc Graw Hill, 2ª edición, México,1980.

REYES, Ponce Agustín, **Curso de Administración Moderna**, Limusa, 1ª edición, México, 1994.

THIBERT R.B., **La Previsión y el Control en la Empresa: la practica del C.P en las empresas industriales y comerciales**, Hispano Europea, 2ª edición, México, 1960.

Ley de Sociedades Mercantiles, Colección Porrúa, 66ª edición, México, 1998.