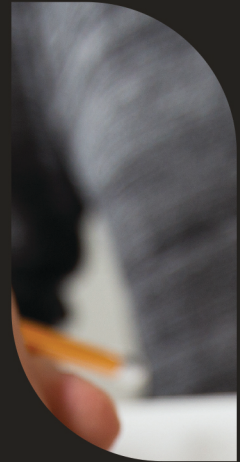


# Presupuestos empresariales como herramienta de aprendizaje contable

Víctor Manuel Albán Vallejo  
Víctor Manuel Betancourt Soto



ESPOCH  
2023

## **Presupuestos empresariales como herramienta de aprendizaje contable**

---

# **Presupuestos empresariales como herramienta de aprendizaje contable**

---

Víctor Manuel Albán Vallejo  
Víctor Manuel Betancourt Soto



**Dirección de  
Publicaciones**



**espoCh**

**Presupuestos empresariales como herramienta  
de aprendizaje contable**

© 2023 Víctor Manuel Albán Vallejo y Víctor Manuel Betancourt

Soto

© 2023 Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Panamericana Sur, kilómetro 1 ½

Instituto de Investigaciones

Dirección de Publicaciones Científicas

Riobamba, Ecuador

Teléfono: 593 (03) 2 998-200

Código Postal: EC0600155

Aval ESPOCH

Este libro se sometió a arbitraje bajo el sistema de doble ciego

(*peer review*)

Corrección y diseño:

La Caracola Editores

Impreso en Ecuador

Prohibida la reproducción de este libro, por cualquier medio,  
sin la previa autorización por escrito de los propietarios del  
*Copyright*

CDU: 657 + 658

Presupuestos empresariales como herramienta de apren-  
dizaje contable

Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

Dirección de Publicaciones, año 2023

166 pp. vol: 17,6 x 25 cm

ISBN: 978-9942-44-543-8

1. Contabilidad

2. Administración de empresas



## ÍNDICE GENERAL

Prólogo .....	11
Introducción .....	12
Capítulo I: Planificación y presupuestos .....	14
1.1. Importancia .....	14
1.1.1. Sector público .....	14
1.1.2. Sector privado .....	15
1.2. Responsables de planificar .....	16
1.3. Definición de planificación. ....	16
1.3.1. Planificación económica del estado .....	16
1.3.2. Planificación empresarial .....	17
1.4. Métodos para estructurar la planificación .....	17
1.4.1. Nivel del estado .....	17
1.4.2. A nivel empresarial .....	18
1.4.2.1. Método de tanteo .....	18
1.4.2.2. Método imitativo .....	18
1.4.2.3. Método científico .....	19
1.5. Clasificación de planificación .....	21
1.5.1. Sectores de la economía .....	21
1.5.1.1. Pública .....	21
1.5.1.2. Privada empresarial o corporativa .....	24
1.5.2. Universo de incidencia .....	25
1.5.3. Plazo .....	25
1.6. Relación entre planificación y presupuestos .....	25
1.6.1. A nivel del estado .....	25
1.6.2. A nivel empresarial .....	26
1.7. Fundamentos teóricos de presupuestos .....	27
1.7.1. Definición del presupuesto .....	27
1.7.2. Clasificación de los presupuestos .....	28
1.7.2.1. Período de tiempo .....	28
1.7.3. Al universo que abarca las estimaciones .....	29
1.7.3.1. Parcial o específico .....	29

1.7.3.2. Completo o integral .....	30
1.7.4. A la naturaleza misma de las estimaciones .....	30
1.7.4.1. Fijos .....	30
1.7.4.2. Semivariantes .....	30
1.7.4.3. Variables o flexibles .....	30
1.8. Sistema presupuestario .....	31
1.8.1. Definición .....	31
1.8.2. Finalidad del sistema presupuestario dentro de la administración .....	31
1.8.3. Fases del sistema presupuestario .....	32
1.8.3.1. Planeación Presupuestaria (PP) .....	32
1.8.3.2. Formulación Presupuestaria (FP) .....	32
1.8.3.3. Aprobación Presupuestaria (AP).....	33
1.8.3.4. Control de Gestión / Control Presupuestario (CP) .....	33
1.8.3.5. Liquidación del Presupuesto (LP) .....	33
1.9. Formas para estructurar los presupuestos .....	35
1.9.1. Enfoque de dirección .....	35
1.9.2. Enfoque contable .....	35
1.10. Auto evaluación Capítulo I.....	38
Capítulo II: Presupuesto maestro empresas de servicios y comerciales .....	44
2.1. Presupuesto maestro .....	44
2.1.1. Presupuesto del efectivo .....	48
2.1.1.1. Definición .....	48
2.1.1.2. Gestión del efectivo .....	49
2.2. Cédulas presupuestarias para el presupuesto maestro en empresas de servicios y comerciales .....	49
2.2.1. Presupuesto de ventas (previsión o proyección de las ventas) .....	50
2.2.2. Proyección de cobros en efectivo (política de ventas) .....	51
2.2.3. Presupuesto de compras (proyección de compras).....	52
2.2.4. Presupuesto de los desembolsos en efectivo (gastos de operación: administración y ventas).....	54
2.2.5. Presupuesto de inversiones y pagos de balance .....	56
2.2.6. Presupuesto de financiamiento (eliminación de posibles brechas en el flujo de fondos).....	58
2.2.6.1. Interrelación de cobros y pagos .....	58
2.2.6.2. Cubrir el déficit o brecha (financiamiento) .....	59
2.2.7. Presupuesto de caja.....	61
2.2.7.1. Concepto .....	61

2.2.7.2. Partes del presupuesto de Caja .....	61
2.2.7.3. Periodicidad del presupuesto de caja .....	62
2.2.7.4. Presupuestos específicos.....	62
2.2.8. Estados financieros presupuestados.....	64
2.2.8.1. Estado de resultados (balance de pérdidas y ganancias).....	64
2.2.8.2. Estado de situación financiera (balance general) .....	66
2.3. Ejemplo integrador: empresa servicios .....	69
2.4. Ejemplo integrador: empresa comercial.....	83
2.5. Auto evaluación Capítulo II .....	97
Capítulo III: Elaboración del presupuesto maestro en empresas industriales..	101
3.1. Efecto del proceso de elaboración del presupuesto.....	101
3.2. Formulación de estrategias y el presupuesto.....	101
3.3. Componentes del proceso de elaboración del presupuesto .....	102
3.3.1. Presupuestos de ventas .....	103
3.3.2. Presupuestos de compra de materiales .....	106
3.3.2.1. Presupuesto de Producción .....	106
3.3.2.2. Presupuesto de Consumo de Materiales .....	108
3.3.2.3. Presupuesto de Compra de Materiales.....	109
3.3.2.4. Presupuesto de Costo de Compra de Materiales.....	110
3.3.3. Presupuesto de Mano de Obra Directa .....	112
3.3.4. Presupuestos de Costos Indirectos de Fabricación.....	113
3.3.4.1. Costos comprometidos.....	114
3.3.4.2. Costos controlados .....	114
3.3.4.3. Presupuestos de Inventario Final .....	116
3.3.4.4. Tarjeta de costos estándar .....	117
3.3.5. Presupuesto de gastos de administración y ventas (operativos) ...	118
3.3.6. Presupuestos de Inversión y Pagos de Balance .....	121
3.3.7. Presupuesto de Caja.....	122
3.3.8. Estructura de los Estados Financieros Presupuestados .....	124
3.3.8.1. Estado de resultados presupuestado.....	124
3.3.8.2. Estado de situación financiera (balance general) presupuestado .....	129
3.4. Auto evaluación Capítulo III .....	132
Capítulo IV: Presupuestos flexibles o variables .....	138
4.1. Relación entre los presupuestos maestros (estáticos) y los resultados reales.....	138

4.1.1. Presupuesto Maestro (Estático) .....	138
4.1.2. Presupuesto flexible .....	140
4.1.2.1. La medición del desempeño .....	142
4.1.2.2. Informe de desempeño en base a presupuestos flexibles .....	144
4.1.2.3. Resumen del Informe del desempeño .....	144
4.1.2.4. Causas de las variaciones .....	146
4.1.3. Variaciones del presupuesto flexible .....	146
4.1.3.1. Variaciones de la actividad de ventas .....	147
4.1.3.2. Variaciones de estándares de materia prima y mano de obra ..	148
4.1.3.3. Variaciones en precio y uso .....	150
4.1.3.4. Variaciones en precio de materia prima directa .....	151
4.1.3.5. Variaciones en precio de mano de obra directa .....	151
4.1.3.6. Variaciones en uso de materia prima directa y mano de obra directa .....	152
4.1.3.7. Variaciones de costos indirectos de fabricación (CIF) .....	154
4.2. Auto evaluación Capítulo IV .....	156
Referencias bibliograficas .....	160

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. 1: Esquema de método científico.....	20
Figura 1. 2: Interrelación de los objetivos de largo y corto plazo desde un enfoque de Dirección .....	26
Figura 1. 3: Esquema presupuestario desde un enfoque de dirección. ....	36
Figura 1. 4: Esquema presupuestario desde un enfoque contable .....	37
 Figura 2.1. Esquema presupuesto maestro.....	 47
 Figura 3.1. Estructura secuencial para los estados financieros presupuestados .....	 125

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Resumen de las fases del sistema presupuestario .....	34
Tabla 2.1. Proyección de ventas .....	50
Tabla 2.2. Cédula presupuestaria de ventas .....	52
Tabla 2.3. Cédula presupuestaria de compras .....	53
Tabla 2.4. Cédula presupuestaria de Gastos de Operación .....	56
Tabla 2.5. Cédula presupuestaria de Inversiones y Pagos de Balance .....	57
Tabla 2.6. Determinación del superávit o déficit (brecha) .....	58
Tabla 2.7. Cálculo del neto disponible .....	59
Tabla 2.8. Cédula presupuestaria de financiamiento .....	60
Tabla 2.9. Presupuesto de Caja .....	63
Tabla 2.10. Estado de Resultados Presupuestado .....	65
Tabla 2.11. Estado de situación financiera presupuestado .....	68
Tabla 3.1. Cédula presupuestaria de ventas .....	105
Tabla 3.2. Presupuesto de Producción en unidades .....	107
Tabla 3.3. Presupuesto de consumo de materiales directos .....	108
Tabla 3.4. Presupuesto de compra de materiales directos .....	109
Tabla 3.5. Presupuesto de costo compra de materiales directos .....	110
Tabla 3.6. Cédula presupuestaria de compras .....	111
Tabla 3.7. Presupuesto de mano de obra directa .....	113
Tabla 3.8. Cédula presupuestaria de mano de obra directa .....	113
Tabla 3.9. Cédula presupuestaria de costos indirectos de fabricación .....	116
Tabla 3.10. Tarjeta de costo estándar presupuestado .....	117
Tabla 3.11. Presupuesto de inventario final .....	118
Tabla 3.12. Cédula presupuestaria de gastos de administración y ventas .....	120
Tabla 3.13: Cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance .....	121
Tabla 3.14: Cédula presupuestaria de caja .....	123
Tabla 3.15: Estado de Resultados presupuestado .....	129
Tabla 3.16: Estado de situación financiera presupuestada .....	131

Tabla 4.1: Informe de desempeño en base al presupuesto maestro .....	140
Tabla 4.2: Presupuesto Flexible .....	141
Tabla 4.3: Comparación real vs. presupuesto flexible .....	143
Tabla 4.4: Resumen del informe del desempeño .....	145

## PRÓLOGO

En el campo de los negocios empresariales, se hace necesaria, cada vez más, la adopción de nuevas estrategias de planificación presupuestaria con el firme propósito de enfrentar nuevos retos y nuevas necesidades, con miras a buscar una integración total dentro de la institución que involucre alcanzar los objetivos específicos mediante la realización de varias acciones prescritas a los distintos responsables del manejo operativo.

El presupuesto, como herramienta de administrativa empresarial, forma parte de la planificación general o específica dentro de la institución, que permite a los directivos estructurar una programación acertada de los gastos e ingresos por servicios, comercio o industria para buscar el rendimiento máximo del capital. Así se crean, entre los responsables, hábitos para monitorear, analizar y discutir cuidadosamente estos movimientos antes de tomar decisiones apropiadas de gestión de recursos, y es entonces cuando el presupuesto es crítico para su capacidad de diseñar y controlar la gestión.

Así, la responsabilidad de la preparación del presupuesto se vuelve un requisito que es necesario cumplir al menos una vez al año. En este sentido, dentro de esta edición, los autores orientan a los lectores —estudiantes— de una forma sencilla para el entendimiento conceptual y práctico de la estructura del presupuesto para empresas de servicios, comercio e industria. Esto se hace mediante el empleo y aplicación de metodología simple y entendible al preparar documentos presupuestarios (ventas, compras, costo de fabricación, gastos operativos, inversiones, pagos balance, financiamiento) previos a la preparación de los estados financieros.

Esta obra, como mecanismo de ayuda práctica, está basada en experiencias personales propias y del entorno de los autores. Trata de convertirse en una propuesta que colabore con el aprendizaje continuo en el campo de la investigación, como un instrumento de aprendizaje para los interesados en poner en práctica la profesión contable.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, toda empresa del sector privado tiene como instrumento financiero su presupuesto que, cuando se aplica de manera coordinada, ayuda a tener una idea precisa de cómo usarlo y obtener más al aprovechar sus recursos, lo que desarrolla una gran ventaja competitiva, estándares y criterios para cada sector comercial, de servicios o industrial para evaluar adecuadamente el desempeño en ese sector.

Con este antecedente, al inicio del proceso presupuestario, se determinan los objetivos y metas alcanzables, por lo menos los más importantes y factibles de ser medidos. También se establecen normas de rendimiento y definición de los resultados que se persiguen, de tal manera que los funcionarios responsables puedan evaluarlo y compararlo con otras actividades similares, aprobándolo o negándolo.

En definitiva, el presupuesto permite a la empresa la identificación de sus fortalezas y debilidades, lo que, junto con un adecuado control, es parte importante para establecer la coordinación interna del trabajo entre los diferentes departamentos o áreas de una institución.

Los temas para tratar son los relacionados exclusivamente con el sector empresarial privado, distribuidos como sigue:

El capítulo I trata sobre las generalidades teóricas de la planificación, presupuestación y sus clases, así como la relación y diferencia que guardan entre sí. Del mismo modo se toca el tema referente a la manera de estructurar los presupuestos.

El capítulo II comprende el presupuesto en instituciones de servicios y comerciales. Se analiza la parte teórica en cuanto a lo que tiene que ver con la gestión del efectivo y el presupuesto de caja. También detalla cómo la empresa debe seguir medidas de preparación del presupuesto de caja y estados financieros, con el empleo de las denominadas cédulas presupuestarias.

El capítulo III, en cambio, se refiere al presupuesto en empresas industriales. De igual forma, se revisa la parte teórica sobre conceptos elementales en produc-

ción como costos variables y costos fijos, tasas predeterminas, entre otros. Para terminar, se indica el procedimiento para estructurar la planificación en la producción dividiéndolo en materiales directos, mano de obra y CIF, para culminar con los estados financieros proforma (presupuestados).

El capítulo IV estudia sobre los presupuestos flexibles y su utilidad como mecanismo de análisis y toma de decisiones. Se revisa la parte teórica y los pasos necesarios hasta llegar a la presentación de los informes de desempeño y del costo de producción en cuanto a materia prima directa, mano de obra y CIF y sus respectivas variaciones presupuestarias.

Por último, el estudiante tendrá al final de cada capítulo un cuestionario de autoevaluación y ejercicios propuestos para reforzar el conocimiento.

# **1. CAPÍTULO I. PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTOS**

## **1.1. IMPORTANCIA**

### **1.1.1. Sector público**

Planificar significa fijar la visión y misión de una institución, estableciéndose además los objetivos, estrategias y acciones propias para su logro. En el Estado, las decisiones se adoptan políticamente, en función de las necesidades de la sociedad mediante la interpretación de las autoridades elegidas democráticamente. Al conocer que los objetivos, estrategias y acciones se fijan por decisiones políticas, la normativa técnica no debe ser ignorada si se desea alcanzar una aplicación acertada de los recursos disponibles. De esta manera, la planificación en el Estado implica tomar decisiones con mayor impacto y generalmente de más largo plazo que en el ámbito privado (Lanzetti, s.f.).

En este sentido, si el Estado deja que la economía crezca espontáneamente, si la sociedad actúa libremente o a voluntad de quienes intervienen en las actividades económicas, el país entra en un proceso de desperdicio de recursos por la falta de correlación de intereses: los sectores se desequilibran y las presiones inflacionarias se hacen presentes. Con la planificación, se encuentran distintos modos de utilizar los recursos escasos para enfrentar los desequilibrios presentes. De tal forma que, gracias a la planificación, el Estado puede incrementar y diversificar el nivel de empleo, aumentar la producción de bienes y servicios, del mismo modo que los servicios sociales, con lo que se busca el equilibrio en la balanza de pagos, evitando las consecuencias negativas de los monopolios, entre otros. En definitiva, generar un mejor estado de bienestar para la población.

El sector privado y las empresas en forma específica encuentran en la planificación nacional la respuesta de cómo actuar dentro del entorno económico y de cómo trabajar frente a la competencia, para asegurar así sus rentabilidades.

### 1.1.2. Sector privado

La empresa, al igual que la economía, es un ente que cada día sufre embates o alteraciones desde el entorno o del interior de la organización. Hay cambios a diferentes niveles debido a variaciones en precios de materiales, obreros, costos, rentabilidad, aparecimiento de nuevas tecnologías, al incremento de la competencia. En consecuencia, necesita analizar esas tendencias para minimizar la incertidumbre o hacer frente a los efectos que se derivan de los acontecimientos ya mencionados. Planificar, entonces, no se trata de predecir el futuro, ni de decisiones futuras, sino del impacto de las decisiones de hoy en el futuro.

La planificación constituye una respuesta a la necesidad de supervivencia en términos de eficiencia del mercado; por tanto, quien desee operar con éxito en el tiempo, solo podrá hacerlo fijando objetivos de largo y mediano plazo, concretando metas, determinando políticas y estrategias, estructurando proyectos y formulando los presupuestos.

En el momento en que la empresa fija sus aspiraciones u objetivos, se puede decir que están absueltas con antelación preguntas como «qué se pretende conseguir en el mercado, qué líneas producir y qué segmentos se desea servir, qué cambios tecnológicos tiene que experimentar la organización, qué inversiones se deben hacer, en qué recursos humanos se debe confiar, qué tipo de organización se debe mantener, cómo responder a las aspiraciones de los trabajadores de la empresa, y otros; en otras palabras ha llegado a conclusiones racionales respecto de lo que debe hacer en el futuro» (Insignia, 2017). Si la empresa no alcanzara a responder sus cuestionamientos, querría decir que no persigue ningún fin útil, que no tiene ningún valor ni prestigio que ofrecer al mercado y a sus trabajadores.

Sin la planificación como elemento de orientación, la empresa operará en forma irregular, tanto en épocas de expansión como de contracción. No es nada extraordinario que, durante períodos de demanda abundante, por falta de planes y de presupuestos, se contrate un número excesivo de personal, que luego, en las épocas de depresión, deban ser despedidos, creando así, en los trabajadores, un sentimiento de inseguridad o inestabilidad. Si, por el contrario, la empresa planifica y maneja un presupuesto, las sobrecargas pueden tener influencias positivas y constructivas en la administración de personal y en la consecución de los objetivos de la firma.

## **1.2. RESPONSABLES DE PLANIFICAR**

Las funciones de cualquier administrador se resumen en planificar, coordinar, dirigir, ejecutar y evaluar resultados. Por tanto, la tarea de planificación corresponde a la máxima autoridad; luego, en forma encadenada, a la alta dirección, mandos superiores, mandos medios y a los inferiores.

En la medida en que avanza la planificación, el proceso se hace más participativo, por cuanto los directivos se convierten en los líderes de sus equipos de trabajo para promover el compromiso y responsabilidad del cumplimiento de sus obligaciones, con lo cual la planificación involucra a todo el personal de la empresa.

La planificación empieza por la cúpula directiva y luego baja a la base para su ejecución, para luego subir a la parte que toma las decisiones con sus resultados. Por todo lo dicho, el planeamiento es una función de conducción de la Gerencia General integrada por decisiones para conseguir fines, objetivos y metas.

## **1.3. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN**

### **1.3.1. Planificación económica del Estado**

Proceso metódico de preparación de programas, proyectos y planes encaminados a la optimización de los recursos humanos, naturales y financieros de un país, señalando metodológicamente los objetivos, metas y uso de esos recursos, tratando, en lo posible ante posibles disfuncionalidades del mercado, intervenir en la economía y tratar de corregir lo que algunos economistas denominan como fallo del mercado.

A modo de resumen, se habla de planificación económica cuando, por parte de un determinado agente económico, se diseña un plan y se toman determinadas decisiones económicas con el objetivo de obtener determinados objetivos económicos o sociales para un período concreto (Coll Morales, 2023).

### 1.3.2. Planificación empresarial

Puede verse como escribir la hoja de ruta para el futuro del negocio, proporcionando su análisis, estructura y ejecución, reduciendo el riesgo y apuntando al éxito antes de actuar. Además de contar con datos actualizados y de calidad, una planificación empresarial es el resultado de un consenso sobre cómo pronosticar ventas, producción, costos, gastos, inventario, mano de obra, salarios, etc.; debe basarse en una estrategia bien definida.

Además, si ocurren cambios importantes en una organización o en el mercado, también es necesario actualizar la planificación empresarial para adaptarla a la situación existente y su entorno, y afinar los métodos de toma de decisiones y acciones que se deban emprender (Pérez, 2016).

De lo mencionado, se deduce que planificar es tomar decisiones anticipadas e interrelacionadas entre sí.

## 1.4. MÉTODOS PARA ESTRUCTURAR LA PLANIFICACIÓN

### 1.4.1. Ámbito del Estado

- Recopilación de información.
- Diagnóstico de la situación actual.
- Proyección de la economía bajo las circunstancias actuales mediante el uso de tendencias y técnicas de proyecciones.
- Precisión de las aspiraciones sociales, económicas y políticas.
- Fijación de objetivos y metas coherentes y consistentes.
- Formulación de modelos econométricos.
- Coordinación de usos de medios o balance de recursos (mano de obra, materiales, financieros).

- Impulso de planes basados en objetivos y metas definidos, sean de largo, mediano o corto plazo.
- Estructuración de proyectos específicos
- Formulación de presupuestos estatales.

### 1.4.2. Ámbito empresarial

#### 1.4.2.1. Método de tanteo

Este método se basa en la experiencia personal. Entonces, cuando el directivo trata de planificar un tema, recurre a su memoria, a acontecimientos pasados, y los adapta a situaciones presentes, sin ningún antecedente técnico o metodológico de implementación. Ejemplo: como penetrar con un nuevo producto en el mercado.

Si en las vivencias pasadas existen experiencias similares, estas se aplican con el riesgo de acertar o fallar. De lo contrario, se recurre a intentos o pruebas para acertar o fracasar. En el manejo de los intentos, las empresas planifican varias veces, pierden tiempo e incurren en sobrecostos.

#### 1.4.2.2. Método imitativo

Este planeamiento se basa en la experiencia ajena. Entonces, cuando el directivo carece de conocimientos personales, recurre a otros ejecutivos o empresas en busca de orientaciones que le puedan servir a sus propósitos. Las maneras como pueden obtenerse estas experiencias son en asistencia a seminarios, conferencias de negocios, visitas personales a otras empresas, estudio de publicaciones alusivas al tema, asesoramiento de peritos o expertos, entre otros.

El método es vulnerable en la medida en que los planes o experiencias ajenas encajan en las condiciones de nuestra empresa. Si la respuesta es afirmativa,

el método se vuelve eficaz: si la respuesta es negativa, el método, como en el numeral anterior, significa pérdida de tiempo e incremento de costos. De todas maneras, se estima que, en el mundo de la realidad, hay mucha predisposición a usar el método que se analiza antes que esperar generar un proceso propio que se adecue con mayor fundamento al medio donde se deba aplicar, especialmente cuando hay urgencia de instrumentarlo, sin pensar en que este procedimiento podría causar más daños que beneficios.

#### **1.4.2.3. Método científico**

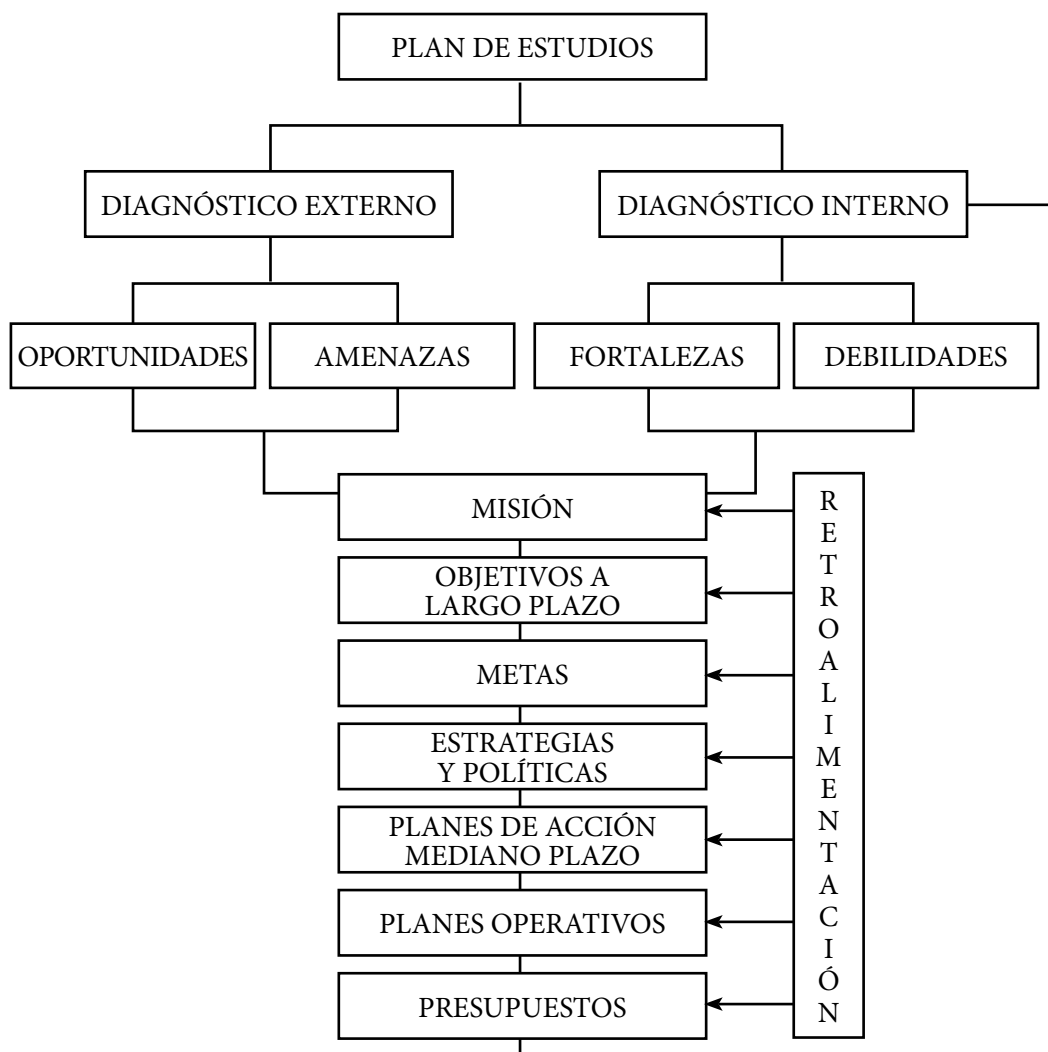
Constituye un sistema lógico de recopilar e interpretar hechos, de modo que los planes se basen en fundamentos probados. Este método, para su consecución, sigue los siguientes pasos que se ha visto conveniente enumerar, aunque siempre se considera la existencia de otros:

1. Determinar el plan de trabajo que se va a seguir.
2. Investigar, macroeconómicamente, las oportunidades y amenazas del negocio.
3. Analizar fortalezas (puntos positivos) y debilidades (negativos) que tiene la Empresa.
4. Determinar la doctrina o filosofía en que fundamenta la compañía y se fija la misión que se debe seguir.
5. Fijar objetivos de largo y mediano plazo.
6. Precisar las metas que se desea alcanzar en el corto plazo.
7. Identificar alternativas de acción para alcanzar los objetivos previstos.
8. Precisar las estrategias y políticas que se van a seguir.
9. Detallar los planes de acción de mediano plazo: mercadeo, producción, financiera administrativos y de recursos humanos.



10. Elaborar los presupuestos.
11. Poner en marcha cada uno de los planes y presupuestos.
12. Revisar y evaluar los resultados alcanzados.
13. Ajusta la planificación original.

Figura 1.1. Esquema método científico



Fuente: adaptación de A. Burbano, 2006

## 1.5. CLASIFICACIÓN DE PLANIFICACIÓN

Considerando que la planificación (planeación, planeamiento) constituye las acciones y decisiones orientadas a alcanzar los objetivos específicos institucionales de forma continua, y que estos deben estar en función a la disponibilidad de recursos y en un tiempo delimitado, se puede lograr una meta o misión general desglosada en cada grupo o sector relevante, o una serie de metas diferentes que están interrelacionadas (Máxima, 2020).

En este sentido, hay muchas formas de clasificar la planificación por país y autor, pero todas coinciden en que es meramente un proceso intelectual que define (pero no ejecuta) los pasos de acción. Por tanto, el proceso de evaluación, racionalidad, comparación y tomar decisiones se convierte en lo más importante. De esta forma, las clasificaciones se presentan términos de sectores económicos, universo de incidencia y plazo.

### 1.5.1. Sectores de la economía

#### 1.5.1.1. Pública

En América Latina, a parte de la planificación indicativa e imperativa que existen en el resto de los países, se utilizan tres modalidades de planificación: la normativa, la corporativa (estratégica) y la situacional.

#### **Imperativa**

Se entiende por planificación imperativa<sup>1</sup> cuando los objetivos propuestos que debe alcanzar un Estado constituyen un mandato según las directrices del

1 «Podemos considerar que, para el sector público, el plan toma un carácter imperativo dado que está directamente bajo el control de los organismos responsables del plan; ello representa una posibilidad y a la vez una exigencia para seguir más fielmente el programa de acción» (Beneria de Surkin et al., 1964, p. 131).

gobierno una vez aprobados por los estamentos políticos competentes. En este sentido, la planificación de los planes de gobierno es de carácter obligatorio y tiene implicaciones legales para la administración nacional y todos los agentes y departamentos responsables de la producción.

Por tanto, debe tenerse en cuenta que el diseño de los planes no es competencia exclusiva de los responsables de su elaboración, sino que es una función gubernamental y una actividad en la que participan todas las administraciones públicas y todas las empresas pertenecientes al Estado.

En consecuencia, existe una estrecha interdependencia entre la planificación, los actores responsables de las actividades económicas y sociales y todas las unidades estructurales ejecutoras, las cuales deben ajustar sus acciones de acuerdo con las disposiciones del plan (Ander Egg, 1991), recordando que, en este aspecto, siempre existen limitaciones de carácter racional y humano que no pueden ser superadas independientemente del sistema económico de que se trate.

### **Indicativa**

El Estado determina los objetivos y tareas que deben lograrse, los métodos que deben seguirse y los medios asignados para este fin. Si bien esto no obliga al sector privado a cumplir con ellos, al menos, de alguna manera, puede alentar u obligar a la adhesión al plan. Para «incentivar» la intervención del sector público, el gobierno cuenta con las herramientas económicas y políticas para orientar el comportamiento del sector no estatal sobre la base de las recomendaciones de los planes de desarrollo. Los instrumentos de propiedad estatal incluyen mecanismos de mercado, tributación, crédito y políticas de comercio exterior. También puede tener un impacto mediante la difusión de información económica, proporcionando incentivos y mediante políticas de inversión pública (Ander Egg, 1991).

Dicho de otra forma, es aquella cuyos objetivos, aspiraciones, metas y prioridades se establecen, de acuerdo con el interés de los diferentes grupos económicos, sociales y políticos.

## **La planificación normativa**

Centra su atención en promover la velocidad del crecimiento de la economía y en corregir, los desequilibrios funcionales del sistema. Se utiliza desde los inicios de la planificación en América del Sur y es promovido por el Instituto de Planificación Económica y Social de América Latina y el Caribe (Ilpes) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

La planificación normativa se considera como aquella que intenta imponerse sistemáticamente a los acontecimientos por el poder de la razón, apto para la tarea de dirigir un Estado o una empresa moderna, pero siempre buscando la forma de ver el futuro como estaba previsto, resultados de rendimiento, por lo que el diagnóstico es el elemento clave que excluye cualquier rastro de incertidumbre (Gutiérrez, 2014, p. 14). Desde esta perspectiva, también se denomina planificación futura y sigue el siguiente modelo: diagnóstico, diseño, ejecución y evaluación (Contreras, 2021).

Por lo tanto, la planificación normativa ayuda a minimizar el riesgo en las decisiones tomadas porque opera con parámetros predeterminados y probados. Sigue un cronograma de planificación formal, claro y estricto.

## **La planificación corporativa (estratégica)**

Intenta crear un equilibrio dinámico entre los recursos disponibles, las opciones estratégicas y los resultados en los diferentes departamentos de la organización, dado que la empresa interactúa con el entorno en el que se involucran sus competidores. Se compone de empresas de propiedad estatal, especialmente las pertenecientes a la organización. sector manufacturero y cuyo comportamiento organizacional es similar al de las empresas privadas.

## **Situacional**

Nace como consecuencia de las críticas hechas a la planificación normativa (ensayos de la Cepal en Chile, Perú y Venezuela), parte de los principios de planificación de quien controla o de quien trata de construir una teoría de las

situaciones existentes. Captura el conjunto de actores relevantes, así como los conflictos entre sus oponentes a medida que enfrentan sus planes en función de los problemas existentes. Las técnicas de simulación (escenarios) del análisis de los problemas para buscar formalizar, a escala, un proceso social real para facilitar al actor de la planificación la de situaciones o de proyectos.

En el mismo sentido, Gutiérrez et al. (2021) indican que la planificación situacional reconoce parte del hecho de que las instituciones sociales no solo obedecen leyes, sino que también crean sus propias leyes en su propia dinámica, siempre buscando reconocer las necesidades de muchas organizaciones, sobre todo de carácter público, con una visión futurista de las mismas.

### **1.5.1.2. Privada, empresarial o corporativa**

La planificación privada, empresarial o corporativa puede ser:

#### **Por objetivos**

Es un proceso en el que los altos directivos y subordinados definen metas y objetivos comunes que seguir en sus respectivas áreas y responsabilidades específicas de las personas, y estas deben ser coherentes<sup>2</sup> entre sí para que no influyan en la decisión gerencial.

#### **Estratégica**

Es crear un sistema de focalización flexible e integrado de objetivos, metas, estrategias y políticas para que estas dos últimas permitan la consecución de dichos objetivos, con el esfuerzo de todas las personas.

2 El término de «coherencia» se refiere a que los objetivos estén ordenados de lo general a lo particular, y que no se contrapongan, en el sentido de que el logro de uno de ellos no impida la realización de otro u otros objetivos (J. Burbano, 2005, p. 380).

### **1.5.2. Universo de incidencia**

Si la planificación se refiere a toda la organización, estamos haciendo un proceso de orden formal o integral. En cambio, si se refiere a un tema específico o particular, estamos haciendo una planificación específica.

### **1.5.3. Plazo**

La planificación puede ser de corto plazo (uno a dos años), mediano plazo (tres a cuatro años) y de largo plazo (cinco o más años).

Planear a corto plazo se refieren a temas coyunturales, que generalmente se examinan y revisan trimestralmente, para establecer las relaciones que se producen con los de mediano plazo.

Los planes de largo plazo reflejan las grandes opciones de desarrollo económico y social que desea alcanzar una sociedad o las soluciones estructurales que desea implementar en bien de la población.

## **1.6. RELACIÓN ENTRE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTOS**

### **1.6.1. En cuanto al Estado**

La manera como materializa el Estado la planificación es por medio de la estructuración de los proyectos y la formulación de presupuestos. La concreción de los proyectos son también los presupuestos, que tienen una correlación entre la planificación, programación y presupuestación, lo que a la postre ha originado el sistema de planificación / programación / presupuestos, denominado también PPP.

## 1.6.2. En el ámbito empresarial

Para interrelacionar la planificación de largo plazo con la de corto plazo o, lo que es lo mismo, la planificación estratégica con la operativa, es menester producir un encadenamiento entre lo abstracto, general o filosófico, y lo concreto, hecho que se consigue a través de la elaboración del plan operativo anual y el presupuesto anual.

Una explicación objetiva de todo lo que antecede se puede apreciar en el figura 1.2:



Fuente: adaptación de A. Burbano, 2006

## 1.7. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE PRESUPUESTOS

### 1.7.1. Definición del presupuesto

Según el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico (RAE, 2022), la palabra presupuesto significa «previsión de ingresos y programación de gasto durante un determinado período efectuados por cualquier ente que desarrolle una actividad financiera, ya sea administración, empresa o familia».

De acuerdo con lo anterior, un presupuesto familiar permite saber en forma detallada cuánto dinero se tiene, cuánto se puede gastar y en qué se puede gastar, tratando, en lo posible, de conocer cuánto puede ahorrar en un determinado período. Análogamente, el presupuesto de la administración estatal indica la estimación de las distintas fuentes de recursos financieros (ingresos por petróleo, cobro de impuestos, etc.) que tendrá lugar en un ejercicio fiscal y destinará fondos para gastos (servicios, actividades productivas y gubernamentales para los sectores agropecuarios, electricidad, seguridad, educación, salud, vivienda, transporte, entre otros, actividades productivas y gubernamentales) así como para la planificación del desarrollo y programas sobre la base de los requerimientos identificados del pueblo. Asimismo, en la planificación presupuestaria de las empresas, señala cómo se gastarán los fondos a recibirse en mano de obra materia prima bienes de capital, etc. o cómo van a cubrirse estos gastos e inversiones.

De acuerdo con lo expuesto, al presupuesto de una empresa o compañía, se lo puede definir desde dos puntos de vista:

- La corriente de ingresos y egresos, o
- El marco de decisiones administrativas.

De acuerdo con el primer punto, el presupuesto es la consecuencia de varias estimaciones coordinadas y ejecutadas por los trabajadores de la empresa. Por un lado, previendo las entradas de dinero por bienes vendidos físicos o financieros o por la prestación de servicios; por otro lado, los gastos sobre posibles costos, gastos e inversiones. A partir de los objetivos de la empresa, derivar los resultados que se busca alcanzar en una etapa específica de tiempo a partir de comparar los ingresos y egresos de efectivo presupuestados.



En cambio, para el segundo punto, el presupuesto se rige por un conjunto integral de decisiones que determinan recursos suficientes para lograr los objetivos empresariales, incluyendo la provisión de recursos materiales y humanos, forma organizativa, métodos y tiempos de trabajo, objetivos cuantitativos y de calidad.

En otras palabras, el presupuesto debe ser expresado en términos monetarios para el período del informe, pero que en ningún momento constituye un hecho contable, sino que más bien es un documento administrativo realizado para ayudar a controlar la gestión y que los responsables puedan adoptar buenas decisiones gerenciales.

### 1.7.2. Clasificación de los presupuestos

La clasificación del presupuesto dependerá del enfoque que cada autor estime conveniente, pero sin alejarse de su estructura principal. En este sentido, la clasificación se presenta según sus aspectos más destacados:

#### 1.7.2.1. Período de tiempo

Dependiendo del marco de tiempo, el presupuesto dependerá del tipo de negocio, pero siempre tratando de conseguir precisión y análisis con el menor riesgo posible. De esta forma, se propone:

##### **De corto plazo**

Cuando sus estimaciones van hasta un año, por lo cual se denominan también anuales o de operación o planes financieros a corto plazo (planes operativos). Los productos más importantes son las previsiones de ventas y la información sobre las operaciones y finanzas de la empresa.

### **De mediano plazo**

Cuando sus estimaciones van de dos a cuatro años, por lo cual se denominan de orientación.

Los presupuestos de mediano plazo sirven para adoptar medidas que tienen que tomarse con anticipación, a fin de lograr mantener la empresa en el mercado. Por ejemplo, decisiones de ampliaciones de planta, mejoramiento de la productividad, incremento en la rentabilidad, entre otros.

### **De largo plazo**

Cuando las estimaciones van de cinco años en adelante, por lo que se denominan presupuestos de capital, planes financieros de largo plazo (planes estratégicos).

Los presupuestos de cinco años en adelante están hechos para concentrarse en inversiones de activos, investigación y desarrollo, comercialización. financiamiento para inversiones de largo alcance como construcción de nuevas plantas, investigaciones, desarrollo de nuevos productos, inversión en nuevas plantas, etc.

En estos presupuestos, quedan concluidos proyectos ya iniciados y todo tipo posible de adquisiciones.

## **1.7.3. Al universo que abarca las estimaciones**

### **1.7.3.1. Parcial o específico**

Cuando se refiere a temas concretos o definidos, a operaciones departamentales y que se elaboran de forma analítica. Así, tenemos el pronóstico de ventas, materiales, personal, CIF, egresos operativos —administración y ventas—, entre otros.

### **1.7.3.2. Completo o integral**

Los estados financieros presupuestados se elaboran cuando cubren todas las actividades o departamentos de la empresa.

## **1.7.4. A la naturaleza misma de las estimaciones**

### **1.7.4.1. Fijos**

Cuando las estimaciones de los precios, los costos y los gastos no se modifican substancialmente.

### **1.7.4.2. Semivariantes**

Las estimaciones mínimas y máximas se preparan cuando las estimaciones de precios, cargos y costos se presentan a diferentes niveles en función de las decisiones comerciales.

### **1.7.4.3. Variables o flexibles**

Cuando los precios, costos y gastos calculados se modifican en la medida que varía la producción.

## 1.8. SISTEMA PRESUPUESTARIO

### 1.8.1. Definición

Es el conjunto de órganos administrativos, normas procedimientos, métodos, formularios y técnicas que se utilizan para formular, aprobar, administrar, ejecutar y liquidar los presupuestos, en cada período financiero, interrelacionados de tal forma que estructuren un todo coherente.

La expresión tangible de un sistema presupuestario es el manual de procedimientos presupuestarios y su hecho manifiesto son los presupuestos específicos y los integrales.

Así, el manual de procedimientos presupuestarios, mediante su estructura, pretende coordinar los esfuerzos individuales, utilizar los fondos de manera eficiente, reducir los errores, acelerar las operaciones, cristalizar así los planes y maximizar el rendimiento por acción.

### 1.8.2. Finalidad del sistema presupuestario dentro de la administración

La implementación de un sistema presupuestario dentro de la organización al igual que la Planificación, permite a los administradores, dentro de los más altos niveles de motivación posibles, alcanzar, entre otra, las siguientes finalidades:

1. Precisar con claridad la estructura organizacional de la empresa.
2. Lograr que los altos directivos, junto a los demás niveles departamentales administrativos, puedan participar de forma coordinada y organizada.
3. Concretar de forma sistematizada el presupuesto sea a largo, mediano o corto plazo, según el modo de trabajo.
4. Ser un medio efectivo para establecer estándares de desempeño (presupuestos específicos) que miden los resultados reales y conducen la gestión hacia resultados satisfactorios.

5. Realizar control inmediato de resultados. Con este mecanismo, esto es posible al analizar y comparar el contenido final y el contenido previsto en el informe recibido; y, por otro lado, tomar las medidas correctoras adecuadas para cada caso individual.
6. Facilitar el procesamiento de la información, preparando un presupuesto basado en el plan de cuentas que utilizan los contadores.
7. Reducir las fallas, el número de órdenes orales y el incentivo a la capacitación de los empleados, estableciendo procedimientos de trabajo único.

### **1.8.3. Fases del sistema presupuestario**

Si una empresa está intentando por primera vez la estructuración de sus presupuestos, conviene que observe las siguientes etapas de realización:

#### **1.8.3.1. Planeación presupuestaria (PP)**

En esta etapa, ya sea con fondos propios o mediante consulta, se ajustan los aspectos legales. La estructura organizacional emplea personas y se instaaura un conjunto de decisiones, políticas y mejoras procesales y muchos más establecidos en el manual de procedimiento presupuestario.

#### **1.8.3.2. Formulación presupuestaria (FP)**

Etapla en la cual formulan directrices de orientación: se elabora el presupuesto especial ajustando los resultados para obtener de forma global el presupuesto de la organización según las planificaciones anuales establecidas.

### **1.8.3.3. Aprobación presupuestaria (AP)**

El momento en que la Junta o el gerente General aprueban el presupuesto de acuerdo con sus atribuciones establecidas en los estatutos o proponen cambios para ajustarlo antes de que se apruebe.

### **1.8.3.4. Control de gestión / Control presupuestario (CP)**

Período en el que se ejecutan las decisiones o se asegura la consecución de objetivos programas y metas previstos. Para que todo funcione, deben asignarse tareas a las diferentes unidades de ejecución, proporcionar informes de estado y consumo de recursos. Evalúe el desempeño, reoriente y modifique los proyectos para cumplir con los cronogramas de trabajo con variaciones razonables.

### **1.8.3.5. Liquidación del presupuesto (LP)**

Comprende el cierre y liquidación de la distribución de los recursos asignados, para determinar el impacto de liquidez, y balance de pérdidas y ganancias, al presentar el informe de cierre a la Junta General o gerente para su aprobación.

Cuando la empresa tiene establecido el manual de procedimientos presupuestarios, se vuelve a repetir en forma sistemática la formulación, aprobación, control de gestión y liquidación del presupuesto.

Una representación sumaria de las fases del sistema presupuestario se puede ver en la tabla 1.1:

Tabla 1.1. Resumen de las fases del sistema presupuestario

FASE		ABREVIATURA	ACTIVIDADES	RESULTADOS
1	Planeación presupuestaria	PP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reordenamiento, aspectos legales</li> <li>- Reordenamiento organizacional</li> <li>- Reclutamiento de personal</li> <li>- Obtención de recursos</li> <li>- Establecimiento de normas y procedimientos</li> </ul>	- Manual de procedimientos presupuestarios
2	Formulación presupuestaria	FP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de metas del ejercicio</li> <li>- Recopilación de requerimientos</li> <li>- Recopilación de presupuestos</li> <li>- Estructura de presupuestos específicos</li> <li>- Revisión de presupuestos con responsables</li> <li>- Estructura del presupuesto del ejercicio</li> </ul>	- Presupuesto integral
3	Aprobación presupuestaria	AP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión de los presupuestos</li> <li>- Sugerencias de ajustes a los presupuestos</li> <li>- Aprobación de presupuesto</li> </ul>	- Legalización del presupuesto
4	Control de gestión o control presupuestario	CP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uso de recursos</li> <li>- Informes de avance</li> <li>- Evaluación de cumplimiento</li> <li>- Corrección de las desviaciones</li> </ul>	- Cumplimiento de metas y programas de trabajo
5	Liquidación de presupuesto	LP	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liquidación de asignaciones</li> <li>- Determinación de superávit o déficit</li> <li>- Impactos en estados financieros</li> </ul>	- Informe de liquidación

Fuente: elaboración propia a partir de la bibliografía consultada.

## 1.9. FORMAS PARA ESTRUCTURAR LOS PRESUPUESTOS

Tanto la estructuración como la articulación de los presupuestos pueden ser enfocadas con una óptica de «dirección» o desde el ámbito «contable». La gran diferencia estriba en que el primer método garantiza la ejecución de la planificación y el segundo, el control de costos.

### 1.9.1. Enfoque de dirección

Al usar esta técnica, el presupuesto es el resultado de un proceso de planificación empresarial en el que el equipo directivo determina lo que pretende lograr en cada área funcional del negocio según sus objetivos. Así tenemos ventas, inversiones y otros. Cuando los especialistas traducen las sugerencias en números, obtienen el llamado presupuesto específico y consolidan el presupuesto total para un período determinado.

En este punto, los presupuestos específicos y los balances proforma son una respuesta monetaria a direcciones de acción predeterminadas, las cuales deben ser seguidas detalladamente por cada área responsable para lograr lo establecido en la planificación (ver figura 1.3).

### 1.9.2. Enfoque contable

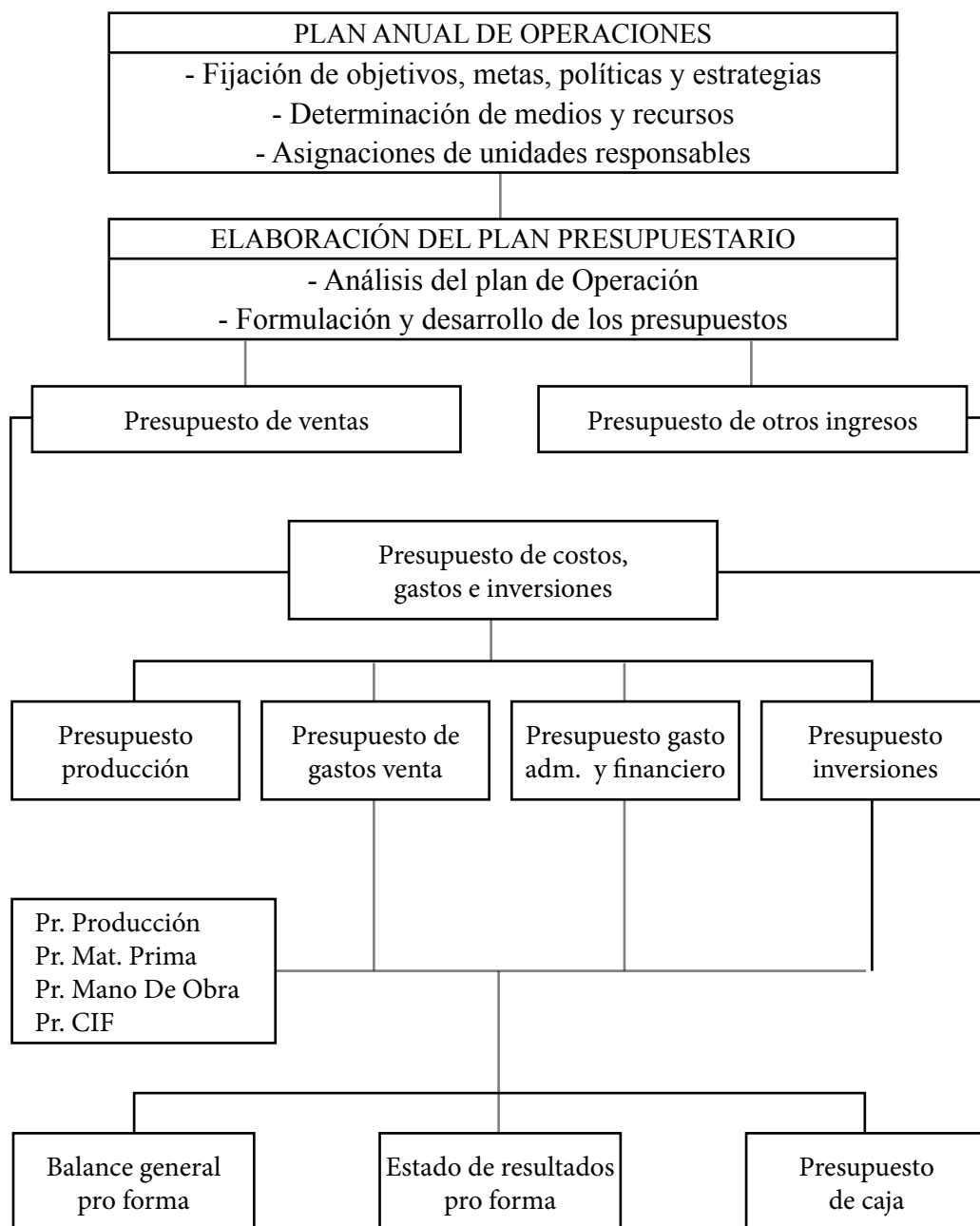
En este enfoque, el presupuesto permite la consecución de ingresos o gastos anteriormente planificados en el área contable

Al igual que el enfoque de dirección, el contable se basa en proyecciones de unidades vendidas, inventarios deseados y estimaciones de costos de producción, compras de insumos y materiales, estimaciones de gastos y balances presupuestados, excepto que estas cifras no se basan en pronósticos si no en estándares deducidos de la experiencia contable histórica (ver figura 1.4).

Desde luego, el control de estándares le da a la empresa la oportunidad de realizar las metas establecidas en términos de ingresos, gastos y rendimientos.

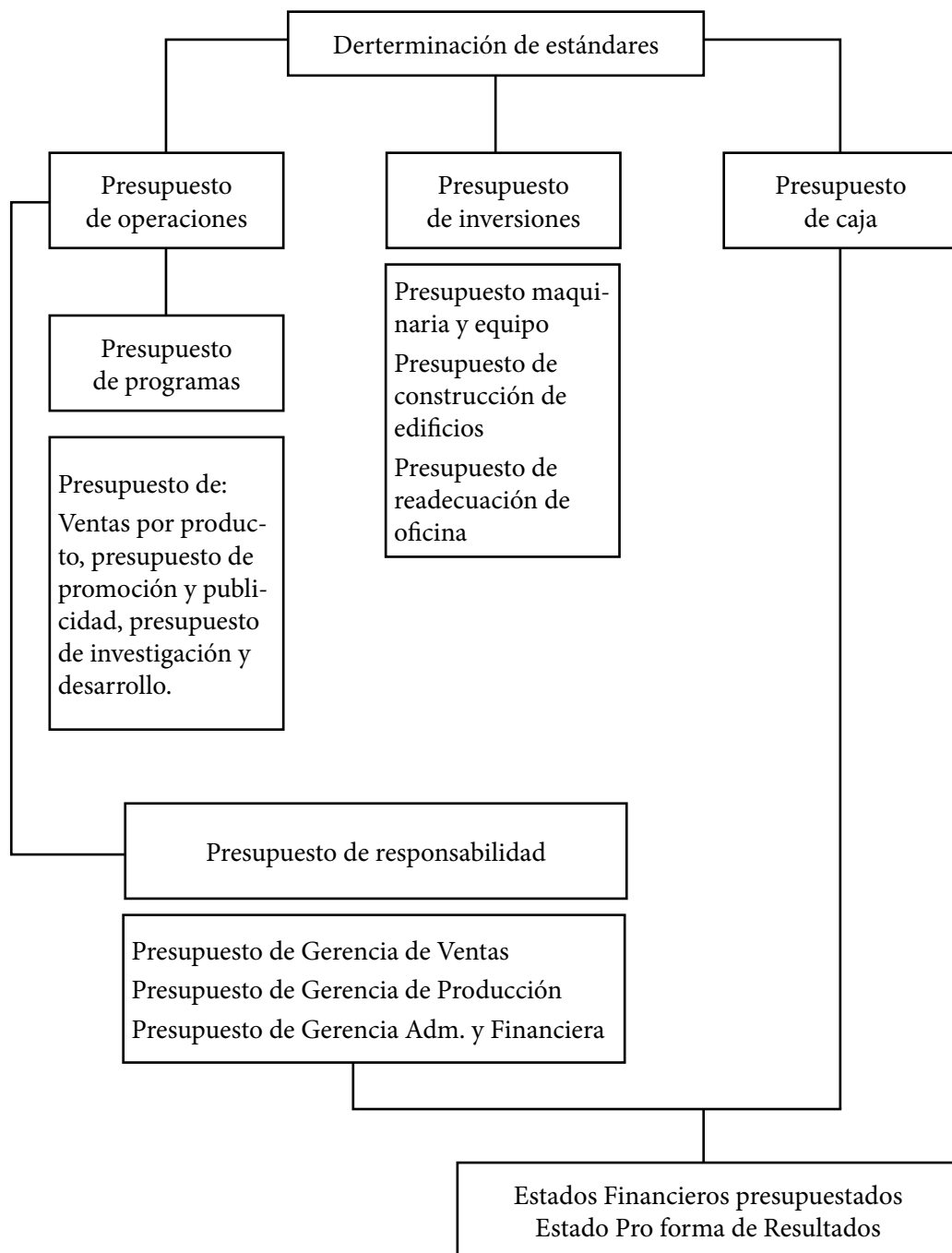


Figura 1.3. Esquema presupuestario desde un enfoque de dirección



Fuente: adaptación de A. Burbano, 2006

Figura 1.4. Esquema presupuestario desde un enfoque contable



Fuente: adaptación de A. Burbano, 2006

## 1.10. AUTO EVALUACIÓN CAPÍTULO I

1. La planificación económica es el proceso metódico de preparación de programas, proyectos y planes, encaminados a la optimización de los recursos humanos, naturales y financieros de un país, señalando metodológicamente los objetivos, metas y uso de esos recursos.

V F

2. ¿Qué persigue es Estado mediante la planificación?

a) Que la economía crezca espontáneamente .

V F

b) Utilizar recursos escasos para enfrentar los desequilibrios presentes.

V F

c) Asegurar que el sector privado encuentre en el Estado la ayuda para planificar con tranquilidad frente a la competencia, en función de un equilibrio económico y social.

V F

3. Planificar es predecir el futuro y las decisiones futuras, así como del impacto de las decisiones de hoy en el futuro.

V F

4. ¿En el ámbito empresarial, cuántos métodos de planificar conoce?


5. Planificación corporativa es intentar crear un equilibrio dinámico entre los recursos disponibles, las opciones estratégicas y los resultados en los diferentes departamentos de la organización, dado que la empresa interactúa con el entorno en el que se involucran sus competidores.

V

F

6. ¿Qué incluyen los cursos de acción dentro de una empresa industrial?


7. ¿En el ámbito empresarial, por qué se planifica?


8. Diga qué es método de tanteo.


9. ¿Qué es método imitativo?


10. ¿Qué es método científico?


11. El presupuesto está clasificado y determinado como:

La corriente de ingresos y egresos; y,

El marco de decisiones administrativas.

V

F

12. ¿Qué es un presupuesto familiar?


13. El presupuesto del Estado indica las distintas fuentes de recursos que se tendrán en un ejercicio y su asignación de fondos a la defensa, la asistencia social, la agricultura, la educación y especialmente para que las empresas privadas puedan planificar.

V

F

14. El presupuesto es un programa coordinado de las operaciones, expresado en términos:

Administrativos ☐

Monetarios ☐

15. ¿Cuáles son las fases del sistema presupuestario?


16. ¿Desde el enfoque contable, qué es un presupuesto?


17. Clasifique el presupuesto y explique.


18. ¿Cuántas formas de estructurar un presupuesto conoce?


19. Para la Dirección Administrativa, ¿qué es un presupuesto?




## **CAPÍTULO II. PRESUPUESTO MAESTRO EMPRESAS DE SERVICIOS Y COMERCIALES**

### **2.1. PRESUPUESTO MAESTRO**

Al presupuesto maestro se lo considera como una planificación presupuestaria que incluye y analiza todas las posibles variables en cuanto a los recursos de los que dispone la empresa, con el propósito de cumplir las metas propuestas de tal forma que los resultados finales no sean afectados gravemente. En este sentido, Ramírez (2008) explica que sirve para determinar las ganancias y pérdidas futuras esperadas y preparar informes presupuestarios para permitir a los gerentes tomar decisiones durante un período de tiempo.

Este presupuesto lo realizan los altos directivos empresariales o sus delegados. Generalmente se lo hace para un año, pero también se puede desglosar por mes, trimestre y semestre, siempre tratando de coincidir con el período fiscal contable de un país.

Se puede decir que consiste en la sumatoria de varios presupuestos que una empresa realiza por las diferentes áreas funcionales dentro del campo operativo y financiero, considerándose una estrategia de negocios que presenta expectativas de posibles ingresos, producción ideal, adquisiciones, gastos posteriores deseables, inversiones en activos, créditos que contratar y reembolsos. Es decir, el presupuesto maestro abarca todos los demás, tanto de gastos financieros como operativos, y constituye un plan estratégico que rige el futuro de la empresa.

Este presupuesto puede ser orientado a las diferentes empresas inmersas en el sector de servicios, comercio e industria. Cuando se menciona la empresa de servicios, es aquella que comercializa bienes intangibles y que usualmente compran esos servicios, o los procesan y luego los venden. En cambio, las empresas comerciales se dedican al intercambio de bienes tangibles; es decir, compran los bienes procesados y vuelven a vender los mismos bienes. Se diferencia de las

anteriores las empresas industriales, que compran materiales para efectuar un proceso de transformación (producción) y los venden como productos terminados o procesados.

Sobre la base de lo anterior, se infiere que el presupuesto maestro funciona como un instrumento para la planificación y verificación de la gestión, ya que se pueden planificar las actividades empresariales de forma total; y siempre, al final de cada período, se comparan los registros existentes con el presupuesto total, para tomar las medidas necesarias de control.

El presupuesto maestro presenta beneficios y desventajas, puesto que, al ser un documento de planificación administrativa, no siempre presenta la realidad empresarial, a causa, sobre todo, de aquellas variables exógenas que se escapan al control rutinario y que provienen de agentes externos a los que no se puede controlar. De esta forma, se pueden concebir como beneficios los siguientes:

- a) Permite trabajar en función de los objetivos institucionales.
- b) La autoridad y responsabilidad para cada proceso del presupuesto está bien definida.
- c) Facilita el control en cada una de las actividades que se desarrollan.
- d) La evaluación y retroalimentación a las actividades presupuestadas en constante.
- e) Los responsables de disponer la utilización de recursos empresariales pueden hacerlo con eficiencia y efectividad.

De la misma manera, el presupuesto maestro presenta varias desventajas. Entre otras, se presentan las siguientes:

- a) Por ser un supuesto de lo que podría suceder, el presupuesto no podría establecer lo que pueda ocurrir de forma certera en el futuro.

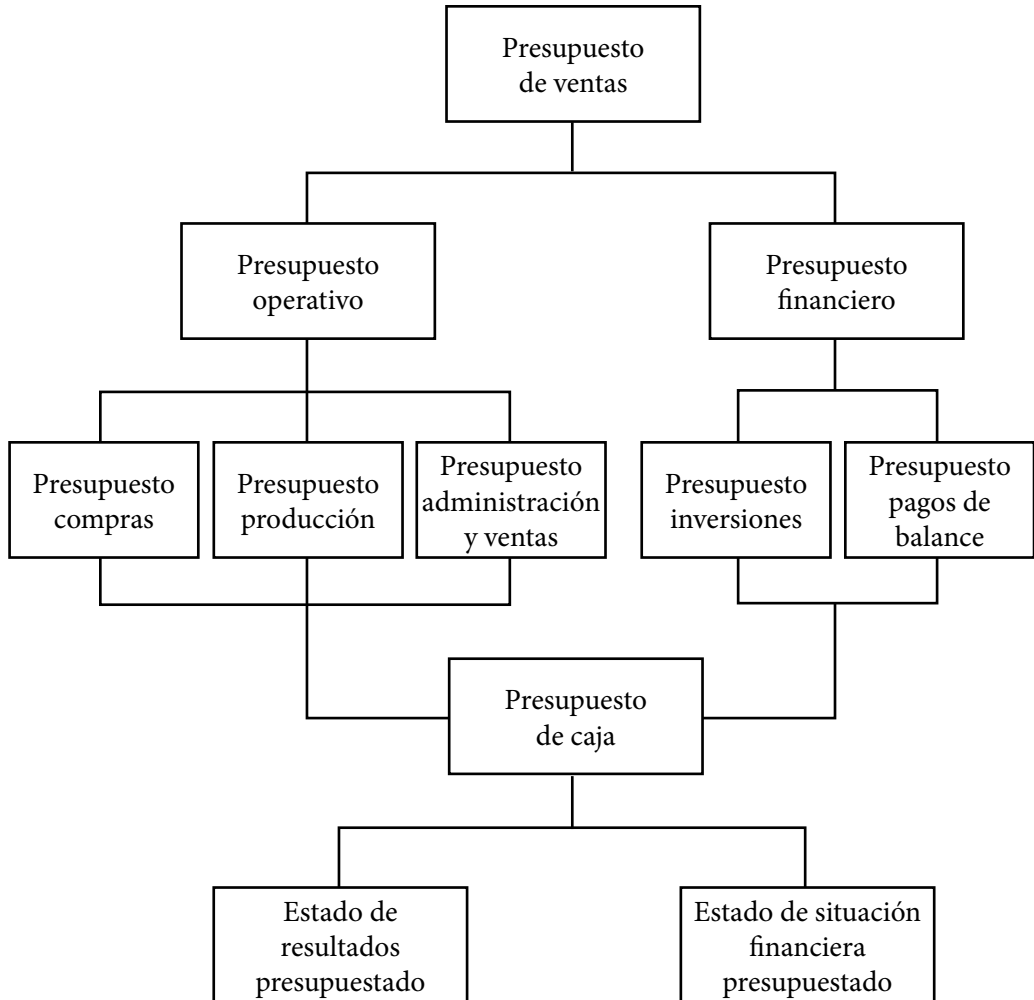
- b) El presupuesto, como herramienta de planificación, tiende a veces a tratar de sustituir a la administración de la empresa, cuando debe ser un instrumento suficiente y oportuno que se sujete a los cambios operativos.
- c) Se depende demasiado de los responsables de cada actividad.
- d) La confianza excesiva en la información del presupuesto, puede ocasionar que los directivos, al momento de tomar decisiones, lo hagan basándose en hechos falsos.

Para resumir, se presenta una esquematización de su formación procesal como se puede ver en el figura 2.1. Cabe señalar que, tanto para la empresa de servicios como comercial, el procedimiento en el establecimiento del presupuesto maestro es exactamente el mismo; es decir, se parte de la realización de las cédulas presupuestarias,<sup>3</sup> empezando con ventas, compras, gastos de operación, de inversión y pagos de balance y el presupuesto de caja; para finalmente llegar a los estados financieros presupuestados.

De esta forma, es de relevante importancia abordar primeramente el sentido del presupuesto de ventas, puesto que esta cédula permite el tratamiento del dinero recaudado sea por ventas al contado, recuperación de cartera en el propio período o de anteriores y de otras fuentes de ingresos para la empresa. Es, desde luego, el denominado presupuesto del efectivo. Posteriormente se va a tratar el proceso de presupuestación sobre la base de las respectivas cédulas.

3 «Una cédula presupuestal es una hoja de control de presupuesto, que sirve para verificar el avance, ejecución y cumplimiento de los proyectos de la empresa» (Álvarez, s.f.).

Figura 2.1. Esquema presupuesto maestro



Fuente: adaptado de Lorca, 2011

### **2.1.1. Presupuesto del efectivo**

Por lo general, el presupuesto del efectivo se orienta a determinar:

1. Saber cuánto dinero se va a necesitar
2. Saber cuándo se lo va a necesitar
3. Saber cuánto dinero recibirá o puede obtener, de cuáles fuentes y cuándo
4. Administrar y ajustar los planes de salidas de efectivo en forma realista
5. Obtener y mantener la cantidad adecuada d efectivo
6. Proteger y controlar apropiadamente el efectivo

#### **2.1.1.1. Definición**

Es un pronóstico de entradas y salidas de dinero para uno o más períodos que identifica faltantes o excedentes anticipados y permite la planificación, coordinación y control de los mismos.

El presupuesto del efectivo es un instrumento básico para la planeación financiera. Su objetivo fundamental es determinar:

- 1.- «CUÁNTO» va a faltar o sobrar; y,
- 2.- «CUÁNDO» va a existir el faltante o sobrante

Lo anterior nos obliga a determinar posteriormente «DE DÓNDE» obtener el o los faltantes, o «A DÓNDE» canalizar el o los sobrantes.

### 2.1.1.2. Gestión del efectivo

Una gestión efectiva del dinero es esencial en el éxito de una empresa. De hecho, puede ser más importante que la capacidad para entregar de forma inmediata los pedidos hechos por los clientes. Una empresa puede perder un cliente sin sufrir daño irreparable. Sin embargo, una brecha en su flujo de fondos que dé lugar al impago de los sueldos puede obligar a la empresa a cerrar sus actividades.

El presupuestar fondos constituye el eje fundamental y eficaz para gestionar el efectivo. Dicho presupuesto ayuda a prever las brechas potenciales posibles referentes a la disposición del dinero y proporciona a la dirección el tiempo necesario para evitar o rellenar tales huecos antes de que se produzcan. La necesidad de contar con un presupuesto de caja, además del financiero, surge de la distinción crítica entre las operaciones financieras y al contado de una empresa.

Por consiguiente, la parte financiera registra su venta al día, aun cuando no se produzca intercambio de efectivo entre las dos partes, sino que contabilizará esta operación a la partida de cuentas por cobrar; y, la parte compradora registrará un aumento en la partida cuentas por pagar.

Partiendo de esta distinción, un presupuesto de caja significa las proyecciones futuras de cobros y desembolsos en efectivo previstas en el desarrollo diario de la empresa.

## 2.2. CÉDULAS PRESUPUESTARIAS PARA EL PRESUPUESTO MAESTRO EN EMPESAS DE SERVICIOS Y COMERIALES

Pueden existir varios, pero se ha tratado de resumirlos en cinco pasos:

1. Cédula presupuestaria de ventas (proyección de ventas)
2. Cédula presupuestaria de compras (proyección de compras)

3. Cédula presupuestaria de los desembolsos en efectivo de la empresa (gastos operativos: administrativos y ventas)
4. Cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance
5. Cédula presupuestaria de financiamiento (eliminación de posibles brechas en el flujo de fondos)

### **2.2.1. Presupuesto de ventas (previsión o proyección de las ventas)**

El presupuesto de efectivo debe empezar por una proyección de ventas, que puede estar en función de un proceso matemático especializado o simplemente una proyección intuitiva basada en la experiencia, como puede ser el volumen de ventas correspondiente al ejercicio previo ajustado, teniendo en cuenta la inflación registrada. Constituye un punto de inicio razonable de elaboración del presupuesto. Por lo general, se recomienda, para evitar errores de fondo, hacerlo con al menos cinco años de información histórica. Ejemplo, asumir de manera didáctica estas posibles ventas para los cuatro primeros meses del año 2022 (ver tabla 2.1).

Tabla 2.1: Proyección de ventas

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>
<b>Ventas proyectadas (USD)</b>	160,00	180,00	170,00	320,00

Fuente: elaboración propia.

Esta proyección es la base para el segundo paso.

### 2.2.2. Proyección de cobros en efectivo (política de ventas)

Surge del hecho de que la fuente fundamental del flujo de fondos entrante en una empresa procede del cobro a los clientes que compraron a crédito, y no de las ventas. En realidad, el efectivo de una venta no entra a la empresa hasta que esta cobre las cuentas que representan los beneficios originales. Es lo que se considera la política de ventas, que no es otra cosa que la manera de ofertar los artículos o servicio a nuestros clientes; es decir, qué porcentaje en efectivo y qué porcentajes a crédito. Hay que considerar además que toda empresa que funcione por algún tiempo dentro del mercado mantendrá saldos de cartera por cobrar a sus clientes de un período a otro. A esto se le denomina saldo inicial de clientes que se refleja en los activos corrientes.

Por lo general, las empresas se basan en la experiencia de períodos anteriores para proyectar el flujo de fondos correspondiente al cobro de los clientes. En el ejemplo que analizaremos, los resultados son los siguientes:

La venta se realiza con el 60 % al momento de la entrega del producto, el 30 % un mes posterior a la venta, finalmente 10 % pasado dos meses de la venta. Adicionalmente, las ventas históricas de la empresa en noviembre y diciembre del año anterior fueron de USD 100,00 y USD 180,00 respectivamente.

La empresa en cuestión espera recibir USD 160,00 por concepto de cobros en efectivo durante el mes de enero. En ese total, se incluyen los pagos correspondientes al 60 % de las ventas del propio mes, al 10 % de las no cobradas por el mes de noviembre y el 30 % de diciembre.

Los cobros esperados en febrero ascienden a USD 174,00 que reflejan el 10 % del mes de diciembre por cobros pendientes a los clientes por las ventas pasadas. Los demás meses de enero a abril, presentan una recuperación basada en la política de ventas (ver tabla 2.2).



Tabla 2.2. Cédula presupuestaria de ventas

Cobros previstos	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>Política de ventas</b>				
Saldo anterior de clientes (*)	64,00	18,00		
60 % al contado	96,00	108,00	102,00	192,00
30 % a un mes plazo		48,00	54,00	51,00
10 % a dos meses plazo			16,00	18,00
<b>Total cobros en efectivo</b>	<b>160,00</b>	<b>174,00</b>	<b>172,00</b>	<b>261,00</b>

(\*) se obtiene la información del balance de situación financiera histórico del período anterior.

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla de proyección de ventas, para el mes de enero, se esperan ventas de USD 160,00, pero los cobros correspondientes a las ventas anteriores serán de USD 64,00.

Der este modo y sobre la base de la tabla anterior, tenemos que se vendió en USD 160,00, pero los cobros proceden aplicando la política de ventas así: en el propio mes, se aplica el 60 % de contado que es igual a USD 96,00 ( $160,00 * 60\%$ ); mientras que, para febrero, se determina el 30 % a un mes plazo; es decir que se recuperarán USD 48,00 ( $160,00 * 30\%$ ); y, para el mes de marzo, resultaría el pago a dos meses plazo de USD 16,00 ( $160,00 * 10\%$ ).

De esta forma se calcula para los demás meses.

### 2.2.3. Presupuesto de compras (proyección de compras)

Usualmente, la proyección de compras se basa en las ventas de la empresa, observando para el efecto si existe política de inventarios y de compras. Para nuestro ejemplo, suponemos que las compras están en función de las ventas y representan el 50 %. Con una política de compras de 40 % de contado, 40 % a un mes y 20 % a dos meses plazo. Del mismo modo las compras históricas de la empresa en noviembre y diciembre del año anterior fueron de USD 50,00 y USD 90,00 respectivamente.

La empresa piensa pagar USD 78,00 en concepto de compras en efectivo durante el mes de enero. En ese total se incluyen los pagos correspondientes al 40 % de las compras del propio mes, al 20 % de noviembre y el 40 % de diciembre. Los pagos en febrero esperados ascienden a USD 86,00 que reflejan el 20 % del mes de diciembre por pagos pendientes a los proveedores por las compras pasadas. Los demás meses de enero a abril, presentan un pago basado en la política de compras, como se puede ver en la tabla 2.3.

Según el cuadro de proyección de compras, para el mes de enero, se esperan pagos de USD 80,00, pero los correspondientes a las compras anteriores serán de USD 46,00.

Tabla 2.3. Cédula presupuestaria de compras

	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>
<b>Ventas proyectadas (USD)</b>	160,00	180,00	170,00	320,00
<b>Compras proyectadas 50 % de las ventas</b>	<b>80,00</b>	<b>90,00</b>	<b>85,00</b>	<b>160,00</b>
<b>Pagos previstos</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>
<b>Política de compras</b>				
Saldo anterior de proveedores (*)	46,00	18,00		
40 % al contado	32,00	36,00	34,00	64,00
40 % a un mes plazo		32,00	36,00	34,00
20 % a dos meses plazo			16,00	18,00
<b>Total pagos en efectivo por compras</b>	<b>78,00</b>	<b>86,00</b>	<b>86,00</b>	<b>116,00</b>

(\*) se obtiene la información del balance de situación financiera histórico del período anterior.

Fuente: elaboración propia.

Sobre la base de la tabla anterior, se tiene que las compras se determinan de la siguiente manera: en el mes de enero, como las compras son de USD 80,00, los pagos proceden aplicando la política de compras así: en el propio mes se aplica el 40 % de contado que es igual a USD 32,00 ( $80,00 \times 40\%$ ); mientras que, para

febrero, se determina el 40 % a un mes plazo; es decir que se pagará USD 32,00 ( $80,00 * 40 \%$ ); y, para el mes de marzo, resultaría el pago a dos meses plazo de USD 16,00 ( $80,00 * 20 \%$ ).

De esta forma se calcula para los demás meses.

#### **2.2.4. Presupuesto de los desembolsos en efectivo (gastos de operación: administración y ventas)**

La proyección de ventas sirve de punto de inicio para el siguiente paso en la realización del presupuesto de caja. Generalmente, la mayoría de los desembolsos de una empresa constituyen lo siguiente: 1) pago de compras; 2) pago de gastos operacionales; 3) pago por inversiones y cuentas de balance.

Para el presente ejemplo analizado, suponemos que:

1. Sueldos y salarios del personal administrativo, USD 40,00 por mes (incluye todos los beneficios sociales).
2. Por servicios públicos (básicos), USD 10,00 por mes con incremento del 1 % mensual.
3. Útiles de oficina, USD 5,00 mensuales, con un incremento de USD 1,00 por mes.
4. Por depreciación de la parte administrativa, USD 3,00 mensuales fijos (USD 360,00 en bienes).
5. Se procederá con la provisión por incobrables del 1 %.
6. Por comisión de los vendedores, 2 % sobre las ventas.
7. Movilizaciones de los vendedores, USD 3,00 fijos mensuales.
8. Publicidad de la empresa, USD 10,00 mensuales.
9. Por arriendo de almacén para las ventas, USD 8,00 mensuales.

Como se puede ver en la tabla 2.4, se ha sugerido hacerla en dos partes. La primera se usará para determinar los gastos totales de operación y la segunda, para diferenciar los gastos contables. En cuanto a los gastos administrativos, se observa que la provisión por incobrables es el resultado de multiplicar USD 145,00 de la deuda pendiente de los clientes que corresponden USD 113,00 para el mes de mayo y USD 32,00 para el mes de junio, por el 1 % efecto de la política de ventas.

En cuanto a los servicios públicos, se debe estimar el incremento porcentual según los datos; en este caso, es de 1 % mensual. Por lo tanto, el cálculo para el mes de febrero es el siguiente:  $10,00 + (10,00 * 1 \%)$ , cuyo resultado es USD 10,10. Para el mes de marzo, se procede de igual forma como sigue:  $10,10 + (10,10 * 1 \%)$ , que da como resultado USD 10,20; y finalmente, para el mes de abril, se tiene que  $10,20 + (10,20 * 1 \%)$  y se obtiene los USD 10,30. En caso de existir más datos con este tipo de información, se procede de la manera descrita.

Para las comisiones, se analiza el porcentaje de incremento en las ventas proyectas en dólares por cada mes que corresponda. Por ejemplo, del mes de enero se tiene que sus ventas alcanzan USD 160,00. A este valor se le multiplica por el porcentaje que, según los datos, es de 2 %. Al hacer la respectiva operación, se tiene que la comisión para el mes de enero es de USD 3,20; y así se procede con los demás meses.

Para la empresa de nuestro ejemplo, en el mes de enero, el total de los gastos operativos serán para el estado de resultados presupuestado y reflejará USD 82,37; mientras que, para el total desembolsos, será registrado en el presupuesto de caja que reflejará USD 79,20, considerado desembolso de efectivo mensual necesario para la empresa.

En el caso de las depreciaciones, estas incluyen la depreciación del camión que se piensa comprar en enero para la repartición los productos. Se aplica el método legal.

Tabla 2.4. Cédula presupuestaria de gastos de operación

Rubros	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>Gastos administrativos</b>				
Sueldos y salarios	40,00	40,00	40,00	40,00
Servicios públicos (básicos)	10,00	10,10	10,20	10,30
Útiles de oficina	5,00	6,00	7,00	8,00
Depreciación	3,17	3,17	3,17	3,17
Provisiones incobrables				1,45
<b>Total G. administración</b>	<b>58,17</b>	<b>59,27</b>	<b>60,37</b>	<b>62,92</b>
<b>Gastos de ventas</b>				
Comisiones	3,20	3,60	3,40	6,40
Movilizaciones	3,00	3,00	3,00	3,00
Publicidad	10,00	10,00	10,00	10,00
Arriendo	8,00	8,00	8,00	8,00
<b>Total G. ventas</b>	<b>24,20</b>	<b>24,60</b>	<b>24,40</b>	<b>27,40</b>
<b>Total gastos de operación</b>	<b>82,37</b>	<b>83,87</b>	<b>84,77</b>	<b>90,32</b>
<b>Gastos contables</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>
Depreciación	3,17	3,17	3,17	3,17
Provisiones incobrables	-	-	-	1,45
<b>Total gastos contables</b>	<b>3,17</b>	<b>3,17</b>	<b>3,17</b>	<b>4,62</b>
<b>Total desembolsos G. operación</b>	<b>79,20</b>	<b>80,70</b>	<b>81,60</b>	<b>85,70</b>

Fuente: elaboración propia.

## 2.2.5. Presupuesto de inversiones y pagos de balance

En este punto, la empresa deberá registrar especialmente aquellas inversiones de capital destinadas a la adquisición de bienes, usualmente activos fijos, como, por ejemplo: maquinarias y equipos, muebles, equipos de computación, vehículos, edificios, mejoras, entre otros.

De la misma forma, cuando se trata de pagos de balance, en cambio, serán aquellos rubros que consten principalmente en el estado de situación financiera histórico dentro de la clasificación de los pasivos corrientes. Así tenemos: obli-

gaciones pendientes, sueldos pendientes, préstamos pendientes, impuestos pendientes, seguro social pendiente, entre varios más; y, desde luego, sin olvidar aquellos pagos de préstamos bancarios a largo plazo en su parte corriente.

Para el presente ejemplo analizado, suponemos que:

1. Se comprará un camión para los despachos de ventas en USD 20,00 en enero.
2. Remodelación del edificio programado para el mes de febrero, USD 10,00.
3. Se cancelará un préstamo bancario de USD 8,00 en enero.
4. La participación para trabajadores se pagará en abril por USD 10,00.
5. Por impuesto a la renta, en marzo, serán USD 14,00.

Sobre la base de esta información didáctica, se tienen los cálculos respectivos para el cálculo de inversiones y pagos de balance, como se puede ver en la tabla 2.5.

Tabla 2.5. Cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance

Rubros	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>Inversiones</b>				
Camión	20,00			
Remodelación edificios		10,00		
<b>Total inversiones</b>	<b>20,00</b>	<b>10,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Pagos de balance</b>				
Préstamo bancario	8,00			
Participación trabajadores				10,00
Impuesto a la renta			14,00	
<b>Total pagos de balance</b>	<b>8,00</b>	<b>-</b>	<b>14,00</b>	<b>10,00</b>
<b>Total inversiones y pagos de balance</b>	<b>28,00</b>	<b>10,00</b>	<b>14,00</b>	<b>10,00</b>

Fuente: elaboración propia.

## 2.2.6. Presupuesto de financiamiento (eliminación de posibles brechas en el flujo de fondos)

Para el desarrollo de este paso, debemos realizar lo siguiente: relacionar los cobros y pagos, para obtener el denominado superávit o déficit; y luego de sumar el saldo de caja inicial, determinar el neto disponible de dinero en la empresa, que no es otra cosa que observar su grado de liquidez para hacer frente a los gastos mensuales corrientes y, posterior a ello, su posible superávit o déficit (brecha).

### 2.2.6.1. Interrelación de cobros y pagos

Es el siguiente paso en el proceso de confección del presupuesto de caja y establece una interrelación entre las tres proyecciones anteriores (ingresos, desembolsos y pagos de inversiones y balance) y sirve para medir el efecto neto que tendrán tales flujos sobre las reservas de dinero de la empresa., como se puede ver en la tabla 2.6.

Tabla 2.6. Determinación del superávit o déficit (brecha)

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Total cobros en efectivo	160,00	174,00	172,00	261,00
Total pagos en efectivo por compras	78,00	86,00	86,00	116,00
Total desembolsos G. operación	79,20	80,70	81,60	85,70
Total inversiones y pagos de balance	28,00	10,00	14,00	10,00
<b>Superávit / Déficit</b>	<b>– 25,20</b>	<b>– 2,70</b>	<b>– 9,60</b>	<b>49,30</b>

Fuente: elaboración propia.

Tras obtener este resultado, se le debe sumar el saldo inicial de caja, cuyo valor, de igual forma, se obtiene del estado de situación financiera histórico y que, en este caso, suponemos sea de USD 40,00, según la tabla 2.7.

Tabla 2.7. Cálculo del neto disponible

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Superávit / déficit	– 25,20	– 2,70	– 9,60	49,30
Saldo inicial de caja	40,00			
<b>Neto disponible efectivo</b>	<b>14,80</b>	<b>– 2,70</b>	<b>– 9,60</b>	<b>49,30</b>

Fuente: elaboración propia.

Sobre la base de la tabla anterior, nuestra empresa espera un superávit del efectivo en el mes de enero de USD 14,80; mientras que presenta un déficit de USD 2,70 en el mes de febrero, y USD 9,60 en marzo. Esto es causado por efecto de las inversiones y pagos de balance programados. Por lo tanto, debe hacer uso del crédito bancario para cubrir sus necesidades de efectivo.

#### 2.2.6.2. Cubrir el déficit o brecha (financiamiento)

El último paso del proceso de confección del presupuesto de caja consiste en establecer una interrelación entre las reservas de dinero de la empresa y los flujos de efectivo entrante y saliente mensuales previstos (superávit / déficit). Esto permitirá identificar los posibles problemas de caja que puede tener una empresa y se parte de la determinación del neto disponible efectivo.

En nuestra empresa ejemplo, se presentan cuatro datos adicionales:

1. El saldo inicial de caja, USD 40,00.
2. Se cuenta con un crédito abierto de USD 110,00.
3. La política de la empresa exige disponer no menos de USD 90,00 en efectivo como saldo operacional mínimo al comienzo de cada mes.
4. Se contrata el crédito al 13 % anual (amortización simple para un año).



Este paso final permite a la empresa identificar si debe o no utilizar la línea de crédito para satisfacer sus necesidades operacionales de efectivo y evitar los problemas de caja, como se puede ver en la tabla 2.8.

Tabla 2.8. Cédula presupuestaria de financiamiento

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
<b>Superávit / déficit</b>	– 25,20	– 2,70	– 9,60	49,30
Saldo inicial de caja	40,00	124,80	111,74	91,88
<b>Neto disponible efectivo</b>	<b>14,80</b>	<b>122,10</b>	<b>102,14</b>	<b>141,18</b>
<b>Financiamiento</b>				
Préstamo	110,00			
Capital pagado		– 9,17	– 9,17	– 9,17
Interés pagado		– 1,19	– 1,09	– 0,99
Inversiones				
Capital cobrado				
Interés cobrado				
<b>Total financiamiento</b>	<b>110,00</b>	<b>– 10,36</b>	<b>– 10,26</b>	<b>– 10,16</b>
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>124,80</b>	<b>111,74</b>	<b>91,88</b>	<b>131,02</b>

Fuente: elaboración propia.

La empresa presenta problemas de efectivo en enero, febrero y marzo que le obliga a utilizar la línea de crédito para poder mantener su saldo operacional mínimo de caja.

Finalmente, el consumo neto de dinero para enero, febrero y marzo hace prever la necesidad crítica del proceso de confección del presupuesto de caja. Lo que influye en que la previsión de dicho déficit con la ayuda del presupuesto constituye la justificación para buscar el financiamiento en la banca y cubrir esa brecha de efectivo.

## 2.2.7. Presupuesto de caja

### 2.2.7.1. Concepto

Constituye un instrumento que muestra los cambios reales de dinero y se utiliza para detectar las necesidades tratando de minimizar costos y uso de recursos externos y maximizar el rendimiento de la disponibilidad de la empresa. Gracias a esta posibilidad, la empresa puede optimizar el manejo de los recursos líquidos.

En cuanto a la recuperación del dinero, dependen del pago de los clientes, las ventas en efectivo y el cobro de diversos rubros que puedan existir, como intereses, comisiones y dividendos y demás. El conocimiento sobre el cobro esperado de los clientes es indispensable en la realización de pronósticos precisos. Los componentes principales son una experiencia de cuenta mala o irrecuperable (Horngren et al., 2012).

Por lo que se acaba de mencionar, el registro del presupuesto de caja constituye un proceso estrictamente financiero de efectos positivos o negativos y sus consecuencias de registro contable, en el cual, de existir, deben constar, además de los ingresos antes mencionados, aquellos que considere la empresa, ya sea de naturaleza propia o ajena del negocio, como por ejemplo intereses por cobrar, comisiones por cobrar, dividendos por cobrar, entre otros.

### 2.2.7.2. Partes del presupuesto de caja

Las cuatro fases que integran el enfoque presupuestario de caja son:

La primera, de ingresos, entradas o fuentes de recursos.

Los ingresos están representados por ventas netas en efectivo, cobros, dividendos recibidos, préstamos recibidos, intereses recibidos, ventas de equipos, ventas de inventario, colocación de obligaciones, entre otros.

La segunda, de egresos, salidas o usos de recursos.

Corresponden a salarios, arrendamientos, impuestos, amortización de capital y pago de intereses sobre préstamos y deudas, compra de maquinaria y equipo o materias primas, suministros y materiales, pagos de balance, entre otros; las depreciaciones y amortizaciones por no ser movimientos de efectivo no se incluyen en este presupuesto.

La tercera, el superávit/déficit o brecha.

Constituye la resta de los ingresos de las tarifas de egresos que afectan la cuenta de efectivo.

La cuarta representa las transacciones financieras

Esta es el área donde se determinan las necesidades de financiamiento a corto plazo y donde se toma decisiones económicas para maximizar los resultados finales del presupuesto.

### **2.2.7.3. Periodicidad del presupuesto de caja**

Este presupuesto se lo hace por un período anual, aun cuando cualquier intervalo de tiempo puede ser aceptable.

Este presupuesto generalmente se divide por intervalos menores cuyo tamaño depende del tipo de negocio y de la estacionalidad de los flujos de efectivo.

### **2.2.7.4. Presupuestos específicos**

Las diversas fuentes de ingresos y egresos que se detallan como componentes del presupuesto de caja corresponden a los denominados presupuestos específicos (cédulas presupuestarias), entre los que mencionaremos el de ventas, cobranzas, sueldos y salarios; adquisición de materia prima, cuentas por pagar, inversiones, cancelación de dividendos, pago de impuestos; entre otros, cuyas particularidades de cálculo quedaron mencionadas en otros temarios en las cédulas presupuestarias anteriores.

En el esquema presupuestado, los sueldos, salarios y beneficios sociales pueden obtenerse del distributivo de la nómina respectiva; comisiones, fletes y publicidad, de las diferentes proyecciones de ventas; y el resto de gastos y costos, de las proyecciones de costo de fabricación, gastos operativos —administración y ventas—.

Si las compras son al contado en su totalidad, se registrará todo el impacto de pago; pero, si son a crédito, parte o todo, se registrarán solo los pagos de efectivo que se calculan en la proyección de compras y desembolsos.

Las inversiones fijas del período vienen del presupuesto de inversión y financiamiento y las amortizaciones de obligación de las tablas correspondientes. Las provisiones de pago de impuestos, participación a trabajadores y reparto de utilidades se aplican al flujo de efectivo de forma diferida.

En resumen, el presupuesto de caja es la acumulación de las cédulas presupuestarias determinadas en los temas anteriores, como se puede ver en la tabla 2.9.

Tabla 2.9. Presupuesto de caja

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Total cobros en efectivo	160,00	174,00	172,00	261,00
Total pagos en efectivo por compras	78,00	86,00	86,00	116,00
Total desembolsos G. operación	79,20	80,70	81,60	85,70
Total inversiones y pagos de balance	28,00	10,00	14,00	10,00
<b>Superávit / déficit</b>	<b>– 25,20</b>	<b>– 2,70</b>	<b>– 9,60</b>	<b>49,30</b>
Saldo inicial de caja	40,00	124,80	111,74	91,88
<b>Neto disponible efectivo</b>	<b>14,80</b>	<b>122,10</b>	<b>102,14</b>	<b>141,18</b>
<b>Financiamiento</b>				
Préstamo	110,00			
Capital pagado		– 9,17	– 9,17	– 9,17
Interés pagado		– 1,19	– 1,09	– 0,99
Inversiones				
Capital cobrado				
Interés cobrado				
<b>Total financiamiento</b>	<b>110,00</b>	<b>– 10,36</b>	<b>– 10,26</b>	<b>– 10,16</b>
<b>Flujo neto de caja de efectivo</b>	<b>124,80</b>	<b>111,74</b>	<b>91,88</b>	<b>131,02</b>

Fuente: elaboración propia.

## **2.2.8 Estados financieros presupuestados**

Tanto los usuarios internos (propietario, gerente, accionistas, inversionistas, trabajadores) como externos (proveedores, acreedores, el gobierno y sus organismos de control, sistema financiero) de las empresas requieren datos confiables para decidir sobre temas relacionados con operaciones futuras y que se encuentran reflejadas, por naturaleza técnica, en la contabilidad del negocio. Además, las operaciones comerciales que se registran en el ejercicio económico contable modifican los saldos de estos rubros; implica que dichos cambios deben reflejarse constantemente en los estados financieros.

Por lo tanto «la expresión estados financieros comprende: balance de situación financiera (balance general), estado de resultados (balance de pérdidas y ganancias), estado de cambios patrimonial, estado de flujos de efectivo, entre otros estados y material explicativo, como parte de los estados financieros» (Fagilde, 2009, citado en Vallejo, 2008, p. 149). En esta investigación, se tratarán los dos primeros.

### **2.2.8.1 Estado de resultados (balance de pérdidas y ganancias)**

Por naturaleza, constituye un informe contable representativo de las transacciones comerciales que generan resultados positivos y negativos dentro de la empresa durante un ciclo fiscal. Sin embargo, cuando de presupuestos se trata, esta información es de carácter informativo para que los directivos responsables de la administración dispongan de un documento no contable fiable, que les servirá como punto de partida para analizar las consecuencias futuras sobre la base de los hechos presentes, determinado así las posibles decisiones sobre la marcha del negocio en beneficio de la empresa que se deban tomar.

Siguiendo con nuestro ejemplo, tenemos, como se puede ver en la tabla 2.10, la información consolidada de los posibles resultados presupuestales que originan las actividades operacionales de la empresa.

Tabla 2.10. Estado de resultados presupuestado

Estado de resultados presupuestado Del 1 de enero al 30 de abril de 2022 Expresado en USD		
Ventas	830,00	
(-) Costo de ventas	415,00	
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>		<b>415,00</b>
<b>(-) Gastos de operación</b>		<b>341,32</b>
<b>Administración</b>	<b>240,72</b>	
Sueldos y salarios	160,00	
Servicios públicos (básicos)	40,60	
Útiles de oficina	26,00	
Depreciación	12,67	
Provisiones incobrables	1,45	
<b>Ventas</b>	<b>100,60</b>	
Comisiones	16,60	
Movilizaciones	12,00	
Publicidad	40,00	
Arriendo	32,00	
<b>(=) Utilidad de operación</b>		<b>73,68</b>
(+) Ingresos no operacionales		—
<b>(-) Egresos no operacionales</b>		<b>3,28</b>
Interés pagado	3,28	
<b>(=) Utilidad antes de participación e impuestos</b>		<b>70,40</b>
Participación trabajadores		10,56
Impuesto a la renta		14,96
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>44,88</b>

Fuente: elaboración propia.

### 2.2.8.2 Estado de situación financiera (balance general)

Representa, para la empresa, el resumen de los activos, pasivos y patrimonio en un momento dado de tiempo. Es decir, dando como resultado la ecuación contable<sup>4</sup>. En este estado financiero, el total de cuentas de la izquierda (activo) son iguales a la suma de las cuentas de la derecha (pasivo y patrimonio).

Los activos representan elementos del patrimonio de una empresa y los pasivos indican su fuente financiera. Las regulaciones requieren que este documento refleje honestamente el estado financiero de la empresa.

Sobre la base de lo anterior, el estado de situación financiera presupuestado presenta cantidades resultantes de proyecciones realizadas en las distintas cédulas presupuestarias durante el proceso del presupuesto, con el fin probable para una toma de decisiones gerenciales.

Siguiendo con nuestro ejemplo, tenemos, como se puede ver en la tabla 2.11, la información consolidada de los posibles resultados presupuestales que originan las actividades operacionales de la empresa.

En este sentido, se detalla de donde provienen algunos rubros para la elaboración. Así tenemos que:

- 1) Caja se obtiene del presupuesto de caja de la fila del flujo neto de caja disponible del último mes.
- 2) Clientes se obtiene de la cédula presupuestaria de ventas, del saldo pendiente por cobrar a los clientes luego de aplicar la política de ventas.
- 3) Provisiones incobrables se obtiene de la cédula presupuestaria de gastos operacionales.

4 «La ecuación contable es una igualdad que expresa que el valor de los recursos que posee una compañía (los activos) es igual al valor de los recursos propios (patrimonio) más el valor de los recursos obtenidos de terceros (pasivo)» (Muñoz, 2022).

- 4) Proveedores se obtiene de la cédula presupuestaria de compras, del saldo pendiente de pagar luego de aplicar la política de compras.
- 5) Préstamos bancarios corto plazo se obtiene del presupuesto de caja dentro del financiamiento y es el resultado de restar el capital prestado menos los abonos correspondientes.
- 6) Participación trabajadores se consigue del estado de resultados presupuestado (respetando porcentaje legal, que en nuestro caso es del 15 %).
- 7) Impuesto a la renta, de igual forma se toma del estado de resultados presupuestado (respetando la disposición legal del 25 % como sociedad).
- 8) El capital, para este ejemplo didáctico, se lo obtiene de la diferencia entre del activo total del pasivo total y la utilidad. Desde luego, se debe recordar que el capital nace con la empresa desde sus inicios y debe mantenerse hasta su liquidación; es decir, para otro tipo de ejemplos, se debe contar con un dato histórico del capital.
- 9) La utilidad del ejercicio se la toma del estado de resultados presupuestados.



Tabla 2.11. Estado de situación financiera presupuestado

Estado de situación financiera presupuestado Del 1 de enero al 30 de abril de 2022 Expresado en USD		
<b>Activos</b>		
<b>Corrientes</b>		<b>277,47</b>
Caja	131,02	
Clientes	145,00	
(-) Provisión incobrables	1,45	
<b>Propiedad planta y equipo</b>		<b>367,33</b>
Bienes de administración	360,00	
(-) Depreciación acumulada	-	
	12,00	
Vehículos	20,00	
(-) Depreciación acumulada	-	
	0,67	
<b>Total activos</b>		<b>644,80</b>
<b>Pasivos</b>		
<b>Corrientes</b>		<b>221,02</b>
Proveedores	113,00	
Préstamos bancarios corto plazo	82,50	
Participación trabajadores	10,56	
Impuesto a la renta	14,96	
<b>Largo plazo</b>		<b>0</b>
	0	
<b>Total pasivos</b>		<b>221,02</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital	378,90	
Utilidad del ejercicio	44,88	
<b>Total patrimonio</b>		<b>423,78</b>
<b>Total pasivos más patrimonio</b>		<b>644,80</b>

Fuente: elaboración propia.

## 2.3 EJEMPLO INTEGRADOR: EMPRESA SERVICIOS

Con la siguiente información la Empresa Ideas Punto Grupo Empresarial S.A., que se dedica a ofrecer asesoría, debe presentar su plan financiero de enero a marzo de 2022. Se le ha designado para que prepare los siguientes presupuestos operativos (cédulas presupuestarias):

- Ventas de servicios
- Compra de materiales
- Gastos operacionales
- Inversiones y pagos de balance
- Efectivo
- Estados presupuestados de resultados y balance general

Las políticas empresariales son:

- a) La totalidad de pagos y cobros serán debidamente planificados.
- b) A los pagos no programados, se le asignará un rubro contable denominado imprevistos del 10 % de la totalidad del gasto.
- c) Las ventas serán de contado 70 % y a crédito el 30 % a treinta días plazo.
- d) Los materiales comprados se pagarán 40 % en efectivo y 60 % a dos meses plazo.
- e) Todo salario debe ser cancelado en efectivo a fin de mes.
- f) Para el año 2022 el producto almacenado en bodega ser la mitad del inventario de diciembre de 2021.
- g) De presentarse excedentes, se invertirán en pólizas de treinta días, con un interés del 5,2 % al año.

- h) En caso de existir déficit, se contratará sobregiros bancarios a una tasa estimada del 22 % anual. Desde luego, el tiempo estará en función del cobro de cartera y de las inversiones temporales y, si dispone de recursos, se pagará el total de la deuda. Siempre se contrata al inicio del mes.
- i) Se comprará un computador en enero, pagando el 40 % de contado, otro 40 % a sesenta días y el resto a ciento ochenta días en USD 1 900,00.
- j) En enero, se espera atender ocho consultorías; en febrero, diez y, en marzo, doce.
- k) Los sueldos por pagar a partes iguales desde febrero a marzo.
- l) Los proveedores no se tocan.
- m) La consultoría tiene un valor de USD 1 000,00.
- n) Los estados financieros a diciembre de 2021 son los siguientes:

<b>Empresa Ideas Punto Grupo Empresarial S.A.</b> <b>Estado de resultados</b> <b>Al 31 de diciembre de 2021</b> <b>Expresado en USD</b>		
Venta de servicios	200 000,00	
(-) Costo de ventas	58 000,00	
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>		<b>142 000,00</b>
<b>(-) Gastos operacionales</b>		<b>105 200,00</b>
Sueldos y salarios	54 000,00	
Arriendos	47 000,00	
Depreciaciones	4 200,00	
<b>(=) Utilidad de operación</b>		<b>36 800,00</b>
<b>(-) Egresos no operacionales</b>		<b>5 000,00</b>
<b>(=) Utilidad antes de participación e impuestos</b>		<b>31 800,00</b>
<b>(-) 15 % participación trabajadores</b>		<b>4 770,00</b>
<b>(-) 25 % impuesto a la renta</b>		<b>6 757,50</b>
<b>(=) Utilidad del ejercicio</b>		<b>20 272,50</b>

Fuente: elaboración propia.

**Empresa Ideas Punto Grupo Empresarial S.A.**

**Estado de situación financiera**

**Al 31 de diciembre de 2021**

**Expresado en USD**

<b>Activos</b>		
<b>Corrientes</b>		<b>27 200,00</b>
Caja		
Clientes	10 000,00	
Inventario de materiales	11 200,00	
<b>Propiedad, planta y equipo</b>		<b>33 600,00</b>
Equipos de oficina	42 000,00	
(-) Depreciación acumulada	-8 400,00	
<b>Otros activos</b>		<b>15 000,00</b>
Inversiones más de 365 días plazo	15 000,00	
<b>Total activos</b>		<b>75 800,00</b>
<b>Pasivos</b>		
<b>Corrientes</b>		
Sueldos por pagar	13 500,00	
Proveedores	5 000,00	
15 % trabajadores	4 770,00	
Préstamos por sobregiros	11 000,00	
Impuesto a la renta por pagar	6 757,50	
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>41 027,50</b>
<b>Largo plazo</b>		<b>0</b>
<b>Total pasivos</b>		<b>41 027,50</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital social	12 500,00	
Utilidades retenidas	2 000,00	
Utilidad del ejercicio	20 272,50	
<b>Total patrimonio</b>		<b>34 772,50</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>		<b>75 800,00</b>

## NOTAS GENERALES PARA ELABORAR EL PRESUPUESTO

1. Inventario de materiales:

400 unidades de material A, USD 20,00 c/u

80 unidades de material B, USD 40,00 c/u

2. Como información externa, se toman en cuenta los índices proporcionados por el Estado, como la inflación, que es de 1,94 % anual aproximado a 2021, mientras que los sueldos sufrirán un ajuste del 6,25 % desde enero de 2022.
3. El alquiler del local se incrementará USD 100,00 desde febrero de 2022.
4. A partir de febrero de 2022, aplicando el método legal, la depreciación de los equipos de computación se incrementará.
5. Las cuentas por cobrar al 31-12-2021, se cobrarán así: en febrero 2022, 70 % y el saldo en seis meses.
6. El servicio profesional comprende preparación y colocación de equipos del cliente; por separado, se factura los insumos A y B.
7. En cada servicios, se consumen veinticinco unidades de material A y de cinco de material B, a un precio para el cliente de USD 40,00 y USD 100,00 cada unidad respectivamente.
8. Los gastos y costos se incrementarán debido a la inflación acumulada.
9. Se procede a determinar las compras mensuales, sin olvidar la política de tener inventarios equivalentes al 50 % en comparación a los del trimestre pasado.
10. El costo de ventas de los materiales es calculado con el método PEPS.
11. El impuesto a la renta se pagará en marzo por esta ocasión.
12. El sobregiro y pagarés bancarios serán cubierto al finalizar cada mes: USD 3 500,00 en enero; USD 4 000,00 en febrero; y USD 3 500,00 en marzo.

13. Los intereses por préstamo bancario (22 % anual) serán considerados mes por mes sobre el saldo inicial del crédito aún pendiente.
14. Se mantendrá en caja al menos USD 6 000,00. Se acepta una variación en +/- USD 100,00 para el primer mes.
15. Las utilidades pendientes de 2021 se pagarán en abril de 2022.

### Solución:

#### Cédula presupuestaria de ventas

En este ejemplo, como parte del servicio, se da la venta del material necesario para la consultoría. Primero debemos calcular los requerimientos de los materiales, considerando lo siguiente:

a) Para el requerimiento y compra utilizaremos la expresión matemática:

$$\text{Requerimiento material} = \text{Material por consultoría}_{(A,B)} * \text{N.º de consultorías}_{(A,B)}$$

Cálculo de los requerimientos material A en unidades

Meses	Material por consultoría	N.º Consultorías	Requerimiento
Enero	25	8	200
Febrero	25	10	250
Marzo	25	12	300

Cálculo de los requerimientos material B en unidades

Meses	Material por consultoría	N.º Consultorías	Requerimiento
Enero	5	8	40
Febrero	5	10	50
Marzo	5	12	60

Determinado los requerimientos de materiales por meses, procedemos a realizar la proyección de las ventas, tanto por honorarios profesionales como por la venta de materiales.

Para el cálculo de la cédula presupuestaria de ventas se procede de la siguiente manera: primero, determinamos el ingreso por honorarios y luego la venta de los materiales. Para los honorarios se debe multiplicar el número de consultorías por mes por el precio de la consultoría (USD 1 000,00); y, para los materiales, el requerimiento por mes por el precio de venta de los materiales (USD 40,00 por A y USD 100,00 por B).

Cédula presupuestaria de ventas Primer trimestre año 2022 Servicios de consultoría (USD)			
Concepto	Enero	Febrero	Marzo
Honorarios	8 000,00	10 000,00	12 000,00
Material A	8 000,00	10 000,00	12 000,00
Material B	4 000,00	5 000,00	6 000,00
<b>Total ingresos</b>	<b>20 000,00</b>	<b>25 000,00</b>	<b>30 000,00</b>
<b>Política de ventas</b>			
Saldo inicial clientes		7 000,00	
Efectivo	14 000,00	17 500,00	21 000,00
Crédito a un mes		6 000,00	7 500,00
<b>Patrón efectivo recuperación</b>	<b>14 000,00</b>	<b>30 500,00</b>	<b>28 500,00</b>

#### NOTAS:

- Para el saldo inicial de clientes, se aplican las notas generales que nos dice 70 % en febrero 2022, el saldo en seis meses (USD 10 000,00 del balance histórico por el 70 % = USD 7 000,00).
- Para los honorarios (USD 1 000,00 de la consultoría por ocho consultorías de enero = USD 8 000,00) y así para el resto de los meses.
- Para los materiales (USD 40,00 precio del material A por docientas unidades de requerimiento de A = USD 8 000,00) y así para todos los meses y el producto B.

### Cédula presupuestaria de compras

Para establecer la cédula presupuestaria de compras, se debe considerar:

- Por política de la empresa, el inventario final para el año 2022 será el 50 % del *stock* de diciembre del año 2021.
- El inventario se calcula empleando el sistema primeras entradas primeras salidas (PEPS).
- Se empleará la expresión matemática:

$$\text{Compra material} = IFM_{(A,B)} + \text{Requerimiento}_{(A,B)} - IIM_{(A,B)}$$

Determinación de las compras en unidades				
Concepto	IFM	Requerimiento (1)	IIM	Compra
<b>Material A</b>				
Enero	200	200	400	0
Febrero	200	250	200	250
Marzo	200	300	200	300
<b>Material B</b>				
Enero	40	40	80	0
Febrero	40	50	40	50
Marzo	40	60	40	60

(1) Requerimiento de los cálculos anteriores realizados.

Una vez calculadas las compras necesarias en unidades, se procede a determinarlas en unidades monetarias, como sigue:

Presupuesto compra de materiales (USD)			
Concepto	Enero	Febrero	Marzo
<b>Material A</b>			
Cantidad	0	250	300
Precio	20,00	20,03	20,06
Subtotal	0	5 008,08	6 019,42
<b>Material B</b>			
Cantidad	0	50	60
Precio	40,00	40,06	40,13
Subtotal	0	2 003,23	2 407,77
<b>Total A+B</b>	<b>0</b>	<b>7 011,32</b>	<b>8 427,18</b>



**Notas:**

- a) Para el cálculo del precio unitario, recurrimos a los datos generales de la empresa que menciona que, para los costos, se utilizará el índice inflacionario de 1,94 % anual a 2021. Tenemos, por ejemplo, que, para enero, no existen compras (método PEPS, recuerde que nuestro inventario sale primero). En cambio, para febrero, para calcular el material A, se procede dividiendo el índice inflacionario para doce meses del año, así:  $20,00 + ((1,94 \% / 12) * 20,00) = 20,03$ . Para marzo,  $20,03 + (20,03 * (1,94 \% / 12)) = 20,06$
- b) El material B para febrero se calcula dividiendo el índice inflacionario para doce meses del año, así:  $40,00 + (40,00 * (1,94 \% / 12)) = 40,06$ ; para marzo,  $40,06 + (40,06 * (1,94 \% / 12)) = 40,13$ .

Cédula presupuestaria de compras Primer trimestre año 2022 Servicios de consultoría (USD)			
Concepto	Enero	Febrero	Marzo
Compra materiales	0	7 011,32	8 427,18
<b>Política de compras</b>			20,06
Saldo inicial proveedores			
Efectivo	0	2 804,53	3 370,87
Crédito a dos meses			—
<b>Patrón de pagos por compras</b>	<b>0</b>	<b>2 804,53</b>	<b>3 370,87</b>

En este caso, no se registra saldo inicial de proveedores, por cuanto, según la política de la empresa, no se paga en este presupuesto.

Como la política de compras es 40 % en efectivo o contado y 60 % a dos meses plazo, se tienen que se registra solamente los pagos de contado, puesto que los demás, al ser para dos meses plazo, quedarán pendientes para el próximo presupuesto.

### Cédula presupuestaria de gastos de operación

Para este ejemplo, no existe división de gastos, por lo que se trabajará con una cuenta conjunta denomina Gastos de administración y ventas.

Según los datos anteriores, tanto de las políticas empresariales como las notas generales, se tiene que, en este caso, al no existir cifras mensuales para los gastos, se debe recurrir a la información histórica —balance de resultados año 2021— que, como está en unidad de tiempo anual, se debe dividir para los doce meses del año y calcular de acuerdo con las políticas empresariales y notas generales, según corresponda.

Cédula presupuestaria de gastos de operación Primer trimestre año 2022 Servicios de consultoría (USD)			
Concepto	Enero	Febrero	Marzo
Sueldos y salarios	4 781,25	4 781,25	4 781,25
Arriendos	3 916,67	4 016,67	4 016,67
Imprevistos	869,79	879,79	879,79
Depreciación muebles	350,00	350,00	350,00
Depreciación equipo cómputo	—	52,78	52,78
<b>Total gastos de operación</b>	<b>9 917,71</b>	<b>10 080,49</b>	<b>10 080,49</b>
<b>Gastos contables</b>			
Depreciación muebles	350,00	350,00	350,00
Depreciación equipo cómputo	—	52,78	52,78
<b>Total gasto contable</b>	<b>350,00</b>	<b>402,78</b>	<b>402,78</b>
<b>Total desembolsos</b>	<b>9 567,71</b>	<b>9 677,71</b>	<b>9 677,71</b>

#### Notas:

- Para sueldos y salarios, se toma del balance de resultados histórico del año 2021 y se divide para doce meses (USD 54 000,00 / 12); luego se incrementa el porcentaje que equivale a 6,25 %.
- Para arriendos, de igual forma, el valor del año 2021, USD 47 000,00, se divide para doce meses; y luego se aplica la política o dato general, que es incrementar, a partir de febrero, USD 100,00 y luego se mantiene fijo.

- c) Imprevistos, se incrementa según la información el 10 % de los gastos efectivos. Para enero, tenemos  $(4\,781,25 + 3\,916,67) * 10\% = 869,79$ ; de igual forma, para los demás meses.
- d) Las depreciaciones se mantienen las históricas, pero se añade la depreciación del equipo de cómputo que se compra, según la información facilitada, desde el mes de febrero  $(USD\,4\,200,00 / 12) + ((1\,900,00 / 3) / 12)$ .
- e) Recuerde que el total de gastos de operación se registra en el estado de resultados presupuestados; mientras que total de desembolsos en el presupuesto de caja.

### Cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance

Según los datos anteriores, en las políticas empresariales, se tiene que el equipo de cómputo de USD 1 900,00 será adquirido en enero (se registra en el balance de situación financiera presupuestado), pero será cancelado en cuotas. Los demás rubros se calculan de acuerdo con las políticas empresariales y notas generales, según corresponda.

Cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance Primer trimestre año 2022 Servicios de consultoría (USD)			
Concepto	Enero	Febrero	Marzo
<b>Inversiones</b>			
Compra equipo de cómputo	1 900,00		
Contado	760,00		
Crédito a dos meses			760,00
Crédito a seis meses			
<b>Total inversiones</b>	<b>760,00</b>	<b>—</b>	<b>760,00</b>
<b>Pagos de balance</b>			
Sueldos por pagar		6 750,00	6 750,00
Préstamos por sobregiros	3 500,00	4 000,00	3 500,00
Impuesto a la renta por pagar			6 757,50
<b>Total pagos de balance</b>	<b>3 500,00</b>	<b>10 750,00</b>	<b>17 007,50</b>
<b>Total inversiones y pagos de balance</b>	<b>4 260,00</b>	<b>10 750,00</b>	<b>17 767,50</b>

## Presupuesto de caja

Una vez realizadas las respectivas cédulas presupuestarias, se recomienda que la cédula de financiamiento sea incorporada al presupuesto de caja como sigue, desde luego respetando las políticas empresariales:

Cálculos para gastos financieros deuda 2021 (USD)			
Concepto	Trimestres		
	Enero	Febrero	Marzo
Sobregiros	201,67	137,50	64,17
<b>Total gasto financiero</b>	<b>201,67</b>	<b>137,50</b>	<b>64,17</b>

Para enero, el cálculo de interés procede de la siguiente manera: USD 201,67 = 11 000,00 \* (22 % / 12); en febrero, los USD 137,50 = (11 000,00 – 3 500,00) \* (22 % / 12); en cambio, para marzo, los USD 64,17 = (11 000,00 – 3 500,00 – 4 000,00) \* (22 % / 12).

Presupuesto de caja Primer trimestre año 2022 Servicios de consultoría (USD)			
Concepto	Enero	Febrero	Marzo
Patrón efectivo recuperación	14 000,00	30 500,00	28 500,00
Patrón de pagos por compras	–	2 804,53	3 370,87
Total desembolsos	9 567,71	9 677,71	9 677,71
Total inversiones y pagos de balance	4 260,00	10 750,00	17 767,50
<b>Superávit / déficit</b>	<b>172,29</b>	<b>7 267,77</b>	<b>–2 316,08</b>
Saldo inicial de caja	6 000,00	5 970,63	6 000,00
<b>Neto disponible</b>	<b>6 172,29</b>	<b>13 238,39</b>	<b>3 683,92</b>
<b>Financiamiento</b>			
Préstamo			
Capital pagado		–	
Interés pagado actual		–	
Interés pagado sobregiro	–201,67	–137,50	–64,17
Inversiones temporales		–7 100,89	–4 751,41
Capital cobrado			7 100,89
Interés cobrado			30,77
<b>Total financiamiento</b>	<b>–201,67</b>	<b>–7 238,39</b>	<b>2 316,08</b>
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>5 970,63</b>	<b>6 000,00</b>	<b>6 000,00</b>

Como se mencionó anteriormente, el presupuesto de caja es el resumen de las cédulas presupuestarias realizadas con anterioridad, pero explicaremos, en este caso, la forma de determinación del financiamiento de acuerdo con las políticas empresariales y notas generales, según corresponda.

En este ejemplo, no se procede a realizar préstamos para cubrir la política mínima de caja de USD 6 000,00, puesto que, en las políticas de la empresa, se acepta una variación en menos USD 100,00 para el primer mes.

El interés pagado por sobregiro se toma de los cálculos para gastos financieros deuda 2021.

La inversión temporal es el resultado de restar el neto disponible, menos los pagos realizados y menos la política del saldo mínimo de caja. Tenemos entonces:  $\text{USD } 13\,238,39 - (137,50 + 6\,000,00) = 7\,100,89$ .

El interés cobrado es el resultado de multiplicar la tasa de interés de la inversión (tasa anual dividida para doce meses) por el capital invertido. Ejemplo:  $(5,20 \% / 12) * \text{USD } 7\,100,89 = \text{USD } 30,77$ .

## Estados financieros presupuestados

<b>Empresa Ideas Punto Grupo Empresarial S.A.</b> <b>Estado de resultados presupuestado</b> <b>Al 31 de marzo de 2022</b> <b>Expresado en USD</b>			
Venta de servicios		75 000,00	
(-) Costo de ventas		21 020,38	
Inventario inicial materiales	11 200,00		
Compras netas	15 438,50		
(-) Inventario final materiales	5 618,12		
<b>(=) Utilidad bruta en ventas</b>			<b>53 979,62</b>
(-) Gastos operacionales			30 198,68
Sueldos y salarios		14 343,75	
Arriendos		11 950,00	
Imprevistos		2 629,38	
Provisiones incobrables		120,00	
Depreciación muebles		1 050,00	
Depreciación equipo cómputo		105,56	
<b>(=) Utilidad de operación</b>			<b>23 780,94</b>
(+) Ingresos no operacionales			30,77
Interés cobrado		30,77	
(-) Egresos no operacionales			403,33
Interés pagado		403,33	
<b>(=) Utilidad antes de participación e impuestos</b>			<b>23 408,38</b>
(-) 15 % participación trabajadores			3 511,26
(-) 25 % Impuesto a la renta			4 974,28
<b>(=) Utilidad del ejercicio</b>			<b>14 922,84</b>

**Empresa Ideas Punto Grupo Empresarial S.A.**  
**Estado de situación financiera presupuestado**  
**Al 31 de marzo de 2022**  
**Expresado en USD**

<b>Activos</b>		
<b>Corrientes</b>		<b>28 249,53</b>
Caja	6 000,00	
Clientes	12 000,00	
(-) Provisión incobrables	-120,00	
Inventario de materiales	5 618,12	
Inversiones temporales	4 751,41	
<b>Propiedad, planta y equipo</b>		<b>34 344,44</b>
Equipos de oficina	42 000,00	
(-) Depreciación acumulada	-9 450,00	
Equipos de cómputo	1 900,00	
(-) Depreciación acumulada	-105,56	
<b>Otros activos</b>		<b>15 000,00</b>
Inversiones más de 365 días plazo	15 000,00	
<b>Total activos</b>		<b>77 593,98</b>

<b>Pasivos</b>		
<b>Corrientes</b>		
Proveedores	14 263,10	
Cuentas por pagar	380,00	
15 % trabajadores	8 281,26	
Impuesto a la renta por pagar	4 974,28	
Préstamos por sobregiros	—	
<b>Total pasivo corriente</b>		<b>27 898,64</b>
Largo plazo	—	—
<b>Total pasivos</b>		<b>27 898,64</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital social	12 500,00	
Utilidades retenidas	2 000,00	
Utilidad del ejercicio anterior	20 272,50	
Utilidad del ejercicio	14 922,84	
<b>Total patrimonio</b>		<b>49 695,34</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>		<b>77 593,98</b>

## 2.4. EJEMPLO INTEGRADOR: EMPRESA COMERCIAL

La empresa comercial «Línea Blanca» se dedica a la venta de dos productos: refrigeradores (R) y cocinas (C). Necesita un presupuesto anual por trimestres para el año 2022. Para lo cual se dispone de lo siguiente:

<b>Empresa Comercial Línea Blanca</b> <b>Estado de situación financiera</b> <b>Al 31 de diciembre de 2021</b>		
<b>Activos</b>		
<b>Activos corrientes</b>		186 928,00
Caja	39 928,00	
Clientes	37 000,00	
Mercaderías	110 000,00	
<b>Propiedad planta y equipo</b>		14 400,00
Muebles y enseres	18 000,00	
(-) Depreciación acumulada	– 3 600,00	
<b>Total activos</b>		<b>201 328,00</b>
<b>Pasivos</b>		
<b>Corrientes</b>		53 444,40
Proveedores	48 000,00	
Préstamo bancario L/P parte corriente	3 000,00	
Participación trabajadores	987,68	
Impuesto a la renta	1 456,72	
<b>No corrientes</b>		18 000,00
Préstamo bancario L/P	18 000,00	
<b>Total pasivo</b>		<b>71 444,40</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital	127 835,20	
Utilidades retenidas	2 048,40	
<b>Total patrimonio</b>		<b>129 883,60</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>		<b>201 328,00</b>



Además, indican que, en bodega, disponen actualmente de trecientas unidades de A y cien unidades de B, valoradas en USD 300,00 y USD 200,00 respectivamente. De la misma forma, indican que, del estado de resultados en 2021, se obtuvo la siguiente información:

**Gastos de administración**

Sueldos más beneficios	12 000,00
Servicios públicos	8 300,00
Útiles de oficina	300,00
Depreciación	1 500,00

**Gastos de ventas**

Comisiones	18 900,00
Movilizaciones	6 700,00
Publicidad	11 200,00
Arriendo	3 500,00

El precio de R se cotiza en USD 500,00 los dos primeros trimestres; y luego conceden el 20 % de descuento para el resto del año. En cambio, el producto C se cotiza a USD 300,00 los dos primeros trimestres; y luego se incrementa USD 50,00 para el resto del año.

En cuanto a unidades proyectadas, se estima que se podrían vender como sigue:

Para R	400; 700; 700; 1 500	por trimestre respectivamente
Para C	250; 200; 500; 900	por trimestre respectivamente

Políticas empresariales e información adicional para elaborar el presupuesto comercial:

1. La inflación será del 5 % mensual.
2. El préstamo bancario L/P se contrató al 18 % anual por un valor total de USD 21 000,00 en el año 2021.
3. Los inventarios en unidades se incrementan en 15 % mensual en relación con el inventario inicial y serán fijos durante el presupuesto.
4. Los precios de los artículos durante el primer trimestre no se incrementan. A partir del segundo trimestre, se incrementan en un 15 % (considerar siempre el costo histórico unitario del artículo como base para los otros trimestres).
5. Salarios se incrementan. Subirán en 15 % desde abril 2022.
6. Por comisión, el vendedor recibe el 4 % de las ventas.
7. Los servicios públicos subirán 2 % mensual desde abril 2022.
8. Para publicidad, se destinarán USD 2 500,00 anuales a partir de marzo 2022 en valores iguales por mes USD 250,00.
9. El contrato de arriendo del almacén de ventas se renueva desde el 1 de enero de 2022 por tres años por USD 18 000,00.
10. La movilización permanece igual.
11. Los pagos se realizan en efectivo dentro del trimestre.
12. Los suministros de oficina se compran en dos partes iguales al iniciar cada semestre de 2022.
13. La empresa comprará un camión para las ventas que cuesta USD 32 000,00 que se pagará en cuatro cuotas trimestrales desde enero de 2022.
14. Se arreglará el local arrendado para las ventas de la empresa, con una inversión de USD 8 000,00. Los arreglos empezarán en julio de 2022 y se amortizarán pagos mensuales de USD 1 000,00.

15. Las compras son 60 % en efectivo y la diferencia, para un trimestre.
16. Las ventas son 50 % en efectivo y la diferencia, a un trimestre.
17. El préstamo bancario L/P parte corriente se pagará en el primer trimestre.
18. Las deudas a largo plazo se pagarán USD 3 000,00 por trimestre.
19. Las demás deudas corrientes se pagarán aplicando su conocimiento contable.
20. La política de caja es mantener siempre USD 50 000,00.
21. Para el nuevo crédito bancario, hay una tasa de 17 % anual.
22. De existir excedentes, se enviará a inversiones temporales trimestrales al 6 % anual.
23. Registrar las provisiones incobrables según lo dispone la LRTI.

### Solución:

#### Cédula presupuestaria de ventas

En este ejemplo, antes del establecimiento de las ventas, debemos calcular el precio y la cantidad proyectados según las políticas empresariales e información adicional para elaborar el presupuesto comercial, considerando lo siguiente:

Requerimiento en cantidad y precio para ventas				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
<b>Producto R</b>				
Cantidad	400	700	700	1.500
Precio	500,00	500,00	400,00	400,00
<b>Producto C</b>				
Cantidad	250	200	500	900
Precio	300,00	300,00	350,00	350,00

Para el precio de R, en el segundo semestre, se hace efectivo el descuento del 20 % que es igual a USD 400,00 ( $\text{USD } 500,00 - (\text{USD } 500,00 * 20 \%)$ ).

Para el precio de C, en el segundo semestre, se hace efectivo el incremento de USD 50,00 que es igual a USD 350,00 ( $\text{USD } 300,00 + \text{USD } 50,00$ ).

Cédula presupuestaria de ventas				
Expresado en USD				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
Ventas proyectadas	275 000,00	410 000,00	455 000,00	915 000,00
<b>Políticas de ventas</b>				
Saldo inicial clientes	37 000,00			
Contado	137 500,00	205 000,00	227 500,00	457 500,00
Crédito a ciento veinte días		137 500,00	205 000,00	227 500,00
<b>Patrón de cobros efectivo</b>	<b>174 500,00</b>	<b>342 500,00</b>	<b>432 500,00</b>	<b>685 000,00</b>

Para las ventas proyectadas, se multiplica, por ejemplo, para el primer trimestre,  $\text{USD } 275\,000,00 = (400 * \text{USD } 500,00) + (250 * \text{USD } 300,00)$ ; y así con los demás trimestres.

El saldo inicial de clientes se lo traslada del balance general 2021.

Para política establecida para ventas, se procede como sigue: por ejemplo, para las ventas del primer trimestre: USD 275 000,00 multiplicado por 50 % al contado (USD 137 500,00) y luego se recupera para el segundo trimestre la diferencia del 50 % (USD 137 500,00), se procede de igual forma para las demás ventas proyectadas en los trimestres siguientes.

### Cédula presupuestaria de compras

Para este ejemplo, antes del establecimiento de las compras, primero debemos calcular el precio y la cantidad proyectados según las políticas empresariales e información adicional para elaborar el presupuesto comercial, considerando lo siguiente:

Determinación de las unidades a comprar								
Concepto	Trimestres							
	Primer		Segundo		Tercer		Cuarto	
	R	C	R	C	R	C	R	C
Inventario final mercadería	345	115	345	115	345	115	345	115
(+) Requerimiento para la venta	400	250	700	200	700	500	1 500	900
<b>Total necesario</b>	<b>745</b>	<b>365</b>	<b>1 045</b>	<b>315</b>	<b>1 045</b>	<b>615</b>	<b>1 845</b>	<b>1 015</b>
(-) Inventario inicial mercadería	300	100	345	115	345	115	345	115
<b>Unidades a comprar</b>	<b>445</b>	<b>265</b>	<b>700</b>	<b>200</b>	<b>700</b>	<b>500</b>	<b>1 500</b>	<b>900</b>

Como ya se mencionó anteriormente, cuando la empresa trabaje con inventarios para el cálculo de las unidades que comprar, se debe aplicar la ecuación sugerida, leyendo detenidamente la información facilitada en las políticas empresariales:

$$\text{Compra material} = IFM_{(A,B)} + \text{Requerimiento}_{(A,B)} - IIM_{(A,B)}$$

En este ejemplo, se precede así para el primer trimestre; y luego de igual forma para los demás.

Primer trimestre

$IFM_R = 345$  (300 unidades de inventario histórico + (300 unidades por el 15 % de incremento))

$IFM_C = 115$  (100 unidades de inventario histórico + (100 unidades por el 15 % de incremento))

Requerimiento para la venta, se obtiene de la proyección del requerimiento en cantidad y precio, realizado con anterioridad. Así tenemos:

Requerimiento  $_{(R)}$  = 400 unidades

Requerimiento  $_{(C)}$  = 300 unidades

Los inventarios iniciales como sigue:

IIM<sub>R</sub> = 300 unidades de inventario histórico

IIM<sub>C</sub> = 100 unidades de inventario histórico

Con toda la información anterior, se realiza la fórmula sugerida:

Unidades que comprar  $_{(R)}$  =  $345 + 400 - 300 = 445$

Unidades que comprar  $_{(C)}$  =  $115 + 250 - 100 = 265$

Posteriormente estructuramos el cálculo del precio de costo para las compras según política empresarial (leer bien la política número 4) para los productos y por trimestres. Esto servirá para el establecimiento de las compras proyectadas.

Requerimientos en cantidad y precio para compras				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
<b>Producto R</b>				
Unidades	345	345	345	345
Costo	300,00	345,00	390,00	435,00
<b>Producto C</b>				
Unidades	115	115	115	115
Costo	200,00	230,00	260,00	290,00

Para el precio de R en el segundo trimestre, se hace efectivo el incremento del 15 % que es igual a USD 345,00 = (USD 300,00 + (USD 300,00 \* 15 %)). Para el tercer trimestre, que es igual a USD 390,00 = (USD 300,00 + (USD 300,00 \* 30 %)). Para el cuarto trimestre, que es igual a USD 435,00 = (USD 300,00 + (USD 300,00 \* 45 %)).

Para el precio de C en el segundo trimestre, se hace efectivo el incremento del 15 % que es igual a USD 230,00 = (USD 200,00 + (USD 200,00 \* 15 %)). Para el tercer trimestre, que es igual a USD 260,00 = (USD 200,00 + (USD 200,00 \* 30 %)). Para el cuarto trimestre, que es igual a USD 290,00 = (USD 200,00 + (USD 200,00 \* 45 %)).

Las unidades se las toma del cálculo de la determinación de las unidades que comprar realizadas anteriormente.

Con esta información, se procede a la determinación de la cédula presupuestaria de compras.

Cédula presupuestaria de compras				
Expresado en USD				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
Compras proyectadas	186 500,00	287 500,00	403 000,00	913 500,00
<b>Política de compras</b>				
Saldo inicial proveedores	48 000,00			
Contado	111 900,00	172 500,00	241 800,00	548 100,00
Crédito a ciento veinte días		74 600,00	115 000,00	161 200,00
<b>Patrón de pagos efectivo</b>	<b>159 900,00</b>	<b>247 100,00</b>	<b>356 800,00</b>	<b>709 300,00</b>

Las compras proyectadas se obtienen de la siguiente manera:

Para el primer trimestre, USD 186 500,00 es el resultado de multiplicar el costo del producto R que es de USD 300,00 por las unidades que comprar de R que son 445, más el costo del producto C que es de USD 200,00 por las unidades a comprar de R que son 265. Este proceso se realiza para los demás trimestres.

El saldo inicial de proveedores se lo traslada del balance general 2021.

Para la política de compras, se procede como sigue. Por ejemplo, para las compras del primer trimestre: USD 186 500,00 multiplicado por 60 % al contado (USD 111 900,00) y luego se recupera para el segundo trimestre la diferencia del 40 % (USD 74 600,00). Se procede de igual forma para las demás compras proyectadas en los trimestres siguientes.

### Cédula presupuestaria de Gastos de Operación

Cédula presupuestaria de gastos de operación				
Expresado en USD				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
<b>Gastos administrativos</b>				
Sueldos más beneficios	3 000,00	3 450,00	3 450,00	3 450,00
Servicios públicos	2 075,00	2 199,50	2 331,47	2 471,36
Útiles de oficina	172,50		198,38	
Provisiones incobrables				4 575,00
Depreciación de muebles	450,00	450,00	450,00	450,00
<b>Total gastos de administración</b>	<b>5 697,50</b>	<b>6 099,50</b>	<b>6 429,85</b>	<b>10 946,36</b>
<b>Gastos de ventas</b>				
Comisiones	11 000,00	16 400,00	18 200,00	36 600,00
Movilizaciones	1 675,00	1 675,00	1 675,00	1 675,00
Publicidad	250,00	750,00	750,00	750,00
Depreciación mejoras (*)			666,67	666,67
Depreciación vehículo	1 600,00	1 600,00	1 600,00	1 600,00
Arriendo	1 500,00	1 500,00	1 500,00	1 500,00
<b>Total gastos de ventas</b>	<b>16 025,00</b>	<b>21 925,00</b>	<b>24 391,67</b>	<b>42 791,67</b>
<b>Total gastos de operación</b>	<b>21 722,50</b>	<b>28 024,50</b>	<b>30 821,51</b>	<b>53 738,02</b>

(\*) Véase NIIF PYMES, párrafo 17.21d y NIC 16, párrafo 56d.

### Notas:

- Sueldos y beneficios se incrementa el 15 % a partir del segundo trimestre (USD 3 450,00 = (3 000,00 + (3 000,00 \* 15 %)).
- Servicios públicos para el primer trimestre necesitan, para su cálculo, primero dividir el dato histórico para cuatro porque es trimestral: USD 2 075,00 = (8 300,00 / 4). Para el segundo trimestre, en cambio, se procede como sigue: USD 2 199,50 = (2 075,00 + (2 075,00 \* 2 %)); y así, para los demás trimestres



- c) Útiles de oficina para el primer trimestre se determinan al dividir primero dividir el dato histórico para dos porque se compra dos veces al año:  $\text{USD } 150,00 = (300,00 / 2)$ . Posteriormente, a este resultado se le debe incrementar el porcentaje sugerido de forma mensual:  $\text{USD } 172,50 = (150,00 + ((150,00 * 20 \%)$ ). Igual procedimiento para el tercer trimestre que es cuando va a realizar la segunda compra.
- d) Las provisiones incobrables se obtienen de multiplicar el saldo pendiente de cobro de la cédula presupuestaria de ventas por el porcentaje legal:  $\text{USD } 4\,575,00 = \text{USD } 457\,500,00$  (que es el resultado de multiplicar  $\text{USD } 915\,000,00$  de las ventas proyectadas del cuarto trimestre por el 50 % de las ventas a crédito para el siguiente trimestre) por el 1 % que determina la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI).
- e) Las depreciaciones según LRTI; 20 % vehículos y 10 % muebles.
- f) Comisiones son calculadas al multiplicar las ventas proyectadas en dólares de cada mes por el porcentaje asignado. Así tenemos, para el primer trimestre,  $\text{USD } 11\,000,00 = 275\,000,00 * 4 \%$ . Para los demás meses, se procede igual.
- g) Movilizaciones, como no existe incremento, se basa en los datos históricos del año 2021 divididos para cuatro trimestres del año. Ejemplo:  $\text{USD } 1\,675,00 = 6\,700,00 / 4$ .
- h) Depreciación de las mejoras debe hacerse para lo que dure el contrato. En este caso, es de tres años. Para el tercer trimestre, tenemos  $\text{USD } 666,67 = (8\,000,00 / 36) * 3$ . Para los demás trimestres es igual.
- i) Arriendo se amortiza primero el anticipado correspondiente al primer año de forma trimestral  $\text{USD } 1\,500,00 = (18\,000,00 / 36) * 3$ . Para los demás trimestres es igual.

### **Cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance**

Para la elaboración de esta cédula, se deben leer con detenimiento los datos informativos de las políticas empresariales y de los estados financieros históricos.

Cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance				
Expresado en USD				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
<b>Inversiones</b>				
Compra de camión	8 000,00	8 000,00	8 000,00	8 000,00
Arriendo anticipado	18 000,00			
Remodelación de almacén de ventas			3 000,00	3 000,00
<b>Total inversiones</b>	<b>26 000,00</b>	<b>8 000,00</b>	<b>11 000,00</b>	<b>11 000,00</b>
<b>Pagos de balance</b>				
Préstamo bancario L/P parte corriente	3 000,00			
Préstamo bancario L/P	3 000,00	3 000,00	3 000,00	3 000,00
Participación trabajadores		987,68		
Impuesto a la renta		1 456,72		
<b>Total pagos de balance</b>	<b>6 000,00</b>	<b>5 444,40</b>	<b>3 000,00</b>	<b>3 000,00</b>
<b>Total pagos de inversiones y balance</b>	<b>32 000,00</b>	<b>13 444,40</b>	<b>14 000,00</b>	<b>14 000,00</b>

En este ejemplo, previo a elaboración del presupuesto de caja, se deben establecer los gastos financieros en función al numeral 2 de las políticas empresariales, de la siguiente manera:

Para el interés del primer trimestre, parte corriente, los USD 945,00 se obtienen de multiplicar USD 21 000,00 (18 000,00 + 3 000,00) por 0,045 (18 % / 4 trimestres).

Para el interés del primer trimestre, largo plazo, los USD 810,00 se obtienen de multiplicar USD 18 000,00 por 0,045 (18 % / 4 trimestres).

Para el interés del segundo trimestre, largo plazo, los USD 675,00 se obtienen de multiplicar USD 15 000,00 (21 000,00 – 3 000,00 – 3 000,00) por 0,045 (18 % / 4 trimestres).

Para el interés del tercer trimestre, largo plazo, los USD 540,00 se obtienen de multiplicar USD 12 000,00 (21 000,00 – 3 000,00 – 3 000,00 – 3 000,00) por 0,045 (18 % / 4 trimestres).

Para el interés del cuarto trimestre, largo plazo, los USD 405,00 se obtienen de multiplicar USD 9 000,00 (21 000,00 – 3 000,00 – 3 000,00 – 3 000,00 – 3 000,00) por 0,045 (18 % / 4 trimestres). Posteriormente, se los puede ubicar en la sección del financiamiento como sigue:

Cálculos para gastos financieros deuda 2021				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
Interés préstamo bancario L/P parte corriente	945,00			
Interés préstamo bancario L/P	810,00	675,00	540,00	405,00
<b>Total gasto financiero</b>	<b>1 755,00</b>	<b>675,00</b>	<b>540,00</b>	<b>405,00</b>

### Presupuesto de caja

Presupuesto de Caja Expresado en USD				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
Patrón de cobros efectivo	174 500,00	342 500,00	432 500,00	685 000,00
Patrón de pagos efectivo	159 900,00	247 100,00	356 800,00	709 300,00
Total desembolsos	18 172,50	24 474,50	26 604,85	44 946,36
Total pagos de inversiones y balance	32 000,00	13 444,40	14 000,00	14 000,00
<b>Superávit / déficit</b>	<b>-35 572,50</b>	<b>57 481,10</b>	<b>35 095,16</b>	<b>- 83 246,36</b>
Saldo inicial de caja	39 928,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
<b>Neto disponible</b>	<b>4 355,50</b>	<b>107 481,10</b>	<b>85 095,16</b>	<b>- 33 246,36</b>
<b>Financiamiento</b>				
Préstamos	47 399,50			
Capital pagado		-47 399,50		
Interés pagado préstamo anterior	- 1 755,00	- 675,00	- 540,00	- 405,00
Interés pagado		-4 028,96		
Inversiones temporales		-5 377,64	-40 013,46	43 037,69
Capital cobrado			5 377,64	40 013,46
Interés cobrado			80,66	600,20
<b>Total financiamiento</b>	<b>45 644,50</b>	<b>-57 481,10</b>	<b>-35 095,16</b>	<b>83 246,36</b>
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>50 000,00</b>	<b>50 000,00</b>	<b>50 000,00</b>	<b>50 000,00</b>

Todas los rubros y cifras para el presupuesto de caja provienen de las cédulas presupuestarias elaboradas para el efecto con anterioridad.

## Estados financieros presupuestados

<b>Empresa Comercial Línea Blanca</b> <b>Estado de resultados presupuestado</b> <b>Al 31 de diciembre de 2022</b> <b>Expresado en USD</b>		
<b>Ventas</b>		2 055 000,00
(-) Costo de ventas		1 717 075,00
Inventario inicial mercaderías	110 000,00	
(+) Compras	1 790 500,00	
(-) Inventario final mercaderías	183 425,00	
<b>Utilidad bruta en ventas</b>		<b>337 925,00</b>
<b>Gastos de operación</b>		134 306,54
Administración	29 173,20	
Ventas	105 133,33	
<b>Utilidad operacional</b>		<b>203 618,46</b>
<b>Ingresos no operacionales</b>		680,87
Interés cobrado	680,87	
<b>Egresos no operacionales</b>		7 403,96
Interés pagado deuda 2021	3 375,00	
Interés pagado deuda 2022	4 028,96	
<b>Utilidad antes de participación e impuestos</b>		<b>196 895,37</b>
Participación trabajadores		29 534,31
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>167 361,07</b>
Impuesto a la renta		41 840,27
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>125 520,80</b>

El costo de ventas se determina como sigue:

- Inventario inicial de mercaderías se toma del estado de situación financiera histórico.
- Las compras se las obtiene de la sumatoria de las compras proyectadas.

- El inventario final de mercaderías se obtiene multiplicando la información de los requerimientos en cantidad y precio para compras de los productos R y C del cuarto trimestre. Luego se suma los productos R y C para el resultado final:

Producto R = 345 unidades por USD 435,00 (150 075,00)

Producto C = 115 unidades por USD 290,00 (33 350,00)

Inventario final de mercaderías USD 183 425,00

Para el resto de rubros, se procede de idéntica manera que en los ejemplos anteriores.

<b>Empresa Comercial Línea Blanca</b> <b>Estado de situación financiera presupuestado</b> <b>Al 31 de diciembre de 2022</b> <b>Expresado en USD</b>		
<b>Activo</b>		
<b>Corriente</b>		<b>655 312,31</b>
Caja	50 000,00	
Clientes	457 500,00	
(-) Provisión incobrables	-4 575,00	
Mercaderías	183 425,00	
Inversiones temporales	- 43 037,69	
Arriendos anticipados	18 000,00	
(-) Amortización arriendos	- 6 000,00	
<b>Propiedad planta y equipo</b>		<b>44 866,67</b>
Muebles y enseres	18 000,00	
(-) Depreciación acumulada	- 5 400,00	
Vehículos	32 000,00	
(-) Depreciación acumulada	- 6 400,00	
Mejoras en activos ajenos	8 000,00	
(-) Depreciación acumulada	- 1 333,33	
<b>Total activos</b>		<b>700 178,97</b>

**Pasivos**

<b>Corrientes</b>		438 774,57
Proveedores	365 400,00	
Remodelación	2 000,00	
Participación trabajadores	29 534,31	
Impuesto a la renta	41 840,27	
<b>No corrientes</b>		6 000,00
Préstamo bancario L/P parte corriente	6 000,00	
<b>Total pasivo</b>		<b>444 774,57</b>

**Patrimonio**

<b>Capital</b>		127 835,20
Capital	127 835,20	
<b>Resultados</b>		127 569,20
Utilidades retenidas	2 048,40	
Utilidad del ejercicio	125 520,80	
<b>Total patrimonio</b>		<b>255 404,40</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>		<b>700 178,97</b>

---

## 2.5 AUTO EVALUACIÓN CAPÍTULO II

1. ¿Generalmente qué persigue el presupuesto maestro?


2. Es un pronóstico de entradas y salidas de dinero para uno o más períodos que identifica faltantes o excedentes anticipados y permite la planificación, coordinación y control de los mismos.

V

F

3. El presupuesto del efectivo es un instrumento básico para la planeación financiera, su objetivo fundamental es determinar:

1.- «CUÁNDO» va a faltar o sobrar; y,

2.- «CUÁNTO» va a existir el faltante o sobrante.

Lo anterior nos obliga a posteriormente determinar «DE DÓNDE» obtener el o los faltantes, o «A DÓNDE» canalizar el o los sobrantes.

V

F

4. El presupuestar fondos constituye el eje fundamental y eficaz para gestionar el efectivo. Dicho presupuesto ayuda a prever las brechas potenciales en caja y proporciona a la dirección el tiempo necesario para evitar o rellenar tales huecos antes de que se produzcan.

V

F

5. Enumere cuáles son los pasos del proceso de presupuestación:


6. Explique sobre la proyección de las ventas:


7. Al hablar de proyección de cobros en efectivo, surge del hecho de que la fuente fundamental del flujo de fondos entrante en una empresa procede del cobro de las ventas, y no de los clientes morosos.

V

F

8. La proyección de los desembolsos en efectivo de una empresa, generalmente constituyen lo siguiente: 1) el pago de compras; 2) el pago de gastos operacionales; y 3) los pagos por financiamiento ajeno.

V

F



9. La interrelación entre cobros y desembolsos sirve para medir el efecto neto que tendrán tales flujos sobre las reservas de dinero de la empresa.

V

F

10. ¿Para qué sirve establecer una interrelación entre las reservas de dinero de la empresa y los dineros que ingresan y egresan de forma mensual prevista?


11. ¿De cuántas partes se compone el presupuesto de caja?


12. Si las compras son al contado en su totalidad, se registrará todo el impacto de pago; pero si es a crédito, parte o todo, se registrarán solo los desembolsos de efectivo que se calculan en el presupuesto de compras y desembolsos.

V

F

## **CAPÍTULO III: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO EN EMPRESAS INDUSTRIALES**

Representa un proceso de cálculo del costo de funciones o actividades específicas que se realizarán en un futuro particular (un año) y, obviamente, comienza proyectando la producción y luego los egresos operativos. En este sentido, cuando se habla de presupuestos industriales, Villajuana (2013) estima que un sistema de gestión tiene en cuenta planes para cuantificar una organización, unidad estratégica u objeto presupuestario todo lo cual conduce a decisiones inmediatas, correctivas y preventivas.

### **3.1. EFECTO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Suponemos que cada organización tiene recursos limitados. En este sentido, al elaborar la planificación presupuestal, esta brindará elementos suficientes de juicio para la medición y el control del desempeño, lo que mejorará el aspecto comunicacional dentro de la organización, y facilitará el analizar y diseñar acuerdos gerenciales sobre metas y tareas. Esto significa presupuestar los recursos y verificar el desempeño o los resultados.

### **3.2. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y EL PRESUPUESTO**

Elaborar el presupuesto es un mecanismo disponible dentro de la gestión empresarial como instrumento administrativo orientado a mejorar las decisiones y a obtener resultados beneficiosos. De este modo, debe existir relación entre la

formulación e implementación de la estrategia cuando la empresa toma decisiones. Así se construirá una estrategia sólida.

El presupuesto es un método tangible administrativo para asignar recursos e implementar la estrategia, al considerar que:

1. Los presupuestos contienen datos que se pueden utilizar para realizar un seguimiento del rendimiento y establecer las recompensas.
2. La elaboración de presupuestos sirve para dinamizar la comunicación existente dentro de los canales normales de la organización.
3. La distribución organizativa permite definir la funcionalidad del proceso de presupuestación.

### **3.3. COMPONENTES DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO**

Para realizar el presupuesto estático o maestro, se realizarán las respectivas cédulas presupuestarias de:

1. Presupuestos de ventas
2. Presupuestos de compra de materiales
3. Presupuestos de costos de mano de obra
4. Presupuestos de costos indirectos de fabricación
5. Presupuestos de gastos de operación
6. Presupuestos de inversión y pagos de balance
7. Presupuesto de caja
8. Estados financieros presupuestados

### 3.3.1. Presupuestos de ventas

El desarrollo de un presupuesto de ventas es el de preparar una proyección de las posibles entradas de dinero y los artículos que se producirán en una fase económica, que, de acuerdo con Gómez (2018), permite el cálculo de las ventas planificadas y reales de la organización. Tal es así que esta es la primera presupuestación que se efectúa, para lo cual se deben tener en cuenta las condiciones del mercado (Vicco, 2011).

De lo anterior se desprende que las ventas determinan el éxito o el fracaso de un negocio. Tenga cuidado al pronosticar las futuras. Esto significa que el presupuesto de ventas es el diseño de las proyecciones, sea en términos de cantidades o precio. En el primer caso, se priorizan las unidades que se espera vender y el precio es relativo al costo de estas unidades planificadas.

Ahora bien, en ocasiones, los ingresos presupuestados se ven limitados por la capacidad de producción, falta de obreros con experiencia o falta de insumos y materiales. Por este motivo, el inicio para calcular el ingreso esperado es uno o una combinación de estos factores (Toro, 2016).

Como ejemplo:

La empresa industrial ABCD facilita el estado de situación financiera al año 2021.

<b>Empresa ABCD</b> <b>Estado de situación financiera</b> <b>Al 31 de diciembre 2021</b> <b>Expresado en USD</b>		
<b>Activos</b>		
<b>Corriente</b>		<b>98 080,00</b>
Caja	50 000,00	
Clientes	20 000,00	
Inv. materia prima	2 000,00	
Inv. productos terminados	26 080,00	
<b>Propiedad, planta y equipo</b>		<b>250 000,00</b>
Terreno	100 000,00	

Edificio y equipo	200 000,00	
(-) Depreciación acumulada	-50 000,00	
Total activos		<b>348 080,00</b>
<b>Pasivos</b>		
<b>Corriente</b>		<b>20 000,00</b>
Cuentas por pagar	5 000,00	
Imp. por pagar	15 000,00	
<b>Largo plazo</b>		<b>0</b>
	0	
<b>Total pasivos</b>		<b>20 000,00</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital social	300 000,00	
Utilidades retenidas	28 080,00	
<b>Total patrimonio</b>		<b>328 080,00</b>
<b>Total pasivos más patrimonio</b>		<b>348 080,00</b>

Asimismo, se deduce que las unidades que van a ser vendidas por trimestre son: 120; 170; 140; 190 (información facilitada por departamento de ventas y producción históricas).

Los precios del producto fueron de USD 500,00 y USD 580,00 por semestre. Los responsables del presupuesto estiman que las ventas se deben planificar como sigue:

- La venta en unidades aumentará trimestralmente en 4 %, 8 %, 13 % y 18 % para el año.
- Los precios subirán 12 %.
- Para el cobro de lo vendido, 65 % en efectivo y 34 % a plazo trimestral.
- Los clientes adeudan USD 20 000,00

Tabla 3.1. Cédula presupuestaria de ventas

Cédula presupuestaria de ventas Expresado en USD				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
Ventas proyectadas en unidades	125	184	158	224
Precio	560,00	560,00	649,60	649,60
<b>Ventas proyectadas en dólares</b>	<b>70 000,00</b>	<b>103 040,00</b>	<b>102 636,80</b>	<b>145 510,40</b>
<b>Política de ventas</b>				
Saldo inicial de clientes	20 000,00			
Efectivo	45 500,00	66 976,00	66 713,92	94 581,76
Crédito		23 800,00	35 033,60	34 896,51
<b>Patrón de cobros en efectivo</b>	<b>65 500,00</b>	<b>90 776,00</b>	<b>101 747,52</b>	<b>129 478,27</b>

Fuente: elaboración propia.

### Notas:

1. Las unidades proyectadas se obtienen de multiplicar el porcentaje de incremento por cada trimestre histórico en unidades. Así tenemos: para el primer trimestre,  $120 + (120 * 4 \%) = 125$  u. Se procede de la misma manera para los demás trimestres.
2. En cuanto al precio proyectado, se obtiene de sumar el precio histórico multiplicado por el porcentaje de incremento por unidad por semestre histórico. Así tenemos: para el primer semestre,  $USD\ 500,00 + (500,00 * 12 \%) = 560,00$ ; como la proyección está por trimestre, este precio rige para los dos primeros. Se procede de la misma manera para el segundo semestre.
3. Para la política de ventas (recuperación del efectivo), en cambio, se aplica los datos sugeridos de la siguiente manera:
  - El saldo inicial de clientes se toma del balance general histórico y, a falta de este, de los datos proporcionados.

- La recuperación en efectivo para el primer trimestre se calcula multiplicando el 65 % en efectivo por las ventas; así:  $\text{USD } 45\,500,00 = 70\,000,00 * 65 \%$ . Se procede igual para los demás trimestres.
- Para los cobros de cartera según política para el siguiente trimestre se procede así: las ventas del primer trimestre por el porcentaje de crédito  $\text{USD } 23\,800,00 = 70\,000,00 * 34 \%$ . Se procede igual para los demás trimestres.

### 3.3.2. Presupuestos de compra de materiales

Constituye uno de los primeros que debe elaborarse y debe relazárselo con rapidez para que el material directo esté disponible cuando sea necesario. Sobre todo, en función a la cantidad requerida por unidad producida, según presupuesto de producción y la disponibilidad del material en el mercado. Se debe puntualizar que los suministros y materiales indirectos forman parte del presupuesto de los CIF.

En la determinación de proyección de compra de materiales se realiza como sigue:

1. Elaborar el presupuesto de producción
2. Determinar el consumo de materiales
3. Determinar la compra de los materiales en cantidades
4. Determinar la compra de los materiales en unidades monetarias

#### 3.3.2.1. Presupuesto de producción

Los presupuestos de producción se basan en los niveles de ventas esperados durante el período financiero más el reabastecimiento del *stock* esperado en el mismo período, criterio que concuerda con Fonseca (2019), quien asegura que los pre-

supuestos de producción están estrechamente afines con la proyección de ventas y los *stocks* de inventario esperados. Se procede con el empleo la ecuación:

$$PP = IFPT + VP_U - IIPT$$

Donde:

PP = presupuesto de producción

IIPT = inventario inicial de productor terminados

IIFT = inventario final de productor terminados

$VP_U$  = Ventas proyectadas en unidades

Ejemplo:

Se debe disponer de la información de los inventarios de productos terminados, tanto iniciales como finales por trimestres:

IIPT = 80, 50, 120 y 90 para cada trimestre respectivamente.

IFPT = 50, 120, 90 y 150 para cada trimestre respectivamente.

Al aplicar la fórmula. se tienen los siguientes resultados como se puede ver en la tabla 3.2:

Tabla 3. 2. Presupuesto de producción en unidades

Presupuesto de producción (u)				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
IFPT	50	120	90	150
(+) Ventas proyectadas (u)	125	184	158	224
(-) IIPT	80	50	120	90
(=) PP	95	254	128	284

Fuente: elaboración propia.



Como se puede observar en estos resultados, las cantidades del PP se relacionan directamente con el PVu. Es de vital importancia determinar con anterioridad la política de inventarios deseados (stock mínimos y máximos), para no producir por encima de la demanda, peor aún de no disponer un inventario mínimo en bodega. Desde luego, hay que considerar previamente que la fábrica disponga de maquinaria suficiente al momento de elaborar las unidades esperadas en el presupuesto de ventas.

### 3.3.2.2. Presupuesto de consumo de materiales

El presupuesto de consumo de materiales directos se lo hace simultáneamente con el presupuesto de compras. Debe haber, por lo tanto, una hoja técnica de consumo de productos y precios estándar. La hoja de especificaciones debe incluir las materias primas utilizadas, la cantidad y el precio unitario (Rincón, 2011). Luego se calcula utilizando la siguiente ecuación:

$$\text{Consumo} = \text{Presupuesto de Producción} * \text{Material utilizado por unidad}$$

Ejemplo

Para cada unidad producida se necesitan 10 k de material.

Con esta información, se procede a realizar los cálculos respectivos, como se puede ver en la tabla 3.3.

Tabla 3.3. Presupuesto de consumo de materiales directos

Presupuesto de consumo de materiales (k)				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
Presupuesto de producción	95	254	128	284
Material requerido por unidad	10	10	10	10
<b>Total consumo en kilos</b>	<b>950</b>	<b>2 540</b>	<b>1 280</b>	<b>2 840</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.2.3. Presupuesto de compra de materiales

Los datos indispensables para esta proyección son las cantidades de inventarios tanto iniciales como finales de los materiales directos en existencia o según política de inventarios de la empresa. Se aplica la siguiente ecuación:

$$\text{Compra de materiales} = \text{IFM} + \text{Consumo de materiales} - \text{IIM}$$

Donde:

IIM = Inventario inicial de materiales directos

IFM = Inventario final de materiales directos

Ejemplo

IIM = 100 k, 140 k, 100 k y 200 k para cada trimestre respectivamente.

IFM = 140 k, 100 k, 200 k y 250 k para cada trimestre respectivamente.

Con esta información, se procede a realizar los cálculos respectivos, como se puede ver en la tabla 3.4.

Tabla 3.4. Presupuesto de compra de materiales directos

<b>Presupuesto de compra de materiales (k)</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Trimestres</b>			
	<b>Primer</b>	<b>Segundo</b>	<b>Tercer</b>	<b>Cuarto</b>
Inventario final de materiales	140	100	200	250
(+) Consumo de materiales	950	2 540	1 280	2 840
(-) Inventario inicial de materiales	100	140	100	200
<b>Total compra de materiales en kilos</b>	<b>990</b>	<b>2 500</b>	<b>1 380</b>	<b>2 890</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.2.4. Presupuesto de costo de compra de materiales

Es el último paso previo a la elaboración de la cédula presupuestaria de compras de materiales, en la cual interviene la política de compras que los proveedores le entregan a la empresa. La información suficiente en la elaboración de este presupuesto es aplicar la siguiente ecuación:

$$\text{Costo de compra de materiales} = \text{Compra de materiales} * \text{Precio del material}$$

#### Ejemplo

En este caso, el costo del material a que se va a usar es de USD 20,00 por los 10 k.

Al aplicar la ecuación, se alcanzan las cantidades deseadas, como se puede ver en la tabla 3.5.

Tabla 3.5. Presupuesto de costo compra de materiales directos

Presupuesto de costo de compra de materiales (USD)				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
Compra de materiales	990	2 500	1 380	2 890
Precio por material	20,00	20,00	20,00	20,00
<b>Total compra de materiales</b>	<b>19 800,00</b>	<b>50 000,00</b>	<b>27 600,00</b>	<b>57 800,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla anterior, procedemos a la realización de la cédula presupuestaria de compras, en la que aplicamos la política de compras que facilitan los proveedores. Para este caso, es 80 % efectivo y 20 % al siguiente trimestre. Adicionalmente se conoce que el saldo de los proveedores asciende a USD 5000,00, que se pagarán en el primer trimestre.

Tabla 3.6. Cédula presupuestaria de compras

Cédula presupuestaria de compras Expresado en USD				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
Costo de compra de materia prima	19 800,00	50 000,00	27 600,00	57 800,00
<b>Política de compras</b>				
Saldo inicial de proveedores	5 000,00			
Efectivo	15 840,00	40 000,00	22 080,00	46 240,00
Crédito		3 960,00	10 000,00	5 520,00
<b>Patrón de pagos de materia prima</b>	<b>20 840,00</b>	<b>43 960,00</b>	<b>32 080,00</b>	<b>51 760,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### Notas:

1. Para la política de compras, en cambio se aplica los datos sugeridos de la siguiente manera:
  - El saldo inicial de clientes se toma del balance general histórico y, a falta de este, de los datos proporcionados.
  - El pago en efectivo para el primer trimestre se calcula multiplicando el 80 % en efectivo por las compras; así:  $\text{USD } 15\,840,00 = 19\,800,00 * 80\%$ ; se procede igual para los demás trimestres.
  - Para los pagos de proveedores, según política, para el siguiente trimestre se procede así: las compras del primer trimestre por el porcentaje de crédito  $\text{USD } 3\,960,00 = 19\,800,00 * 20\%$ ; se procede igual para los demás trimestres.

### 3.3.3. Presupuesto de mano de obra directa

Los obreros directos se relacionan con dos componentes sueldos y horas laboradas. Las horas laboradas a menudo escapan al control de la institución. El presupuesto debe identificar el tipo y la cantidad de obreros y empleados necesarios, y cuándo se necesitarán según una norma de horas de trabajo por producto elaborado por la organización.

Se obtiene aplicando la ecuación:

$$PMOD = PP * HMOD * CHMOD$$

Donde:

PMOD= presupuesto mano de obra directa

PP = presupuesto de producción

HMOD = horas mano de obra directa por unidad

CHMOD = costo por hora de mano de obra directa por unidad

Ejemplo:

En este caso tenemos que:

HMOD = 6 horas

CHMOD = USD 15,00

Aplicando la ecuación anterior, se obtiene que (ver tabla 3.7).

Tabla 3.7. Presupuesto de mano de obra directa

<b>Presupuesto de mano de obra directa (USD)</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Trimestres</b>			
	<b>Primer</b>	<b>Segundo</b>	<b>Tercer</b>	<b>Cuarto</b>
Presupuesto de producción	95	254	128	284
Horas MOD por unidad	6	6	6	6
Costo por hora de MOD por unidad	15,00	15,00	15,00	15,00
<b>Total mano de obra directa</b>	<b>8 550,00</b>	<b>2 860,00</b>	<b>11 520,00</b>	<b>25 560,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Este resultado inmediatamente se convierte en la cédula presupuestaria de mano de obra directa (ver tabla 3.8).

Tabla 3.8. Cédula presupuestaria de mano de obra directa

<b>Cédula presupuestaria de mano de obra directa Expresado en USD</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Trimestres</b>			
	<b>Primer</b>	<b>Segundo</b>	<b>Tercer</b>	<b>Cuarto</b>
<b>Costo de mano de obra directa</b>	<b>8 550,00</b>	<b>22 860,00</b>	<b>11 520,00</b>	<b>25 560,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.4. Presupuestos de costos indirectos de fabricación

El presupuesto de los CIF se desarrolla mediante estándares, tanto para los obreros que no están involucrados de forma directa en la producción como para los materiales indirectos necesarios para el producto, pero que no se los puede identificar adecuadamente. Desde luego, se debe clasificar clasificando lo fijo de lo variable y elegir, para la estructura del presupuesto de los CIF, una base idónea.

De esta manera, se debe presupuestar para todos los componentes que no dependen de forma directa de la cantidad producida. Así se logrará involucrar todos los costos y gastos de los periodos en un proceso de producción. Todo esto se puede lograr mediante la adecuada descentralización de los departamentos y, sobre todo, el conocimiento de los volúmenes de producción.

Existen dos tipos generales de costos: costos comprometidos y costos controlados.

#### **3.3.4.1. Costos comprometidos**

Estos son los costos en que incurrirá la empresa en el corto plazo, independientemente de las decisiones que se tomen. Así tenemos seguro, costos de alquiler, algunos impuestos varios y otros más.

#### **3.3.4.2. Costos controlados**

No dependen directamente del volumen de producción, pero están sujetos a cambios. Por ejemplo, los gastos por finanzas, investigación, desarrollo, servicios administrativos, control de calidad, planificación de la producción, entre otros.

En definitiva, este presupuesto tiene una parte fija y una variable y, por tanto, requiere el desarrollo de una tasa predeterminada para la parte variable. La depreciación se excluye por no ser pagos en efectivo.

Utilizamos la siguiente ecuación matemática:

$$PCIF = CIF - F(P) + (TVCIF * HMOD * PP)$$

Donde:

PCIF = presupuesto costos indirectos de fabricación

CIF - F(P) = costos indirectos de fabricación fijos presupuestados

TVCIF = tasa variable costo indirecto de fabricación

HMOD = horas mano de obra directa

PP = presupuesto de producción

Ejemplo:

Continuando con el ejemplo de la empresa ABCD, en este caso tenemos que:

CIF fijo presupuestado = USD 15 000,00

Tasa variable CIF = USD 6,00

Depreciación = USD 2 000,00 por trimestre

HMOD = 6 horas por unidad

PP = se toma de la tabla 3.2

Con esta información, se procede a realizar la respectiva cédula presupuestaria de los CIF, como se puede ver en la tabla 3.9, en que se aplica la ecuación matemática sugerida.

Se debe considerar que el total CIFP se registra en el estado de resultados presupuestados; mientras que total desembolsos CIF, en el presupuesto de caja.



Tabla 3.9. Cédula presupuestaria de costos indirectos de fabricación

Cédula presupuestaria de costos indirectos de fabricación				
Expresado en USD				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
CIF-F (P)	15 000,00	15 000,00	15 000,00	15 000,00
Tasa variable CIF	6,00	6,00	6,00	6,00
Horas MOD	6	6	6	6
Presupuesto de producción	95	254	128	284
<b>Total CIFP</b>	<b>18 420,00</b>	<b>24 144,00</b>	<b>19 608,00</b>	<b>25 224,00</b>
<b>Gastos contables</b>				
Depreciación	2 000,00	2 000,00	2 000,00	2 000,00
<b>Total gastos contables</b>	<b>2 000,00</b>	<b>2 000,00</b>	<b>2 000,00</b>	<b>2 000,00</b>
<b>Total desembolsos CIF</b>	<b>16 420,00</b>	<b>22 144,00</b>	<b>17 608,00</b>	<b>23 224,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.4.3. Presupuestos de inventario final

Se entiende que, para esta instancia del proceso presupuestal, los encargados de la elaboración ya disponen de los respectivos costos para la empresa, tales como informes de producción, compras de materiales, MOD y CIF.

Posteriormente, con esta información y sobre la base de su costo unitario, el costo planificado o final del inventario se puede calcular para materia prima y artículos terminados durante el período que están en stock, lo que se refleja en el balance presupuestado respectivo-BG- (Toro, 2016; Pardo, 2018).

Continuando con el ejemplo, para la determinación de los inventarios finales, se establecen dos pasos:

1) Calcular la tarjeta de costo estándar<sup>5</sup> unitario del artículo

- 5 Tarjeta de costo estándar: es un documento que muestra los tiempos, materiales, cantidades, valores, precios, tasas, con los cuales se planificará los procesos productivos y se calculará los costos futuros esperados (Rincón, 2011).

## 2) Determinar las cantidades monetarias del IFM y PT

Este ejemplo de presupuesto de producción está orientado al método del costo directo o variable que permite establecer la contribución marginal por producto al momento de establecer la diferencia entre las ventas netas menos el costo variable del producto.

### 3.3.4.4. Tarjeta de costos estándar

Para el cálculo del costo estándar unitario, como se puede ver en la tabla 3.10, se utilizan los datos de las distintas cédulas presupuestarias anteriormente realizadas considerando que nuestro nivel de actividad para la tasa variable CIF constituye las HMOD. Se tiene entonces:

Tasa variable CIF,                      USD 6,00

Tabla 3.10: Tarjeta de costo estándar presupuestado

<b>Tarjeta de costos estándar por producto (USD)</b>				
<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Total</b>
Materiales	10	kilos	20,00	200,00
Mano de obra directa	6	horas	15,00	90,00
CIF Variables	6	horas	6,00	36,00
<b>Total costo unitario estándar</b>				<b>326,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Para calcular los inventarios, como se puede ver en la tabla 3.11, se consideran los USD 326,00 como costo estándar para ser multiplicado por la cantidad en unidades del producto terminado del cuarto trimestre. De igual forma, los demás datos informativos se toman de las cédulas presupuestarias anteriormente calculadas.

3.11: Presupuesto de inventario final

Presupuesto de los inventarios finales			
	Unidad de medida	Precio unitario	Total
IFM	Kilo	20,00	5 000,00
IFPT	unidad	326,00	48 900,00

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.5. Presupuesto de gastos de administración y ventas (operativos)

Representan todos los costos que se consideran controlados y, por su carácter de costo obligatorio, en algunos casos se necesita de un porcentaje predeterminado para ventas y administración.

Los gastos operativos se basan en el presupuesto de ventas, especialmente cuando un mayor esfuerzo para aumentar las ventas significa un mayor esfuerzo financiero al nivel más alto posibles (Fagilde, 2009). Además, los niveles de ventas están respaldados por funciones administrativas y, aunque no se relacionen con producción, son necesarios y se registrarán.

Se establece mediante la siguiente expresión matemática:

$$GAVP = GAV - F + [(VPu * TVGAV) + GC]$$

Donde:

GAVP= gastos de administración y ventas presupuestado

GAV - F = gastos de administración y ventas fijos

VPu = ventas proyectadas en unidades

TVGAV = tasa variable de gastos de administración y ventas

GC = gastos contables (depreciación, amortización, diferidos, anticipados, provisiones)

Continuando con el ejemplo, se tiene que:

Ventas proyectadas (tabla 3.1)

TVGAV USD 30,00

Gasto fijo presupuestado:

Publicidad USD 20,00 por trimestre

Seguros USD 40,00 en el primer y tercer trimestre

Remuneraciones USD 1 000,00 por trimestre

Arriendos USD 50,00 por trimestre

Impuestos USD 10,00 en el segundo trimestre

Con esta información, se procede a eslabonar la cédula presupuestaria de gastos de administración y ventas (ver tabla 3.12).

La provisión por incobrables es el resultado de multiplicar el total de ventas proyectadas por unidad monetaria por el porcentaje de ley, así:  $\text{USD } 4\,211,87 = (421\,187,20 * 1\%)$ .

De igual forma que en los presupuestos anteriores, el total de los GAVP se registrará en el estado de resultados presupuestado; y, si le restamos los gastos contables, el resultado se registrará en el presupuesto de caja como total desembolso GAVP.

Tabla 3.12. Cédula presupuestaria de gastos de administración y ventas

Cédula presupuestaria de gastos administración y ventas (USD)				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
	1	2	3	4
<b>Gastos fijos</b>				
Publicidad	20,00	20,00	20,00	20,00
Seguros	40,00		40,00	
Remuneraciones	1 000,00	1 000,00	1 000,00	1 000,00
Arriendos	50,00	50,00	50,00	50,00
Impuestos		10,00		
<b>Total GAV fijos</b>	<b>1 110,00</b>	<b>1 080,00</b>	<b>1 110,00</b>	<b>1 070,00</b>
<b>Gastos variables</b>				
Tasa variable GAV	125	184	158	224
Ventas proyectadas	30,00	30,00	30,00	30,00
	3 750,00	5 520,00	4 740,00	6 720,00
<b>Gastos contables</b>				
Provisión por incobrables				4 211,87
<b>Total gastos contables</b>	—	—	—	<b>4 211,87</b>
<b>Total GAV variables</b>	<b>3 750,00</b>	<b>5 520,00</b>	<b>4 740,00</b>	<b>10 931,87</b>
<b>Total GAV</b>	<b>4 860,00</b>	<b>6 600,00</b>	<b>5 850,00</b>	<b>12 001,87</b>
<b>Total desembolsos GAV</b>	<b>4 860,00</b>	<b>6 600,00</b>	<b>5 850,00</b>	<b>7 790,00</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.6. Presupuestos de inversión y pagos de balance

Para la elaboración de esta cédula presupuestaria, se deben considerar las mismas observaciones que se realizaron para las empresas de servicios y comerciales; pues, en esencia, es exactamente lo mismo. Al respecto también se debe recordar que la principal fuente de consulta para este tipo de registros es el estado de situación financiera histórico (pagos de balance).

Siguiendo con el ejemplo se tiene que:

1. Se pagará impuesto a la renta por USD 12 000,00 el primer período.
2. Se adquirirá maquinaria por USD 39 000,00 el primer período.

Con la información anterior, se procede a la realización de la cédula presupuestaria como se puede ver en la tabla 3.13.

Tabla 3.13. Cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance

Cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
<b>Inversiones</b>				
Compra de maquinaria	39 000,00			
<b>Total inversiones</b>	<b>39 000,00</b>	—	—	—
<b>Pagos de balance</b>				
Impuesto a la renta	12 000,00			
<b>Total pagos de balance</b>	<b>12 000,00</b>	—	—	—
<b>Total inversiones y pagos de balance</b>	<b>51 000,00</b>	—	—	—

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.7. Presupuesto de caja

Representa los ingresos y egresos de efectivo proyectados. Además muestra el impacto de la planificación del dinero en los créditos y pagos bancarios. De hecho, un presupuesto de efectivo ayuda a evitar tiempos de inactividad innecesarios y escasez de efectivo inesperada (Horngren, et al., 2012). En este sentido, el dinero se logra mantener en los mínimos requeridos o según políticas de caja por la empresa para afrontar los gastos corrientes y, en caso de existir excedentes, enviarlos a una inversión financiera de corto plazo.

Continuando con el ejemplo didáctico, se tiene que:

1. Disponer de la cantidad mínima de USD 40 000,00 en efectivo.
2. Los préstamos y abonos deben ser pagados según saldo de caja. Se contrata el crédito al 15 % anual.
3. El préstamo en el primer trimestre se paga al finalizar el siguiente período.
4. Se cuenta con un crédito preaprobado de USD 60 000,00 que se usará completamente en el primer trimestre, por lo que, en este período, no se aplica la política de caja.

Siguiendo con el ejemplo, se procede a realizar los cálculos respectivos para la cédula presupuestaria de caja, como se puede ver en la tabla 3.14. Esto consiste en trasladar los totales de las cédulas presupuestarias realizadas anteriormente y adicionando los datos pertinentes antes referidos.

En cuanto al interés pagado de USD 4 500,00, es el resultado de multiplicar  $\text{USD } 60\,000,00 \times (15\% / 4) \times 2$ . Recuerde que se contrata al inicio del trimestre y se paga al final del próximo.

La inversión temporal en cambio es el resultado de la siguiente operación:  $\text{neto disponible menos capital e interés del crédito y menos la política de caja}$ . Por ejemplo:  $\text{USD } 18\,967,44 = 61\,144,27 - (-2\,098,16) - (-78,68 - 40\,000,00)$ . (cálculos en hoja electrónica de Excel).

Tabla 3.14: Cédula presupuestaria de caja

Empresa industrial ABCD Presupuesto de caja (USD)				
Concepto	Trimestres			
	Primer	Segundo	Tercer	Cuarto
Patrón de cobros en efectivo	65 500,00	90 776,00	101 747,52	129 478,27
Patrón de pagos de materia prima	20 840,00	43 960,00	32 080,00	51 760,00
Costo de MOD	8 550,00	22 860,00	11 520,00	25 560,00
Total desembolsos CIF	16 420,00	22 144,00	17 608,00	23 224,00
Total desembolsos GAV	4 860,00	6 600,00	5 850,00	7 790,00
Total inversiones y pagos de balance	51 000,00	—	—	—
<b>Superávit / déficit</b>	<b>−36 170,00</b>	<b>−4 788,00</b>	<b>34 689,52</b>	<b>21 144,27</b>
Saldo Inicial de Caja	50 000,00	73 830,00	40 000,00	40 000,00
<b>Neto disponible</b>	<b>13 830,00</b>	<b>69 042,00</b>	<b>74 689,52</b>	<b>61 144,27</b>
<b>Financiamiento</b>				
Préstamo	60 000,00			
Capital pagado		−24 542,00	−33 359,85	−2 098,16
Interés pagado		−4 500,00	−1 329,68	−78,68
<b>Inversiones temporales</b>				−18 967,44
Capital cobrado				
Interés cobrado				
Total financiamiento	60 000,00	−29 042,00	−34 689,52	−21 144,27
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>73 830,00</b>	<b>40 000,00</b>	<b>40 000,00</b>	<b>40 000,00</b>

Fuente: elaboración propia.



### 3.3.8. Estructura de los estados financieros presupuestados

Luego de realizadas todas las cédulas presupuestarias de ventas, materiales directos, mano de obra directa, CIF, gastos operativos —administración y ventas—, inversiones y pagos de balance, financiamiento, la preparación del presupuesto maestro finaliza con los estados financieros que describen los objetivos, planes y políticas que se desarrollarán durante el período presupuestario que, según López y Gómez (2019), están sobre la base de una evaluación de las transacciones no comprometidas. De esta forma, el primer estado financiero presupuestado que se elabora con el flujo de información es el presupuesto de caja (tratado anteriormente); luego sigue el estado de resultados presupuestado y luego el estado de situación financiera presupuestado, como se puede ver en la figura 3.1.

#### 3.3.8.1. Estado de resultados presupuestado

El estado de pérdidas y ganancias estimado refleja el principio del devengo, donde los ingresos y los gastos se comparan durante el mismo ciclo de tiempo (Rivadeneira, s.f.). Su presentación conocida desde el punto de vista contable es aquella referida al método del costo total y la del método del costo variable. En la presente edición, se trata el método variable, en cuya presentación se determina el margen de contribución o contribución marginal<sup>6</sup>.

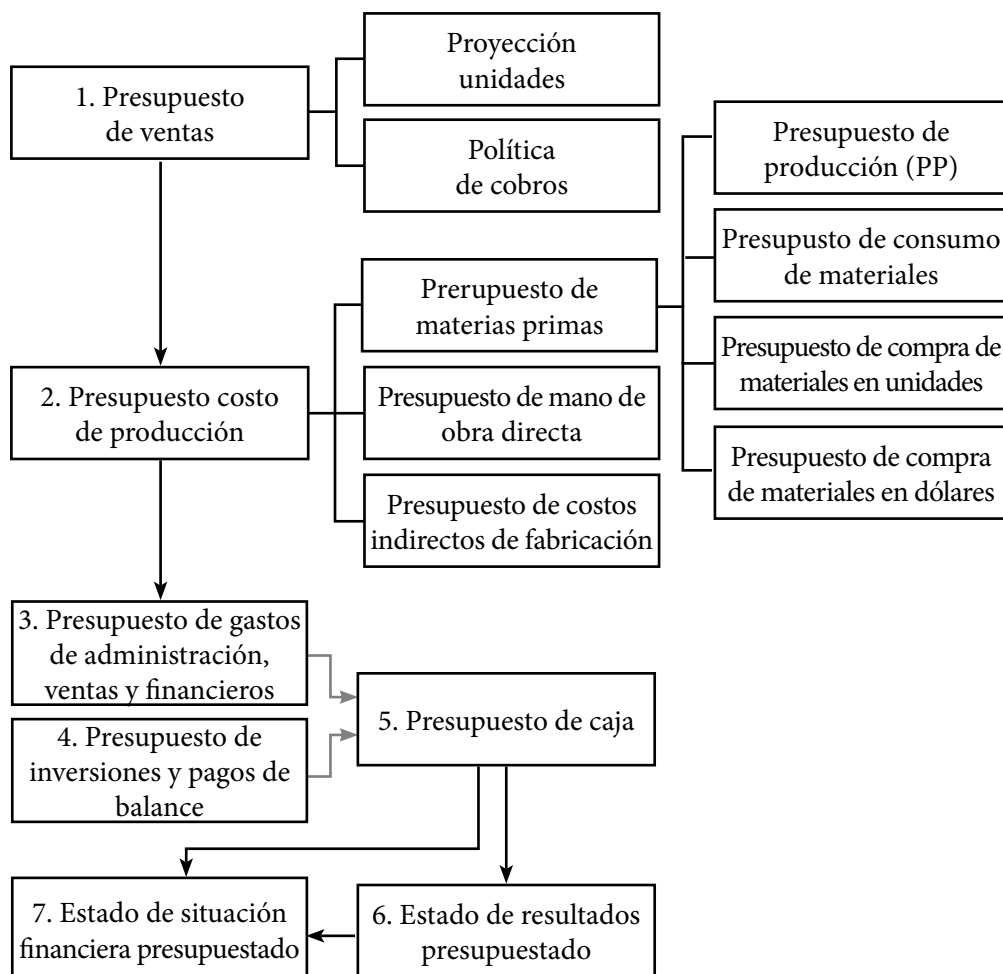
Dicho de otra manera, el estado de resultado presupuestado es la consolidación de resultados de la gestión administrativa en comparación con las entradas de dinero corrientes y gastos corrientes de un cierto período de tiempo (López y Gómez, 2019), esto para determinar la posible ganancia monetaria o pérdida monetaria presupuestada. La mayoría de las empresas tienen cabal sentido de que deben obtener un rendimiento satisfactorio tanto de los activos utilizados en el negocio como del capital invertido por los accionistas o propietarios.

6 Se considera solo el costo variable; de esta manera, la contribución marginal representa los beneficios de cualquier empresa, al momento de restar las ventas del costo variable total.

La estructura del estado de resultados sería: ventas netas (se extraen del presupuesto de ventas, una vez reducidas las estimaciones de devoluciones, descuentos y rebajas), costos variable totales, contribución marginal, costos fijos totales, otros ingresos y egresos, como se puede ver en la figura 3.1.

El estado de resultados se lo obtiene de dos maneras: la primera sobre la base de la aplicación del método del costo total; y la segunda sobre la base del método del costo variable o directo.

Figura 3. 1: Estructura secuencial para los estados financieros presupuestados



Fuente: elaboración propia.

En términos de costo total será:

Ventas brutas

(-) Descuentos, rebajas, devoluciones

**(=) Ventas netas**

**(-) Costo de productos terminados y vendidos**

(+) Inventario inicial de materia prima directa

(+) Compras del período

(-) Inventario final de materia prima directa

(=) Materia prima utilizada

(+) Mano de obra directa

(+) Costos indirectos de fabricación

(=) Costo de producción

(+) Inventario de productos en proceso

(=) Costos de productos en proceso

(-) Inventario final de productos en proceso

(=) Productos terminados

(+) Inventario de productos en terminados

(=) Productos disponibles para la venta

(-) Inventarios final de productos terminados

(+ / -) Variaciones

**(=) Utilidad de bruta en ventas**

**(-) Gastos de operación**

Gastos de administración

Gastos de ventas

**(=) Utilidad operacional**

**(+) Ingresos no operacionales**

**(-) Egresos no operacionales**

**(=) Utilidad antes de participación e impuestos**

El estado de resultados bajo el método del costo variable se deriva del costo de producción presupuestado y el presupuesto de producción. Su estructura es:

Ventas brutas

**(-) Descuentos, rebajas, devoluciones**

**(=) Ventas netas**

**(-) Costo variables totales**

Costo variable de producción

Costo variable de GAV

**(=) Margen de contribución**

**(-) Costos fijos totales**

Costos fijos de producción

Costos fijos de GAV

**(=) Utilidad operacional**

**(+) Ingresos no operacionales**

**(-) Egresos no operacionales**

**(=) Utilidad antes de participación e impuestos**

Lo anterior en función de la parte fija y variable para el desarrollo de los ejercicios planteados.

El inventario final dentro del costo de ventas depende de la política que haya fijado la empresa al respecto. Los gastos operativos —administración y ventas— se obtienen de los presupuestos correspondientes.

Continuando con el ejemplo de ABCD sobre la base de los datos anteriores y como se puede ver en la tabla 3.15, se tiene lo siguiente:

1. Para las ventas en dólares, se lo importa de la tabla 3.1.
2. Para el costo variable total presupuestado:
  - En lo referente al costo de producción de la tabla 3.1. en ventas de unidades, que multiplica al resultado del costo estándar en dólares de la tabla 3.10.
  - En lo referente a los GAV de la tabla 3.12, parte variable.
3. Para el costo fijo total presupuestado:
  - En lo referente al costo de producción de la tabla 3.9, parte fija.
  - En lo referente a los GAV de la tabla 3.12, parte fija.
4. Ingresos no operacionales y egresos no operacionales, siempre que exista financiamiento en el presupuesto de caja, tabla 3.14.

Tabla 3.15. Estado de resultados presupuestado

<b>Empresa ABCD</b> <b>Estado de resultados presupuestados</b> <b>Al 31 de diciembre de 2022</b> <b>Expresado en USD</b>		
<b>Ventas</b>		<b>399 510,00</b>
– Costos variables presupuestados		226 139,10
Costo de producción	203 424,00	
Gastos de administración y ventas	<b>22 715,10</b>	
<b>Margen de contribución</b>		<b>173 370,90</b>
– Costos fijos presupuestados		64 370,00
Costo de producción	60 000,00	
Gastos de administración y ventas	4 370,00	
<b>Utilidad de operación presupuestada</b>		<b>109 000,90</b>
<b>Ingresos operacionales</b>		-
	-	
<b>Egresos no operaciones</b>		6 037,51
Interés pagado	6 037,51	
<b>Utilidad antes de participaciones</b>		<b>102 963,39</b>
15 % de participación trabajadores		15 444,51
25 % impuesto a la renta		21 879,72
<b>Utilidad neta</b>		<b>65 639,16</b>

Fuente: elaboración propia.

### 3.3.8.2. Estado de situación financiera (balance general) presupuestado

El balance general presupuestado se sustenta en el balance general histórico y en otras cédulas presupuestarias del presupuesto maestro. Indica el estado de posición financiera que tendrá una empresa u organización, como consecuencia de las variaciones que se ha estimado que ocurrirán en sus activos, pasivos y capital en una fecha determinada.

La presentación secuencial de los componentes del activo deberá efectuarse en función de su convertibilidad, de tal manera que los primeros serán los más líquidos y los últimos, los activos fijos que no pueden liquidarse dentro del año.

El ordenamiento de los pasivos depende de la urgencia con que deben ser canceladas las obligaciones. Así, los de vencimiento inmediato son los primeros y los últimos, aquellos que no deben cancelarse en el corto plazo son el capital social y las reservas

En el esquema presupuestado, los activos corrientes son similares al capital de trabajo requerido, calculado en el tema de inversiones. En forma pormenorizada, el valor caja bancos es igual al saldo final del presupuesto de caja del mismo período; las cobranzas, al saldo final del presupuesto correspondiente; y, los inventarios de materia prima y productos terminados, a los saldos finales de los presupuestos específicos correspondientes.

El activo fijo y el activo diferido, así como sus depreciaciones y amortizaciones, son similares a la inversión fija por unidad administrativa.

Los pasivos se obtienen de las tablas de amortizaciones correspondientes. El capital, del balance histórico cuando no hay variaciones; de lo contrario, se incrementan los valores que se destaquen en el presupuesto de financiamiento.

Continuando con el ejemplo de ABCD, en la tabla 3.16 se tiene lo siguiente:

En el caso de clientes, como se registró la provisión incobrable como gasto contable, el monto de las ventas debe ser igual al 100 % para provisionar. En nuestro ejemplo, es del 99 %; por tal razón, se debe sumar la diferencia de clientes por cobrar en la cédula de ventas más el 1 %.

Inversiones temporales se toma de la tabla 3.14 de la sección financiamiento.

El inventario de materiales directos y de productos terminados se toma de la cédula presupuestaria de inventarios finales (tabla 3.11).

Maquinaria es el resultado de sumar el costo histórico más la inversión de activo fijo de la cédula presupuestaria de inversiones y pagos de balance (tabla 3.13).

Depreciación acumulada maquinaria es el resultado de sumar el costo histórico más el gasto contable depreciación de la cédula presupuestaria de costos indirectos de fabricación (tabla 3.9).

Tabla 3.16. Estado de situación financiera presupuestada

<b>Empresa ABCD</b> <b>Estado de situación financiera presupuestado</b> <b>Al 31 de diciembre de 2022</b> <b>Expresado en USD</b>		
<b>Activos</b>		
<b>Corriente</b>		<b>173 283,39</b>
Caja	50 000,00	
Clientes	47 216,70	
Provisión cuentas incobrables	–3 995,10	
Inversiones temporales	26 161,79	
Inventario materia prima	5 000,00	
Inventario productos terminados	48 900,00	
<b>Propiedad, planta y equipo</b>		<b>269 000,00</b>
Terreno	100 000,00	
Edificio y equipo	227 000,00	
Depreciación acumulada	–58 000,00	
<b>Total activos</b>		<b>442 283,39</b>
<b>Pasivos</b>		
<b>Corto plazo</b>		<b>48 564,23</b>
Proveedores	11 240,00	
Imp. por pagar	21 879,72	
15 % participación trabajadores	15 444,51	
<b>Largo plazo</b>		<b>0</b>
<b>Total pasivo</b>		<b>48 564,23</b>
<b>Patrimonio</b>		
Capital social	300 000,00	
Utilidades retenidas	28 080,00	
Utilidades presupuestadas	65 639,16	
<b>Total patrimonio</b>		<b>393 719,16</b>
<b>Total pasivo + patrimonio</b>		<b>442 283,39</b>

Fuente: elaboración propia.



### 3.4. AUTOEVALUACIÓN CAPÍTULO 3

1. El presupuestar recursos permite controlar el desempeño o los resultados.

V

F

2. La elaboración de los presupuestos dentro de la gestión empresarial no es un instrumento administrativo orientado a mejorar las decisiones y obtener resultados beneficiosos.

V
F

3. El presupuesto es un método tangible contable para asignar recursos e implementar la estrategia.

V

F

4. La elaboración de presupuestos se lo hace para dinamizar la comunicación existente dentro de los canales normales de la organización.

V
F

5. Presupuestar las ventas consiste en proyectar las posibles entradas de dinero por cobros a los clientes que se producirán en una fase económica.

V

F

6. La compra de materiales presupuestados se lo realiza multiplicando el consumo de los materiales por el precio del material.

V
F

7. Realizar el presupuesto de compras de forma rápida y oportuna permite que esté disponible cuando sea necesario.

V F

8. El presupuesto de MOD se lo obtiene considerando aspectos como el presupuesto de producción, las horas empleadas en la fabricación del producto y el precio de la hora pagada a los obreros.

V F

9. Los ingresos presupuestados no se ven limitados por la capacidad de producción, falta de obreros con experiencia o falta de insumos y materiales.

V F

10. El CIF presupuestado se desarrolla estableciendo estándares, tanto para los obreros que no están involucrados de forma directa en la producción, como para los materiales indirectos necesarios para el producto, pero que no se los puede identificar adecuadamente.

V F

11. Costos comprometidos son aquellos que la empresa debe incurrir en el corto plazo, dependiendo, desde luego, de las decisiones que se tomen.

V F

12. Los costos controlados no dependen directamente del volumen de producción, pero están sujetos a cambios.

V F

13. Los gastos operativos se basan en el presupuesto de ventas, especialmente cuando un mayor esfuerzo para aumentar las ventas significa un mayor esfuerzo financiero al nivel más alto posible.

V                      F

14. El presupuesto de caja representa ingresos y egresos de efectivo proyectados, además que muestra el impacto de la planificación del dinero en los créditos y pagos bancarios.

V                      F

### **EJERCICIOS PROPUESTOS**

En Industrial ABC, según datos estadísticos facilitados por el contador, las unidades vendidas por trimestre son: 140; 210; 180; 290.

El precio de venta por producto fue USD 510,00 y USD 620,00 por semestre respectivamente. Las ventas se proyectarán como sigue:

- a) Las unidades vendidas aumentan 3 %, 8 %, 14 % y 22 % respectivamente.
- b) Los precios aumentan 16 %.
- c) La política de ventas será del 75 % al contado y 24 % a un período.
- d) Clientes refleja un saldo pendiente es de USD 20 000,00.

Los inventarios han sido utilizados como sigue:

	Trimestres			
	1	2	3	4
IIPT	80	50	120	90
IFPT	50	120	90	150

	Trimestres			
	1	2	3	4
IIPT	100	140	100	200
IFPT	140	100	200	250

Costo producto: 20

Materia prima que se va a usarse por unidad 10 K

Política de compras 80 % 20 %

Para la mano de obra:

Horas / unidad = 6 horas

Costo MOD / unidad = USD 14,00

Para los CIF:

CIF fijo presupuestado = USD 15 000,00

Tasa variable CIF = USD 6,00

Depreciación = USD 2 500,00 trimestral

Para los gastos operativos —administración y ventas—:

Tasa de gastos variables de administración y ventas = USD 30,00

Gasto fijo presupuestado:

Publicidad = USD 20,00 por trimestre

Seguros	= USD 40,00 en el primer y tercer trimestre
Remuneraciones	= USD 1 000,00 por trimestre
Arriendos	= USD 50,00 por trimestre
Impuestos	= USD 15,00 segundo trimestre

El presupuesto de caja se basa en lo siguiente:

- Mínimo de caja, USD 45 000,00.
- Se cancelarán o se podrá abonar los créditos según disponibilidad del efectivo. Se contrata el crédito al 13 % anual.
- Se contrata el crédito al inicio del trimestre y el pago se los hace al final del próximo.
- Se mantiene un crédito abierto de USD 40 000,00 que se usará en el primer trimestre.
- Se comprará maquinaria por USD 29 000,00 en el primer período.
- Se cancelan los impuestos en el primer período.
- Los excedentes de dinero se abonarán al capital, manteniendo la política de caja.
- En caso de haber cancelado la deuda y que se presenta nuevos excedentes de dinero, estos se invertirán al 7 % anual.

Además, se presenta:

**Empresa**

**Estado de situación financiera**

**Período:**

REAL  
AÑO: 1

**Activos**

**Corriente**

Caja	50 000,00
Clientes	20 000,00
(-) Provisiones incobrables	
Inversiones	
Inventario de materia prima	2 000,00
Inventario de productos terminados	26 080,00
<b>Total activos corrientes</b>	<b>98 080,00</b>

**Propiedades, planta y equipo**

Terreno	100 000,00
Edificio y equipo	200 000,00
Depreciación acumulada	-50 000,00
<b>Total activos fijos netos</b>	<b>250 000,00</b>
<b>Total activos</b>	<b>348 080,00</b>

**Pasivos**

**Corto plazo**

Cuentas por pagar	5 000,00
Impuestos por pagar	15 000,00
15 % trabajadores	
<b>Total pasivo c/p</b>	<b>20 000,00</b>

**Largo plazo**

**Total pasivo l/p**

<b>Total pasivos</b>	<b>20 000,00</b>
----------------------	------------------

**Patrimonio**

Capital social	300 000,00
Utilidades retenidas	
<b>Total patrimonio</b>	<b>328 080,00</b>
<b>Total pasivo más patrimonio</b>	<b>348 080,00</b>

## **CAPÍTULO IV. PRESUPUESTOS FLEXIBLES O VARIABLES**

Cuando se menciona el presupuesto flexible, se lo entiende como aquel que permite la elaboración de diferentes niveles de actividad. Polo (2018), en cierto modo, manifiesta que se puede ajustar de acuerdo con el nivel de producción. A este respecto, el presupuesto flexible (también considerado una variable) permite explicar los diferentes niveles de actividad en detalle y está relacionado con los cambios de costos. Además, se basa en suposiciones y formatos del presupuesto estático, pero combinado con cambios en el nivel actividades de ventas.

Ahora bien, el presupuesto, como instrumento de planificación, es considerado útil como medida de control. Pero no debemos olvidar que, para la evaluación del desempeño, se deben comparar resultados reales con los presupuestados. Lo anterior, desde el punto de vista numérico; sin embargo, no hay que descuidar el aspecto humano para cualificar actuaciones dentro de la aplicación de los respectivos procesos en sus áreas de responsabilidad.

### **4.1. RELACIÓN ENTRE LOS PRESUPUESTOS MAESTROS (ESTÁTICOS) Y LOS RESULTADOS REALES**

#### **4.1.1. Presupuesto maestro (estático)**

Los capítulos 2 y 3 hacen referencia al presupuesto maestro o también denominado estático o inflexible, porque, aunque se pueden cambiar fácilmente, estos presupuestos suponen un cierto nivel de actividad. Es decir, el presupuesto estático se elabora para un nivel de un determinado tipo de actividad denominado ventas para el año siguiente.

Los presupuestos básicos, si bien son importantes en la planificación, no son adecuados en el control, porque el nivel de actividad esperado a veces no coincide con el real. Así, los gastos y los ingresos están relacionados con el nivel de operación esperado (Hansen y Mowen, 2007, p. 345).

En este sentido, Polo (2018) explica que, con un nivel de producción durante el período de pronóstico, no permite un cambio en caso de una variación en la producción. Esto da como resultado que los ingresos y gastos se preparen para un presupuesto estático según el nivel de actividad. Por lo tanto, es común que no sean iguales a la actividad real, lo que incide en que carezcan posiblemente de utilidad para elaborar informes de desempeño.

Supongamos que nuestro producto único tiene un solo precio de venta promedio (tomado del ejemplo de empresas industriales). Como se puede ver en la tabla 4.1, su parámetro de medición lo establecen las variaciones del presupuesto maestro o estático, que no son sino los resultados reales respecto del presupuesto maestro. En este punto, pueden existir dos posibilidades: la primera, una variación desfavorable del gasto, sucede porque los gastos reales superan al presupuesto; y, la segunda, porque los gastos reales son inferiores al presupuesto, lo que se conoce como variación favorable. Esta conclusión se aplica también a los ingresos.

En este caso, se supone que el causante del costo constituye las unidades vendidas, en nuestro ejemplo, 624 (tabla 3.1) para elaborar el presupuesto. Por lo tanto, se observa que:

La tabla anterior, también conocida como informe de desempeño, muestra claramente que enfrentamos un déficit cuando comparamos lo real con lo presupuestado, pero ¿por qué sucede esto? Los cambios favorables en los costos variables son engañosos. Cuando analizamos las ventas del presupuesto, a simple vista, no tienen expectativas basadas en la actividad, ya que las ventas reales están por debajo del presupuesto. En conclusión, este tipo de reporte no es suficiente para tomar decisiones.



Tabla 4.1. Informe de desempeño sobre la base del presupuesto maestro

Concepto	Real	Presupuesto maestro	Variación del presupuesto maestro	
Unidades	400	624	-224	D
<b>Ventas</b>	<b>256 096,15</b>	<b>399 510,00</b>	-143 413,85	D
<b>Costos variables</b>	<b>190 400,00</b>	<b>222 144,00</b>	-31 744,00	
Costo de producción	170 400,00	203 424,00	-33 024,00	F
Gastos de administración	12 000,00	12 480,00	-480,00	F
<b>Gastos de ventas</b>	<b>8 000,00</b>	<b>6 240,00</b>	<b>1 760,00</b>	D
<b>Margen de contribución</b>	<b>65 696,15</b>	<b>177 366,00</b>	-111 669,85	
<b>Costos fijos</b>	<b>66 370,00</b>	<b>64 370,00</b>	<b>2 000,00</b>	
Costo de producción	62 000,00	60 000,00	2 000,00	D
Gastos de administración y ventas	4 370,00	4 370,00	-	
<b>Utilidad operacional</b>	<b>-673,85</b>	<b>112 996,00</b>	<b>-113 669,85</b>	<b>D</b>

D = variaciones desfavorables de ingresos (cuando los reales son menores al presupuesto).

F = variaciones favorables de ingresos (cuando los reales son mayores al presupuesto).

D = variaciones desfavorables de gastos (cuando los reales son mayores al presupuesto).

F = variaciones favorables de gastos (cuando los reales son menores al presupuesto).

Fuente: elaboración propia.

#### 4.1.2. Presupuesto flexible

Presupuesto flexible, conocido como presupuesto variable, se ajusta a los cambios en las ventas y otras actividades que generan costos. Se puede utilizar después de que se hayan registrado los valores reales con fines de control para determinar qué habría sucedido si se hubiera planificado con las operaciones reales. Esta comparación permite, una vez que se conocen los costos esperados en el ámbito operativo real, preparar el informe de desempeño que compara los costos esperados con los costos reales, ayudando así a evaluar el desempeño de la sección de gestión.

Un presupuesto flexible es igual a un presupuesto maestro con un esquema diferente. Puede ser usado en cualquier actividad. Entonces, con el ejemplo an-

terior y suponiendo tres niveles de ventas para la actividad de producción (400, 524, 624), se puede usar el presupuesto flexible para crear una nueva actividad basada en un nuevo nivel de costos. Luego, el encargado del presupuesto debe calcular la cantidad de costos variables sobre la base de los niveles de unidades vendidas 400, 524 y 624; compare esta cantidad con los resultados reales como se observa en la tabla 4.2. Para la evaluación del desempeño, se preparan presupuestos flexibles basados en el nivel real de desempeño alcanzado.

Al respecto, la columna costo unitario variable se obtiene de dividir, por ejemplo:

- Precio de venta = USD 399 510,00 / 624 u (tomado de tabla 3.15)
- Costos de producción = USD 203 324,00 / 624 u (tabla 3.15).
- Gastos de administrativos y ventas, es el desglose de la tasa variable de los GAV de la tabla 3.12. Así, USD 20,00 para ventas y USD 10,00 para administración.

Tabla 4.2. Presupuesto flexible

Concepto	Costo unitario variable	Presupuesto flexible para niveles de actividad de ventas y producción		
Unidades		400	524	624
Ventas	640,24	256 096,15	335 485,96	399 510,00
(-) Costos variables		142 400,00	186 544,00	222 144,00
Costo de producción	326,00	130 400,00	170 824,00	203 424,00
Gastos de administración	20,00	8 000,00	10 480,00	12 480,00
Gastos de ventas	10,00	4 000,00	5 240,00	6 240,00
<b>(=) Margen de contribución</b>		<b>113 696,15</b>	<b>148 941,96</b>	<b>177 366,00</b>
(-) Costos fijos		64 370,00	64 370,00	64 370,00
Costo de producción		60 000,00	60 000,00	60 000,00
Gastos de administración y ventas		4 370,00	4 370,00	4 370,00
<b>(=) Utilidad operacional</b>		<b>49 326,15</b>	<b>84 571,96</b>	<b>112 996,00</b>

Fuente: elaboración propia.

Con los datos del costo unitario variable, se multiplica por cada uno de los niveles de actividad de ventas en unidades.

Los costos fijos totales, tanto para producción como de los GAV, se los obtiene de la tabla 3.15 presupuesto estado de resultados.

Mirando la tabla anterior, los costos de producción presupuestados totales aumentan con el nivel de actividad.

### 4.1.2.1. La medición del desempeño

La medición del desempeño que se realiza empleando el presupuesto flexible consiste en comparar los ingresos, costos y gastos reales una vez que han sido ya registrados contablemente, frente a las cifras de los presupuestos flexibles. La producción real se ajustó de acuerdo con su nivel de actividad. En otras palabras, se convierte en un informe de gestión que compara los ingresos y los gastos reales y los gastos reales en función de los ingresos y gastos esperados de los volúmenes de ventas reales (Ricardo, 2022).

Esta comparación permite, como se puede ver en la tabla 4.3, determinar la presencia de un escenario completamente distinto al de la tabla 4.1, pues se observa que la comparación de los costos proyectados al nivel real de actividad con los costos reales al mismo nivel da como resultado una variación en los presupuestos flexibles. Esto permite a los responsables de la empresa enfocarse en posibles áreas problemáticas mediante el análisis de estos cambios, especialmente las variaciones negativas.

Por supuesto, cuanto más compleja es la operación, mayor es el problema de control de costos y gastos, pero se pueden controlar de manera efectiva con una planificación adecuada y un sistema de control adecuado (Welsch et al., 2005). Hay que concentrarse en aquellos responsables de evaluar el rendimiento para mejorar los procesos centrados en tales variables, porque el tiempo, la calidad y el rendimiento estático dependen del nivel de actividad.

Tabla 4.3. Comparación real vs. presupuesto flexible

Concepto	Real	Presupuesto maestro	Variación del presupuesto maestro
Unidades	400	400	–
Ventas	256 096,15	256 096,15	–
(–) Costos variables			–
Costo de producción	170 400,00	130 400,00	40 000,00 D
Gastos de administración	12 000,00	8 000,00	4 000,00 D
Gastos de ventas	8 000,00	4 000,00	4 000,00 D
(=) Margen de contribución	65 696,15	113 696,15	–48 000,00 D
(–) Costos fijos			
Costo de producción	62 000,00	60 000,00	2 000,00 D
Gastos de administración y ventas	4 370,00	4 370,00	–
<b>(=) Utilidad operacional</b>	<b>–673,85</b>	<b>49 326,15</b>	<b>–50 000,00 D</b>

Fuente: elaboración propia.

Esta comparación debe trasladarse a las revisiones periódicas de desempeño de cada área o centro de responsabilidad, las cuales deben ser integrales de acuerdo con los lineamientos discutidos e ilustrados en los capítulos anteriores. Por lo tanto, deben comprender todos los elementos de gasto controlables y comparar lo real con lo planificado.

Esta explicación se la da ya que la diferencia básica está dada en los costos totales si los comparamos. En definitiva, es recomendable que, en la medida de las posibilidades en cuanto a disponibilidad de recursos económicos, la empresa pueda aplicar los presupuestos flexibles basados en actividades<sup>7</sup> que le ayudarán a proporcionar medidas más exactas del comportamiento del costo y cómo tomar decisiones de gestión para tratar de hacer frente a alternativas desfavorables.

7 Si desea profundizar acerca de los presupuestos flexibles basados en actividades, se sugiere revisar a Hansen y Mowen, 2007.

#### **4.1.2.2. Informe de desempeño sobre la base de presupuestos flexibles**

La evaluación del desempeño se realiza comparando los resultados reales con el presupuesto flexible, como se muestra en la tabla 4.2.

En un presupuesto, los datos reales difieren del presupuesto original (maestro) por dos razones importantes. La primera es que las ventas y otras actividades generadoras de costos difieren del pronóstico original. El segundo es que los ingresos o costos variables por unidad de actividad y los costos fijos del período no cumplieron con las expectativas.

Para evitar esto, los informes de desempeño utilizan presupuestos flexibles porque aíslan los efectos imprevistos en los resultados reales que pueden corregirse si son negativos y confirmarse si son positivos, proporcionando un grado de responsabilidad para cada actividad.

Dado que la presupuestación flexible se basa en los niveles de actividad reales (en nuestro caso, el ejemplo que nos ocupa son las ventas), todas las variaciones detectadas no se atribuyen a los niveles de actividad (asumiendo que los ingresos y los costes sean eficientes).

La desviación entre el presupuesto flexible y los resultados reales se denomina variación del presupuesto flexible y debe atribuirse al control de precios o costos, lo que incide para que costos e ingresos reales difieran del monto de la fórmula del presupuesto flexible. Esto significa que cualquier cambio entre el presupuesto maestro y el presupuesto flexible está relacionado con el nivel de actividad, más no con el control del costo.

Por lo tanto, la diferencia entre el monto del presupuesto maestro y el monto del presupuesto flexible se denomina diferencia del nivel de actividad.

#### **4.1.2.3. Resumen del informe del desempeño**

En el sentido de la facilidad y manejo de todos los reportes, la parte administrativa puede concentrar todos los detalles en un solo documento que facilite su lectura y comprensión. Como se puede ver en la tabla 4.4, las unidades pro-

ducidas (volumen) reales son inferiores a las presupuestadas en un inicio, por lo que existe un serio cuestionamiento a la gestión administrativa a priori (debería analizarse las causa que lo motivaron).

Esta variación en volumen se llama desfavorable porque es menor que el objetivo establecido en la producción. Tenga en cuenta que la disminución puede deberse a una demanda del producto inferior a la esperada, daños en la maquinaria, ausencia de materias primas, entre otros. Por otra parte, en cambio, los costos variables reales son inferiores al presupuesto maestro inicial, consecuencia lógica por la reducción en la producción de unidades.

Pero si analizamos el nivel real de actividad en el supuesto del presupuesto flexible, los costos variables son mayores. Esta diferencia se llama desfavorable porque el costo es más alto de lo esperado. Los aumentos de costos pueden deberse a la falta de control de producción, desperdicio excesivo, tiempo de inactividad excesivo, etc. Por lo tanto, en este ejemplo particular, es bastante razonable

Tabla 4.4: Resumen del informe del desempeño

Concepto	Resultados reales al nivel real de actividad (1)	Variaciones del presupuesto flexible (2)	Presupuesto flexible para la actividad de ventas reales (3)	Variaciones de la actividad de ventas (4)	Presupuesto maestro (estático) (5)
Unidades vendidas	400	0	400	-224	624
Ingresos	256 096,15	0	256 096,15	-143 413,85	399 510,00
(-) Costos variables totales	190 400,00	48 000,00	142 400,00	-79 744,00	222 144,00
(=) Margen de contribución	65 696,15	-48 000,00	113 696,15	-63 669,85	177 366,00
(-) Costo fijo total	66 370,00	2 000,00	64 370,00	0	64 370,00
<b>(=) Utilidad de operación</b>	<b>-673,85</b>	<b>-50 000,00</b>	<b>49 326,15</b>	<b>-63 669,85</b>	<b>112 996,00</b>

Fuente: elaboración propia.

cuestionar la efectividad de los gerentes administrativos y operativos. El cambio en el presupuesto flexible es adverso por USD –50 000,00 debido a deficiencias en el control de costos (tabla 4.2).

En cambio, si miramos la variación de la actividad de ventas (presupuesto flexible menos presupuesto maestro), refleja una variación desfavorable de USD –63 669,85; para finalmente establecer una variación desfavorable total de lo real frente al presupuesto maestro de USD –112 996,00 (–50 000,00 – 63 669,15).

### 4.1.2.4. Causas de las variaciones

En términos generales, para medir el desempeño, necesitamos comparar lo planificado con lo que realmente sucede en la empresa. Cuando medimos el desempeño, se distinguen dos aspectos básicos: medir la efectividad de los objetivos, tareas o resultados de las tareas, y medir la eficiencia del uso de insumos de intervención relacionados con el nivel de producción.

La variación medida mediante el desempeño es efectiva, eficiente, ambos o nada. El caso que desarrollamos se planeó vender 624 unidades en el presupuesto maestro, pero en realidad produjo y vendió cuatrocientas unidades. El rendimiento se mide por el volumen de ventas. Al no cumplir los objetivos, el resultado fue de ineficacia operativa.

En cambio, la eficiencia la medimos comparando la producción real lograda (400 unidades) con la utilización real de materiales y mano de obra en el proceso. Esto significa que cuantos menos insumos se utilicen para elaborar el artículo, la producción tendrá un mayor grado de eficiencia.

### 4.1.3. Variaciones del presupuesto flexible

Analizar los cambios en los presupuestos flexibles tiene como objetivo medir la eficiencia operativa y las áreas de ineficiencia en los niveles operativos reales e identificar a los responsables y comprender qué causa dichas variaciones (Cai-che, 2019). Por esta razón, el análisis de variables explica que, para maximizar

las ganancias, lo más importante es modelar diferentes costos de precio, cantidad o comportamiento (Ramírez, 2008). Entonces se logra la comparación de lo presupuestado con lo real, y se pueden determinar posibles estrategias para cada una de las variables.

Una de las principales fórmulas para el efecto es la siguiente:

$$\text{Variación presupuesto flexible} = \text{Resultado real} - \text{Presupuesto flexible}$$

En nuestro ejemplo (tabla 4.2), las columnas 1 y 2 comparan lo real con las cantidades del presupuesto flexible. La variación del presupuesto flexible es la resta entre las columnas 1 y 2, y el total es de USD 50 000,00 desfavorable.

La variación total del presupuesto flexible consiste en el precio de venta recibido y los costos fijos y variables incurridos. Los cambios en los presupuestos flexibles indican si una actividad es efectiva y pueden servir como base para la evaluación continua del desempeño de cada actividad o jefe de departamento en la empresa.

De igual forma se presentan variaciones con respecto a: ventas, materia prima, mano de obra, costos indirectos de fabricación.

#### 4.1.3.1. Variaciones de la actividad de ventas

La variación de la actividad de ventas es un concepto que describe la eficacia de cumplir los objetivos de ventas planificados, calculados como las ventas unitarias reales menos las ventas unitarias del presupuesto maestro, multiplicadas por el índice de cobertura (contribución marginal) de cada unidad presupuestaria. Se expresa en la siguiente ecuación matemática:

$$\text{Variación total actividad de ventas} = \left[ \begin{array}{c} \text{Ventas unitarias reales} \\ - \text{Ventas unitarias} \\ \text{presupuesto maestro} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{Contribución} \\ \text{marginal por unidad} \\ \text{presupuestada} \end{array} \right]$$



Continuando con el ejemplo de la tabla 4.3, observamos que las variaciones en la cantidad de ventas son independientes o insignificantes en relación con los precios de venta, es decir, no afectan los cambios de precios unitarios ni en los costos variables. Esto se debe a que tanto el presupuesto flexible como el presupuesto maestro se basan en el mismo precio unitario y costos variables presupuestados, por lo que todos los precios unitarios y costos variables en la columna 1 a la 3 permanece sin cambios.

Al aplicar la ecuación tenemos  $(400 - 624) * (284,24 (177\ 376,00 / 624)) = -63\ 669,76$  como variación desfavorable.

Para las diferencias en los niveles de ventas, el área responsable suele ser el departamento de ventas (marketing). Las variaciones, por supuesto, dependen de muchos factores, pero normalmente los responsables de ventas pueden explicar con certeza los fenómenos que se muestran.

#### **4.1.3.2. Variaciones de estándares de materia prima y mano de obra**

Debemos establecer puntualizaciones con respecto a las expectativas de lo que se pretende alcanzar cuando se realizan los presupuestos, sobre todo al utilizar términos como costo esperado y costo estándar, aunque esto contribuye al establecimiento en la elaboración de un sistema de planeación y control presupuestal. Por lo tanto, el costo que se espera es el costo que se puede lograr. El costo unitario estándar debe estar bien definido para lograrlo.

Lo anterior sirve para deducir que, en muchas ocasiones, el costo estándar es sinónimo de costo esperado, pero asimismo hay maneras de establecer estándares más bajos o más altos que los costos esperados para crear incentivos.

Por lo tanto, las expectativas o estándares no deben confundirse con un sistema de costos estándar. El sistema de costos estándar asigna precios de productos a precios estándar, lo que significa que este sistema de inventario simplifica la obtención de información financiera.

En este caso, los costos estimados utilizados en el presupuesto flexible también pueden denominarse estándar porque son un punto de referencia, un punto de comparación o una meta alcanzable. El hecho de que lleven este nombre no

significa que la empresa deba utilizar el sistema de costeo estándar para valorar el inventario o para planificar y controlar.

Al establecer los estándares y monitorear el desempeño real, se puede lograr la medición en las fluctuaciones presupuestarias flexibles.

Según el ejemplo del capítulo 3, empresa ABCD, se tiene y asume:

Elemento presupuestado	Estándares		
	Insumos estándar esperados por unidad de producto	Precio estándar esperado por unidad del insumo	Costo estándar esperado por unidad de producto
Materia prima directa	10 kilos	USD 20 / kilo	USD 200,00
Mano de obra indirecta	6 horas	USD 15 / hora	USD 90,00

Adicionalmente se estima, para una producción real de cuatrocientas unidades, como sigue:

- Materia prima directa: se compraron 4 800 kilos a un costo unitario de USD 16,00 que dan el total de USD 76 800,00
- Mano de obra indirecta: se utilizaron 3 000 horas con un costo por hora de USD 16,66, dando un total de USD 50 000,00.

Ahora, estas variaciones, según el ejemplo que seguimos, se deben a:

Se utilizaron más o menos recursos de los planificados para producir el nivel real del producto; y, pagar más o menos de los recursos previstos.

Estos datos permiten separar los cambios en los presupuestos flexibles en dos componentes separados de uso y precio. Los materiales directos y mano de obra en el presupuesto corresponden a la cantidad utilizada para la eficiencia esperada. Estos a menudo se denominan costos estándar totales permitidos. Los cálculos también se detallan a partir de las siguientes ecuaciones matemáticas:

$$\begin{aligned}
 \text{Costo estándar permitido de materia prima directa} &= \left[ \begin{array}{c} \text{Unidades producidas reales} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{Insumos permitidos por unidad de producto} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{Estándar del precio unitario del insumo} \end{array} \right] \\
 &= 400 * 10 \text{ k} * 20,00 \\
 &= \text{USD } 80\,000,00
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Costo estándar permitido de mano de obra directa} &= \left[ \begin{array}{c} \text{Unidades producidas reales} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{horas permitidas por unidad de producto} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{Estándar del precio unitario por hora} \end{array} \right] \\
 &= 400 * 6 \text{ h} * 15,00 \\
 &= \text{USD } 36\,000,00
 \end{aligned}$$

#### 4.1.3.3. Variaciones en precio y uso

Saber que las variaciones en los presupuestos flexibles miden la eficiencia relativa de lograr el resultado real, también permite retroalimentar a los responsables de la inversión.

El propósito de calcular las variaciones es tener constante el precio o el consumo, para que los efectos puedan aislarse. Al calcular los cambios de precios, el uso de materias primas se mantiene constante en el nivel de uso real. Al determinar la variación del uso, el precio permanece en el nivel de precio estándar.

Las diferencias de precio y uso dividen cada desviación del presupuesto flexible en:

1. Variación de precio: la resta del precio real de los materiales y el precio estándar de la materia prima multiplicado por el uso real de la materia prima.

2. Variación en uso: la diferencia entre la cantidad de insumo realmente utilizada y la cantidad de insumo que se habría utilizado para lograr la producción real, multiplicada por el precio esperado del insumo (también conocido como variación de cantidad o variación de eficiencia).

Siguiendo con el ejemplo anterior, se aplican las siguientes ecuaciones matemáticas:

#### 4.1.3.4. Variaciones en precio de materia prima directa

$$\text{Variación precio de materia prima directa} = (P_r - P_s) * C_r$$

Donde

$P_r$  = precio real del insumo

$P_s$  = precio estándar del insumo asignado

$C_r$  = cantidad real del insumo

Aplicando tenemos que

$$\begin{aligned}\text{Variación precio de materia prima directa} &= (16,00 \text{ k} - 20,00 \text{ k}) * 4\,800 \text{ k} \\ &= \text{USD} - 19\,200,00 \text{ Favorable}\end{aligned}$$

#### 4.1.3.5. Variaciones en precio de mano de obra directa

$$\text{Variación precio de mano de obra directa} = (P_r - P_s) * C_r$$

Donde

$P_r$  = precio real por hora

$P_s$  = precio estándar por hora

$C_r$  = cantidad real de horas

Aplicando la fórmula:

Variación precio de mano de obra directa =  $(16,66 - 15,00) * 3\,000\text{ h}$

= USD 5 000,00 Desfavorable

#### **4.1.3.6. Variaciones en uso de materia prima directa y mano de obra directa**

##### **Variaciones en uso de materia prima directa**

$$\text{Variación uso de materia prima directa} = (C_r - C_s) * P_s$$

Donde

$C_r$  = cantidad real usada en insumos

$C_s$  = cantidad estándar asignada en insumos

$P_s$  = precio estándar por insumo

Aplicando tenemos que

Variación uso de materia prima directa =  $(4\,000\text{ k} - 4\,800\text{ k}) * 20,00$

= USD –16 000,00 Favorable

### Variaciones en uso de mano de obra directa

$$\text{Variación uso de mano de obra directa} = (C_r - C_s) * P_s$$

Donde

$C_r$  = cantidad real usada en horas

$C_s$  = cantidad estándar asignada en horas

$P_s$  = precio estándar por hora

Aplicando tenemos que

$$\text{Variación uso de mano de obra directa} = (2\,400\text{ h} - 3\,000\text{ h}) * 15,00\text{ h}$$

= USD –9 000,00 Favorable

Al resumir, use la lógica en lugar de memorizar fórmulas para determinar si la diferencia es favorable o desfavorable. Si el precio real es más bajo que el precio estándar, el cambio de precio es beneficioso. La variación de uso es beneficiosa si la cantidad realmente utilizada es menor que la distribución estándar. Lo contrario es una desventaja.

Tenga presente que en el presupuesto flexible se logra determinar:

$$\text{Costo estándar producto} = \text{cantidad estándar} * \text{precio estándar}$$

#### 4.1.3.7. Variaciones de costos indirectos de fabricación (CIF)

Nos permiten decir si el presupuesto se sobreutiliza o subutiliza y por qué se desperdicia la capacidad de producción real de la empresa. Estos cambios se denominan variaciones de eficiencia y costos (presupuesto).

##### Variación de eficiencia de CIF

Estos cambios son conocidos como variaciones en las cantidades de costos y gastos. Son similares a las variaciones en las cantidades de mano de obra directa, que se basan en lo mismo (horas reales y horas estándar), pero considerando la tasa variable presupuestada de los costos indirectos de fabricación como factor de multiplicación.

Estas variaciones, por ser similares a las de la mano de obra directa, también son analizadas desde el causante del error en el costo al momento de presupuestar. Tal es el caso de que, por más prevención que se haga, quedan sueltas variables como, por ejemplo, daños fortuitos en la maquinaria, error en el manejo y despacho de los insumos y materiales, incremento de precio de los materiales, obreros no calificados, inadecuada programación en la producción, fallos de energía eléctrica, paros, tiempos ociosos, entre otros.

Sobre la base de lo anterior, una parte de la variación de los costos indirectos del presupuesto flexible está relacionada con el control del causante del costo y parte con el control del gasto mismo de los costos indirectos. Cuando la actividad causante del costo es diferente de la cantidad estándar asignada para la producción real alcanzada, ocurrirá una variación en eficiencia de costos indirectos variables.

Se lo puede tratar con el empleo de la siguiente ecuación matemática:

$$\text{Variación en eficiencia de los costos indirectos variables} = \left[ \begin{array}{c} \text{Horas reales} \\ \text{de mano} \\ \text{de obra} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Horas} \\ \text{estándar} \\ \text{asignadas de} \\ \text{mano de obra} \end{array} \right] \times \left[ \begin{array}{c} \text{Tasa por hora} \\ \text{estándar de} \\ \text{costos} \\ \text{indirectos} \\ \text{variables} \end{array} \right]$$

Siguiendo el ejemplo antes mencionado, vamos a suponer que los costos de los suministros (costo variable CIF) son consecuencia directa de la mano de obra. Entonces, la tasa de costos indirectos variables es de USD 6,00 por unidad (tomado de la tabla 3.10), que sería equivalente a USD 6,00 por hora mano de obra (tabla 3.10). Al aplicar la ecuación en eficiencia de los CIF se tiene:

$$(3\,000\text{ h} - 2\,400\text{ h}) * 6,00 = \text{USD } 3\,600,00 \text{ Desfavorable.}$$

Esta variación desfavorable de USD 3 600,00 se debe al uso excesivo de 3 000 horas de mano de obra, en lugar de las 2 400 horas asignadas por el presupuesto flexible. Es decir, esta variación en eficiencia hace saber a la administración el costo de no controlar el uso de la actividad causante del costo.

### Variación de costo (presupuesto)

La variación en costo de costos indirectos variables es la diferencia entre los reales y los presupuestados para el nivel real de la actividad causante del costo.

Se emplea para el efecto la siguiente ecuación matemática:

$$\text{Variación en costo de los costos indirectos variables} = \left[ \text{CIF reales variables} \right] - \left[ \text{Tasa estándar CIF variable} \times \text{Horas realmente utilizadas de mano de obra directa} \right]$$

En concordancia con el ejemplo anterior, vamos a suponer que el nivel causante del costo de la actividad real en los CIF sea el rubro de los suministros, que, para nuestro caso, será de USD 20 000,00.

Al aplicar la ecuación, se tiene que la variación en costo de los CIF es:

$$20\,000,00 - (6,00 * 3\,000 \text{ horas})$$

$$\text{USD } 2\,000,00 \text{ Desfavorable}$$



En consecuencia, las diferencias antes mencionadas se relacionan principalmente con la variación de precios de aquellos rubros que integran el presupuesto: materiales e insumos indirectos; mano de obra indirecta, combustible y lubricantes, entre otros.

## **4.2. AUTOEVALUACIÓN CAPÍTULO IV**

1. La variación del presupuesto maestro o estático, se refiere a los resultados reales respecto al presupuesto maestro.

V                      F

2. ¿Cuántas variaciones con respecto a gastos e ingresos conoce?


3. ¿Qué es variación favorable de gastos?


4. La variación desfavorable de gastos ocurre cuando los gastos reales son menores en relación con el presupuesto maestro.

V                      F

5. ¿Qué es presupuesto flexible o variable?


6. ¿Qué es variación del presupuesto flexible?


7. ¿Qué es variación del nivel de actividad?


8. Eficacia es qué tan bien se utilizan los insumos en relación con un nivel dado de producción.

V                      F

9. Eficiencia es el grado en que se logra una meta, objetivo o tarea.

V                      F

10. ¿Qué es la variación en la actividad de ventas?


11. Costo estándar es el costo más probable de lograr.

V                      F

12. Costo esperado es el costo por unidad cuidadosamente determinado que se deberá alcanzar.

V                      F

13. ¿Qué es un sistema de costo estándar?


14. ¿Qué es variación en precio?


15. ¿Qué es variación en uso?


16. ¿Qué es variación en eficiencia de costos indirectos variables?


## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, G. (s.f.). ¿Qué es una cédula presupuestaria? [https://www.academia.edu/36902840/Que\\_es\\_una\\_Cedula\\_Presupuestaria](https://www.academia.edu/36902840/Que_es_una_Cedula_Presupuestaria)
- Ander-Egg, E. (2017). *Introducción a la Planificación*. Recuperado de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2017/05/Introduccion-a-la-planificaci%C3%B3n-Ander-Egg-Ezequiel.pdf.pdf>.
- Beneria de Surkin, L. J. (1964). *Planificación y desarrollo*. Nova Terra.
- Burbano, A. (2006). *Costos y presupuestos: Conceptos fundamentales para la gerencia*. 3.<sup>a</sup> ed. Universidad de los Andes. <https://www.alpha-ditorial.com/Papel/9789587785845/Costos+Y+Presupuestos+3Ed>
- Burbano, J. (2005). *Presupuestos: enfoque de gestión, planeación y control de recursos*. Bogotá McGraw-Hill.
- Caiche, R. (2019). *Costos Estándar - Cálculo y Análisis de las variaciones*. 4.<sup>a</sup> ed. [https://www.academia.edu/33367730/UNIDAD\\_2\\_COSTOS\\_EST%C3%81NDAR\\_C%C3%A1lculo\\_y\\_An%C3%A1lisis\\_de\\_las\\_Variaciones](https://www.academia.edu/33367730/UNIDAD_2_COSTOS_EST%C3%81NDAR_C%C3%A1lculo_y_An%C3%A1lisis_de_las_Variaciones)
- Cano, A. (2017). *Contabilidad Gerencial y presupuestaria*. Ediciones de la U.
- Calderón, J., Alcívar, C. (2014). La importancia del desarrollo y planificación dentro del estado ecuatoriano sustentado en la constitución. *RES NON VERBA*. Recuperado de <https://biblio.ecotec.edu.ec/revista/edicion5/LA%20IMPORTANCIA%20DEL%20DESARROLLO%20Y.pdf>
- Coll Morales, F. (2023). Planificación económica. *Economipedia*. <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-economica.html#referencia>
- Coello, C. (Ed.). (2020). *Presupuestos un enfoque gerencial*. Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Contreras, S. (2021, 29 de mayo). *Planeación normativa*. Lifeder. <https://www.lifeder.com/planeacion-normativa/>

- Del Río, C. (Ed.). (2009). *El Presupuesto: generalidades, tradicional, áreas y niveles de responsabilidad, programas y actividades, base cero, y así como teoría y práctica*. México: Cengage Learning,
- Fagilde, C. (2009). Módulo I. Conceptos y generalidades del presupuesto empresarial. En *Presupuesto empresarial. Un enfoque práctico para el aula*. Universidad Nacional Experimental de Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora. <https://1library.co/document/yr84m9pz-presupuesto-empresarial.html>
- Fonseca, J. (2019, 20 de enero). *Presupuesto maestro como herramienta para la toma de decisiones industriales*. <https://ri.ues.edu.sv/id/eprint/11617/1/G%9p.pdf>
- García, Juan. (2008). *Contabilidad de costos* (3ª ed.). Mc Graw Hill/Interamericana, México.
- González, M. (2021, abril 26). *Presupuesto. Qué es, importancia, elementos, características, tipos, componentes*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/presupuesto-que-es-importancia-elementos-tipos/>
- Gómez, C. (2018, 13 de octubre). Sistema Presupuestario en una empresa industrial [Tesis] Universidad de Cuenca. <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>
- Gutiérrez, J., Romero, J., Hernández, L., y Vega, F. (2021). Planificación estratégica situacional: Un proceso metódico-práctico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26 (94), 762-783. <https://doi.org/10.52080/rvgluzv26n94.17>
- Gutiérrez, P. (2014). *Planificación participativa: Crítica, métodos y experiencias. Construyendo Ciudadanía / 13*. <https://www.redcimas.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/08/LIBRO-PLANIFICACION-PARTICIPATIVA-13.pdf>
- Hansen, D., y Mowen, M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control*, 5.ª ed. Cengage Learning Editores.
- Helmut, C. (17 de abril de 2019). *Presupuesto de mano de obra*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/presupuesto-de-mano-de-obra/>
- Horngren, C., Datar, S., Rajan, M. (2012). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial*, 14.ª ed. Pearson Educación. <https://profefily.com/wp-content/uploads/2017/12/Contabilidad-de-costos-Charles-T.-Horngren.pdf>

- IPLACEX (s.f.). Costos y presupuestos. Instituto tecnológico nacional. [https://cursos.iplacex.cl/CED/PPP3505/S2/ME\\_2.pdf](https://cursos.iplacex.cl/CED/PPP3505/S2/ME_2.pdf)
- Insignia. (2017, 8 de junio). Teoría del negocio – Peter Druker. *El Insignia*. <https://elinsignia.com/2017/06/08/teoria-del-negocio-peter-druker/>
- Jacobs, D., Héris, J., Bouley, D. (s.f.). Notas técnicas y manuales. *Clasificación presupuestaria*. <https://blog-pfm.imf.org/files/fad-technical-manual-6-spanish-translation.pdf>
- Lanzetti, P. (s.f.). *Auditoría y control en el Estado*. Unidad Nacional de Navarra. <https://ayctgu.eco.catedras.unc.edu.ar/unidad-1/el-control/relacion-con-la-planificacion/>
- López, A., Gómez, A. (2019). Presupuestos (Vol. 1). Patria, S.A. de C.V. Obtenido de [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=cmYtEAAQBA-J&oi=fnd&pg=PR1&dq=balances+presupuestados+autores+2019&ots=\\_Ki5zCdnPB&sig=dlh9u\\_PiJpVP\\_CvdyipbYsBy4g#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=cmYtEAAQBA-J&oi=fnd&pg=PR1&dq=balances+presupuestados+autores+2019&ots=_Ki5zCdnPB&sig=dlh9u_PiJpVP_CvdyipbYsBy4g#v=onepage&q&f=false)
- López, J. (2010). *Planificación y gestión pública: formulaciones, exploraciones y experimentaciones desde la teoría y el método*. Recuperado de [http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/cendes-ucv/20161228044145/pdf\\_1411.pdf](http://biblioteca.clacso.edu.ar/Venezuela/cendes-ucv/20161228044145/pdf_1411.pdf)
- Lorca, P. (ed.). (2022). *Contabilidad previsional*. Ediciones Paraninfo.
- Máxima, J. (2020, 9 de marzo). Planificación. *Enciclopedia de Humanidades*. <https://www.caracteristicas.co/planificacion>
- Ministerio de Finanzas del Ecuador. (2010). *Manual de Procedimientos del Sistema de Presupuestos*. [https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/A2\\_MANUAL\\_PROCED-\\_SISTEMA\\_PRESUPUESTO.pdf](https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/A2_MANUAL_PROCED-_SISTEMA_PRESUPUESTO.pdf)
- Moncayo, P. (2017). *La planificación estatal en el interjuego entre desarrollo y democracia*. Unidad Editorial de FLACSO Ecuador
- Morales, F. (04 de agosto, 2021). *Planificación económica*. Economipedia.com. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/planificacion-economica.html>
- Muñiz González, Luis (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Profit Editorial. Disponible en: <https://books.google.com.co>

- Muñoz, G. (Ed.). (2009). *Control presupuestario: Planificación, elaboración, implantación y seguimiento del presupuesto*. Bresca Editorial, S.L.
- Muñoz, R. A. (2022, 23 de octubre). ¿Cuál es el objetivo de la ecuación contable? *Centro Banamex*. <https://www.centrobanamex.com.mx/cual-es-el-objetivo-de-la-ecuacion-contable>
- Pardo, C. (2018). *El presupuesto de inventarios finales*. <https://prezi.com/qn9w90czn6y6/presupuesto-de-inventarios-finales/#:~:text=El%20costo%20proyectado%20del%20inventario%20final%20de%20materias%20es%20el,en%20el%20balance%20general%20proyectado>.
- Pérez, A. (2016, 8 de marzo). La planificación empresarial más completa. *OBS*. <https://www.obsbusiness.school/blog/la-planificacion-empresarial-mas-completa>
- Polo, B. (2018). *Manual de presupuestos teórico y práctico*. Grupo Editorial Nueva Legislación SAS.
- RAE. (2022). Presupuesto. En *Diccionario Panhispánico del Español Jurídico*. Recuperado de <https://dpej.rae.es/lema/presupuesto#:~:text=1.,sea%20Administraci%C3%B3n%2C%20empresa%20o%20familia>.
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad administrativa*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey.
- Ricardo, R. (2022, 17 de mayo). ¿Qué es un informe de rendimiento de presupuesto flexible? *EconomiaIndustrial.com*. <https://economiaindustrial.com/que-es-un-informe-de-rendimiento-de-presupuesto-flexible-definicion-significado-ejemplo/>
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Ecoe Ediciones.
- Rincón, C. (2017). *Presupuestos: bajo Normas Internacionales de información financiera y taxonomía XBRL*. Universidad Libre de Colombia
- Rivadeneira, M. (s.f.). *La elaboración de presupuestos en empresas manufactureras*. Centro de Desarrollo Industrial – CENDES. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/index.htm>
- Santiago, N. (Ed.). (2018). *Formulación de Presupuestos: Presupuesto Maestro*. Editorial PIO XII.



- Toro, F. (2016). *Costos ABC y presupuestos: herramientas para la productividad*. Ecoe Ediciones.
- Villajuana, C. (2013). *Costos y presupuestos: paso a paso*. Neumann Business School S.A.C. Libro electrónico disponible en [www.nbs.edu.pe](http://www.nbs.edu.pe)
- Vicco, N. (2011). *Costos y presupuestos: Módulo único*. Universidad Nacional de Salta. [https://www.academia.edu/6976697/Costos\\_y\\_Presupuestos\\_M%C3%B3dulo\\_%C3%A9nico\\_Carrera\\_Contador\\_P%C3%ABlico\\_Profesor\\_Cr\\_N%C3%A9stor\\_Francisco\\_Vicco\\_Curso\\_5o\\_A%C3%B1o\\_A%C3%B1o\\_2011\\_Salta](https://www.academia.edu/6976697/Costos_y_Presupuestos_M%C3%B3dulo_%C3%A9nico_Carrera_Contador_P%C3%ABlico_Profesor_Cr_N%C3%A9stor_Francisco_Vicco_Curso_5o_A%C3%B1o_A%C3%B1o_2011_Salta)
- Welsch, G., Hilton, R., Gordon, P., y Noverola, C. (2005). *Presupuestos. Planificación y control*. Pearson Educación.
- Xunta de Galicia (2013). *¿Cómo calcular costes y elaborar un presupuesto?* Universidad Miguel de Cervantes. [http://librodigital.sangregorio.edu.ec/opac\\_css/index.php?lvl=notice\\_display&id=4455](http://librodigital.sangregorio.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=4455)

Presupuestos empresariales como herramienta de aprendizaje contable constituye un texto de investigación dividido en cuatro capítulos, que trata la forma cómo estructurar un presupuesto en sectores de la economía —servicios, comercio e industria— del sector privado. El primer capítulo inicia con teoría sobre planificación y presupuestos, así como la relación y diferencia que guardan entre sí. El segundo comprende el presupuesto en instituciones de servicios y comerciales, presenta una breve descripción teórica sobre la gestión del efectivo, presupuesto de caja, estados financieros, empleando cédulas presupuestarias. El tercer capítulo analiza el presupuesto en empresas industriales, revisa la teoría sobre conceptos elementales en producción, y procedimientos para la planificación en la producción, culminando con los estados financieros presupuestados. Finalmente, el cuarto capítulo estudia los presupuestos flexibles y su utilidad como mecanismo de análisis y toma de decisiones, llegando a la presentación de los informes de desempeño y sus respectivas variaciones presupuestarias.

**Víctor Manuel Albán Vallejo** nació en la ciudad de Riobamba, Ecuador. Es ingeniero de Empresas y Contabilidad y Auditoría, especializado en Contabilidad y Auditoría como magíster y en Ciencias Contables y Financieras como Doctor (Ph.D) en la Universidad de Oriente en Santiago de Cuba. Es asesor empresarial en aspectos tributarios, contables, auditoría y presupuestos. Ha desempeñado varios cargos en el sector privado referentes a su profesión de contador auditor, además de presidir fundaciones de ayuda social. Como docente, tiene experiencia por más de veintitrés años en institutos y universidades. Actualmente es docente titular agregado 1 en la FADE-Espoch. Ha realizado proyectos de investigación en el campo de los presupuestos y contabilidad agropecuaria, en calidad de director del grupo de investigación Nekapak Emtikma. Ha participado como expositor y ponente en varios eventos nacionales e internacionales. Ha escrito varios artículos de índole científica en revistas indexadas.

**Víctor Manuel Betancourt Soto** nació en Santa Rosa, Provincia de el Oro. Tiene veintiséis años como docente y profesional. Ingeniero de Empresas en la Facultad de Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Espoch), obtuvo una Maestría en Finanzas en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y una segunda Maestría en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Nacional de Chimborazo. Profesor Titular de la Espoch.

ISBN: 978-9942-44-543-8

