



Universidad Nacional Autónoma de México  
Facultad de Contaduría y Administración  
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

# Presupuestos

Apunte  
electrónico



SUAYED



# COLABORADORES

## **DIRECTOR DE LA FCA**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

## **SECRETARIO GENERAL**

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

-----

## **COORDINACIÓN GENERAL**

Mtra. Gabriela Montero Montiel

Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Mtro. Francisco Hernández Mendoza

FCA-UNAM

-----

## **AUTOR**

Guadalupe Padilla Álvarez

## **DISEÑO INSTRUCCIONAL**

Lic. Luz Elena Vargas

## **CORRECCIÓN DE ESTILO**

CUAED

## **DISEÑO DE PORTADAS**

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

## **DISEÑO EDITORIAL**

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

## OBJETIVO GENERAL

Que el alumno reconozca las generalidades del presupuesto y que sea capaz de elaborar y analizar, con una visión estratégica, los diferentes presupuestos que conforman el presupuesto maestro de una organización.

## TEMARIO DETALLADO

(64 horas)

	<b>Horas</b>
1. Planeación estratégica y empresa	8
2. Generalidades sobre el presupuesto	8
3. Presupuesto operativo	20
4. Determinación de la hoja de costos unitarios	4
5. Presupuesto financiero	16
6. Control del presupuesto	8
<b>TOTAL</b>	<b>64</b>

# INTRODUCCIÓN

La planeación constituye la primera fase del proceso administrativo, y esto se debe al hecho de que en ella se establecen los objetivos que pretenden ser alcanzados por un negocio.

La planeación implica la determinación de las actividades a realizar y los recursos materiales, técnicos, humanos y financieros que se necesitarán. A partir de la planeación, se puede definir a dónde se quiere llegar en el futuro.

Uno de los elementos clave de la planeación es el presupuesto, ya que éste es un plan expresado en términos monetarios en el que se estiman la situación financiera, los resultados de operación, los flujos de efectivo y los cambios en el patrimonio de una empresa, en el futuro.

Es importante que el licenciado en administración conozca esta herramienta para explotar y fijar términos monetarios en cada área del negocio. De ahí que la presente asignatura se destine al conocimiento y aplicación del presupuesto y la técnica contable.

En la unidad 1 se abordará el tema de la planeación, la planeación estratégica y la empresa. En la unidad 2 veremos las generalidades del presupuesto, indicando su definición, características y objetivos.

El presupuesto de costos es estudiado en la unidad 3, al tratar el tema de presupuesto de operación.

En la unidad 4, se habla del tema de la hoja de costos unitaria estimada, a partir de una estimación de costos y gastos.

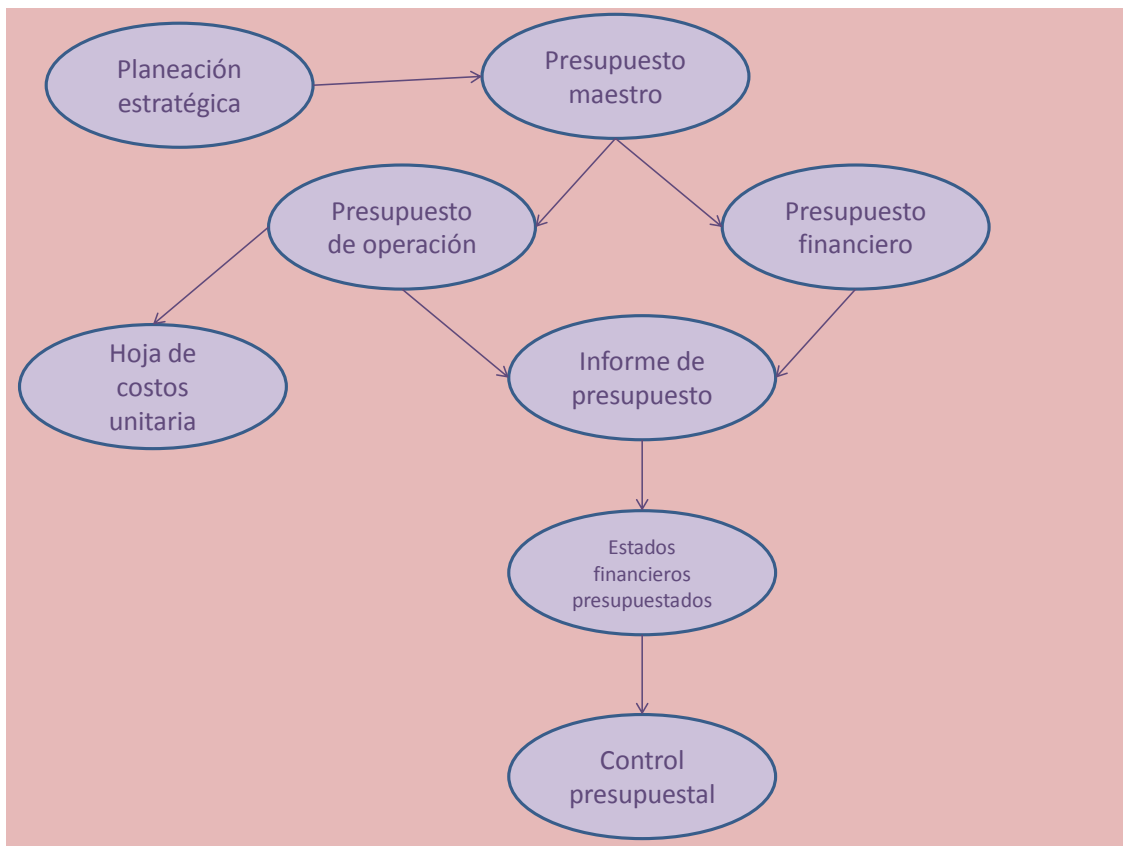
El presupuesto de capital de trabajo, con todos sus componentes financieros tales como el efectivo, las cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar, son abordados en la unidad 5.

Finalmente, en la unidad 6 se hablaremos del control presupuestal y el análisis de variaciones.

Al finalizar la asignatura, se podrá observar la importancia del presupuesto y su relación con otras áreas administrativas.



# ESTRUCTURA CONCEPTUAL







## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda la importancia de la Planeación Estratégica en el desarrollo de la Empresa.

## TEMARIO DETALLADO

**(8 horas)**

### **1. Planeación estratégica y empresa**

1.1. Estrategia y la empresa

1.2. Planear estratégicamente

1.2.1. Características de las decisiones estratégicas

1.2.2. Niveles de estrategia

1.3. Elecciones estratégicas

1.4. Posición estratégica



# INTRODUCCIÓN

Cuando se inicia un negocio, es necesario determinar objetivos de largo plazo que generalmente son de crecimiento y subsistencia, para ello, se involucra la operación de todas las áreas de una entidad, lo cual nos lleva a hablar del tema de la planeación estratégica.

La planeación estratégica, como su nombre lo indica, se refiere a la estrategia, es decir, al diseño de cursos de acción de largo plazo para atacar mercados o para promover el crecimiento empresarial.

Eventualmente, la planeación estratégica debe incluir aspectos monetarios de largo plazo, es decir, planes de ventas y de inversiones a más de un año. Esta planeación estratégica es la base del presupuesto, ya que en buena medida, esta planeación establece los objetivos a lograrse en el corto plazo.

Por lo expuesto, en esta unidad se definen los conceptos de planeación y de planeación estratégica, indicando sus características y niveles.

## 1.1. Estrategia y la empresa

La planeación es la fase del proceso administrativo en la que se establecen la misión u objetivo general de la empresa, la visión, los objetivos y las estrategias. La planeación siempre ha estado inmersa en las actividades humanas, puesto que con ella se pretende alcanzar determinados fines. Gracias a la planeación, se han llevado a cabo muchos de los logros del ser humano.

Las empresas, al ser entidades que agrupan personas, también tienen que planear, lo que implica tomar decisiones encaminadas a satisfacer las necesidades de todos los participantes, llámense clientes, trabajadores administradores o accionistas.

Cuando se habla de planeación, se distinguen tres niveles:

- a) **La planeación operativa.** Es la planeación de las actividades del negocio en el corto plazo.
- b) **La planeación táctica.** Es la que se relaciona con los objetivos de las áreas de la entidad.
- c) **Planeación estratégica.** Es la planeación de largo plazo que tiene como fin, el crecimiento y desarrollo empresarial.

Todo parte de la planeación estratégica. Con el nacimiento de la administración, se empezó a identificar la importancia de la planeación estratégica. Taylor hacía mención de que era necesario planear las actividades de los operadores. Posteriormente, Ansoff,

retomo las ideas de la administración y las llevó al plano de la administración estratégica, es decir, a la formulación de estrategias, aspecto ya popular en el ambiente bélico.

En este sentido, la **estrategia** es el plan que engloba a las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia de las acciones a realizar es decir, pone orden y asigna recursos, considerando el ambiente interno y externo en el que trabaja una empresa y desde luego, conociendo a la competencia.



## 1.2. Planear estratégicamente

¿En qué consiste planear estratégicamente?

Consiste en determinar los cursos de acción para lograr los objetivos generales del negocio; relacionados principalmente con su crecimiento, es decir, con sus ventas.

Los elementos que integran a la planeación estratégica son:

- **Misión.** Es el objetivo general del negocio que debe cubrir las expectativas de todos participantes del negocio.
- **Visión o intención estratégica.** Es la situación futura deseada para el negocio.

- **Meta.** Objetivo expresado en términos cuantitativos, que se desprende de la misión.
- **Núcleo de competencias.** Se refiere a las fuerzas de la organización.
- **Arquitectura estratégica.** Es la combinación de actividades, recursos y procesos para llevar a cabo las estrategias.
- **Control.** Evaluación de la realidad contra lo planeado.
- **Políticas.** Reglas que deben seguirse para cumplir con los objetivos trazados.
- **Programas.** Documento que engloba los aspectos de la planeación de manera secuencial.

### 1.2.1. Características de las decisiones estratégicas

La planeación estratégica, implica una administración estratégica o política de negocios, que se orienta a la satisfacción de los clientes del negocio y trata de abatir a la competencia con estrategias específicas.

Esta administración estratégica, implica la toma de decisiones de diversa índole. Las características de las decisiones estratégicas son:

- a) Se trata de decisiones de largo plazo.
- b) Involucran los recursos de todas las áreas de la entidad..
- c) Se avocan al desarrollo de nuevo mercados o productos.
- d) Implican una administración enfocada a objetivos.

### 1.2.2. Niveles de estrategia

Johnson y Scholes en 2001, señalaron los distintos niveles de estrategia que se pueden presentar en una organización:



### **Estrategia corporativa**

Es la estrategia relacionada con la satisfacción de las expectativas de los participantes en la organización, enfocándose a los clientes y a los socios o accionistas.

### **Estrategia de unidad de negocio**

La unidad estratégica de negocios es una parte de la empresa que permite la competencia en el mercado. La estrategia de unidad de negocio, se refiere al desarrollo de estas unidades de negocio.

### **Estrategias operativas**

Es la estrategia que se avoca determinar los recursos, el personal y los procesos necesarios para que la empresa cumpla con sus expectativas.



## **1.3. Elecciones estratégicas**

El diseño de las estrategias depende en gran manera de las necesidades de los participantes en el negocio y desde luego, estas deben tomarse en cuenta como necesidades a satisfacer. Algunos ejemplos de lo anterior, se encuentran precisamente en los requerimientos del mercado o los retornos sobre la inversión.

Otro parámetro para determinar las elecciones estratégicas, son las mismas necesidades y objetivos de las unidades estratégicas de negocios. Esto requiere la identificación de las

bases de la ventaja competitiva, la cual surge de comprender tanto a los mercados como a los clientes.

Cada estrategia que se diseñe o se adopte, debe ser valuada en función a su contribución a la satisfacción de las necesidades de los participantes, pero también, debe determinarse su riesgo potencial y los escenarios en los que pueden ocurrir.

## 1.4. Posición estratégica

El concepto de posición estratégica, consiste en maximizar las fuerzas y las oportunidades de un negocio. Esto significa llegar a una posición de relevancia en un sector o en la economía misma, independiente del tamaño que la organización posea.

Michael Porter en su libro “Ventaja competitiva”, habla precisamente de alcanzar una posición estratégica a través del desarrollo de una ventaja competitiva, a través de la diferenciación o el liderazgo en costos. No obstante lo anterior, para que ocurra la posición estratégica, es imprescindible que haya productividad.

Entonces, la posición estratégica depende de:

Posición estratégica = Productividad + estrategia + ventaja competitiva

De acuerdo con Porter, son 4 los tipos de posición estratégica:

- La posición de diferenciador.
- La posición de liderazgo en costos.
- La posición de enfocador en costos.



- La posición de enfocador diferenciado.

A continuación, se describe cada una de ellas:

### **Posición de diferenciador**

Es la estrategia adoptada por un negocio para crear valor en sus productos o servicios y hacer que los consumidores los prefieran.

### **Liderazgo en costos**

Es la reducción o justificación de los costos provenientes de actividades que producen valor en una organización.

### **Enfocador en costos**

Es una variante del liderazgo en costos, pero enfocado a cierto sector de clientes que se consideran estratégicos.

### **Enfocador en diferenciación**

Es una variante de la posición diferenciadora, pero avocada a un sector de clientes específicos.

A continuación, se presenta el esquema de las 5 fuerzas que Michael Porter, esenciales para determinar la ventaja competitiva:



Como se puede observar, todo se centra en la rivalidad entre los competidores, con las amenazas relativas a nuevo competidores y nuevos productos.

La planeación estratégica es la base del presupuesto, pues todos los principios establecidos en ella, se expresarán en dinero, en el corto plazo.



## RESUMEN

La planeación es la fase inicial del proceso administrativo, que se caracteriza por fijar los objetivos de una entidad e identificar su posición en el futuro.

La planeación se clasifica en: operativa, táctica y estratégica. Esta última representa el punto de partida para el desarrollo de una empresa e involucra todos los recursos de la entidad para alcanzar objetivos a largo plazo.



La estrategia es el plan que involucra acciones para lograr objetivos. La planeación estratégica comprende los siguientes elementos: misión, visión, meta, núcleo de competencias, arquitectura estratégica, control, políticas y el propio presupuesto.

El pensamiento estratégico implica conocer el entorno en el que se desenvuelve la entidad y sus características internas. Los niveles de estrategia comprenden la estrategia corporativa, la unidad de negocios y las estrategias operativas.



Por último, la posición estratégica consiste en mantener una ventaja competitiva sostenible, a partir de las siguientes condiciones:

- La posición de diferenciador.
- La posición de liderazgo en costos.
- La posición de enfocador en costos.
- La posición de enfocador diferenciado.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Burbano (2005)	I	1-56
	Ramírez (2008)	I-II	1-67

BURBANO Ruiz, Jorge E. / Ortiz Gómez, Alberto, Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos; Ed. Mc Graw Hill México, 2005. Vigente, 376 pp.

RAMIREZ Padilla David Noel. Contabilidad administrativa, México, 8 ed. Ed. Mc Graw Hill, 2008, 607 pp.

WELSCH Glenn A. y colaboradores, Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 5ª edición, México 1990, 697 pp.

## Unidad 2. Generalidades sobre el presupuesto





# OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno identifique el concepto de Presupuesto y los elementos básicos que lo conforman.

## TEMARIO DETALLADO

(8 horas)

### 2. Generalidades sobre el presupuesto

2.1. Historia del presupuesto

2.2. Conceptos de presupuesto

2.3. Importancia

2.4. Ventajas y limitaciones

2.5. Clasificación de los presupuestos.

2.5.1. Los diferentes tipos de presupuesto

2.5.2. El presupuesto maestro

2.6. El papel del presupuesto como una herramienta de planeación estratégica

2.7. Proceso de planeación y control de utilidades

2.7.1. Identificación y evaluación de las variables externas

2.7.2. Desarrollo de los objetivos generales de la empresa

2.7.3. Desarrollo de metas específicas para la empresa

2.7.4. Desarrollo de las estrategias de la compañía

2.7.5. Planeación y evaluación de los planes de proyectos de la empresa

2.7.6. Desarrollo y aprobación de los planes estratégico y táctico

2.7.7. Implantación de los planes



### 2.7.8. Implantación del seguimiento

# INTRODUCCIÓN

El presupuesto constituye un plan expresado en unidades monetarias, por lo que forma parte del proceso de planeación financiera. Su importancia radica en analizar las condiciones financieras actuales de una entidad y proyectar las cifras que se desean alcanzar en el futuro.

El presupuesto tiene su origen en la propia asignación de los recursos escasos de la humanidad, desde sus albores. Actualmente, el presupuesto se ha desarrollado de acuerdo a las necesidades de las empresas, alcanzando grados de sofisticación importantes como el presupuesto base cero o el presupuesto *kaizen*.

El presupuesto es una herramienta administrativa financiera con múltiples ventajas entre las que destacan el análisis y control de las operaciones, las cifras y los objetivos establecidos por una entidad.

Para poder formular el presupuesto se aplica todo un proceso que implica analizar el entorno en que se desenvuelve un negocio, las metas que pretende alcanzar y sus proyecciones a largo plazo.

Asimismo, el presupuesto se clasifica en varias categorías, dependiendo su finalidad, características u horizontes de planeación, destacando el presupuesto maestro en el cual se pronostican los recursos, las operaciones, las ventas y los costos en el corto plazo.

En la presente unidad, se estudiarán las definiciones, antecedentes, características, proceso y clasificación del presupuesto.



## 2.1. Historia del presupuesto

Desde hace mucho tiempo, el hombre ha tenido necesidad de planear su quehacer futuro y con él, el presupuesto, pues dentro de la planeación se involucran recursos de diversa índole, específicamente, monetarios. A medida que fueron evolucionando el comercio y la organización, la función de planeación se fue formalizando al igual que la del presupuesto.

El primer presupuesto estructurado y aplicado surge en el siglo XVIII en Inglaterra, con un fundamento gubernamental; desde entonces, es aplicado por los gobiernos como medida de control. En las empresas, el presupuesto adquirió importancia estratégica después de la crisis de 1929; en la Segunda Guerra Mundial adoptó filosofías y técnicas de planeación, dando como resultado el presupuesto por programas y actividades implementado por el Departamento de la Marina de Estados Unidos en 1948.

Durante el proceso por el cual Estados Unidos se convirtió en potencia mundial (en la década de 1950), los negocios vuelven a cambiar y derivado de esto, las nuevas tendencias dieron origen al enfoque de administración y contabilidad basado en objetivos, con el consecuente presupuesto por áreas o niveles de responsabilidad.

En el transcurso de la década de 1960, se desarrolló el presupuesto base cero como un intento de adaptar el método científico a la planeación y al control; se aplicó primeramente en la compañía Texas Instruments.

Posteriormente, en la década de 1980, empresas japonesas, específicamente Toyota Incorporated, reformaron la teoría administrativa y de costos, dando como resultado los presupuestos *kaizen* o con base en la calidad.



## 2.2. Conceptos de presupuesto

El presupuesto es un plan coordinador, que expresa en unidades físicas y monetarias, los recursos que se emplearán para que una entidad logre sus objetivos.

Como ya se mencionó, el presupuesto es un elemento de la planeación, pues refleja las cifras que se espera obtener en el futuro. En este sentido, cumple con todo lo establecido para la planeación, como por ejemplo:

- a) La primacía de la planeación antes de cualquier fase del proceso administrativo.
- b) La planeación es un medio para alcanzar objetivos, no es un fin.
- c) La planeación tiene una amplitud que involucra a todas las áreas de la empresa.
- d) La eficiencia de la planeación respecto a los resultados obtenidos en el comportamiento real de la organización.
- e) Las metas, los objetivos, las estrategias, las reglas, las políticas, los programas y los presupuestos son establecidos tanto por superiores como por subordinados.



Como vimos anteriormente, la planeación cuenta con tres categorías:

- a) **Planeación estratégica.** Este tipo de planeación involucra los recursos de toda la entidad y su horizonte de planeación es de largo plazo.
- b) **Planeación táctica.** En ella se consideran los recursos de áreas particulares de la organización y su horizonte de planeación es de 3 a 5 años en promedio.
- c) **Planeación operativa.** Es una planeación donde se prevén las operaciones de una empresa. Su horizonte de planeación es de corto plazo.

El presupuesto puede ser elaborado para cualquier tipo de planeación; en este apartado se hace énfasis en el presupuesto de planeación a corto plazo. En este orden de ideas, el presupuesto es un plan que involucra a todas las áreas de la empresa y se encuentra expresado en unidades físicas y monetarias, reflejando las actividades a realizar en el futuro, los recursos involucrados en las mismas y los resultados, con el objeto de que la entidad logre sus objetivos y genere utilidades.

La información presupuestal se consigna en documentos denominados “cédulas presupuestarias”, las cuales pueden ser globales, sumarias y analíticas, dependiendo del grado de estudio que se desee.

Las finalidades del presupuesto se pueden enmarcar dentro del proceso administrativo, por lo tanto, cumple con objetivos de:

- a) **Planeación.** Establece metas en términos cuantitativos.
- b) **Organización.** Coordina las actividades de todas las áreas de la empresa.
- c) **Dirección.** El presupuesto busca motivar al personal de la entidad para que se involucre con los objetivos. Matiza la función gerencial.
- d) **Control.** El presupuesto presenta los parámetros contra los que se comparan las cifras reales, ejerciendo así un control correctivo y preventivo.

## 2.3. Importancia

La importancia del presupuesto radica en la posibilidad de presentar con anticipación los principales indicadores administrativos y financieros, como por ejemplo: la productividad, la liquidez, la rentabilidad, el apalancamiento, los niveles de demanda, etc. Las cifras que sustentan el presupuesto deben ser calculadas considerando un cierto grado de riesgo, ya que existen varias fuentes de información, sobre todo de carácter externo, para que al tomar decisiones se tenga conocimiento de la viabilidad de las cantidades y de sus soportes.



## 2.4. Ventajas y limitaciones

Las principales ventajas del presupuesto son:

- a) La obtención de estados financieros presupuestados para la toma de decisiones preventivas.
- b) El establecimiento de objetivos más claros y específicos por parte de la dirección de la entidad.
- c) El presupuesto implica contar con una organización bien definida en sus niveles y áreas de responsabilidad, autoridad y comunicación.
- d) Facilita la concertación de compromisos en el corto plazo.

- e) Motiva al personal de la empresa a involucrarse con las cifras, pues es más fácil explicar de esta manera los objetivos a lograr.
- f) Presenta indicadores financieros y administrativos con anticipación.
- g) Vincula a la organización con los escenarios económicos del futuro.
- h) Está relacionado con la eficiencia operacional.
- i) Es una herramienta para el empleo óptimo de los recursos.

Las limitaciones más relevantes del presupuesto son:

- a) En ocasiones se basan en estimaciones, lo cual eleva el riesgo de alcanzar las cifras.
- b) Se suele dar mucha importancia a la estructura del presupuesto, olvidando su finalidad.
- c) El presupuesto puede ser motivo de discordia entre las áreas funcionales.
- d) Se esperan muy pronto sus resultados cuando se implanta por primera vez.

## 2.5. Clasificación de los presupuestos.

Existen varios criterios para clasificar el presupuesto. Entre las causas de su clasificación están: por su grado de flexibilidad, por el periodo de tiempo que abarca, por su aplicación dentro de la empresa, por el sector en que se utiliza, por la técnica de valuación empleada y por los estados financieros que comprende.

### I. Por su grado de flexibilidad

De acuerdo con esta clasificación, pueden ser de dos formas: rígidos y flexibles.

### **Rígidos, fijos o asignados**

Son aquéllos que no admiten modificaciones posteriores, sus cifras se basan en la capacidad de producción teórica, la cual considera un elevado grado de empleo de los recursos.

### **Flexibles o variables**

Son aquéllos que se basan en la capacidad de producción práctica mediante la cual pueden existir retrasos en los abastecimientos, reprocesos, mantenimiento de equipo, etc.; la capacidad se emplea atendiendo a ciertos factores que influyen en el futuro. Las cifras de éstos presupuestos se pueden modificar después de su autorización.

## **II. Por el periodo de tiempo que abarcan**

En función al periodo que abarcan, pueden ser de corto y de largo plazo.

### **A corto plazo**

Son aquéllos cuyo horizonte de previsión y control comprende un ejercicio contable y se refieren a la planeación operativa.

### **A largo plazo**

Son aquéllos cuyo horizonte de planeación y control abarca más de un ejercicio contable, específicamente tienen que ver con la planeación estratégica y la planeación táctica. Un ejemplo de éstos presupuestos lo constituye un proyecto de inversión.

## **III. Por su aplicación dentro de la empresa**

En función a este criterio, los presupuestos pueden ser: de operación y de inversión.

### **De operación**

Este presupuesto se basa en la planeación de las actividades básicas de producción y distribución a realizarse durante el periodo que comprenda dicho presupuesto. En él se valúan las operaciones fundamentales de la organización.

### **De inversión o financieros**

El presupuesto de inversión se refiere al capital de trabajo planeado para el periodo que abarque el presupuesto. Asimismo, se relaciona con la elaboración del flujo de efectivo presupuestado.

## **IV. Por el sector en el que se utilizan**

Los presupuestos pueden ser públicos o privados, atendiendo a la naturaleza de la entidad que los formula.

### **Públicos**

Son aquéllos elaborados por el gobierno de un país y cuyo objetivo es planear sus actividades, ingresos y gasto público para un periodo y así satisfacer las necesidades de la población. En México existe un presupuesto gubernamental que comprende los niveles de gobierno y sus entidades y se refleja en el Presupuesto de egresos y la Ley de ingresos.

### **Privados**

Son los formulados por las empresas de la iniciativa privada, en las que sus participantes invierten tiempo, dinero y recursos para generar utilidades y satisfacer las necesidades de los clientes.

## **VI. Por la técnica de valuación empleada**

De acuerdo con esta clasificación, los presupuestos pueden ser: estimados o estándar.

**Estimados**

Son aquéllos que se calculan sobre bases empíricas, mediante el conocimiento y la experiencia de los funcionarios de la empresa y con relación al comportamiento histórico de la información.

**Estándar**

Son los que se fundamentan en estudios científicos formales de eficiencia y calidad respecto a las ventas, a la producción y a los costos. Representan objetivos de calidad que deben alcanzarse.

**VII. Por los estados financieros que afectan**

Con relación a los estados financieros, los presupuestos se clasifican en dos grandes grupos: los que afectan al estado de situación financiera y los que se presentan en el estado de resultados. Estas divisiones son muy utilizadas en la práctica cotidiana.

**De situación financiera**

Es el conjunto de presupuestos cuya información se resume en el cuerpo del balance general y acumula saldos históricos. Dentro de esta clasificación se pueden mencionar los presupuestos de clientes, efectivo, deudores, proveedores, acreedores, etcétera.

**De resultados**

Es el grupo de presupuestos que se relaciona con la elaboración del estado de resultados proforma y se refiere a conceptos que involucran actividades, recursos, ingresos y costos. Algunos ejemplos de éstos presupuestos son: el de ventas, el de producción, el de costo de producción, el de costo de operación, etcétera.



## 2.5.1. Los diferentes tipos de presupuesto

En una empresa, técnicamente el presupuesto se clasifica en dos tipos:

- a) El presupuesto maestro
- b) El presupuesto de flujo de efectivo

El presupuesto maestro es aquel que se refiere a la proyección de los ingresos, costos y gastos, a fin de determinar la rentabilidad del negocio.

El presupuesto de flujo de efectivo está destinado a proyectar la liquidez del negocio a través del cálculo de las entradas y salidas de efectivo, mismas que se derivan de las decisiones financieras clásicas: inversión, financiamiento y dirección.

## 2.5.2. El presupuesto maestro

Como se acaba de mencionar, el presupuesto maestro se orienta a determinar los ingresos y los costos y gastos en los que incurrirá un negocio en el futuro. Sin embargo, esta aseveración no es tan sencilla como parece, por el contrario, amerita todo un estudio financiero y administrativo.

Por ejemplo, para determinar las ventas, es importantísimo que éstas provengan de una planeación estratégica y que además, se considere el comportamiento histórico de las mismas. Asimismo, los costos y gastos relacionados con los ingresos, deben ser calculados de acuerdo a la operación del negocio y sus políticas establecidas, entonces,

la labor presupuestal es compleja y si a eso se le agrega el riesgo externo que la economía supone, el presupuesto maestro no es fácil.

El presupuesto maestro comprende los siguientes puntos:

- a) El presupuesto de ventas
- b) El presupuesto de producción
- c) El presupuesto de materia prima
- d) El presupuesto de sueldos y salarios
- e) El presupuesto de gastos indirectos
- f) El presupuesto de pagos
- g) El presupuesto de IVA acreditable
- h) El presupuesto de costo de ventas
- i) El presupuesto de gastos generales
- j) El presupuesto de gastos financieros
- k) El presupuesto de impuestos a la utilidad

## **2.6. El papel del presupuesto como una herramienta de planeación estratégica**

El presupuesto es en sí una herramienta de control y de planeación. Es de control, en la medida en que permite la evaluación de las condiciones actuales de una empresa y su entorno. Además, el presupuesto, es cien por ciento una herramienta de planeación, ya que establece objetivos que deben ser alcanzados por una organización.

Una de las bondades del presupuesto es precisamente ayudar a la planeación estratégica, es decir, a la planeación del largo plazo que involucra a todas las áreas de un negocio, pues el presupuesto permite proyectar el estado general de las finanzas que se espera lograr en el futuro, la valuación de las estrategias a emplear, la determinación de posibles escenarios micro y macro económicos y el desarrollo empresarial.

## **2.7. Proceso de planeación y control de utilidades**

El proceso de planeación y control de utilidades, derivado del presupuesto maestro, comprende las siguientes fases:

1. Identificación y evaluación de variables externas.
2. Desarrollo de los objetivos generales de la empresa.
3. Desarrollo de metas específicas de la empresa.
4. Desarrollo de estrategias de la compañía.
5. Planeación y evaluación de proyectos
6. Desarrollo de la planeación estratégica y táctica.
7. Implantación de planes
8. Seguimiento

A continuación se describen estas fases.

### **2.7.1. Identificación y evaluación de las variables externas**

Conocer el entorno en el que se desenvuelve el negocio, es fundamental para la planeación en general y para el presupuesto en particular. Es importante analizar el desarrollo y la evaluación de los mercados, la economía, la política económica, el sector externo, etc.

Algunas variables externas de relevancia son:

- a) Mercados potenciales.
- b) Fomento a las exportaciones.
- c) Sustitución de importaciones.
- d) Regímenes fiscales.
- e) Transferencias y desarrollo tecnológico.
- f) Competencia.
- g) Política monetaria.
- h) Evolución de los precios.
- i) Comportamiento del tipo de cambio, etc.

### **2.7.2. Desarrollo de los objetivos generales de la empresa**

Uno de los propósitos del presupuesto es definir o redefinir los objetivos de una empresa, entendiéndose como objetivo, las necesidades que debe satisfacer el negocio. En este sentido, los objetivos de la empresa que se ven modificados por el presupuesto son:

- a) De mercado
- b) De operación
- c) De distribución

- d) De personal
- e) Compras
- f) Cobros
- g) Pagos, etc.

### **2.7.3. Desarrollo de metas específicas para la empresa**

Las metas son objetivos más ambiciosos pues son de largo plazo y definen en dónde quiere estar el negocio en cierto lapso de tiempo. El presupuesto de corto y largo plazo permite el desarrollo de metas específicas como atacar nuevos mercados, lanzar nuevos productos, innovar procesos, etc.

### **2.7.4. Desarrollo de las estrategias de la compañía**

Las estrategias son los medios para lograr las metas. Son planes detallados de la manera en que se cumplirán todas las expectativas de la empresa. El presupuesto en sí, representa una estrategia, pues los datos que lo respaldan provienen de la concepción de ideas relativas a objetivos de liquidez, rentabilidad, endeudamientos, etc.

### **2.7.5. Planeación y evaluación de los planes de proyectos de la empresa**

El presupuesto es un plan que al momento de ser evaluado y confrontado con la realidad, es factible que sirva para el desarrollo de proyectos de inversión y para redefinir la planeación estratégica. El presupuesto, como se mencionó, es una herramienta de control, es decir, de diagnóstico, que a su vez, permite el pronóstico de las finanzas de una empresa.

## **2.7.6. Desarrollo y aprobación de los planes estratégico y táctico**

La aprobación de los planes estratégicos y tácticos se fundamenta, en buena medida, en el enfoque de costo beneficio, mismo que proviene del presupuesto. Recordemos que todos los planes deben ser diseñados en varios escenarios que involucren la participación de áreas específicas de la organización y cada uno de esos escenarios se aceptan o se descartan en función de sus beneficios y costos y para saber de ellos, es necesario aplicar el presupuesto.

## **2.7.7. Implantación de los planes**

Una vez que los planes son aceptados, lo siguiente es su implantación, es decir, llevarlos a la realidad, siempre teniendo en cuenta los objetivos monetarios plasmados en el presupuesto. De hecho, una de las ventajas del presupuesto es facilitar la identificación de los objetivos a alcanzar.

## **2.7.8. Implantación del seguimiento**

Desde luego que es importante dar seguimiento a los controles y a las cifras establecidas en el presupuesto, pues solo así se sabe la eficacia de los mismos y la eficiencia del negocio.



## RESUMEN

En la presente unidad, se ha estudiado la historia, definiciones, ventajas, limitaciones, clasificación e importancia del presupuesto.

En primer lugar, se señaló que el presupuesto existe desde que se ha hecho importante la planeación. El presupuesto, sin embargo, empezó en el seno gubernamental en el siglo XVIII, llegando al siglo XXI con grandes avances derivados de la aplicación de la Ciencia de la Administración y las Finanzas Corporativas.

Se estudiaron diversos conceptos del presupuesto, llegándolo a definir como un plan integrador y coordinador, en el que se plasman los objetivos monetarios de una entidad. El presupuesto ocurre en cualquiera de los tres tipos de planeación: estratégica, táctica y operativa, así como en todo el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Las ventajas del presupuesto son:

- a) La obtención de estados financieros presupuestados para la toma de decisiones preventivas.
- b) El establecimiento de objetivos más claros y específicos por parte de la dirección de la entidad.
- c) El presupuesto implica contar con una organización bien definida en sus niveles y áreas de responsabilidad, autoridad y comunicación.
- d) Facilita la concertación de compromisos en el corto plazo.

- e) Motiva al personal de la empresa a involucrarse con las cifras, pues es más fácil explicar de esta manera los objetivos a lograr.
- f) Presenta indicadores financieros y administrativos con anticipación.
- g) Vincula a la organización con los escenarios económicos del futuro.
- h) Está relacionado con la eficiencia operacional.
- i) Es una herramienta para el empleo óptimo de los recursos.

El presupuesto se clasifica en diversas categorías, tales como privados, gubernamentales, de balance, de estado de resultados, base cero, etc. Para efectos de formulación, se consideran dos tipos: el presupuesto maestro y el presupuesto de flujo de efectivo.

El presupuesto maestro se orienta a determinar los ingresos y los costos y gastos en los que incurrirá un negocio en el futuro. Sin embargo, ésta aseveración no es tan sencilla como parece, por el contrario, amerita todo un estudio financiero y administrativo. El proceso de obtención de utilidades del presupuesto maestro, implica la aplicación de las siguientes fases:

1. Identificación y evaluación de variables externas.
2. Desarrollo de los objetivos generales de la empresa.
3. Desarrollo de metas específicas de la empresa.
4. Desarrollo de estrategias de la compañía.
5. Planeación y evaluación de proyectos
6. Desarrollo de la planeación estratégica y táctica.
7. Implantación de planes
8. Seguimiento

Una vez que hemos analizado las principales características del presupuesto, el paso siguiente es definir el presupuesto operativo, tema que se abordará en la siguiente unidad.



# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Burbano (1995)	I-II	1-79
	Ramírez (2008)	I-II	1-67
	Welsch (1990)	I	4-98

BURBANO Ruiz, Jorge E. / Ortiz Gómez, Alberto, Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos; Ed. Mc Graw Hill México. Vigente, 1995, 376 pp.

RAMIREZ Padilla David Noel. Contabilidad administrativa, México, 8 ed. Ed. Mc Graw Hill, 2008, 607 pp.

WELSCH Glenn A. y colaboradores, Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 5ª edición, México 1990, 697 pp.



## Unidad 3. Presupuesto operativo



# OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda el proceso del presupuesto operativo y lo ponga en práctica.

## TEMARIO DETALLADO

**(20 horas)**

### 3. Presupuesto operativo

#### 3.1. Planeación y control de ventas

##### 3.1.1. Determinación de la tasa de crecimiento

###### 3.1.1.1. Tasa promedio de crecimiento

###### 3.1.1.2. Regresión lineal

##### 3.1.2. Evaluación y ajuste de la tasa de crecimiento de acuerdo al plan estratégico de la empresa.

###### 3.1.2.1. Impacto del estudio FODA en las ventas de la organización

###### 3.1.2.2. Ajuste de la tasa de crecimiento en función del FODA

##### 3.1.3. Proyección de ventas del periodo

##### 3.1.4. Proyección de IVA Causado

#### 3.2. Planeación y control de la Producción

#### 3.3. Planeación y control del consumo de materiales

#### 3.4. Planeación y control de compras

##### 3.4.1. Proyección de compras



---

3.4.2. Proyección de IVA Acreditable

3.4.3. Control de inventarios

3.5. Planeación y control de sueldos y salarios directos

3.6. Planeación y control de gastos indirectos de producción

3.6.1. Proyección de gastos indirectos de producción

3.6.2. Proyección de IVA Acreditable

3.7. Planeación y control de gastos de operación

3.7.1. Proyección de gastos de operación

3.7.2. Proyección de IVA Acreditable

---

# INTRODUCCIÓN

El presupuesto de operación es un plan de corto plazo que comprende la proyección de las ventas y costos para un ejercicio.

La labor del presupuesto es una de las tareas más importantes en las finanzas y en la administración. Lo anterior sucede porque el presupuesto implica integrar los objetivos de todas y cada una de las áreas del negocio, discutirlos, aprobarlos y pasmarlos en cédula para resumir el presupuesto y llegar a formular los estados financieros proyectados.

Este trabajo se inicia precisamente conformando un comité de presupuestos, el cual reúne a los principales directivos de cada departamento. El comité debe reunirse cada año para presentar, discutir y aprobar las cifras presupuestales. Posterior a los acuerdos, el área financiera debe formular las cédulas presupuestales para cada concepto financiero que se calcula.



Con estas cantidades, se elaboran los estados financieros presupuestales que especifican los objetivos que debe alcanzar la empresa en un período determinado y que

permitirán ejercer el control, a través de la comparación de las cifras reales con las proyectadas.

El presupuesto operativo incluye los siguientes presupuestos: el presupuesto de ventas, el presupuesto de producción, el presupuesto de materia prima, el presupuesto de mano de obra, el presupuesto de gastos indirectos de producción, el presupuesto de gastos de operación y los presupuestos de IVA.

El objetivo de la presente unidad es explicar cómo se presenta el proceso del presupuesto de operación, sus fórmulas y su integración, a fin de que se pueda realizar un ejercicio práctico del mismo.

## **3.1. Planeación y control de ventas**

### **3.1.1. Determinación de la tasa de crecimiento**

La función de ventas es la más importante del negocio, ya que su objetivo radica en satisfacer una de las necesidades que experimenta la sociedad.

Así, toda la operación de una empresa lucrativa gira en torno a las ventas, por lo que todos sus esfuerzos y recursos se encuentran orientados a que estas ventas ocurran.

Cuando se habla de planeación estratégica, es importante que ésta incluya un estudio riguroso del mercado, dicho estudio debe comprender lo siguiente:

- a) Comportamiento histórico de las ventas
- b) Análisis de la demanda potencial

- c) Inclusión de mercados.
- d) Competencia
- e) Promoción de la economía por parte del Estado
- f) Los productos
- g) Los canales de distribución
- h) La cercanía con el cliente
- i) Los precios, etc.

El estudio de mercado es la parte de la planeación estratégica que implica definir la posibilidad real de que la empresa pueda vender los productos que elabora.

El estudio de mercado, por lo general, es de largo plazo e incluye el diseño de estrategias para atacar un mercado objetivo o *targed grup*.

Respecto a este último punto, es importante incluir aspectos tales como:

- a) Establecer los posibles volúmenes de ventas.
- b) Estudiar la manera en que el mercado se encuentra distribuido entre la competencia.
- c) Establecer el precio que los consumidores están dispuestos a pagar por el producto o servicio ofrecido.
- d) Definir la oferta de los productos sustitutos y complementarios.

Otra situación que involucra el estudio de mercado, es precisamente el grado de penetración que una empresa experimenta en un sector determinado de la población. De igual modo, se incluyen las características particulares de esta población. A esto se le conoce como **segmentación del mercado**. A su vez, en el mercado segmentado se debe identificar el **nicho de mercado** a fin de seleccionar los posibles consumidores.

Un ejemplo de nicho de mercado puede ser.

“El nicho de mercado para el producto X, es el siguiente: hombres de entre 16 y 60 años, con ingresos de \$10,000 a \$30,000 mensuales residentes en grandes ciudades de clima templado.”

El estudio de mercado es una de las premisas en las que se fundamenta el presupuesto de operación, ya que una vez que se establece cual es el nicho de mercado, es necesario pronosticar el volumen de ventas en unidades y en valores. A esto último se le conoce como **presupuesto de ventas**.

Dentro del estudio de mercado establecido por las empresas y en los que se basa en presupuesto de ventas, tenemos que contar con los siguientes conceptos que nos ayudarán a determinar mejor nuestras expectativas.

Debemos tomar en cuenta **cuatro aspectos fundamentales: producto, plaza, precio y promoción**, mejor conocidos como las **4 p's de mercadotecnia** o mezcla de mercadotecnia. Toda estrategia de mercadotecnia implica decisiones respecto a qué productos se deben poner a disposición del mercado, dónde venderlos, cuánto cobrar por ellos y qué información proporcionar al público respecto a ellos. La debilidad en cualquier área de decisión podría significar el fracaso de un producto o deficientes ganancias para la empresa.

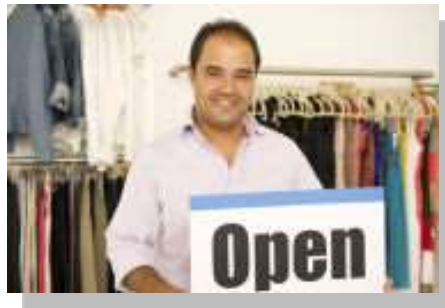
Los objetivos dentro de una empresa regularmente son los siguientes:

1. Incrementar las ventas.
2. Analizar el Mercado.
3. Establecer nuevas oportunidades de mercado en cuanto a productos y servicios.
4. Establecer el punto de partida de la organización.

Tomemos en cuenta que partimos del mercado, de los aspectos macro y microeconómicos, y de los flujos de efectivo, además de las tendencias en las cuales se regirá el presupuesto y que se deben establecer sobre las bases en las cuales se fijará el presupuesto.

Para calcular el presupuesto de ventas, se emplea una gran cantidad de técnicas de tipo empírico y estadístico. Dentro de las técnicas empíricas se pueden mencionar, el panel de expertos, la experiencia de los vendedores, etc.

Los datos obtenidos en el estudio de mercado se pueden manejar con técnicas matemáticas y estadísticas, destacando la tasa de crecimiento y el análisis de regresión.



### **3.1.1.1. Tasa promedio de crecimiento**

La tasa promedio de crecimiento es un método que consiste en determinar los movimientos de un nicho de mercado, es decir, de una población en particular.

Para saber la tasa de crecimiento promedio, se debe recabar información de los consumidores potenciales durante un período de tiempo. Ésta información se compara con la generada en períodos anteriores y entonces se determina la tasa de crecimiento. Veamos un ejemplo:

Supongamos que para el ejercicio de 2012, el número de consumidores potenciales de un producto ascendieron a 2,000,000, según encuestas. En 2011, el número de consumidores era de 1,500,000 ¿Cuál será la tasa de crecimiento de 2011 y 2012?

Se divide la población de 2012, entre la población de 2011 y se le resta la unidad:

$$(2,000,000 / 1,500,000) - 1 = 0.33 \times 100\% = 33\%$$

La tasa de crecimiento de 2011 a 2012 es de 33%

Ahora bien, para que los cálculos sean más exactos y se puedan hacer proyecciones, se emplea información de otros períodos, por ejemplo:

<b>AÑOS</b>	<b>% DE CRECIMIENTO</b>
2007- 2008	12%
2008- 2009	18%
2009- 2010	22%
2010- 2011	27%
2011- 2012	33%

Claramente se puede notar el crecimiento de este mercado y consecuentemente, de la empresa.

La tasa de crecimiento puede tener un comportamiento exponencial, debido a que así sucede con la población. En este caso, la fórmula de la tasa de crecimiento, se elevará a un exponente:

$$(\text{Año actual} / \text{año anterior})^{1/\text{año actual} - \text{año anterior}}$$



### 3.1.1.2 Regresión lineal

Una vez que se tiene las tasas de crecimiento promedio, se pueden aplicar técnicas estadísticas para su proyección, una de ellas es la regresión lineal.

La regresión lineal es una técnica que consiste en corregir errores de tendencia central partiendo de una muestra. Se utiliza la fórmula de la recta:

$$y = mx + b$$

#### En donde:

x, y = son las variables del plano cartesiano.

m = pendiente, o grado de inclinación de la recta.

b= Ordenada al origen, es decir, el punto en el cual se corta el eje “y” en el plano.

Las fórmulas de regresión lineal se avocan a calcular la pendiente y la ordenada al origen.

Las fórmulas son:

Para la pendiente:

$$m = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

Para la ordenada al origen:

$$b = \frac{\sum y}{n} - m \left( \frac{\sum x}{n} \right)$$

Veamos un ejemplo:

Se tiene la siguiente muestra de las tasas de crecimiento para los últimos 5 años:

<b>AÑOS</b>	<b>% DE CRECIMIENTO</b>
2007- 2008	12%
2008- 2009	18%
2009- 2010	22%
2010- 2011	27%
2011- 2012	33%

¿Cuál sería la tasa pronosticada para el año 6?

Se sustituyen los valores en las fórmulas antes descritas y se procede al cálculo de la pendiente y la ordenada al origen:

<b>n</b>	<b>x</b>	<b>y</b>
1	1	12%
2	2	18%
3	3	22%
4	4	27%
5	5	33%
<b>Σ</b>	<b>15</b>	<b>112.00%</b>

La pendiente tiene un valor de 0.11, mientras que los valores de la ordenada al origen ascienden a. – 0.10.

Se sustituyen los valores en la fórmula de la recta, considerando como “x” el año 6 que es el que se desea pronosticar, y se determina la tasa de crecimiento:

$$y = mx + b$$

$$y = (0.11 \times 6) + (-0.10) = 0.55$$

La tasa de crecimiento esperada para 2013 es de 55%.

### 3.1.2. Evaluación y ajuste de la tasa de crecimiento de acuerdo al plan estratégico de la empresa.

La tasa de crecimiento promedio pronosticada, no sólo considera el nicho de mercado y los consumidores potenciales, sino que también necesita abarcar los escenarios en los que ese crecimiento puede suceder, así como las características propias de la empresa.

El tomar en cuenta todas las variables importantes para el pronóstico de ventas, otorga más seguridad en las cifras y permite ajustar la tasa de crecimiento a los lineamientos estratégicos de una empresa.

El análisis de las variables internas y externas, en planeación estratégica se les conoce como estudio FODA.

#### 3.1.2.1 Impacto del estudio FODA en las ventas de la organización

El estudio FODA, es una herramienta que permite diagnosticar y pronosticar los escenarios en los que una decisión administrativa puede suceder.

El estudio FODA recibe su nombre de las sigas de los conceptos denominados “**Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**”. A continuación, vamos a revisar cada elemento de este estudio, enmarcándolos en las ventas.

Las **fuerzas**, son variables que se refieren a aspectos positivos al interior del negocio, por ejemplo, el capital humano, el capital intelectual, el desarrollo de patentes, la capacidad productiva, fuerza de ventas, etc.

Las **oportunidades**, por su parte, son cuestiones externas, también de carácter benéfico, que ocurren hacia el exterior del negocio y que además, pueden ser explotados por el

negocio. Ejemplo de oportunidades son: estímulos fiscales, estímulos a las exportaciones, mercados no atacados, salida del mercado de algún competidor, etc.

Las **debilidades**, son aspectos internos pero que pueden afectar negativamente a las ventas y al mercado, por ejemplo: costos elevados, falta de capacitación al personal, maquinaria obsoleta, etc.

Las **amenazas** son, en general, variables que ponen en peligro la estabilidad de una empresa en el mercado. Ejemplo de amenazas son: entrada de nuevos competidores, falta de presencia en el mercado, nuevas tecnologías, etc.

Así, el estudio FODA, es imprescindible para el pronóstico de las ventas, ya que permite involucrar todas las variables a los modelos de ventas.

### 3.1.2.2 Ajuste de la tasa de crecimiento en función del FODA

La tasa de crecimiento se tiene que ver ajustada por el estudio FODA pues en cada año, las condiciones a las que están expuestas las ventas, pueden cambiar. Tomando como ejemplo, el resultado obtenido en la regresión respecto a la tasa de crecimiento esperada para el año 6 de 55%, supongamos que sucedieron los siguientes eventos del año 5 y que deben ser considerados en el año 6:

- a) Se dejaron de vender unidades porque la maquinaria se averió.
- b) Se realizó una venta extraordinaria por un pedido especial.

A éstos eventos pasados se les conoce como **factores de ajuste**, ya que deben ser considerados en el nuevo presupuesto para ajustar el plan estratégico de ventas.

Siguiendo con el ejemplo que nos concierne, supongamos que se prevé para el año 6, que las ventas pronosticadas aumentarán por ampliación en los canales de distribución

de la compañía. También se piensa que puede haber una cierta cantidad de ventas descienda por un cambio en la presentación del producto.

A este tipo de aspectos presupuestados, se les conoce como **factores de cambio**, es decir variables internas (fuerzas y debilidades) que pueden afectar a las ventas.

Ahora, supongamos que se prevé un aumento en las ventas por tratarse de un año en que se celebrará un evento deportivo, asimismo, se espera que las ventas se incrementen por los estímulos del Estado otorgados al sector.

A estas variables se les designa como **factores de crecimiento** que son precisamente las amenazas y oportunidades que el mercado puede brindar.

### **3.1.3. Proyección de ventas del periodo**

Con la tasa de crecimiento ajustada y con una proyección de ventas, lo siguiente es realizar el presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas es el pronóstico monetario y en unidades físicas, de las ventas que se efectuarán en el siguiente ejercicio contable. Tomando en cuenta el estudio FODA, el presupuesto de ventas puede ser calculado en función a la siguiente fórmula:

Ventas del año anterior

+/- Factores de ajuste

+/- Factores de cambio

+/- Factores de crecimiento

**Presupuesto de ventas hasta factores específicos de ventas**

X Fuerzas económicas

X Influencia administrativa

**Presupuesto de ventas en unidades**

X Precio de venta pronosticado

**Presupuesto de ventas en valores**

Es importante destacar que el precio pronosticado debe contemplar incrementos en variables económicas tales como la inflación.

Las fuerzas económicas son proyecciones porcentuales relativas al comportamiento del escenario económico en el que se desenvuelve la empresa.

La influencia administrativa se refiere a los movimientos porcentuales en las ventas derivados del comportamiento de la administración de la entidad.

La fórmula descrita se puede aplicar tanto al presupuesto anual como al presupuesto mensual, no hay que olvidar también, que las ventas de un año pueden tener comportamientos por temporadas.

Junto con el presupuesto de ventas, se calculan las proyecciones de ventas al contado y a crédito, de conformidad con las políticas de crédito y cobranza que se tengan establecidas. En el siguiente punto se ahondará más al respecto.

### 3.1.4. Proyección de IVA Causado

El Impuesto al Valor Agregado (IVA), es una contribución que grava los siguientes conceptos, de conformidad con la Ley del Impuesto al valor Agregado (LIVA):

- a) La compra y venta de bienes y servicios.
- b) El arrendamiento.
- c) Los honorarios.
- d) Las importaciones.

El IVA es un impuesto de los denominados “indirectos”, esto significa que el consumidor debe pagárselo a su proveedor. Lo anterior implica que cuando se presupuestan las ventas, se debe calcular también el presupuesto de IVA por las ventas, es decir, el IVA causado que se pretende cobrar al cliente.

Es importante hacer las siguientes observaciones, según la LIVA vigente para 2013:

1. El IVA que el proveedor de bienes y servicios le cobra a su cliente, debe ser trasladado a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a más tardar el día 17 del mes posterior a la celebración del acto que lo originó.
2. El IVA debe entregarse a la autoridad, debe estar efectivamente cobrado por el proveedor. Si la transacción se pacta a crédito, el IVA estará pendiente de causar. Lo anterior implica que se debe realizar el presupuesto de cobranza derivado del presupuesto de ventas.
3. Los bienes y servicios gravados con IVA, pueden verse afectados por tasas del 16%, que es la general, la tasa del 10% para zonas fronterizas y la tasa del 0% para productos básicos. Es necesario revisar cual es la tasa en la que tribute el bien o servicio, objeto de la venta.





Entonces, la fórmula del presupuesto de IVA causado es:

Por las ventas al contado:

$$\begin{aligned} & \text{Presupuesto de ventas en valores} \\ & \times \text{Porcentaje de ventas al contado} \\ & \text{TOTAL} \\ & + \text{IVA causado} \\ & \text{PRESUPUESTO DE VENTAS AL CONTADO} \end{aligned}$$

Por las ventas a crédito:

$$\begin{aligned} & \text{Presupuesto de ventas en valores} \\ & \times \text{Porcentaje de ventas al crédito} \\ & \text{TOTAL} \\ & + \text{IVA por causar} \\ & - \text{Cobros} \\ & \text{PRESUPUESTO DE VENTAS A CRÉDITO} \end{aligned}$$

## 3.2. Planeación y control de la Producción

Después de presupuestar las ventas y su IVA correspondiente, el siguiente paso consiste en elaborar el presupuesto de producción.

Para presupuestar la producción, es importante que se estime la capacidad productiva, es decir, la cantidad de bienes y servicios que una industria puede elaborar en un período determinado. También es importante revisar la disponibilidad de materiales y fuerza laboral.

Por otro lado, el presupuesto de producción abarca la planeación de esas existencias en los inventarios, o sea, es importante definir la inversión mínima en el inventario de producción terminada y la producción en proceso.

Dentro de los aspectos del plan de producción debemos tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

**Planeamiento de la producción** es el **núcleo de las políticas fabriles**, de él se desprenden los estimativos relativos a la planta laboral, la demanda de supervisión, la intensidad del control de calidad y del mantenimiento de los medios tecnológicos y de la gestión de compras.

**Distribución de la producción en el tiempo.** Por lo general, los negocios empresariales reciben la influencia de fluctuaciones en la demanda de productos debido a situaciones como festividades especiales.

El **carácter cíclico o estacional de las ventas** requiere modelos matemáticos para evaluar la conveniencia o inconveniencia financiera de las políticas aplicadas al mantenimiento o la variación periódica de los inventarios y de los encargados de fabricación y el ensamble de productos.

**Programación de exigencias laborales.** La programación de los requerimientos de mano de obra necesita el estudio de alternativas que interrelacionan la producción y el tamaño de la plantilla laboral, en el sentido de sostener la producción modificando el número de operarios, mantener la fuerza laboral con el cambio de los niveles de producción o aplicar la opción intermedia, en cuyo caso opera el criterio de la flexibilidad para implantar cambios en ambos aspectos.

**El apoyo de la logística.** Este aspecto aglutina factores como: los recursos a invertir en cuanto al control de calidad, mantenimiento, seguridad industrial y remuneración del personal por asignar a los campos citados y a las labores administrativas.

El **tamaño de las tareas** por desarrollar en el sistema logístico diseñado para colaborar con la manufactura, dependerá de aspectos como la complejidad del proceso industrial, el tipo de producto elaborado o ensamblado, el nivel de obsolescencia de los equipos y el grado de conciencia gerencial en torno a la necesidad de crear un ambiente laboral favorable que minimice los accidentes de trabajo.

La fórmula del presupuesto de producción incluye, entonces, tanto las unidades a producir, como los inventarios:

Presupuesto de ventas  
Más: Inventarios finales  
Menos: Inventarios iniciales  
Presupuesto de producción

Es importante hacer las siguientes observaciones:

1. Es necesario formular un presupuesto de ventas y de producción para cada tipo de producto que se fabrique y se venda.
2. Asimismo, hay que plasmar cada fórmula en cédulas y usar un índice para ellas.
3. Conforme a lo anterior, cada cédula debe relacionarse, es decir, cuando se elabore una cédula y ésta requiera datos de otra, es importante señalar de dónde proceden los datos.
4. Hay que generar un índice de cédulas.

## 3.3. Planeación y control del consumo de materiales



Con el presupuesto de producción, se elaboran los presupuestos de los tres elementos del costo de producción. El primer elemento del costo es la materia prima.

El presupuesto de materia prima es uno de los más extensos que existen, en función a que un producto puede necesitar múltiples materiales. Para el cálculo de este presupuesto, se necesita conocer los materiales que componen un producto, su consumo y, al igual que en la producción, los inventarios.

## 3.4. Planeación y control de compras

Continuando con el presupuesto de materia prima, adicionalmente a lo expuesto, se deben considerar las compras de estos insumos, lo cual implica estudiar a los proveedores potenciales, los precios de la materia prima, en su caso, el IVA que generan las compras y desde luego, las políticas y condiciones de pago que se estipulen con dichos proveedores.

Se debe elaborar una cédula para cada materia prima y luego, formular una cédula sumaria de los mismos.

### 3.4.1. Proyección de compras

La fórmula para elaborar el presupuesto de compras es la siguiente:

$$\begin{array}{r} \text{Consumo total de materia prima} \\ \text{Más Inventarios Finales} \\ \text{Menos: Inventarios Iniciales} \\ \hline \text{CONSUMO NETO DE MATERIA PRIMA (COMPRAS)} \end{array}$$

El presupuesto de materia prima directa provee al gerente de compras los datos que éste necesita para desarrollar un plan de compras, considerando también la política de inventarios, logra planificar el número de unidades de cada materia prima que debe comprarse para soportar los planes de producción.

Es importante que el gerente de compras esté enterado sobre los mercados para los artículos que debe comprar, siendo su responsabilidad planificar los costos unitarios que se utilizarán en el presupuesto de compras.

Para la elección de los proveedores, se debe tomar en cuenta:

- Tiempo de respuesta.
- Variación de precios.
- Servicio de transporte de las mercancías.
- Crédito.
- Calidad de las mercancías.
- Confianzas.
- Reputación.

Es importante que por cada insumo, producto, material o consumible que se tenga, exista un catálogo de proveedores. Éste ayudará al manejo de las mercancías; así mismo, se deben de tener los datos más importantes de cada proveedor, como son:

- Nombre
- Dirección
- Teléfono
- e-mail
- Condiciones de pago
- Lista de precio

### **3.4.2 Proyección de IVA Acreditable**

Así como se proyectó el IVA causado para las ventas, ahora toca el turno para el cálculo del IVA acreditable para las compras.

Como se había comentado, el IVA es un impuesto indirecto que se le paga al proveedor de bienes y servicios. No obstante, el proveedor también es cliente de otras entidades, siendo contribuyente de IVA. La Ley del Impuesto al Valor Agregado, en su artículo 4, señala que el contribuyente que haya recibido IVA de sus clientes (IVA causado) puede disminuirlo (acreditar) contra el IVA que este contribuyente haya pagado. Ese IVA es el acreditable.

En el caso de las compras de materia prima, es necesario revisar que estos insumos se encuentren gravados con IVA, para proceder a su cálculo y como en este caso, para su proyección.



El IVA acreditable se determina en función a lo efectivamente pagado, es decir, para que el IVA se pueda acreditar, es necesario que haya sido debidamente pagado al proveedor de insumos. Las operaciones que hayan sido pactadas a crédito, implicarán que el IVA se encuentre pendiente de acreditar.

Por lo anteriormente mencionado, el presupuesto de IVA acreditable por las compras, debe partir de las políticas y condiciones pactadas con el proveedor de materia prima.

Vamos a ver sus fórmulas:

Por las compras al contado:

Presupuesto de compras en valores
X Porcentaje de compras al contado
TOTAL
+ IVA acreditable
PRESUPUESTO DE COMPRAS AL CONTADO

Por las ventas a crédito:

Presupuesto de compras en valores
X Porcentaje de compras a crédito
TOTAL
+ IVA por acreditar
-Cobros
PRESUPUESTO DE COMPRAS A CRÉDITO

### 3.4.3 Control de inventarios

Dentro del **manejo de inventarios** tenemos las siguientes adecuaciones:

**Capacidad de bodegaje.** Es la relación entre el espacio físico y el volumen de inventarios requerido para satisfacer la producción.

**Comportamiento productivo.** La implementación de los inventarios dependerá del buen conocimiento de las ventas, naturaleza de los materiales, temporalidad, ubicación y obsolescencia.

**Necesidades de capital.** Debemos saber si contamos con los medios monetarios suficientes para comprar nuestras necesidades.

**Riesgos.** Se presentan situaciones como la ausencia de demanda, obsolescencia, incumplimiento o desaparición de proveedores, hurtos, problemas en la línea de producción, entre otros.

**Economías de escala.** El reconocimiento de precios especiales sujetos a la adquisición de materias primas en altos volúmenes, siempre y cuando ello no genere incrementos desproporcionados en los costos de mantenimiento.

**Fluctuaciones de precios.** Dentro de los cambios que se generan, debe tenerse la previsión de poseer el material sustituto en caso de que se necesite o que el producto sea de tipo temporal y que exista escasez, lo que provoca que su precio aumente.

Es conveniente que la empresa cuente con una **lista de proveedores y cotizaciones** que en un momento dado determina cuál es el que más les conviene. Ésta lista debe de

contener datos como nombre, dirección, teléfono, email, precio, condiciones de pago entre otros.



## **3.5. Planeación y control de sueldos y salarios directos**

El segundo elemento del costo de producción corresponde a la mano de obra y los sueldos y salarios.

Este es uno de los presupuestos más difíciles de calcular, en virtud de que hay que pronosticar la capacidad de producción que se va a ejercer en el siguiente período, los días laborables y los salarios que se estima, percibirán los trabajadores. Aunado a lo anterior, es necesario presupuestar toda la nómina del área de producción.

Algunas de las formas para determinar nuestra capacidad de producción son:

- Conocimiento de las cargas de trabajo.
- Características de los procesos.

- Reconocimiento de horas extras.
- Consistencia en los planes de producción.
- Determinación de los estándares.
- Grado de actualización tecnológica.
- Nivel de capacitación.
- Condiciones ambientales del trabajo.

La **nómina del área de producción** suele ubicarse en **3 dimensiones: centro de responsabilidad, subperiodo y producto**. Los dos primeros son importantes para el control financiero; el tercero nos indica qué base tomaremos para la fijación de los precios.

Los elementos que tenemos que considerar para la **elaboración del costo de la nómina** son:

- **costo financiero.** Salario base de cotización (aguinaldo, vacaciones, pasajes, gasolina, bonos, vales) y montos que pueden integrarse por la ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- **costo social.** IMSS, INFONAVIT, SAR.
- **costo fiscal.** ISPT, 2% SOBRE NÓMINA.

Para el cálculo de este tipo de presupuesto, se va a hacer lo siguiente:

1. Se determinará el presupuesto de producción
2. Se presupuestará la nómina
3. Se obtendrá un coeficiente de sueldos y salarios, dividiendo el presupuesto de nómina, entre el presupuesto de producción.
4. El coeficiente será aplicado a la producción de cada mes.

## 3.6. Planeación y control de gastos indirectos de producción

Los gastos indirectos de producción, representan el tercer elemento del costo. Su presupuesto se deriva también de la capacidad productiva esperada.

Dentro de la capacidad de producción existen varios tipos.

- **Ociosa.** Falta temporal del uso de las instalaciones.
- **Excesiva o instalada,** además de ser desaprovechada. Instalaciones no necesarias.
- **Teórica,** ideal, instalada aprovechada. Se opera a máxima eficiencia usando el 100% de capacidad.
- **Práctica.** No se considera el tiempo ocioso.
- **Normal.** Incluye la consideración del tiempo ocioso.
- **Real esperada.** Satisface la demanda de ventas.

Si las ventas estimadas en unidades superan el volumen máximo de producción estimado para jornadas de trabajo expresadas en días y horas, la empresa tendrá que evaluar la conveniencia económica de equiparar la demanda y su oferta, mediante la exploración financiera de las opciones de subcontratación, adquisición de equipos, establecimiento de turnos adicionales u horas extras.

En los **días no laborales** se contemplarán solo los sábados y/o domingos. En el caso de **días festivos** se tiene contemplado los de la Ley Federal del Trabajo. En el caso de **otros días** será los que considere la empresa ya sea para mantenimiento, inventarios o días de asueto por contrato laboral.

Con la capacidad de producción, del estudio de mercado y de la capacidad de producción con que contamos podemos establecer un **plan productivo óptimo** para cubrir la demanda, ya sea adquiriendo componentes faltantes o implantando jornadas de trabajo adicionales.

- La **selección del plan** será aquella que ocasione los menores costos al considerar:
- **Las variables de la plantilla laboral** (salarios, contratación, capacitación, adiestramiento y despido).
- **La excesiva producción** (costo del mantenimiento, tasa de rendimiento).
- **La producción deficitaria** (demanda no satisfecha).
- **La instauración de jornadas de trabajo adicionales** para igualar las producciones requeridas y alcanzadas con un número insuficiente de operarios (costos de horas extras y turnos sumados al final).

A continuación se muestran algunas de las **alternativas** que contemplan los empresarios ante estas situaciones:

- Fabricar según las necesidades exactas de producción.
- Subcontratar o maquilar las diferencias entre la producción real y la calculada.
- Acumular las existencias y cubrir el déficit con cargo a la producción del mes posterior.

### 3.6.1 Proyección de gastos indirectos de producción

Como se ha visto, los **gastos indirectos de fabricación** constituyen uno de los elementos más importantes en cuanto a su determinación. Éstos, por sus características y tecnología, se consideran cuantificables sobre el volumen, no en unidad.

Depende de la tecnología utilizada, que el gasto indirecto se pueda volver directo y controlable para un mejor dominio del mismo, ya que al momento de agregar los materiales que se utilizarán, resulta difícil contar o medir lo que le corresponda.

Dentro de los gastos que intervienen, se encuentran

- luz
- agua
- teléfono
- predio o renta
- seguros
- mantenimiento
- depreciación
- amortización

Para realizar el presupuesto de gastos indirectos, se calcula una cuota de gastos indirectos, sumando todos los conceptos anteriores y dividiéndolos entre el presupuesto de producción.

$$\begin{aligned} & \text{Presupuesto de gastos de producción} \\ & \text{Entre: Presupuesto de producción} \\ & \text{Coeficiente regulador} \\ & \times \text{Presupuesto de producción mensual o por producto.} \end{aligned}$$



### 3.6.2 Proyección de IVA Acreditable

Muchos de los gastos indirectos de producción provienen de compras de insumos indirectos o el pago de servicios, mismos que se ven afectados por el IVA acreditable. Es necesario, entonces, identificar los conceptos gravados con IVA acreditable y definir sus políticas de cobros y pagos.

## 3.7. Planeación y control de gastos de operación

### 3.7.1. Proyección de gastos de operación

Tiene por objeto **planear los gastos** en que incurrirán en las funciones de distribución y administración de la empresa.

Los **costos de operación** comprenden los costos de administración y de distribución, que si bien no se identifican del producto principal, sí contribuyen a la operación del mismo.

Es muy importante ver qué es lo que lo genera ese gasto, ya que en muchas empresas se considera innecesario, puesto que no produce un bien, o no genera un valor para ésta, sin embargo, es necesario saber qué trabajo realiza cada quien, de qué forma lo hace y cómo contribuye dentro de la cadena de valor de la empresa.

Debemos calcular el costo de los procesos mencionados, de tal manera que se puedan desarrollar estrategias encaminadas a lograr una ventaja competitiva sostenible para la empresa, así como tratar de compensar las fallas y solucionar diferencias.

Es conveniente, dentro de los gastos, tener en cuenta las **implicaciones fiscales** que se tendrán que pagar, deducir o aprovechar para tener una idea clara de que el tipo de gasto que se realice se encuentre permitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La **identificación de los costos fijos y variables**, en razón de qué se quiera medir, se vuelven fijos en la unidad y variables en el volumen; en este paso, al momento de realizar el punto de equilibrio, resulta que todos son fijos o todos son variables, la única cuestión sería la asignación del desembolso que se haga, ya sea real o virtual, con ésto dicho punto se realiza y cumple su labor de indicar en qué momento los ingresos y gastos son iguales.

### 3.7.2. Proyección de IVA Acreditable

Tal y como se calculó el IVA acreditable para los gastos indirectos de producción, se realiza lo mismo para los costos de operación, siempre teniendo en cuenta las tasas marcadas por el artículo 1 y 2 A de la Ley del Impuesto al Valor Agregado. Es necesario también, que se identifique el pago de éstos gastos y los que están pendientes de realización. La depreciación de propiedades, planta y equipo de las oficinas de venta, así como las administrativas y los salarios, no se encuentran gravados con I.V.A.

## RESUMEN

En la presente unidad, se ha estudiado el concepto y componentes del presupuesto de operación. El presupuesto de operación es una parte del presupuesto maestro en el que se pronostican los conceptos que integran las operaciones del negocio.

Los principales elementos del presupuesto de operación son:

- **El presupuesto de ventas.** Es el pronóstico de la demanda potencial para el siguiente período.
- **El presupuesto de producción.** Es la determinación de las unidades que se van a producir en el período presupuestal.
- **Presupuesto de materia prima.** Es el presupuesto que se relaciona con la compra, consumo e inventarios de materia prima.
- **Presupuesto de sueldos y salarios.** Es el pronóstico de la nómina para el siguiente periodo.
- **Presupuesto de gastos indirectos de producción.** Es el cálculo de los conceptos que integran los gastos indirectos de producción, tales como materiales indirectos, sueldos indirectos y gastos generales.
- **El presupuesto de gastos de operación.** Incluye el presupuesto de costos de distribución y de administración.

Adicionalmente a estos presupuestos, se calcula el presupuesto de IVA causado para las ventas e IVA acreditable para las compras y los gastos.

El presupuesto de operación constituye una herramienta básica para determinar si la entidad podrá general utilidades en el corto plazo, asimismo, se emplea para conocer la productividad y los costos. En la siguiente unidad, se estudiará la manera en que se calcula la hoja de costos presupuestada.



## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Burbano	I-II	1-79
	Ramírez	IV	95-124
	Welsch	III	326-359

BURBANO Ruiz, Jorge E. / Ortiz Gómez, Alberto, Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos; Ed. Mc Graw Hill México. Vigente, 376 pp.

RAMIREZ Padilla David Noel. Contabilidad administrativa, México, 8 ed. Ed. Mc Graw Hill, 2008, 607 pp.

WELSCH Glenn A. y colaboradores, Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 5ª edición, México 1990, 697 pp.

## Unidad 4. Determinación de la hoja de costos unitarios





## **OBJETIVO PARTICULAR**

Que el alumno determine a partir del presupuesto operativo el costo de producción unitario de cada artículo fabricado por la organización.

## **TEMARIO DETALLADO**

**(4 horas)**

### **4. Determinación de la hoja de costos unitarios**

#### **4.1. Determinación de la hoja de costos unitarios**

# INTRODUCCIÓN

El costo unitario es un indicador de productividad y rentabilidad de un negocio. Gracias al costo por producto, es factible presupuestar el precio de venta de un artículo así como los márgenes de utilidad en la empresa.

Para proyectar el costo unitario es necesario presupuestar y acumular los tres elementos del costo de producción, es decir, el costo de la materia prima, los sueldos y salarios y los gastos indirectos. Asimismo, es indispensable contar con los datos relativos al consumo de recursos y los volúmenes de producción, es decir, la cantidad y tipos de productos a elaborar. Por eso, se necesitan los datos del presupuesto de producción y el presupuesto de consumo y costos de materia prima, sueldos y salarios y gastos indirectos.

Adicionalmente, se debe contar con los datos relativos a los gastos generales, tanto de venta como de administración. Estos gastos, como se ha estudiado, se distribuyen en función a las unidades vendidas.

El costo unitario proyectado es presentado en la hoja de costos unitarios, misma que sirve para valorar los distintos tipos de productos, determinar el importe de los inventarios, el costo de ventas y la utilidad bruta.

Además, con el costo unitario se realizan diversos análisis financieros, entre los que se destaca el análisis de marginalidad, así como la aplicación de modelos económicos y



operativos. Como ya se mencionó, con el costo unitario, se puede determinar el precio de venta y hacer proyecciones.

Es importante aclarar que aunque el costo unitario sea importante para conocer el precio de venta, no es su único factor, ya que también interviene la demanda, la productividad y la comercialización; sin embargo, el costo representa el punto de partida para su cálculo y para determinar la competitividad de una empresa en el mercado.



En la presente unidad se abordará el tema del presupuesto de costo unitario y de la elaboración de la hoja de costos unitaria, en la que se profundizará más en sus bondades.

## 4.1. Determinación de la hoja de costos unitarios

El costo unitario es el costo de cada unidad producida. Se obtiene al aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Costo total} / \text{unidades producidas}$$

De esta manera, se distribuye el costo entre las unidades producidas. Pese a que la fórmula es sencilla, la obtención del costo unitario suele ser más compleja porque es necesario acumular el costo de producción (materiales, sueldos y salarios y gastos indirectos), los gastos de venta y los gastos de administración.

Asimismo, es importante calcular el volumen de producción total, lo cual implica determinar la producción terminada, la que está en proceso (al grado de avance que lleve), la pérdida normal, la pérdida anormal, la producción averiada y defectuosa, etc.

Como se ha dicho, gracias al costo unitario es posible determinar el precio de venta unitario, la utilidad por unidad, la aplicación de análisis financieros, etc.

El costo unitario se encuentra consignado en la hoja de costos unitaria. Es importante aclarar que se calcula una hoja de costos unitaria para cada tipo de productos, pudiendo considerar, tanto cifras reales, como predeterminadas.



### **Hoja de costos unitaria presupuestada**

La hoja de costos unitaria presupuestada es el documento de control interno, en la que se consignan el consumo de insumos por unidad, así como los costos unitarios por recurso a emplearse. Con la hoja de costos unitaria se valúan los distintos volúmenes de producción.

La hoja de costos unitaria presupuestada se clasifica en dos partes:

- a) Costo unitario de producción. Esta incluye el consumo y el costo de:
  - La materia prima.
  - La mano de obra.
  - Los gastos indirectos.
  
- b) Gastos generales. Mismos que se clasifican en:
  - Gastos de venta.
  - Gastos de administración.

Estos últimos se basan en las unidades vendidas. En la presente unidad nos avocaremos al estudio de la hoja de costos de producción.

### **Hoja de costos unitaria de materia prima**

Para determinar la hoja de costos unitaria de materia prima, es importante presupuestar los siguientes elementos:

- a) Consumo unitario.
- b) Costo por insumo.



c) Volumen de producción.

Ejemplo:

Una empresa planea elaborar 10,000 unidades de un producto principal, cada unidad consume 2 kg de materia prima. El costo estimado de cada kilo es de \$5.00.

Solución:

La hoja de costos por concepto de materia prima quedaría así:

$$2 \text{ kg} \times 5.00 = 10.00 \text{ cada unidad}$$

Debido a que cada unidad vale \$10.00, el valor total de la producción es:

$$10,000 \text{ unidades} \times \$10.00 = \$100,000.00$$

### **Hoja de costos unitaria de sueldos y salarios**

Para presupuestar los sueldos y salarios en la hoja de costos unitarios, se necesitan los presupuestos relacionados con la nómina, las horas hombre efectivamente trabajadas, el volumen de producción a ejercer y desde luego, la cuota de sueldos y salarios.

Ejemplo:

La empresa del ejercicio anterior, pretende elaborar 10,000 unidades en un período contable, la proyección del consumo unitario de horas hombre es de 10 horas, de acuerdo con los datos de producción. La cuota de sueldos y salarios será de \$7.00 por hora.

La hoja de costos unitaria queda de la siguiente manera:

$$10 \text{ horas hombre} \times \$7.00 \text{ cada hora} = \$70.00 \text{ cada unidad}$$



El valor total de las unidades es de:

$$10.000 \text{ unidades} \times \$70.00 \text{ por unidad} = \$700,000.00$$

### **Hoja de costos unitaria de gastos indirectos**

Como se ha estudiado en unidades anteriores, los gastos indirectos incluyen conceptos como la materia prima indirecta, los sueldos y salarios indirectos, la depreciación o los gastos generales de producción.

Éstos gastos se proyectan en su cuenta respectiva para después ser asignados a los productos a través del prorrateo o mediante los costos ABC. Una vez que los gastos se encuentran asignados ya sea a los departamentos productivos o a las actividades que generan valor, se aplican a los productos elaborados.

Ejemplo:

Contamos con los datos del ejercicio anterior, es decir, volvemos a tratar el caso de una empresa que presupuesta un volumen de producción de 10,000 unidades y unos gastos indirectos que ascienden a \$120,000.00.

La hoja de costos unitaria quedaría así:

$$\$120,000 / 10,000 \text{ unidades} = \$12.00 \text{ cada unidad}$$

Los gastos indirectos de producción se relacionan con el empleo de la capacidad productiva a ejercer en un negocio. Si una empresa realiza el presupuesto de gastos indirectos y calcula un consumo estándar de capacidad productiva, bien puede calcular el coeficiente regulador de gastos indirectos, mismo que constituye la cuota de gastos indirectos por hora máquina o por hora hombre.



Ejemplo:

Una empresa cuenta con un presupuesto de gastos indirectos de producción por \$200,000.00, que equivalen a una capacidad esperada de 20,000 horas ¿A cuánto asciende el coeficiente regulador?

Presupuesto de gastos indirectos / presupuesto de capacidad

$$\$200,000.00 / 20,000 \text{ horas} = \$10.00 \text{ cada hora}$$

Supongamos que en un año, se elaboraron 10,000 unidades y cada unidad consumió 1 hora máquina. Cada hora, por lo que se calculó, vale \$10.00, entonces, el valor total de los gastos indirectos es:

$$10,000 \text{ unidades} \times 1 \text{ hora} = 10,000 \text{ horas} \times \$10.00 = \$100,000.00$$

La hoja de costos unitaria integral se presenta a continuación:

### **Producto X**

**a) Materia prima:**

$$2 \text{ kg} \times 5.00 = 10.00 \text{ cada unidad}$$

**b) Sueldos y salarios:**

$$10 \text{ horas hombre} \times \$7.00 \text{ cada hora} = \$70.00 \text{ cada unidad}$$

**c) Gastos indirectos:**

$$\$120,000 / 10,000 \text{ unidades} = \$12.00 \text{ cada unidad}$$

### **Volumen de producción**

El volumen de producción empleado para el cálculo del costo unitario de producción dependerá del presupuesto de producción y desde luego, de la naturaleza del proceso productivo. Si la producción se elabora a través de órdenes, generalmente el costo unitario se calculará para cada orden que incluirá artículos terminados. Por otro lado, si la producción es continua y estandarizada, surgirán volúmenes de producción terminados, pero también surgirán unidades que quedan inconclusas al finalizar el ejercicio contable, a éstas unidades se les conoce como “producción en proceso”. Para considerar este tipo de producción en el costo unitario, se debe calcular el grado de avance que lleven al finalizar el período contable.

#### **Ejemplo:**

Una empresa presupuesta su producción terminada en 7,000 unidades y una producción en proceso al 50% de materia prima, mano de obra y gastos indirectos. La producción total o equivalente, quedaría de la siguiente manera:

Producción terminada	7,000 unidades
Producción en proceso	3,000 unidades (6,000 unidades al 50%)
Producción equivalente	10,000 unidades

En algunos casos, se debe considerar otro tipo de producción, como las mermas, la pérdida normal, la producción averiada y defectuosa, etcétera, al grado de avance que lleven.

Por lo anteriormente mencionado, es preciso estudiar los dos tipos de procedimientos para el control de operaciones: “órdenes de producción” y “procesos productivos”.

### **Procedimientos para el control de operaciones y costos**

Las industrias pueden someter a los materiales a dos tipos de transformación. En uno, se realiza a través de procedimientos físicos y el ensamble o superposición de piezas. En el otro, el proceso es un cambio sustancial mediante procedimientos químicos y físicos, en los cuales la producción es de tal naturaleza que no se puede detener el proceso. Es tema de la presente unidad, el análisis de los sistemas de costos que controlan los tipos de transformación ya señalados. Antes de comenzar, conviene establecer los tipos de producción resultantes en los sistemas mencionados:

- a) La **producción terminada** es aquella que ha cumplido completamente con todos los procesos de producción y la cual puede ponerse a la venta. Se valúa aplicando el costo por unidad al volumen terminado del periodo. Se controla en una cuenta denominada “inventario de producción terminada”.
- b) La **producción en proceso** se refiere a aquellas unidades que quedan pendientes de terminar al finalizar el periodo contable y que se concluirán en el siguiente. Se valúa aplicando el costo unitario de producción a sus volúmenes. Se controla en una cuenta llamada “inventario de producción en proceso”.
- c) La **pérdida normal de producción** se debe a causas inherentes a la naturaleza de los materiales, los procesos o los productos terminados; por ejemplo, las evaporaciones, así que sus costos deben ser absorbidos por la producción desde el cálculo de la producción equivalente. La pérdida anormal se debe a causas de fuerza mayor o contingencias, y éstas se deben valorar al costo o al precio de mercado, el que sea menor.
- d) La **producción vendida** representa una parte de la producción terminada que se destina para satisfacer las necesidades del mercado. Se valúa multiplicando el costo unitario de producción a las unidades que se venden. Su proceso contable consiste en abonar a la cuenta de “inventario de producción terminada” el importe del costo de producción de los artículos vendidos, con cargo a la cuenta de “costo de ventas” o





“costo de producción de lo vendido”. Esta cuenta se presenta en el estado de resultados.

Atendiendo a los procedimientos descritos en el punto anterior, existen dos tipos de sistemas de costos:

- a) Órdenes de producción
- b) Procesos productivos.

El procedimiento **órdenes de producción** es empleado para el control de operaciones utilizado por las industrias en donde la transformación se lleva a cabo a través del ensamble de piezas o partes, o bien, mediante la modificación física de los materiales. La producción puede ser variada o por lote; además, puede provenir de pedidos (aunque ésta no es la razón de su denominación). Se pueden identificar los recursos empleados, calcular con precisión el costo unitario y no hay necesidad de esperar a que concluya el periodo contable para conocer el importe del costo unitario. Ejemplos de estas industrias: la automotriz, la mueblera, la textil, etcétera.

Este procedimiento sirve para el control de operaciones en el que se acumulan los costos de los materiales directos, la mano de obra directa y los gastos indirectos de producción por lote u orden de artículos producidos.

El procedimiento denominado “por clases” es una variante del sistema de “órdenes de producción”, en el cual se agrupan las órdenes en clases de artículos similares.

El procedimiento para el control de operaciones y costos denominado “**procesos productivos**” es empleado por las industrias que someten a los materiales a procesos de mezcla, que dan como resultado productos diferentes a los materiales utilizados en su elaboración. La producción es continua, es decir, no se puede detener por las

características de los recursos empleados. La producción es uniforme, ya que se refiere a un solo giro de productos, los costos unitarios se promedian y la obtención del costo total se realiza al finalizar el periodo contable pues, como ya se dijo, no es posible interrumpir el proceso. Ejemplos de las empresas mencionadas son: la industria alimenticia, la petroquímica, la farmacéutica, etcétera.

En el procedimiento de “procesos productivos” la acumulación de los importes de materiales directos, mano de obra directa y los gastos indirectos de producción se realiza en función a los diferentes procesos a los que se someten los materiales en forma secuencial hasta la obtención de un producto terminado disponible para la venta.

La variante de este procedimiento divide a los procesos productivos por operaciones específicas.

Las características más relevantes del procedimiento para el control de operaciones “órdenes de producción” son:

- a) Se refiere a una producción variada o lotificada.
- b) La producción puede concluir antes de que termine el periodo contable.
- c) Las condiciones de transformación son flexibles.
- d) El costo unitario es calculado con facilidad, ya que se pueden identificar los insumos empleados para la realización de un artículo.
- e) No es necesario esperar a que concluya el periodo contable para conocer el costo total.

Las características más importantes del procedimiento denominado “procesos productivos” son:

- a) La producción es continua; en otras palabras, los procesos no se pueden detener, su secuencia es ininterrumpida.
- b) La producción es uniforme porque siempre se refiere a un solo tipo de productos.
- c) Las condiciones de transformación son rígidas.
- d) El costo unitario es resultado de un promedio, ya que es difícil determinar la cantidad exacta de los insumos utilizados para la transformación sustancial de los materiales.
- e) Es necesario esperar a que concluya el periodo contable para realizar un corte y conocer el costo total de producción, tanto de las unidades terminadas como de las que están en proceso.

### **Hoja de costos**

Ahora, analicemos un ejemplo para la elaboración de una hoja de costos unitaria para el procedimiento denominado “órdenes de producción”.

Considera el caso de una empresa que se dedica a la producción de dos tipos de sillas, que para efectos de este ejemplo se conocerán como silla tipo A y silla tipo B.

Para la silla tipo A se estima un consumo de 4 metros de madera. El costo por metro es de \$12.00. También requiere de 5 metros de acero, el costo del metro es de \$15.00.

Para la silla tipo A se necesitan 4 horas hombre. Cada hora cuesta \$20.00.

Además, necesita pintura, aunque la cantidad depende de la madera empleada. El valor de la pintura es de \$30,000.00 en total. El sueldo de los supervisores es de \$50,000.00.

El volumen de producción terminada es de 100,000 sillas.

Para la silla tipo B se requieren 4 metros de madera a \$12.00 cada metro. De acero necesita 4 metros a \$15.00 cada metro. Finalmente necesita 2 metros de tela a \$5.00 cada metro.

Asimismo, cada silla tipo B emplea 7 horas hombre a \$20.00 cada hora.

Igual que la silla tipo A, la silla tipo B necesita pintura, cuya cantidad depende de la madera empleada. El costo total de la pintura para la silla tipo B es de \$40,000.00. El sueldo de los supervisores para esta silla es de \$30,000.00.

El volumen de producción terminada para la silla tipo B es de 200,000 unidades.

**Solución:**

Veamos cómo quedan las hojas de costos de ambos artículos:

<b>ORDEN 1</b>			
<b>SILLA TIPO A</b>			
<b>Materia prima</b>			
	<b>Consumo</b>	<b>Costo =</b>	<b>Costo por unidad</b>
a) Madera	4 metros	12.00	48.00
b) Acero	5 metros	15.00	75.00
<b>TOTAL</b>			<b>123.00</b>
	<b>Consumo</b>	<b>Costo =</b>	<b>Costo por unidad</b>
<b>Sueldos y salarios</b>	4 horas	20.00	80.00
<b>Gastos indirectos</b>	<b>Costo total /</b>	<b>Producción</b>	<b>Costo por unidad</b>
a) Pintura	30,000.00	100,000.00	0.30
b) Sueldos de supervisores	50,000.00	100,000.00	0.50
<b>TOTAL</b>			<b>0.80</b>
<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN</b>			<b>203.80</b>

<b>ORDEN 2</b>			
<b>SILLA TIPO B</b>			
<b>Materia prima</b>			
	<b>Consumo</b>	<b>Costo =</b>	<b>Costo por unidad</b>
a) Madera	4 metros	12.00	48.00
b) Acero	4 metros	15.00	60.00
c) Tela	2 metros	5.00	10.00
<b>TOTAL</b>			<b>118.00</b>
	<b>Consumo</b>	<b>Costo =</b>	<b>Costo por unidad</b>
<b>Sueldos y salarios</b>	7 horas	20.00	140.00
<b>Gastos indirectos</b>	<b>Costo total /</b>	<b>Producción</b>	<b>Costo por unidad</b>
a) Pintura	40,000.00	200,000.00	0.20
b) Sueldos de supervisores	30,000.00	200,000.00	0.15
<b>TOTAL</b>			<b>0.35</b>
<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN</b>			<b>258.35</b>

Veamos un ejemplo de procesos productivos.

Considera el caso de una empresa que elabora un alimento que necesita 10 kg de materia prima, misma que se denominará como “X”, asimismo, se requiere de 15 litros de una materia prima que se denominará como “Y”. Cada kilo de la materia prima “X” cuesta \$40.00, mientras que cada litro de la materia prima “Y” es de \$60,00.

Se necesitan 40 horas hombre para elaborar el producto en cuestión. Cada hora cuesta \$20.00. Adicionalmente, se erogan gastos indirectos por \$150,000.00 correspondientes a pintura.

La hoja de costos queda así:

<b>PROCESO "A"</b>			
<b>PRODUCTO "1"</b>			
<b>Materia prima</b>			
	<b>Consumo</b>	<b>Costo =</b>	<b>Costo por unidad</b>
X	10 Kg.	40.00	400.00
Y	15 lts	60.00	900.00
<b>TOTAL</b>			<b>1300.00</b>
	<b>Consumo</b>	<b>Costo =</b>	<b>Costo por unidad</b>
<b>Sueldos y salarios</b>	40 horas	20.00	800.00
<b>Gastos indirectos</b>	<b>Costo total /</b>	<b>Producción</b>	<b>Costo por unidad</b>
a) Pintura	150,000.00	300,000.00	0.50
<b>COSTO UNITARIO DE PRODUCCIÓN</b>			<b>2100.50</b>

## RESUMEN

En la presente unidad se estudió el concepto y características del costo unitario y de la hoja de costos unitaria presupuestada.

El costo unitario es el valor de la materia prima, mano de obra, gastos indirectos y gastos generales, que le corresponde a cada unidad producida y proyectada para el siguiente período presupuestal.

El costo unitario es un indicador que permite establecer los precios de venta de un producto y conocer así el margen de utilidad. Adicionalmente permite la aplicación de herramientas financieras para obtener la capacidad generadora de utilidades de una empresa.

Para presupuestar el costo unitario, es importante contar con los presupuestos correspondientes al consumo unitario de materia prima, mano de obra y gastos indirectos. Asimismo, se requiere el cálculo del precio de cada unidad de materia prima, horas trabajadas y elementos de los gastos indirectos. Para el costo unitario derivado de los gastos generales (de venta y de administración), el costo unitario se distribuye en función al presupuesto de ventas.

El costo unitario dependerá del procedimiento para el control de operaciones que se emplee. Existen dos procedimientos: Órdenes de producción y Procesos Productivos.

“Órdenes de producción” es un procedimiento para el control de operaciones que se emplea en aquellas empresas que elaboran un artículo de manera variada.

“Procesos productivos”, es un procedimiento para el control de operaciones en aquellas empresas que elaboran un producto de manera estandarizada y continua.

La hoja de costos unitaria presupuestada es el documento de control en donde se consignan los consumos y sus costos, tanto a nivel de producción o bien en función a orden, por lo que su presentación también dependerá del tipo de procedimiento que se emplean en la producción.

La hoja de costos de producción incluye el consumo y el costo de la materia prima, la mano de obra y los gastos indirectos.

Una vez que se tiene la hoja de costos unitaria se procede el cálculo del costo por unidad, dividiendo el valor de cada uno de los elementos del costo, entre los volúmenes de producción proyectados.





# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Burbano ( )	I-II	1-79
	Ramírez (2008)	IV	95-124
	Welsch (1990)	III	326-359

BURBANO Ruiz, Jorge E. / Ortiz Gómez, Alberto, Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos; Ed. Mc Graw Hill México, 2008, 376 pp.

RAMIREZ Padilla David Noel. Contabilidad administrativa, México, 8 ed. Ed. Mc Graw Hill, 2008, 607 pp.

WELSCH Glenn A. y colaboradores, Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 5ª edición, México 1990, 697 pp.



# OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno comprenda el proceso del Presupuesto Financiero y lo aplique en un ejercicio práctico.

## TEMARIO DETALLADO

(16 horas)

### 5. Presupuesto financiero

5.1. Planeación y control de cobranza

5.2. Planeación y control de pagos

5.2.1. Proveedores

5.2.2. Nómina

5.2.3. Gastos de operación

5.2.4. Impuestos

5.2.4.1. Pagos provisionales de ISR

5.2.4.2. Pagos definitivos de IVA

5.2.4.2.1. Determinación del IVA Acreditable e IVA por acreditar

5.2.4.2.2. Determinación de IVA trasladado e IVA por trasladar

5.2.4.2.3. Determinación de IVA a favor y/o IVA por pagar

5.3. Planeación y control de flujo de efectivo operativo

5.4. Estado conjunto de costo de producción y costo de producción de lo vendido presupuestado

5.5. Estado de resultados presupuestado

5.6. Estado de posición financiera presupuestado

## INTRODUCCIÓN

El presupuesto financiero forma parte del presupuesto maestro y constituye la consecuencia lógica del presupuesto de operación, puesto que tiene que ver con los movimientos de efectivo.

El presupuesto financiero es de suma importancia para conocer la situación financiera, la solvencia y la liquidez esperada para el período futuro que comprende el presupuesto.

Lo anterior se debe a que con el presupuesto financiero se determina el capital de trabajo, o sea, los niveles de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios y cuentas por pagar. Asimismo, incluye las cuestiones fiscales relacionadas con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto Sobre la Renta (ISR), principalmente.

El presupuesto financiero se nutre no sólo de los datos provenientes del presupuesto de operación, sino que también de las políticas de crédito y cobranza y de las políticas de pagos.

El resultado del presupuesto financiero es el flujo de efectivo proyectado, el cual constituye un informe que presenta los movimientos de efectivo esperados para el siguiente período.

En la presente unidad, se estudiarán las definiciones, características y componentes del presupuesto financiero.



## 5.1. Planeación y control de cobranza

El presupuesto financiero es una parte del presupuesto maestro en el que se planean los elementos que conforman la situación financiera de la entidad para el futuro. El presupuesto financiero es muy importante en virtud de que con él es factible conocer el comportamiento de los principales componentes financieros de una empresa, tales como la liquidez, el capital de trabajo, la solvencia, el endeudamiento, la rentabilidad, etcétera.

La principal característica del presupuesto financiero es que permite predecir la tesorería de una entidad para un período futuro.

El presupuesto financiero se elabora con base en el presupuesto de operación y con las políticas de crédito, cobranza y pagos, que se encuentren establecidas por la administración del negocio, ésto se debe justamente al hecho de pronosticar la tesorería.

Los documentos que integran el presupuesto financiero son:

- a) El presupuesto de cobranza.
- b) El presupuesto de pagos.
- c) El flujo de efectivo presupuestado.
- d) Los Estados financieros presupuestados.

## Planeación y control de la cobranza

El crédito constituye una forma de vender más. Sin embargo, el crédito implica sacrificar entradas de dinero, por lo que la administración financiera debe establecer la política de crédito que se ajuste a la liquidez de la empresa y a sus expectativas de venta.

La cobranza es la acción de recuperar el crédito otorgado a los clientes.

Las políticas de crédito y cobranza son establecidas desde la planeación estratégica, a fin de hacer eficiente los flujos de efectivo futuros de la entidad.



Es importante destacar que el crédito y la cobranza dependerán de las características de cada cliente, por lo que la entidad debe llevar un buen control de los mismos y analizar los riesgos asumidos cada vez que se otorga crédito.

En general, para evaluar el crédito y para establecer las políticas de crédito y cobranza, se toman en consideración las cinco C's de crédito:

- a) Carácter
- b) Capacidad
- c) Capital
- d) Colateral
- e) Condiciones

El **carácter** se refiere a la cualidad de los clientes para cumplir sus compromisos.

La **capacidad** es una característica de los clientes que se basa en su solvencia.

El **capital** se refiere al dinero con el que cuenta un cliente para enfrentar el compromiso contratado.

El **colateral** es el concepto relativo a las garantías que se constituyen a fin de asegurar el pago.

Las condiciones son las disposiciones específicas para otorgar crédito y para ejercer la cobranza.

El presupuesto de cobranza constituye la planeación de los cobros provenientes de las ventas a crédito, más el IVA causado correspondiente.

El presupuesto de cobranza se obtiene de la siguiente manera:

% Ventas a crédito
Más: IVA por causar
<b>TOTAL DE VENTAS A CRÉDITO</b>
Menos: % De cobros
<b>VENTAS PENDIENTES DE COBRO (CUENTAS POR COBRAR)</b>

Se recomienda elaborar un presupuesto de cobranza para cada tipo de cliente, considerando su comportamiento histórico. En caso de tratarse de clientes nuevos, es importante hacer estimaciones, considerando el riesgo y el entorno económico. Todo lo anterior se estudia en el análisis FODA.



## 5.2. Planeación y control de pagos

Otra parte importante dentro del presupuesto financiero es la planeación y el control de pagos, es decir, las salidas de efectivo.

Como es sabido, la cuestión de los pagos proviene principalmente de los gastos en los que incurre un negocio. Cuando se habla de presupuestos, las posibles salidas de efectivo provienen de los presupuestos de costos y gastos.

Asimismo, los desembolsos de efectivo se pronostican en función a las políticas y condiciones impuestas por los acreedores de la empresa, es decir, por lo establecido por los proveedores, la autoridad, las disposiciones laborales, etcétera.

Cuando se presupuestan los desembolsos, es importante considerar un colchón financiero para posibles eventualidades. Una fórmula general para determinar este saldo de precaución es:

$$\text{Saldo de efectivo} = (\text{desembolso} \times \text{costo de desembolsos}) / \text{Costo de oportunidad}$$

El costo de oportunidad se refiere a la tasa de interés que se deja de ganar por mantener el dinero en la empresa.

Los desembolsos de efectivo presupuestados provienen de los pagos:

- a) A proveedores
- b) De salarios
- c) De gastos indirectos de producción
- d) De gastos generales
- e) De impuestos



### 5.2.1. Proveedores

El pago a proveedores es la principal salida de efectivo de cualquier negocio. El presupuesto de pago a proveedores es la parte del presupuesto financiero relativa a los desembolsos por la compra de materiales.

Por lo anteriormente expuesto, se dice que el presupuesto de proveedores depende de dos aspectos:

- a) Del presupuesto de materia prima.
- b) De las condiciones establecidas por los proveedores.

El presupuesto de materia prima indica la cantidad, tipo y precio de los distintos materiales que se van a emplear en la producción. Como se recordará, se elaborará un presupuesto para cada tipo de materia prima empleada.

Ahora bien, existirán diversos proveedores en función a los distintos tipos de materia prima. Cada proveedor impondrá distintas condiciones, por lo cual, es imprescindible que la empresa, elabore un presupuesto para cada proveedor.

El presupuesto de pago a proveedores seguirá esta fórmula:

<p>% Compras de materia prima a crédito Más: IVA por acreditar <b>TOTAL DE COMPRAS A CRÉDITO</b> Menos: pagos <b>COMPRAS PENDIENTES DE PAGO (Proveedores)</b></p>
---

### **5.2.2. Nómina**

Otro desembolso imprescindible y que puede ser planeado con toda antelación, es el pago a los trabajadores de la entidad, es decir, el pago de la nómina.

Para el pago de la nómina es importante atender a las leyes laborales vigentes y estimar los cambios que se puedan solicitar en éstas disposiciones y en el contrato colectivo de trabajo.

El presupuesto de pago de nómina es aquel que consiste en determinar los desembolsos por sueldos y salarios directos.

Aunque hay distintos regímenes de salarios legalmente reconocidos, por lo general, el pago de sueldos y salarios se realiza por tiempo, ya sea por semana por quincena o por mes. Si el giro de la empresa establece otro régimen, es necesario considerarlo para determinar las salidas de efectivo.

Cuando se presupuestan los gastos por sueldos y salarios directos también se calculan las salidas por este concepto, por lo que te solicitamos te remitas a la sección del presupuesto de operación relativa a la mano de obra.

### **5.2.3. Gastos de operación**

Los pagos por gastos indirectos de producción y por gastos generales (de venta y de administración), también constituyen desembolsos de gran interés en las empresas.

El presupuesto de pago de gastos indirectos de producción y de gastos generales, es la parte del presupuesto financiero que se relaciona con las salidas de efectivo por este concepto.

Para elaborar este presupuesto, se necesita el presupuesto de gastos indirectos y de gastos generales, excepto las depreciaciones. También se requiere conocer las condiciones que los proveedores de éstos gastos estipulen. Es importante hacer hincapié en el hecho de que la mayoría de los gastos se pagan en efectivo.

El presupuesto de pago de gastos cuenta con la siguiente fórmula:

Presupuesto de gastos indirectos
Más: Presupuesto de gastos generales
Menos: depreciaciones
Más IVA acreditable
<b>PRESUPUESTO DE PAGO DE GASTOS</b>

## 5.2.4. Impuestos

Otro desembolso de importancia dentro de las entidades es el de los impuestos. Según el artículo 2 del Código Fiscal de la Federación, señala que los impuestos son:

“... contribuciones establecidas en la Ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentran en la situación jurídica o de hecho prevista en la misma...”

Como se deja ver en la definición, los impuestos son contribuciones obligatorias para las entidades lucrativas.

El presupuesto de pago de impuestos es la parte del presupuesto financiero relacionado con la salida de efectivo para cubrirlos. Este es uno de los presupuestos más difíciles que se elaboran pues primeramente, se programan con las disposiciones existentes y después, deben modificarse en el momento en que se publiquen las reformas a las leyes

fiscales respectivas. Así, este presupuesto es muy vulnerable, pues pueden cambiar las tasas, las bases o la periodicidad en el pago.

Por lo anteriormente expuesto, los pagos de impuestos deben ser vigilados constantemente, sobre todo para evitar incurrir en sanciones y gastos innecesarios.

Los impuestos que pueden ser presupuestados son:

- a) El Impuestos Sobre la Renta (ISR). Este impuesto grava las utilidades obtenidas por la entidad.
- b) El Impuesto Empresarial a Tasa Única (IETU). Impuesto que también grava las utilidades que se relacionan con el flujo de efectivo.
- c) El Impuesto al Valor Agregado (IVA). Como ya se comentó, es un impuesto que grava, principalmente, la compra-venta de bienes y servicios.

#### **5.2.4.1 Pagos provisionales de ISR**

El ISR es un impuesto que grava las utilidades del negocio. De acuerdo con el artículo 14 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), las personas morales deben realizar pagos provisionales a cuenta del impuesto anual.

Los pagos provisionales de ISR se realizarán a más tardar el día 17 de cada mes. Lógicamente, el pago corresponde al ISR del mes anterior.

De conformidad con el ya citado artículo 14 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta, para el cálculo del pago provisional, es necesario calcular un coeficiente de utilidad, dividiendo la utilidad fiscal obtenida en el ejercicio inmediato anterior, entre los ingresos acumulables, también obtenidos en el ejercicio anterior. Entonces, la fórmula de este coeficiente es:

Utilidad fiscal / ingresos acumulables = coeficiente de utilidad

Este coeficiente de utilidad se aplicará a los ingresos acumulables obtenidos en cada mes del ejercicio fiscal actual.

Para efectos del presupuesto, el coeficiente de utilidad se calculará con la utilidad fiscal real y los ingresos acumulables históricos, a la fecha en que se elabora el presupuesto.

La utilidad fiscal se obtiene así:

Ingresos acumulables  
Menos: deducciones autorizadas  
**UTILIDAD FISCAL**

Los ingresos acumulables, provienen principalmente de las ventas.

Por lo expuesto, para planear el pago del ISR, se considerarán las ventas presupuestas en valores, por mes, y se multiplicarán por el coeficiente de utilidad. El resultado obtenido, a su vez, debe ser multiplicado por la tasa del impuesto, estipulada en el artículo 10 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

**Ejemplo:**

Ventas presupuestadas del mes de enero  
Por: Coeficiente de utilidad  
**BASE DEL IMPUESTO**  
Por: Tasa del artículo 10 LISR  
**PAGO PROVISIONAL A PAGAR EN FEBRERO.**

Debemos tener presente que éstos son pagos provisionales, a cuenta del impuesto anual, ya que éste se obtiene calculando la utilidad fiscal y aplicando la tasa del artículo 10. El pago de la declaración anual es a más tardar en marzo del año siguiente.

Conjuntamente con el ISR debe calcularse el IETU, impuesto que también grava las utilidades, obtenidas por los siguientes conceptos:

- a) Enajenación de bienes y servicios.
- b) Prestación de un servicio profesional independiente.
- c) Uso o goce temporal de bienes.

A diferencia del ISR, el IETU se basa en ingresos y deducciones que afectan el flujo de efectivo.

Para el pago provisional del IETU, se calcula la utilidad fiscal base del IETU, con los ingresos y deducciones en efectivo, y se aplica la tasa del 17.5%. El pago provisional de IETU se realiza a más tardar el día 17 del mes siguiente a la obtención de los ingresos.

#### **5.2.4.2 Pagos definitivos de IVA**

En la unidad 3, se estudió lo relativo al Impuesto al valor Agregado, no obstante, en esta sección se recordarán los puntos más importantes y se abordará el tema de la programación y pagos del IVA.

El IVA es una contribución que grava la compra venta de bienes y servicios, la prestación de un servicio profesional independiente, el uso o goce temporal de bienes y las importaciones.

Las tasas de este impuesto son tres: la tasa general del 16%, la tasa del 11% para las zonas fronterizas y la tasa del 0% para el caso de algunos alimentos.

#### **5.2.4.2.1 Determinación del IVA Acreditable e IVA por acreditar**

El IVA tiene una característica fundamental: debe ser pagado al proveedor de bienes y servicios. Esto significa que la empresa paga el IVA a sus proveedores de insumos, por las erogaciones de gastos. Cuando esto sucede, se dice que el impuesto se está pagando, lo que permite que eventualmente sea acreditado, es decir, que pueda disminuirse del IVA que la empresa les cobra a sus clientes.

El IVA que se paga al proveedor, sólo se puede acreditar si se expresa por separado y si efectivamente se paga al proveedor, en caso contrario, estaría pendiente de acreditar.

Por lo anterior, se tienen dos tipos de Impuesto, el acreditable y el que está pendiente de acreditar.

El presupuesto de IVA acreditable y por acreditar, es aquél que forma parte del presupuesto financiero y que se relaciona con los pagos hechos a los proveedores de bienes y servicios.

Para el cálculo de este presupuesto se toman los impuestos de los presupuestos de materia prima, gastos indirectos de producción y de los gastos generales, así como el presupuesto de pagos por éstos conceptos. Una vez obtenidos, se divide el IVA en acreditable (para pagos al contado) e IVA por acreditar (para operaciones a crédito). Veamos:

a) Por el IVA acreditable

IVA efectivamente pagado por las compra de materia prima.

Más: IVA efectivamente pagado por el pago de gastos indirectos de producción.

Más IVA efectivamente pagado por el pago de gastos de venta y de administración.

**PRESUPUESTO DE IVA ACREDITABLE**

b) Por el IVA por acreditar

IVA por las compra a crédito de materia prima.

Más: IVA pendiente de pago por gastos indirectos de producción.

Más IVA pendiente de pago de gastos de venta y de administración.

**PRESUPUESTO DE IVA POR ACREDITAR**

#### **5.2.4.2.2 Determinación de IVA trasladado e IVA por trasladar**

El IVA trasladado es aquél que la empresa le cobra al cliente. De igual manera que sucede con el IVA acreditable, el IVA trasladado debe cumplir con dos condiciones para ser considerado como tal: que se encuentre expresado por separado y que haya sido efectivamente cobrado al cliente, en caso contrario, estaría pendiente de trasladar (o de causar).

Entonces, hay dos tipos de IVA: el IVA trasladado y el IVA pendiente de trasladar.

El presupuesto de IVA trasladado es parte del presupuesto financiero, relacionado con la cobranza a los clientes. Para este presupuesto se requieren tanto el presupuesto de ventas como el de cobranzas.



El presupuesto en cuestión, se calcula en dos secciones:

a) Por el IVA trasladado o causado

La suma de IVA efectivamente cobrado a los clientes

b) Por el IVA pendiente de trasladar o de causar

La suma del IVA pendiente de cobro a los clientes

#### **5.2.4.2.3. Determinación de IVA a favor y/o IVA por pagar**

La finalidad de los presupuestos de IVA acreditable e IVA trasladado, radica en calcular el IVA neto que debe pagarse a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La declaración mensual de IVA es definitiva, así que cada mes se deberá comprar el IVA trasladado contra el IVA acreditable. Si el IVA trasladado supera al acreditable, se tendrá un impuesto a cargo, en caso contrario, se gozará de un impuesto a favor.

El presupuesto del “entero” o pago de IVA es aquel que se elabora para determinar el desembolso del IVA a cargo o el ingreso por IVA a favor (si así se decidiera), para cada mes que comprende el presupuesto.

Su fórmula será:

IVA trasladado del mes de que se trate  
Menos: IVA acreditable del mes que se trate  
IVA A CARGO (O A FAVOR)

## 5.3. Planeación y control de flujo de efectivo operativo

Al presupuestar las entradas y salidas de efectivo, se está en posibilidad de calcular el presupuesto de flujo de efectivo.

### Saldo mínimo requerido

El saldo mínimo requerido es aquél el cual nos sirve para poder hacer frente a los gastos operativos de la empresa. Los presupuestos de éstos conceptos de **transacciones con efectivo** que ya han sido preparados en este punto de proceso de la planificación constituyen la base para calcular los flujos planificados de salidas de efectivo.

Deben también considerarse:

- Las acumulaciones de gastos o de pasivos.
- Los pagos adelantados; los dividendos.
- Los pagos del impuesto sobre la renta y al Seguro Social.

La **afluencia de fondos** por concepto de préstamos, y el reembolso del principal con sus intereses, afectan tanto al flujo de efectivo como al impuesto sobre la renta. Por lo tanto, existe una secuencia de cálculo única en cada situación y que usualmente debe ser observada al planificar los fondos de salidas de efectivo.

El efectivo se ha convertido en una mercancía cara, cuya tasa y disponibilidad fluctúan con una rapidez que el administrador financiero desconoce muchas veces. Así que la actuación estratégica y la capacidad del empresario y los directores será vital para lograr una buena liquidez.

Por eso es necesario determinar cuál debe ser la cantidad que se mantendrá en efectivo y realizar periódicamente una evaluación del manejo del mismo.

Se deberán analizar diferentes aspectos del efectivo para evitar sobre inversiones y faltantes.

El motivo principal que obliga a mantener efectivo son las **transacciones**, actividad central de toda organización. Los otros dos casos son actividades esporádicas. El presupuesto de efectivo se encarga de mostrar el desequilibrio entre las salidas y las entradas de éste por las transacciones realizadas.

La fórmula del presupuesto de tesorería de flujo de efectivo es:

Presupuesto de cobranza a los clientes  
Menos:  
Presupuesto de pagos a proveedores  
Presupuesto de pago de gastos  
Presupuesto de pago de impuestos  
Imprevistos  
**PRESUPUESTO DE EFECTIVO**

## 5.4. Estado conjunto de costo de producción y costo de producción de lo vendido presupuestado

Este estado financiero es de los llamados “secundarios”, es decir, su presentación no es obligatoria para todas las entidades económicas, pero es importantísimo para las industrias porque muestra la estructura del costo de producción.

Este informe parte del inventario inicial de producción en proceso, o sea, del valor de las unidades pendientes de concluir del período anterior, a este inventario inicial se le suman los costos incurridos, o sea, los costos del período por materia prima, sueldos y salarios y gastos indirectos. Posteriormente, se resta el inventario final de producción en proceso, para obtener el costo de la mercancía terminada, para finalmente, calcular el costo de ventas.

Cuando se habla del presupuesto, en este estado financiero se resumen los datos de los costos y los inventarios, asimismo, arroja el dato del costo de ventas, útil para la elaboración del Estado de Resultados.

Veamos un ejemplo con datos presupuestados:

<b>EMPRESA X. S.A.</b>			
<b>ESTADO CONJUNTO DE COSTO DE PRODUCCIÓN Y COSTO DE PRODUCCIÓN DE LO VENDIDO PRESUPUESTADO</b>			
<b>Del 1ero de enero al 31 de diciembre de 200x (EN PESOS MEXICANOS)</b>			
<b>Inventario inicial de producción en proceso:</b>			<b>0</b>
Más:			
<b>MATERIA PRIMA</b>			
Inventario inicial de materia prima	400,000,000.00		
Más: Compras	100,000,000.00		
Materia prima disponible	500,000,000.00		
Menos: Inventario final de materia prima	110,000,000.00		
<b>Materia prima utilizada</b>		<b>610,000,000.00</b>	
SUELDOS Y SALARIOS		240,000,000.00	
<b>COSTO PRIMO</b>		<b>850,000,000.00</b>	
Más: GASTOS INDIRECTOS		150,000.00	
<b>COSTO INCURRIDO</b>			<b>850,150,000.00</b>
<b>COSTO DE PRODUCCIÓN</b>			<b>850,150,000.00</b>
Menos: Inventario final de producción en proceso			-210,050,000.00
<b>COSTO DE LA PRODUCCIÓN TERMINADA</b>			<b>640,100,000.00</b>
Más: Inventario inicial de producción terminada			0
Menos: Inventario final de producción terminada			-105,025,000.00
<b>COSTO DE VENTAS</b>			<b>535,075,000.00</b>

El costo primo es la suma de los costos directos de producción. Nótese que el resultado de este informe, constituye un objetivo a lograrse por la empresa, en un período presupuestal.

## 5.5. Estado de resultados presupuestado

El Estado de Resultados es un estado financiero básico que indica si una empresa obtiene pérdidas o ganancias por sus actividades, durante un período determinado.

La estructura del estado de resultados es relativamente sencilla, en el entendido de que a todos los ingresos se les restan los costos y gastos para obtenerlos. Sin embargo, es importante seguir una serie de lineamientos para su elaboración, para que el usuario general de la información pueda interpretarlo y tomar decisiones respecto a la rentabilidad de un negocio.

La NIF B- 3, *Estado de Resultados Integral*, emitido por El Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera, A.C., (CINIF), estipula precisamente los lineamientos para la formulación de éste estado financiero, mismas que deben ser cumplidas al momento de presentar cifras presupuestadas, en virtud de que a través de su presentación, se pueden hacer comparaciones, se ejerce el control presupuestal y se establecen objetivos.

Así, es éste estado financiero se resumieran los ingresos y los costos y gastos presupuestales.

La estructura del Estado de Resultados Integral, implica la presentación de los siguientes conceptos:

Ventas o ingresos netos
- Costos y gastos de operación
+/- Resultado integral de financiamiento
*/- Participación en la utilidad o pérdida neta de otras entidades
<b>Utilidad o pérdida antes de impuestos a la utilidad</b>
- Impuestos a la utilidad
<b>Utilidad o pérdida en operaciones continuas</b>
+/- Operaciones discontinuadas
<b>UTILIDAD O PÉRDIDA NETA</b>
+/- Otros resultados Integrales (ORI)
+/- Participación en los otros resultados integrales de otras entidades
<b>UTILIDAD INTEGRAL</b>

El resultado integral de financiamiento incluye conceptos financieros tales como intereses, tipo de cambio, posiciones monetarias, etc.

La participación en las utilidades de otras empresas es un renglón que surge cuando la empresa tiene participación accionaria en otras entidades.

Las operaciones discontinuadas ocurren cuando la empresa separa secciones de negocio poco productivas.

Los Otros Resultados Integrales son ingresos, costos y gastos que si bien ya están devengados, o sea, reconocidos, pero que están pendientes de realización, o pago, pero además, su pago se prevé a mediano o a largo plazo y su valor puede variar.



El Estado de Resultados Integral presupuestado, normalmente llega hasta las actividades continuas, pues refleja la operación del negocio. Los elementos que se acaban de describir, deben estar planeados, en caso contrario, no se consideran en el presupuesto de operación.

## 5.6. Estado de posición financiera presupuestado

La última parte del presupuesto consiste en la elaboración del Estado de posición financiera presupuestado.

El Estado de Posición Financiera, es un estado financiero básico que muestra la relación entre el activo, pasivo y capital contable, dentro de una entidad.

De igual manera que el Estado de Resultados, el Estado de Posición Financiera debe seguir una serie de disposiciones para presentar sus conceptos. Estas disposiciones se encuentran en la NIF B-6, *Estado de Situación Financiera*, emitida por el CINIF.

La presentación de los saldos en este estado financiero, permiten realizar una serie de análisis financieros, que cuando provienen de cifras presupuestales, es posible predecir aumentos, mejoras o cambios en la liquidez, la rentabilidad, la solvencia, el endeudamiento, etcétera.



Por lo expuesto, este estado financiero presupuestado, debe cumplir con la normatividad vigente.

El estado de situación financiera por lo general se muestra en cualquiera de los dos formatos siguientes:

- a) **En forma de cuenta.** En donde se muestra la igualdad de activo con la suma de pasivo y capital contable.
- b) **En forma de reporte.** En donde se muestra como resultado, el capital contable.

El Estado de Situación Financiera presupuestado, debe incluir las cifras obtenidas en el presupuesto, para los siguientes conceptos:

#### **I. Activos**

1. Flujo de efectivo (saldo proyectado de caja y bancos).
2. Cuentas por cobrar.
3. Inventarios finales de materias primas, producción terminada y producción en proceso.
4. Inmuebles, planta y equipo.
5. Intangibles.

#### **II. Pasivos**

1. Proveedores.
2. Impuestos por pagar.
3. IVA por pagar.
4. Acreedores diversos.

### **III. Capital contable**

1. Capital social.
2. Reservas.
3. Utilidad integral.

Como se puede notar, en los estados financieros presupuestados se presenta el resultado de todo el trabajo de integración presupuestal.



## RESUMEN

En la presente unidad se presentaron la definición, características, componentes y fórmulas relativas al presupuesto financiero.

El presupuesto financiero es la parte del presupuesto maestro en el que se planea el flujo de efectivo para un periodo futuro, en virtud de que se presupuestan las entradas y salidas de dinero por los distintos conceptos que componen el presupuesto.

Los elementos del presupuesto financiero son:

- a) El presupuesto de cobranza.
- b) El presupuesto de pagos.
- c) El flujo de efectivo presupuestado.
- d) Los estados financiero presupuestados.

El presupuesto de cobranza se refiere principalmente a la recepción de efectivo por parte de las ventas y las políticas establecidas por la administración de una empresa en cuestión de crédito y cobranzas.

El presupuesto de pagos, se relaciona con los desembolsos de efectivo debidos a los pagos a proveedores de materia prima, el pago de la nómina, el pago de gastos indirectos de producción, el pago de gastos generales y el pago de los impuestos (principalmente, el Impuesto sobre la Renta, el Impuesto Empresarial a Tasa Única y el Impuesto al valor Agregado).

Presupuestados tanto la cobranza como los pagos, se procede a la planeación del flujo de efectivo para el período presupuestal. El flujo de efectivo presupuestado muestra los movimientos en caja y bancos, que se espera sucedan en el próximo período. Gracias a esta proyección, se puede saber si habrá excedentes de efectivo o si es necesario cubrir faltantes. Con el flujo de efectivo, se ajusta el presupuesto y se toman decisiones financieras de gran importancia para las entidades.

Realizado el presupuesto de flujo de efectivo, se elaboran los estados financieros presupuestados, primeramente, el Estado Conjunto de Costo de Producción y Costo de Producción de lo Vendido, en el que se muestran los movimientos en los costos de producción y la determinación del costo de ventas.

Posteriormente, se procede a la formulación del Estado de Resultados Integral, mismo que muestra el presupuesto de operación y si se planean, también mostrará la Utilidad Integral, con conceptos tales como el resultado Integral de Financiamiento, la participación en utilidades de otras entidades, las partidas discontinuadas y los ORI.

Finalmente, se elabora el Estado de Situación Financiera presupuestado, con los saldos de efectivo, clientes, inventarios y cuentas por pagar.

Toda vez que se ha estudiado la parte culminante del presupuesto, se realizará un caso práctico a manera de ejemplo, en la siguiente unidad.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Burbano ( )	III	83-97
	Ramírez (2008)	V	139-225
	Welsch (1990)	III	326-359

BURBANO Ruiz, Jorge E. / Ortiz Gómez, Alberto, Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos; Ed. Mc Graw Hill México. 2005, 376 pp.

RAMIREZ Padilla David Noel. Contabilidad administrativa, México, 8 ed. Ed. Mc Graw Hill, 2008, 607 pp.

WELSCH Glenn A. y colaboradores, Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 5ª edición, México 1990, 697 pp.



# Unidad 6.

## Control del presupuesto



## OBJETIVO PARTICULAR

Que el alumno realice la función de control del presupuesto como auxiliar en la toma de decisiones.

## TEMARIO DETALLADO

**(8 horas)**

### **6. Control del presupuesto**

6.1. Análisis costo-volumen-utilidad sobre bases presupuestadas

6.1.1. Contribución marginal

6.2. Análisis por escenarios

6.3. Análisis de las variaciones con el presupuesto

---

# INTRODUCCIÓN

El control presupuestal es la culminación de todo el trabajo del presupuesto. En la presente unidad se estudiará el concepto, características y componentes del control presupuestal.

El control presupuestal es la fase del presupuesto que implica la implementación de las cifras presupuestales y su confrontación con las cifras reales para determinar sus variaciones y establecer medidas correctivas.

El análisis de las variaciones es una actividad administrativa que permite conocer las causas por las cuales una empresa no alcanza sus objetivos o los logra en demasía. También permite evaluar el desempeño de la propia administración y eventualmente, facilita la elaboración del siguiente presupuesto.

Para el control presupuestal sea efectivo, se requiere que el negocio se reorganice e implemente una administración por áreas y niveles de responsabilidad, estableciendo centros de costos e ingresos que se caracterizan por permitir una mejor evaluación de variaciones en el sentido de que cada departamento señala sus propias metas y los recursos que se necesitan para alcanzarlos. Cuando suceden los hechos reales, se comparan con lo planeado en cada área y de las variaciones resultantes se responsabiliza al jefe y personal correspondientes.

El control presupuestal representa uno de los principales objetivos del presupuesto, de hecho, la misma planeación y el control mantienen una relación ineludible que hace que una función no podría existir sin la otra.





## 6.1. Análisis costo-volumen-utilidad sobre bases presupuestadas

El control presupuestal es un mecanismo a través del cual, se comparan las cifras presupuestadas con las cifras realmente obtenidas en las finanzas de una empresa, con el fin de calcular una serie de desviaciones o variaciones, analizarlas y establecer acciones correctivas.

El objetivo fundamental del control presupuestal es promover la mejora continua en las entidades, pues implica la revisión de las actividades que provocaron las cifras reales.

Los presupuestos centran su atención en los informes de desempeño y en su evaluación para determinar las causas de dichos desempeños si son satisfactorios así como de los desempeños que no alcanzaron las metas planeadas.

### **Niveles de control**

El control presupuestal se ejerce a través de los siguientes niveles:

1. Se analiza administrativamente el presupuesto, es decir, se define si éste ha logrado cubrir todas las fases del proceso administrativo.
2. Se revisa el presupuesto a la luz del compromiso que adquirieron y que mantiene la alta dirección del negocio.
3. Se relaciona el logro de los objetivos presupuestales en cada una de las áreas y niveles de responsabilidad.
4. Se debe realizar la confrontación de los estados financieros presupuestados y los históricos, para definir las desviaciones relativas a la liquidez y a la rentabilidad.

### **Informe de desempeño**

Una vez que se han determinado las desviaciones, lo inmediato es hacerlas del conocimiento de la administración, para que se tomen las medidas para corregirlas e iniciar un nuevo presupuesto con vistas a obtener nuevas cifras.

Los informes de desempeño no llevan una normatividad específica, sin embargo, pueden presentarse de la siguiente forma:

1. **En el juego de los estados financieros.** Esto significa que se colocan simultáneamente, las cifras históricas de los estados financieros, junto con sus cifras presupuestadas. No hay que olvidar que la culminación del trabajo presupuestal son los estados financieros, entonces, se está en posibilidad de ir mostrando los saldos reales y los proyectados. El período de presentación puede ser mensual, trimestral y anual.
2. **En informes especiales.** En este caso, se formulan documentos especiales en donde se detalla el origen de las variaciones y su naturaleza (positiva o negativa). Este informe está dirigido exclusivamente a la dirección de la entidad y también debe incluir períodos establecidos de tiempo. Asimismo, debe incluir sugerencias.
3. **Informes mixtos.** Se puede presentar de manera conjunta, los estados financieros presupuestados, junto con el informe de variaciones.

### **Análisis de costo-volumen – utilidad**

Una forma de ejercer el control presupuestal, es a través del análisis de Costo-Volumen-Utilidad. Dicho análisis consiste en revisar las tres variables que definen la productividad y la rentabilidad de cualquier negocio:

- a) El volumen de producción.
- b) La utilidad.
- c) Los costos.

La producción es una variable interna que tiene que ver con los recursos disponibles, la capacidad productiva y las ventas. La utilidad, como es sabido, representa la diferencia positiva de las ventas menos los costos. Finalmente, los costos, son las erogaciones que permiten la producción y las ventas.

Los costos deben ser clasificados en dos grandes categorías:

- a) **Fijos**. Son aquéllos que no se relacionan directamente con un volumen de producción. Ejemplos de éstos costos los tenemos en las depreciaciones, las rentas o los intereses.
- b) **Variables**. Son costos que guardan relación directa con un volumen de producción. Ejemplos de éstos costos son los que se erogan por concepto de materia prima.
- c) **Costos mixtos**. Son aquéllos que tienen características de fijos y variables.

El análisis de costo- volumen – utilidad, se puede realizar con cifras reales y con cifras presupuestadas, ¿cómo ocurre esto último? Pues se cuenta con el presupuesto operativo, el cual comprende el presupuesto de ventas, el de producción y el de costos. Curiosamente, éstas son las actividades fundamentales del negocio y que conectan a las finanzas con la operación.

Los supuestos en los que se basa este modelo son:

- El comportamiento de todas las variables es lineal y proporcional a los volúmenes de producción.

- Como ya se había mencionado, los costos se clasifican en fijos y variables.
- Se trata de un modelo estático, es decir, no involucra variables de riesgo.
- El análisis se hace por cada producto o línea de producto.
- No considera el valor del dinero en el tiempo.

Las principales ecuaciones que incluyen ese modelo son:

a) Ventas totales

Unidades vendidas por precio de venta

b) Costos totales

Costos fijos + Costo variable (Unidades producidas y vendidas)

c) Utilidades

Ventas totales-Costos totales

### **Punto de equilibrio**

Una de las técnicas que emplea el análisis de costo-volumen- utilidad, es el punto de equilibrio, misma que constituye una herramienta muy interesante para el control

presupuestal ¿por qué? Porque el punto de equilibrio es el momento en el que no se gana ni se pierde, en una empresa, ya que las ventas cubren a los costos.

La consigna es que entre más rápido se logre o alcance el punto de equilibrio, el margen de utilidad es mayor.

Cuando se cuenta con el presupuesto de ventas y el de costos, se puede proyectar el punto de equilibrio y establecerse como un objetivo a ser alcanzado por la administración.

El punto de equilibrio puede ser calculado de varias formas, destacando las siguientes:

- a) Empleando ésta ecuación:

$$\frac{\text{Costos fijos}}{1 - (\text{Costo variable} / \text{Ventas})}$$

Como se puede ver, en el numerador se encuentran los costos fijos, en virtud de que éstos deben ser cubiertos por las ventas.

En el denominador se muestra la llamada contribución marginal, misma que se abordará en el siguiente punto.

El coeficiente indica las ventas que deben realizarse para cubrir los costos.

- b) Graficando la función de las ventas y los costos totales. En un plano cartesiano se trazan las rectas de las ventas y de los costos totales, en donde se unen, se obtiene el punto de equilibrio. En el eje de las abscisas se muestran las ventas, mientras que en el eje de las ordenadas, los costos.

### 6.1.1. Contribución marginal

#### Margen de contribución

Para el cálculo del punto de equilibrio, es importante obtener el margen de contribución, mismo que puede ser presupuestado. El margen de contribución es el excedente de ventas, para cubrir los costos fijos.

La fórmula del margen de contribución es:

$$\text{Ventas totales} - \text{Costos variables}$$

En otras palabras, y siendo más analíticos, margen de contribución es igual a los ingresos por ventas menos todos los costos que varían respecto de un factor de costo relacionado con la producción.

$$\begin{aligned} &(\text{precios de venta} - \text{costos unitarios variables}) \times \text{núm de} \\ &\text{unidades} = \text{costos fijos} + \text{ingreso de operación} \\ &\text{margen de contribución por unidad} \times \text{núm de} \\ &\text{unidades} = \text{costos fijos} + \text{ingreso de operación} \end{aligned}$$

Si el ingreso de operación es igual a cero, entonces:

$$\text{Número de unidades en el punto de equilibrio} = \text{costos fijos} / \text{margen de contribución por unidad}$$

Por su parte, la contribución marginal es la representación porcentual del margen de contribución. En estricto sentido, la contribución marginal es la ganancia adicional que se obtiene, al vender una unidad más de cierto producto.

El estudio de la contribución marginal es muy interesante e importante, porque indica que tanto los costos variables provocan las ventas, así como el excedente para cubrir los costos fijos, es por eso que la contribución marginal es el denominador del punto de equilibrio. Es necesario recordar que los costos variables son aquéllos que se relacionan directamente con las ventas. La fórmula de la contribución marginal es:

$$1 - (\text{Costo variable} / \text{ventas})$$

Veamos un ejemplo:

Supón que el presupuesto de ventas de una empresa, reporta \$120,000,000 para su siguiente período. Los costos totales presupuestales son de \$60,000,000, de los cuales, \$25,000,000 son costos variables, y \$35,000,000 son costos fijos.

¿A cuánto asciende el punto de equilibrio presupuestado?

Solución:

### **I. Margen de contribución y utilidad en operación**

Para conocer el margen de contribución, se resta a las ventas, los costos variables:

Ventas	120,000,000.00
- Costo variable	-25,000,000.00
Margen de contribución	95,000,000.00
- Costos fijos	-35,000,000.00
<b>Utilidad en operación</b>	<b>60,000,000.00</b>

Nótese que se cuenta con \$95,000,000 para cubrir costos fijos.

## II. Contribución marginal

Calculemos la contribución marginal, dividiendo los costos variables entre las ventas y restándole la unidad:

$$1 - (25,000,000 / 120,000,000) = 0.791666667$$

El 79% de las ventas ayudarán a generar ganancias.

## III. Punto de equilibrio

Ahora, determinemos el punto de equilibrio, partiendo de la contribución marginal.

$$\text{Costos fijos} / \text{Contribución marginal} = \text{Punto de equilibrio}$$

$$35,000,000 / 0.791666667 = 44,210,526.32$$



Es necesario vender \$44,210,526.32 para cubrir los costos. Esta cantidad se vuelve un objetivo a alcanzar, pues el margen de seguridad estaría dado por la diferencia de las ventas totales menos las ventas en punto de equilibrio.

Ventas totales – Punto de equilibrio = margen de seguridad

$$120,000,000 - 44,210,526.32 = 75,789,473.68$$

## 6.2. Análisis por escenarios

El presupuesto se calcula por lo menos, en tres escenarios, lo que provoca que el control presupuestal también pueda ejercerse por escenarios.

Los escenarios representan las variables económicas, políticas y sociales que pueden afectar las alternativas que se diseñan en el trabajo de planeación.

Los escenarios son:

- a) **De certeza.** Los escenarios de certeza se caracterizan por dar seguridad plena de que los eventos pronosticados se cumplan en el futuro. Éste es el caso de la planeación de la fuerza laboral y el pago de contribuciones, entre otros.

- b) **De riesgo.** Los escenarios de riesgo son aquéllos que presentan distintas variantes con una probabilidad de ocurrencia razonable. Éste es el caso del presupuesto de producción a distintos niveles de operación.
- c) **De incertidumbre.** Son escenarios en los cuales, se desconoce el efecto de la decisión tomada, en éste caso, relativa a las cifras presupuestales. Ejemplos de éstos escenarios se encuentran en aspectos relacionados con la política económica o eventos naturales.

Los escenarios anteriormente expuestos, se plasman en los flujos de efectivo presupuestados, a los que a su vez, se les puede aplicar una serie de técnicas de valuación tales como la del valor presente, con el fin de observar los posibles efectos financieros de cada escenario planteado.

Asimismo, no hay que olvidar que a cada escenario se le asigna una probabilidad de ocurrencia, por ese motivo, se deben aplicar técnicas estadísticas para su obtención.



## 6.3. Análisis de las variaciones con el presupuesto

El análisis de las variaciones con el presupuesto, es una manipulación matemática de dos conjuntos de datos para comprender las causas fundamentales de una variación. Una cantidad se trata como la base, el estándar o el punto de referencia.

El **análisis de variaciones** tiene amplia aplicación en la presentación de estados financieros; frecuentemente se aplica en las siguientes situaciones:

1. Investigación de variaciones entre los resultados reales del período corriente con los resultados reales de un período previo; el período previo se considera como la base.
2. Investigación de variaciones entre los resultados reales y los costos estándares; estos últimos se tratan como la base.
3. Investigación de las variaciones entre resultados reales y las metas presupuestarias, éstas se tratan como la base. **variación del presupuesto** = variación que existe entre los resultados reales y los presupuestados, si es significativa ha de volverse objeto de investigación esmerada por la administración para determinar sus causas fundamentales, ya que son éstas y no los resultados, las que requieren remedios mediante acciones correctivas apropiadas.

Al evaluar e investigar una variación para determinar sus causas fundamentales se deben considerar las siguientes posibilidades:

1. **La variación no es significativa.**
2. **¿La variación se debió a errores de los informes?** Por ejemplo, una sola entrada de un cargo al departamento equivocado puede causar una variación desfavorable en un departamento y una favorable en otro.
3. **¿La variación se debió a una decisión administrativa específica?** Por ejemplo, puede decidirse aumentar un sueldo, quizá para igualar los esfuerzos competitivos de otra empresa que quiere atraer a un empleado clave o emprender un proyecto publicitario no planeado anteriormente, tales decisiones provocará variaciones en los informes.
4. **Muchas variaciones se explican en términos del efecto de factores incontrolables que son identificables.** Por ejemplo, pérdidas por una tormenta, terremoto, etc.
5. **Aquellas variaciones cuyas causas fundamentales se desconocen** deben ser de interés principal y deben ser investigadas cuidadosamente.

Hay numerosas maneras de investigar las variaciones para determinar las causas fundamentales. Algunos de los enfoques principales son:

- Conferencias con supervisores y otros empleados de los centros afectados.
- Análisis de la situación del trabajo, incluyendo el flujo de trabajo, la coordinación de actividades, la eficacia de la supervisión y otras circunstancias prevalecientes.
- La observación directa.
- Investigación en el sitio por los funcionarios en línea.
- Investigación por los grupos asesores.
- Auditoría interna.
- Estudios especiales.
- Análisis de variaciones.

“Un **programa de planificación y control de utilidades** debe apoyarse en una buena estructura organizacional de la empresa y en muy precisas líneas de autoridad y responsabilidad”<sup>1</sup>.

“Un **área o centro de responsabilidad** (o centro de decisión) puede definirse como una unidad (o subunidad organizacional) dirigida por un gerente con autoridad y responsabilidad especificadas.

Así, la compañía como un todo, es un área de responsabilidad, al igual que lo es cada división, departamento y distrito de ventas.

Las áreas (centros) de responsabilidad se clasifican, a su vez, atendiendo al grado de responsabilidad como sigue:

**1) Centro de costos.** Área de responsabilidad en la cual el gerente es responsable por los costos controlables en la unidad, pero no es responsable, en un sentido financiero, por la utilidad o por la inversión en dicha área. Los centros de responsabilidad más pequeños y de nivel inferior tienden a ser centros de costos.

**2) Centro de ingresos.** Área de responsabilidad en la cual el gerente es responsable por los ingresos. A los distritos de ventas a menudo se les designa como centros de ingresos.

**3) Centro de utilidades.** Área de responsabilidad en la cual el gerente es responsable por los ingresos, costos y utilidades del centro. La planificación y el control enfocan su atención sobre la utilidad o ganancia generada por el centro.

**4) Centro de inversión.** Área de responsabilidad que va un paso más adelante que un centro de utilidades. En un centro de inversión, el gerente es responsable por el ingreso, los costos, la utilidad y el monto de los recursos invertidos en los activos empleados por el centro. La planificación y el control se enfocan sobre el rendimiento de la inversión generada por el centro.

A las **subunidades organizacionales**, bien sea que se trate de centros de costos, de ingresos, de utilidades o de inversión, se les identifica como subsidiarias, divisiones, departamentos, plantas, unidades de negocios, distritos y funciones. Es a través de estas áreas o centros de responsabilidad que los planes son implementados, los objetivos son cumplidos y el control es puesto a funcionar.

---

<sup>1</sup> Welsh, Glenn A. y Cols. Presupuestos, planificación y control, pág 29. Pearson educación. México 2005. 496 pp.

Un **programa de planificación y control integral de utilidades** debe conformarse de acuerdo a las unidades organizacionales y a las correspondientes características estructurales de la empresa.

Así, **en las compañías mejor administradas** suponemos que, dentro de las dimensiones de tiempo especificadas, los planes de proyectos, el plan estratégico de largo alcance y el plan táctico de utilidades de corto plazo, se estructuran primeramente por autoridades y responsabilidades organizacionales y después por líneas de productos o de servicios.

En armonía con este marco de referencia, las metas y los planes de los diversos centros de responsabilidad se incorporan a las metas y los planes de la empresa en su conjunto. Como resultado, se desarrollan cada año **planes integrales** de utilidades en la siguiente forma:

1. La dirección o gerencia general especifica los objetivos, metas, estrategias, supuestos (premisas) de planificación y políticas generales, que se comunican a los gerentes de las subunidades.
2. El gerente de cada subunidad, adhiriéndose a las políticas generales de la administración general, desarrolla su propio segmento del plan integral de utilidades. Normalmente, el primer segmento de los planes estratégico y táctico de utilidades que debe elaborarse es el plan de ventas, pues las actividades de casi todas las compañías dependen del volumen de ventas.
3. El gerente de cada subunidad presenta los planes de utilidades de la subunidad a la administración general para que ésta efectúe críticamente la evaluación y sugiera modificaciones en caso de ser necesario.
4. Los planes de cada subunidad, aprobados por el nivel superior de la administración, se consolidan en el plan integral de utilidades para toda la compañía.

Desde el punto de vista tanto conceptual como de procedimiento, la estructura o clasificación primaria de los planes de utilidades debe ser por subdivisiones organizacionales o áreas de responsabilidad.

Como consecuencia de estas exigencias, una organización que se encuentre en el proceso de arrancar un programa de planificación y control de utilidades debe considerar, en primer término, su estructura organizacional y la correspondiente asignación de autoridades y responsabilidades.

En la mayoría de los casos, se encontrará que se hace necesaria la adaptación organizacional y una mayor precisión a fin de que las operaciones cuenten con una base firme para la implantación de los procesos de planificación y de control a través de la presupuestación integral.

Con frecuencia, deben adaptarse **los sistemas de contabilidad por áreas de responsabilidad** a las necesidades organizacionales específicas<sup>2</sup>.

### **Informe de presupuesto**

Con la información obtenida se elaborarán los estados financieros, notas y reportes que quedan a consideración de cada empresa y con la que se lleva a cabo el control presupuestal.

### **Análisis cuantitativo**

Los informes para los clientes internos difieren de los externos, en que éstos se encuentran en corto plazo a nivel operacional y en largo plazo con respecto a las inversiones, y en que los estados financieros no cubren todas las necesidades que se requieren para su posible solución.

Dentro de las diferentes opciones que se presentan a las empresas, existen aspectos como:

1. Fabricación o maquinación de una pieza o proceso.
2. Eliminación o seguimiento de una línea o departamento.
3. Aceptación o rechazo de un pedido.
4. Cierre o continuación de la empresa.
5. Adición de una línea nueva al producto.

---

<sup>2</sup> Ibidem, pág. 30

6. Aumento o disminución de un turno.
7. Aumento o disminución de la publicidad.
8. Ventas a crédito o a contado.
9. Aceptación o rechazo al descuento por volumen.

Dentro de los **elementos que intervienen en la elaboración del análisis cuantitativo** se encuentran:

**Parrilla de Ansoff.** Sirve para darse cuenta el impacto que tiene el producto o servicio que manejamos y saber ubicarlo dentro de la empresa. Para esto, es necesario manejar 4 vectores que ayuden a tener una idea más clara de los que queremos.

1. **Vector ámbito.** Dónde se ubica el producto.
2. **Vector de crecimiento.** Cambios que la empresa necesita para estar en el ámbito deseado.
3. **Vector de competitividad.** Analiza las características de productos y mercados para analizar cuáles son esas ventajas competitivas para estar en el mercado.
4. **Vector de sinergia.** Mide los efectos de nuestro mercado y producto **conjuntamente para obtener mayores resultados.**

**Modelo Boston Consulting Group.** Éste modelo elaborado por el grupo de consultoría, define el potencial, el crecimiento y la participación en el mercado.

La matriz nos muestra el siguiente esquema:

- **Estrella,** en éste cuadrante el producto tiene una gran aceptación y se mantiene en la cúspide sin ningún problema.



- **Vaca lechera**, es el producto que siempre da buenas ganancias; se encuentra en lo más alto sin ningún problema.
- **Niño problema**, es el producto que a pesar de ser patrocinado con fuerza, no ha dado el salto para consolidarse.
- **Perro**, de acuerdo a las tendencias se debe de abandonar y no invertir en él.

Para una mejor explicación acerca de la evaluación del producto o el área de la empresa de la que se esté hablando, se presenta el siguiente cuadro.

**Modelo General Electric:** Se incluyen las estrategias del negocio. Consiste en ver el posicionamiento del mercado y el atractivo de la industria; se analizan factores de crecimiento como:

- Crecimiento y magnitud del mercado.
- Margen de rentabilidad.
- Estacionalidad.
- Intensidad de la competencia.
- Economías de escala (alta, media y baja).



## RESUMEN

En la presente unidad, se estudiaron las características, funciones y componentes del control presupuestal.

El control presupuestal es un proceso que permite comparar los datos obtenidos en el presupuesto con la información histórica que implica la coordinación de actividades de los diversos departamentos de la organización.

Los presupuestos centran su atención en los informes de desempeño y en el análisis de variaciones.

Los niveles de control incluyen el proceso administrativo, el compromiso de la alta dirección, una estructura organizacional definida, una congruente coordinación de actividades, la retroalimentación y seguimiento de un plan estratégico de utilidades, contar con un plan táctico y finalmente, contar con un sistema de contabilidad por áreas y niveles de administración.

El análisis de variaciones es el principal objetivo del control presupuestal y este análisis consiste en la manipulación matemática de dos conjuntos de datos para comprender sus causas.

Las acciones correctivas provenientes del control presupuestal incluyen tanto la reducción como el retraso de los egresos de dinero.



Tal y como se mencionó anteriormente, un nivel de control presupuestal se basa en la contabilidad por áreas y niveles de responsabilidad. Un área o centro de responsabilidad, también llamado centro de decisión, constituye una unidad dirigida por un gerente con autoridad y responsabilidad específicas.

Los centros o áreas de responsabilidad pueden definirse como centro de costos, centro de ingresos, centro de utilidades y centro de inversiones.

Para llevar a cabo un buen control presupuestal se necesitan tanto el informe de presupuesto como los propios estados financieros presupuestados, además de gráficas y sugerencias.

El control presupuestal se lleva a cabo a través de diversas herramientas, entre las que destacan:

- a) El análisis de contribución de cada producto a las utilidades.
- b) El análisis de punto de equilibrio.
- c) El análisis por escenarios

En el transcurso de la presente asignatura, has podido estudiar y verificar la importancia de los presupuestos para una acertada gestión empresarial y financiera de una empresa. Te invitamos a realizar la práctica presupuestal para una mayor comprensión.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

#	Autor	Capítulo	Páginas
	Del Río	2- 6	II 1 – VI 46
	Ramírez	VI	232- 324
	Welsch	III	326-359

BURBANO Ruiz, Jorge E. / Ortiz Gómez, Alberto, Presupuestos, enfoque moderno de planeación y control de recursos; Ed. Mc Graw Hill México. Vigente, 376 pp.

DEL RÍO González, Cristóbal, e hijos, *El presupuesto*, México, 10 a. edición Edit. Cengage 2009, 250 pp.

WELSCH Glenn A. y colaboradores, Presupuestos, Planificación y Control de Utilidades. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, 5ª edición, México 1990, 697 pp.





**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia**