

LOS PRESUPUESTOS Y LA TOMA DE DECISIONES

JOSÉ AMÉRICO LUPERDI CASTAÑEDA
JOSÉ HENRY ALZAMORA CARRIÓN
MARCO ANTONIO VELASCO TAIPE

LOS PRESUPUESTOS Y LA TOMA DE DECISIONES

Autores:

José Américo Luperdi Castañeda

José Henry Alzamora Carrión

Marco Antonio Velasco Taipe

Editor:

© José Américo Luperdi Castañeda

Dirección: Mza. I, lote 7, Asociación de Vivienda 27 de Julio, San Juan de Miraflores, Lima

Teléfono: 934064352

Correo electrónico: jluperdi@unfv.edu.pe

Lima - Perú

Colaboradora:

Evelin Grecia Yucra Castañeda

Primera edición, abril de 2021

Tiraje: 200 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú n.º 2022-02894

ISBN: 978-612-00-7602-6

Diseño, Diagramación e Impresión: Centro de Producción Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Jr. Paruro 119, Lima 1. Teléfono: 6197000 anexo 6009

Impreso en Perú. *Printed in Peru*

DEDICATORIA

*Este libro lo dedico con mucho cariño a mis hijos
Mark y Kasandra, y a mis nietos Nicolle y Aetham.*

JOSÉ LUPERDI

*Dedico este libro con mucho amor a mi madre y a
mis hijos.*

JOSÉ ALZAMORA

*Dedicado con mucho cariño para mi esposa y para
mis hijos.*

MARCO VELASCO

CONTENIDO

LOS PRESUPUESTOS Y LA TOMA DE DECISIONES	11
INTRODUCCIÓN	13
RESUMEN	15
UNIDAD I. Presupuestos	17
CAPÍTULO 1. Naturaleza de los presupuestos	19
1.1. Naturaleza	19
1.1.1. Planeación: “Es buscar un objetivo para alcanzar una meta”	19
1.1.2. Programación: “Es cuantificar en unidades lo planeado”	20
1.1.3. Presupuestación: “Es cuantificar en valores o valorizar lo programado”	20
1.2. Importancia	21
1.3. Ventajas	21
1.4. Etapas en su formulación	22
1.4.1. Suministro de datos	22
1.4.2. Elaboración de datos	22
1.4.2.1. Establecimiento de objetivos	22
1.4.2.2. Formulación de supuestos	22
1.4.2.3. Determinación de cursos de acción	22
1.4.2.4. Evaluación de los cursos de acción	23
1.4.2.5. Selección de un curso de acción	23
1.4.2.6. Formulación de planes derivados	23
1.4.3. Preparación de los presupuestos	23
1.4.3.1. Formulación	24
1.4.3.2. Discusión y aprobación	24
1.4.3.3. Ejecución	24
1.4.4. Ejecución de los presupuestos	25
1.4.5. Control de los presupuestos	25
1.5. Clasificación	25

1.5.1. Presupuestos operativos	25
1.5.2. Presupuestos financieros	26
1.5.2.1. Programas	26
1.5.2.2. Presupuestos	26
1.6. Etapas de su elaboración empresarial	28
1.6.1. Etapa base	28
1.6.2. Etapa complementaria o etapa de los presupuestos complementarios	28
CAPÍTULO 2. Presupuesto de ventas	29
2.1. Concepto	29
2.2. Bases y lineamientos	29
2.2.1. Bases	29
2.2.2. Lineamientos	29
2.2.2.1. Técnicas presupuestales	30
2.2.2.2. Políticas de la empresa	31
CAPÍTULO 3. Presupuestos de costos	37
3.1. Presupuesto de costo de ventas	37
3.1.1. Concepto	37
3.1.2. Bases y lineamientos	37
3.1.2.1. Bases	37
3.1.2.2. Lineamientos	38
3.2. Presupuesto de producción	39
3.2.1. Concepto	39
3.2.2. Bases y lineamientos	39
3.2.2.1. Bases	39
3.2.2.2. Lineamientos	39
3.3. Presupuesto de materias primas	41
3.3.1. Concepto	41
3.3.2. Bases y lineamientos	42
3.3.2.1. Bases	42
3.3.2.2. Lineamientos	42

3.4. Presupuesto de mano de obra directa	49
3.4.1. Concepto	49
3.4.2. Bases y lineamientos	49
3.4.2.1. Bases	49
3.4.2.2. Lineamientos	50
3.5. Presupuesto de costos indirectos	54
3.5.1. Concepto	54
3.5.1.1. El costo de los materiales indirectos	54
3.5.1.2. El costo de la mano de obra directa	54
3.5.1.3. El costo de los otros costos indirectos	55
3.5.2. Bases y lineamientos	55
3.5.2.1. Bases	55
3.5.2.2. Lineamientos	55
CAPÍTULO 4. Presupuestos de gastos	61
4.1. Presupuesto de gastos administrativos	61
4.1.1. Concepto	61
4.1.2. Bases y lineamientos	62
4.1.2.1. Bases	62
4.1.2.2. Lineamientos	62
4.2. Presupuesto de gastos de ventas	63
4.2.1. Concepto	63
4.2.2. Bases y lineamientos	64
4.2.2.1. Bases	64
4.2.2.2. Lineamientos	65
Ejercicios	100
UNIDAD II. Presupuestos y la toma de decisiones	113
CAPÍTULO 5. Naturaleza	115
CAPÍTULO 6. Control presupuestario	117
6.1. Control presupuestario	117
6.2. Modelo de control presupuestario	118

6.3. Procedimientos del control presupuestario	120
6.3.1. Detalle	120
6.3.2. Datos reales	120
6.3.3. Datos presupuestados	120
6.3.4. Diferencias	120
6.3.5. Análisis	121
6.3.6. Fórmulas de las desviaciones	125
6.4. Resultados del control presupuestario	126
6.4.1. Conclusiones	126
6.4.2. Recomendaciones	126
Ejercicios	166
GLOSARIO	170

LOS PRESUPUESTOS Y LA TOMA DE DECISIONES

Este libro se ha preparado en base a la experiencia profesional en un mundo globalizado y a la escasez de profesionales competitivos, en materia de presupuestos.

Por esta razón se prepara teniendo en consideración dos parámetros bien marcados:

- Brindar los conocimientos necesarios de acuerdo a la realidad empresarial.
- En forma didáctica para que el estudiante entienda inmediatamente los conocimientos que se imparten.

La creación de este libro es con la finalidad de poder apoyar y/o orientar a todos los estudiantes de la carrera profesional y afines, para que al egresar:

- Deban salir de la Universidad con los conocimientos necesarios para analizar, elaborar e implementar los presupuestos.
- Deban disponer de las técnicas presupuestales necesarias, apropiadas y reales, que están preparadas para la elaboración de los presupuestos y para que les sean útiles o sirvan como herramientas en la toma de decisiones.

Con este fin que representan las metas de este libro, el desarrollo se ha realizado disponiendo lo siguiente:

- Esquemas basados en el contenido temático.
- Cada contenido temático, dispone de explicaciones didácticas a fin de que sean lo más claras posible y entendibles para el estudiante; y que el estudiante esté centrado en el tema de aprendizaje.
- Cada contenido dispone de ejemplos y ejercicios para documentar la realidad empresarial y el estudiante logre comprender, asimilar y demostrar los conocimientos adquiridos; para lograr que sea un producto terminado competitivo en el mercado nacional y/o internacional.

Este libro está desarrollado desde; cómo debe comenzar a conocer los presupuestos, cómo utilizarlos; hasta tomar los presupuestos como herramientas en la toma de decisiones, siendo didáctico y esencial.

INTRODUCCIÓN

Las empresas tienden a elaborar los presupuestos para fines muy simples y específicos, pero todavía no se ha tomado la molestia de elaborarlos con restricciones; a no ser que ya disponga de la determinación de sus costos en forma correcta y real, base para elaborar los presupuestos de acuerdo a su realidad empresarial y con incidencia a la toma de decisiones.

Los presupuestos se elaboran tomando en cuenta las **técnicas presupuestales**, y representan las bases y lineamientos para elaborar cada presupuesto.

Los presupuestos para que sirvan como herramientas en la toma de decisiones necesariamente tienen que elaborarse con incidencia a sus estándares de medición, y que al momento de realizar el control surta efecto en la toma de decisiones.

A los presupuestos utilizados para la toma de decisiones se les denomina **Control presupuestario**, y permite evaluar la gestión de la empresa en toda su plenitud identificando las deficiencias, analizándolas y corrigiéndolas.

Por consecuencia, este libro está preparado en función, desde el inicio, de analizar o identificar cada una de las técnicas presupuestales; después de la identificación nos va a permitir realizar la respectiva programación o cuantificación de las unidades sea la real, la apropiada dándonos la seguridad de que dicha determinación es la correcta; permitiendo de esta manera que los valores que vamos a considerar en los presupuestos sean una base fuerte y segura de lograr alcanzar la meta propuesta; y hasta usar estos datos presupuestados en la toma de decisiones con la finalidad de tomar la decisión correcta a través de dicha evaluación denominada Control Presupuestario.

He observado durante el trayecto de mi vida profesional, como especialista en costos, de que la mayoría de empresas no implementan los presupuestos por las siguientes características:

- Desconoce o no le da la debida importancia a las técnicas presupuestales.
- Desconoce o no le da la debida importancia a la programación siendo esta la columna vertebral de la presupuestación y para concretarse lo realiza utilizando las técnicas presupuestales de cada componente.
- Desconoce que sin programación no existe presupuestación, está acostumbrado a realizar los presupuestos en valores sin mediar la incidencia de las unidades involucradas dentro de la cadena de valor del producto.

- Desconocen o no le da la debida importancia a que los presupuestos son una fuente invaluable de información y que sirven como herramienta en la toma de decisiones.

Sabiendo las causas de no haberse incluido una presupuestación adecuada en la empresa, posiblemente tampoco disponen de una oficina o de un área de presupuestos; dado que estos presupuestos tienen como base los costos y gastos reales que realiza la empresa, por ende, de tener presupuestos elaborados posiblemente tampoco se pueda usar como herramienta en la toma de decisiones, en adelante se debe saber cómo está funcionando la empresa para medir la gestión respectiva.

Creo y termino esta introducción pensando que: Lo que se proporcione de contenido en este libro sirva como base de conocimiento para realizar los 2 puntos tan importantes de los presupuestos en una empresa industrial, es decir, la determinación de los presupuestos y la toma de decisiones, como se muestra en la Figura n.º 1.



Figura n.º 1
Fuente propia

RESUMEN

El objetivo de este libro es de orientar al máximo sobre lo que adolecen las empresas en la actualidad; con respecto a la elaboración de los presupuestos y, por consiguiente, que dicha información sirva de base para la toma de decisiones, y que aquejan en el mercado laboral dado que la expectativa de profesionales en el campo es escasa.

El desarrollo está basado en las experiencias profesionales de los autores, en el campo laboral y por ende con conocimiento de causa para demostrar el contenido ordenado, preciso y necesario desde el uso de cada uno de los programas y presupuestos hasta la utilización de los mismos como herramienta en la toma de decisiones.

En la primera unidad muestra todos los procedimientos necesarios para elaborar tanto los programas y presupuestos operativos como los presupuestos financieros aplicándolos a una empresa industrial y a una empresa comercial.

En la segunda unidad se utilizan los presupuestos elaborados y aplicados a la empresa industrial como herramienta en la toma de decisiones, donde se analiza la gestión de la empresa; utilizando los ratios no financieros así como los análisis de las desviaciones para poder sustentar las causas que originaron porque la gestión no alcanzo la meta propuesta.

PALABRAS CLAVE: Planeación, Programación, Presupuestación, Control presupuestario.

ABSTRACT

The objective of this book is to give as much guidance as possible on what companies suffer today; with respect to the preparation of budgets and therefore that this information serves as a basis for decision-making, and that afflict the labor market given that the expectation of professionals in the field is low.

The development is based on the professional experiences of the authors, in the labor field and therefore with knowledge of the cause to demonstrate the orderly, precise and necessary content from the use of each of the programs and budgets to the use of them as a tool in decision making.

In the first unit it shows all the procedures necessary to draw up both the operational programs and budgets and the financial budgets applying them to an industrial company and a commercial company.

In the second unit, the budgets prepared and applied to the industrial company are used as a tool in decision-making, where the management of the company is analyzed; using non-financial ratios as well as the analysis of deviations to be able to support the causes that originated because the management did not reach the proposed goal.

KEYWORDS: Planning, Programming, Budgeting, Budget control.

UNIDAD I

Presupuestos

Es necesario recordar que la utilización de los presupuestos no solo es un mero hecho de una anticipación para conocer nuestros recursos tanto en la obtención como en su utilización; sino que también deben servir como herramienta en la toma de decisiones y, por ende, deben estar elaborados con las bases necesarias para tal fin.

Naturaleza de los presupuestos

1.1. NATURALEZA

Para referirnos a los presupuestos generalmente tenemos que identificarlos por módulos conceptuales: planeación, programación y presupuestación (Figura n.º 2).

1.1.1. Planeación: “Es buscar un objetivo para alcanzar una meta”

1. Es un plan de negocios, que los gerentes necesitan como guía en la asignación de recursos, mantener el control y determinar los rendimientos.
2. Es un plan estratégico donde se fija las metas y objetivos de la empresa.
3. El planeamiento consiste en el establecimiento de objetivos y en la determinación de lo que deberá realizarse y de qué forma esos objetivos serán logrados.
4. El planeamiento consiste en establecer, con anticipación, acciones que serán ejecutadas para lograr los objetivos fijados.
5. Estos objetivos solamente podrán ser logrados con un sistema de planeamiento adecuado y formalmente estructurado.
6. Es la clave para una buena administración, dado que ayuda a la gerencia a realizar sus funciones y cumplir con las metas operativas y financieras.
7. Es una herramienta de gestión que anticipa la determinación de la rentabilidad y liquidez del negocio.
8. El planeamiento financiero es el proceso por lo cual se calcula cuanto de financiamiento es necesario para darse continuidad a las operaciones de una empresa y si decide cuánto y cómo la necesidad de fondos será financiada.
9. El planeamiento financiero establece el modo por lo cual los objetivos pueden ser logrados.
10. Un plan financiero es una declaración de lo que debe realizarse en el futuro.

1.1.2. Programación: “Es cuantificar en unidades lo planeado”

Se logra aplicando las técnicas presupuestales, es decir, utilizando las bases y lineamientos de elaboración de programas:

1. Programa es la representación en unidades proyectadas para poder elaborar los presupuestos.
2. El programa es base en toda presupuestación, es decir, permite determinar el presupuesto.
3. El programa contiene las unidades de productos terminados vendidos y es el programa base para elaborar los demás programas.
4. El programa contiene las unidades de producción dentro del proceso productivo.
5. El programa contiene las unidades de materias primas que se van a transformar en productos terminados.
6. El programa contiene las unidades de horas de mano de obra directa utilizadas en elaborar la materia prima a producto terminado.
7. El programa contiene las unidades de materiales indirectos utilizados en forma complementaria y suplementaria en el producto.

1.1.3. Presupuestación: “Es cuantificar en valores o valorizar lo programado”

La presupuestación es darle valor a los programas o determinar cuánto cuesta valorativamente vender y elaborar el producto.

1. El presupuesto de ventas muestra el valor de las ventas proyectadas.
2. Los presupuestos de costos muestran los valores de los productos terminados elaborados y/o vendidos proyectados.
3. Los presupuestos de gastos muestran los valores de la operación (administración) y distribución y/o comercialización del producto (ventas) proyectados.



Figura n.º 2
Fuente propia

1.2. IMPORTANCIA

Los presupuestos son importantes porque:

- Permiten conocer la realidad de la empresa, ya que se elaboraron con incidencias de estándares de medición en busca de eficiencia.
- Sirven como instrumento para planear y coordinar sus actividades operativas en todas las áreas respectivas, producción, administración y ventas.
- Permiten evaluar el desempeño de la gerencia en el cumplimiento de los objetivos, lo cual lo logra utilizando el estado de resultados proyectado.
- Sirven como instrumento de control, permitiendo que sean herramientas en la toma de decisiones; al determinar las diferencias, al evaluar las deficiencias y corregirlas inmediatamente.

1.3. VENTAJAS

Los presupuestos:

- Permiten conocer con anticipación las necesidades de la empresa, así como la obtención y aplicación de recursos.

- Permiten conocer el grado de liquidez y rentabilidad; a través del flujo de caja y estado de resultados proyectados.
- Permiten conocer las deficiencias de algunas áreas de actividad; utilizando el control presupuestario.

1.4. ETAPAS EN SU FORMULACIÓN

1.4.1. Suministro de datos

Es la obtención de datos de periodos anteriores y producciones similares; es decir, la información que se necesita será:

- De los estados financieros.
- De las declaraciones juradas mensuales.
- Del informe de producción en cantidades y valores.
- Proporcionada por los Gerentes respectivos de cada área y/o sección.
- A través de encuestas o entrevistas al personal que labora en todas las áreas y/o secciones.
- A través de la evaluación que realice el especialista en la materia y en toda la empresa.

1.4.2. Elaboración de datos

Ordenar los datos obtenidos y adecuarlo para que esté disponible para ser usado en la elaboración del presupuesto.

1.4.2.1. Establecimiento de objetivos

Con la finalidad de facilitar el logro de los objetivos de la empresa.

1.4.2.2. Formulación de supuestos

Son anticipaciones reales, políticas bases aplicables, planes existentes y de acontecimientos futuros que pueden afectar la aplicación en los planes.

1.4.2.3. Determinación de cursos de acción

Consiste en buscar y examinar cursos de acción posibles; como la reducción al máximo del número de cursos de acción para su análisis más profundo.

1.4.2.4. Evaluación de los cursos de acción

Es la calificación a cada curso de acción examinando sus ventajas y desventajas.

1.4.2.5. Selección de un curso de acción

El análisis y evaluación, pondrá de manifiesto cuales son los más aconsejables y convenientes.

1.4.2.6. Formulación de planes derivados

Es necesario para dar el apoyo del plan básico.

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los propósitos y objetivos de la empresa, como consecuencia de los costos requeridos para formularlo y llevarlo a cabo.

1.4.3. Preparación de los presupuestos

Se formularán y ejecutarán con el empleo de técnicas adecuadas, y serán revisados, corregidos y aprobadas por la gerencia; se debe considerar los siguientes principios:

- 1) El presupuesto debe estructurarse por áreas.
- 2) El jefe de cada área debe participar en el proceso de fijar los valores presupuestales.
- 3) Los jefes responsables deben poseer un claro entendimiento del proceso de fijar los valores.
- 4) El periodo de un presupuesto debe estar relacionado con las necesidades y posibilidades de acción de la administración.
- 5) Los valores del presupuesto deben estar de acuerdo con la clasificación contable.
- 6) Los valores presupuestados deben presentar metas razonablemente obtenibles.
- 7) El sistema presupuestario no debe costar para operarlo, más de lo adecuado.

La preparación de presupuestos se realiza:

1.4.3.1. Formulación

Se requiere del empleo de técnicas adecuadas para cada tipo de programa. Sus etapas son las siguientes:

➤ **Diagnóstico**

Es unir la máxima información, se agrupan y se hacen observaciones directas para tener idea de los problemas y ubicar las causas.

➤ **Prognosis y fijación de metas**

Realizado el diagnóstico, se proyectan las tendencias que nos darán una idea de lo que ocurrirá en el futuro.

➤ **Asignación de recursos**

Finalmente, se calculan aplicando los coeficientes de rendimiento, el volumen de recursos necesarios para cumplir con las metas fijadas.

1.4.3.2. Discusión y aprobación

Para tener éxito en todo programa debe contar con la aprobación de la gerencia y la anuencia de las áreas de aplicación.

Esta discusión debe ser suficientemente flexible que o permita la introducción de modificaciones que no desarticulen el proyecto.

1.4.3.3. Ejecución

Aprobados los presupuestos, corresponde a la empresa llevarlos a la realidad; coordinando con el personal de la empresa.

En esta parte es necesario realizar un hincapié los presupuestos elaborados antes de cualquier revisión se denominan **Presupuestos básicos o maestros**, y después de su revisión y aprobación se denominan **Presupuestos modificados** (Figura n.º 3).

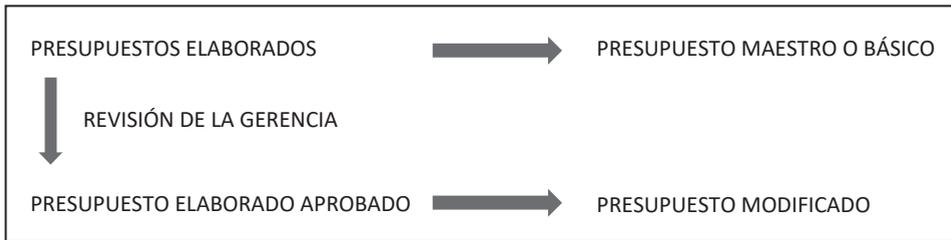


Figura n.º 3
Fuente propia

1.4.4. Ejecución de los presupuestos

Es necesario un organigrama, un manual de instrucciones, una capacitación y una asesoría.

1.4.5. Control de los presupuestos

Con la finalidad de medir la incidencia en los resultados, a medida que va avanzando la ejecución de los presupuestos es necesario evaluarlos y compararlos con los reales para determinar las variaciones y realizar las correcciones del caso.

1.5. CLASIFICACIÓN

Los presupuestos se clasifican en función al aporte que brinda a la empresa cualquiera sea el tipo de actividad que realiza (Figuras n.º 4, 5, 6 y 7).

1.5.1. Presupuestos operativos

Están conformados por aquellos presupuestos que reflejan con anticipación la situación económica de la empresa; y están representados por los flujos económicos proyectados que muestran la rentabilidad proyectada.

Entre los presupuestos operativos tenemos:

- 1) Presupuesto de ventas.
- 2) Presupuesto de costo de ventas.
- 3) Presupuesto de producción.
- 4) Presupuesto de materias primas.
- 5) Presupuesto de mano de obra directa.

- 6) Presupuesto de costos indirectos.
- 7) Presupuesto de gastos administrativos.
- 8) Presupuesto de gastos de ventas.

1.5.2. Presupuestos financieros

Están conformados por aquellos presupuestos que reflejan con anticipación la situación financiera de la empresa; y están representados por los flujos financieros proyectados tomados del presupuesto de caja. Entre los presupuestos financieros tenemos:

1.5.2.1. Programas

Se tratan como presupuestos financieros porque son aquellas unidades que de una u otra manera ocasionan movimientos de dinero.

- 1) Programa de ventas.
- 2) Programa de producción.
- 3) Programa de materias primas.
- 4) Programa de compras.
- 5) Programa de horas de mano de obra directa.
- 6) Programa de materiales indirectos.

1.5.2.2. Presupuestos

- 1) Presupuesto de cuentas por cobrar.
- 2) Presupuesto de compras.
- 3) Presupuesto de cuentas por pagar.
- 4) Presupuesto de remuneraciones por pagar.
- 5) Presupuesto de tributos por pagar.
- 6) Presupuesto de caja.

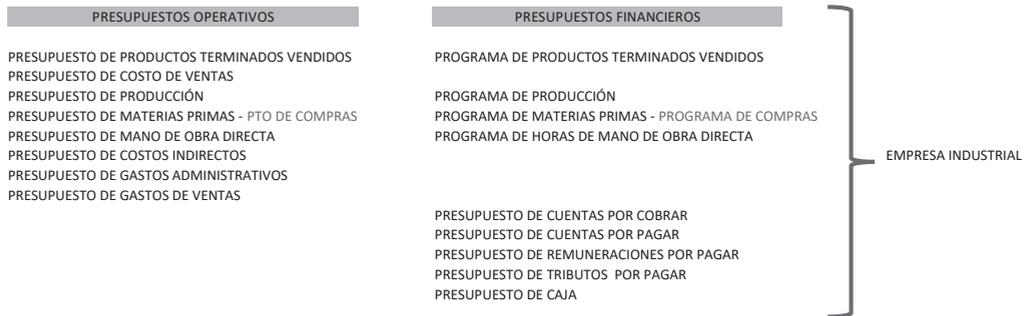


Figura n.º 4
Fuente propia

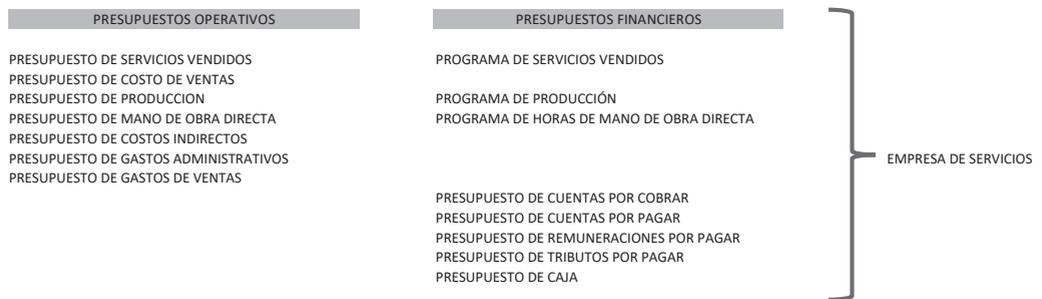


Figura n.º 5
Fuente propia

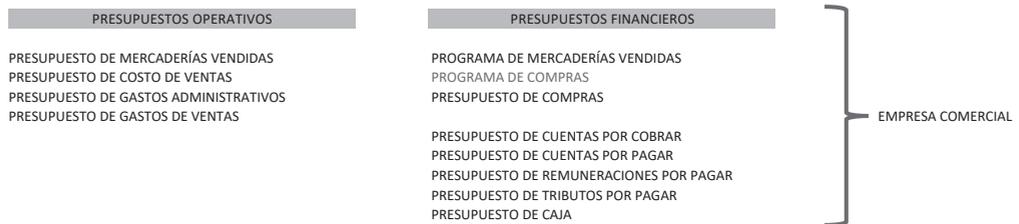


Figura n.º 6
Fuente propia

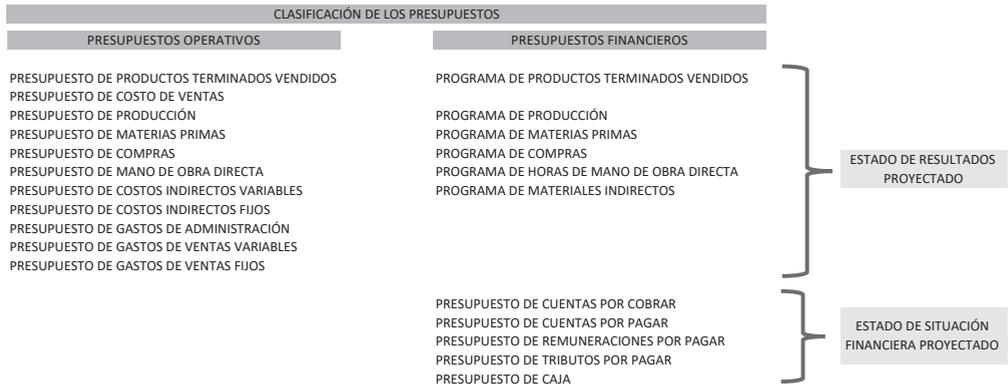


Figura n.º 7
Fuente propia

1.6. ETAPAS DE SU ELABORACIÓN EMPRESARIAL

En la realidad empresarial los presupuestos para su elaboración se realizan en 2 etapas bien marcadas y pueda proporcionar la información para lo cual es su fin y a la vez que dicha información sea una base para la herramienta en la toma de decisiones denominada **control presupuestario**.

Es menester recordar que ambas etapas brindan información para elaborar el Estado financiero proyectado y que se dan con la finalidad de cumplir con el objetivo de finanzas y como complemento sustancial la toma de decisiones.

1.6.1. Etapa base

En esta etapa se formularán todos los presupuestos operativos aplicando sus respectivas técnicas presupuestales, los cuales proporcionan información para elaborar el Estado de resultados proyectado. Estos presupuestos sirven de base para elaborar los presupuestos financieros.

1.6.2. Etapa complementaria o etapa de los presupuestos complementarios

En esta etapa se formularán todos los presupuestos financieros basados en los presupuestos operativos, los cuales proporcionan información para elaborar el Flujo de caja.

Presupuesto de ventas

2.1. CONCEPTO

Es la anticipación de una posibilidad de ventas de un periodo determinado; es decir, el valor de los bienes que la empresa espera vender.

Este presupuesto de ventas recibe diferentes denominaciones de acuerdo a la actividad que realiza la empresa, a saber:

- Presupuesto de productos terminados vendidos, para la empresa industrial.
- Presupuesto de servicios vendidos, para la empresa de servicios.
- Presupuesto de mercaderías vendidas, para la empresa comercial.

El presupuesto de ventas es el presupuesto base de toda la presupuestación; sin él no existe los demás presupuestos.

2.2. BASES Y LINEAMIENTOS

2.2.1. Bases

Para poder elaborar el presupuesto de ventas, primero debemos conocer que cantidad de bienes esperamos vender; por lo tanto, es imprescindible elaborar el **programa de bienes vendidos**, el cual recibe diferentes denominaciones de acuerdo a la actividad que realiza la empresa, a saber:

- Programa de productos terminados vendidos, para la empresa industrial.
- Programa de servicios vendidos, para la empresa de servicios.
- Programa de mercaderías vendidas, para la empresa comercial.

El programa de bienes vendidos debe quedar expresado en unidades enteras.

2.2.2. Lineamientos

También son bases, pero para elaborar el programa de bienes vendidos. Son conocidos como **técnicas presupuestales** y representa la columna vertebral de la presupuestación.

Los lineamientos están conformados por 2 componentes de gran importancia, las técnicas presupuestales y la política de la empresa.

2.2.2.1. Técnicas presupuestales

Son las bases o datos que me permiten determinar el porcentaje de incremento de las ventas a realizarse en el mes de enero; basada en nuestro objetivo la captación de clientes nuevos. En otras palabras, nos referimos al estudio de mercado en forma general. Entre ellas podemos mencionar:

- **Estudio de mercado:** Propiamente dicho, lo realizamos con la finalidad de que, si nuestro producto es conocido y aceptado por los consumidores, posibles clientes potenciales.
- **Competencia:** Es necesario conocer si nuestro producto es o no competitivo con los demás proveedores de este tipo de bien, en busca de encontrar el valor agregado o la satisfacción del cliente.
- **Calidad:** La calidad del producto marca nuestro margen de competencia con los demás productos iguales al nuestro que se encuentran en el mercado. Debemos tener presente que a una misma calidad existirá competencia, a calidades diferentes no existirá competencia.
- **Precio:** La identificación del precio que va conjuntamente con la calidad del producto, nos permitirá analizar y capturar al nuevo cliente.
- **Descuento:** Para poder hacer frente al producto competitivo sin caer en la sensación de percepción del cliente con respecto a la calidad del producto.
- **Promoción:** La percepción del cliente se acrecienta más por un bien de obsequio que por un descuento; esta promoción debe ser congruente con el tipo de producto que se vende a fin de incrementar las ventas. Es uno de los puntos importantes en la captación de clientes.
- **Oferta demanda:** No olvidar que por más que nuestro producto sea conocido, no se debe perder la oportunidad de seguir ofertando.
- **Publicidad:** No refleja un incremento de unidades vendidas, pero si hay que mantenerlo presente entre los clientes.
- **Atención al cliente:** Otro de los puntos importantes es como logramos que el cliente se retire de la empresa con nuestro producto adquirido; por lo tanto, el vendedor tiene que ser una persona preparada con conocimiento de causa, donde la percepción del cliente sea desde el inicio al ingresar a la empresa hasta su retiro de la misma. Por ende, el personal de ventas tendrá que demostrar: presentación, valores y conocimientos de las características de los bienes vendidos.

- **Canales de distribución:** Otro de los puntos importantes en la captura de clientes, que el producto se encuentre en el momento que se le necesite, para el caso, se utilizará los diferentes tipos de medios de entrega de los bienes al cliente.

2.2.2.2. Políticas de la empresa

Es la otra base que indicará como se van a realizar las proyecciones mensuales de las ventas, información que se toma de las ventas mensuales reales de los años anteriores de productos iguales o similares reflejando el movimiento cíclico de sus ventas.

Estas políticas se expresan en porcentaje o en coeficientes con respecto al mes anterior y sirven para determinar la cantidad de bienes a vender desde febrero a diciembre, teniendo como base lo obtenido con las técnicas presupuestales en el mes de enero.

Modelo de determinación de las técnicas presupuestales y las políticas de la empresa

EJEMPLO: LA EMPRESA PROMAD SAC PRESENTA LA INFORMACIÓN SIGUIENTE:

- REALIZÓ UNA ENCUESTA PARA DETERMINAR CUAL SERÍA SU INCREMENTO POR VENTAS, A POSIBLES CLIENTES:
ENCUESTADOS 100 PERSONAS
ACEPTARÍAN NUESTRO BIEN 35 PERSONAS

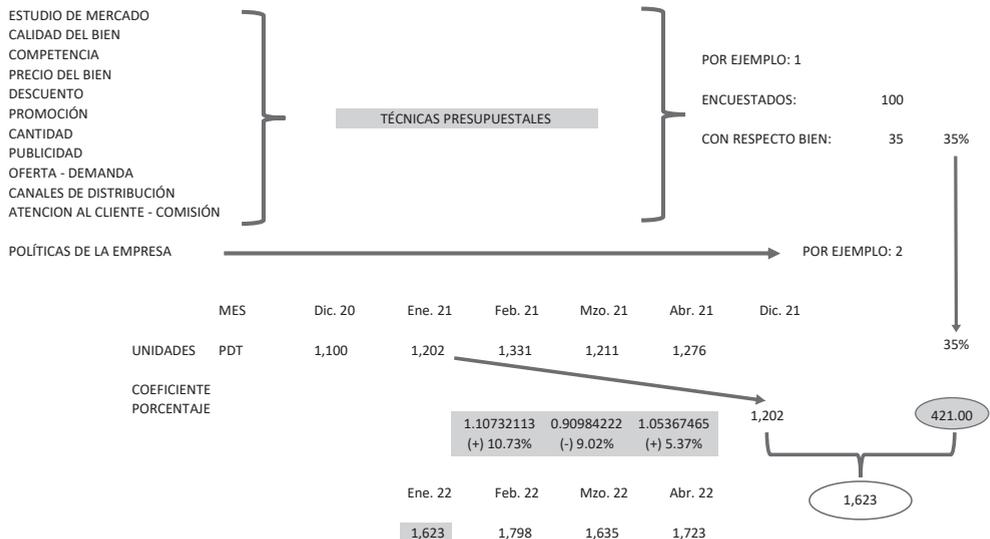
- LAS VENTAS MENSUALES

MES	DIC. 20	ENE. 21	FEB. 21	MAR. 21	ABR. 21	-----	DIC. 21
UNIDADES	1,100	1,202	1,331	1,211	1,276		1,099

SE REQUIERE:

- DETERMINAR EL PORCENTAJE DE INCREMENTO DE LAS VENTAS
- DETERMINAR LAS UNIDADES A VENDERSE PARA EL AÑO 2022

SOLUCIÓN:



Ejemplo 1: Enunciado de una empresa industrial que se utilizará para elaborar todos los presupuestos:

LA EMPRESA INDUSTRIAL PRONATA SAC PRESENTA LA INFORMACIÓN SIGUIENTE:

1) DISPONE DEL SIGUIENTE BALANCE

CAJA	3,975.00	
PRODUCTOS TERMINADOS	5,490.00	
MATERIAS PRIMAS	4,995.00	
MUEBLES Y ENSERES	4,500.00	
MAQUINARIAS	33,400.00	
TRIBUTOS POR PAGAR		2,486.00
PROVEEDORES		4,971.00
CTS		696.00
CAPITAL		40,100.00
RESULTADOS ACUMULADOS		4,107.00

2) LA PROYECCIÓN PARA VENDER EN EL MES DE:

ENERO 2,150 PRODUCTOS A 46.50 C/U

FEBRERO	DISMINUYE	8%CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
MARZO	SE MANTIENE	CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
ABRIL	INCREMENTA	11%CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
MAYO	INCREMENTA	7%CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
JUNIO	DISMINUYE	2%CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
JULIO	INCREMENTA	6%CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
AGOSTO	INCREMENTA	10%CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
SEPTIEMBRE	DISMINUYE	8%CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
OCTUBRE	SE MANTIENE	CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
NOVIEMBRE	DISMINUYE	4%CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
DICIEMBRE	INCREMENTA	15%CON RESPECTO AL MES ANTERIOR

3) LAS COMPRAS DE BIENES SE REALIZARÁN EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS

OTRAS COMPRAS:

MAT. IND. Y SUMINISTROS	?
SERVICIOS	6,896.00
DIVERSOS	3,909.00

4) LOS INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS PARA EL MES DE ENERO SON:

INICIAL	225 PRODUCTOS A	24.40 C/U
FINAL	195 PRODUCTOS	

EL INVENTARIO FINAL SERÁ EN LA MISMA PROPORCIÓN PORCENTUAL QUE LAS VENTAS

5) LOS INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS PARA EL MES DE ENERO SON:

INICIAL	999 UNIDADES A	5.00 C/U
FINAL	1,025 UNIDADES	

EL INVENTARIO FINAL PARA LOS DEMÁS MESES SERÁ AUMENTANDO 60 UNIDADES CADA MES

- 6) PARA ELABORAR EL PRODUCTO SE NECESITA:
- | | |
|-----------------------------------|----------|
| 1.579 UNIDADES DE MATERIA PRIMA A | 5.70 C/U |
| 2.419 HORAS DE MANO DE OBRA A | 3.54 C/U |
| COSTOS INDIRECTOS: | |
| MAT. IND. 5.00 UNID. | 0.33 C/U |
| SERVICIOS | 3,450.00 |
| DIVERSOS | 1,975.00 |
| DEPRECIACIÓN | 278.33 |
- 7) LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS MENSUALES ESTÁ CONFORMADO:
- | | |
|-----------------|----------|
| SUELDOS | 4,100.00 |
| CARGAS SOCIALES | |
| SERVICIOS | 1,996.00 |
| DIVERSOS | 1,024.00 |
| DEPRECIACIÓN | - |
- 8) LOS GASTOS DE VENTAS MENSUALES ESTÁ CONFORMADO:
- | | |
|-----------------|---------------------|
| SUMINISTROS | 0.10% DE LAS VENTAS |
| COMISIONES | 2% DE LAS VENTAS |
| SUELDOS | 1,600.00 |
| CARGAS SOCIALES | |
| SERVICIOS | 1,450.00 |
| DIVERSOS | 910.00 |
| DEPRECIACIÓN | - |
- 9) LAS COBRANZAS SE REALIZAN:
- 75% AL CONTADO
25% CRÉDITO 30 DÍAS
- 10) LOS PAGOS SE REALIZAN:
- 60% AL CONTADO
40% CRÉDITO 30 DÍAS
- SE REQUIERE:
ELABORAR LOS PRESUPUESTOS.

Solución:

PROGRAMA DE PRODUCTOS TERMINADOS VENDIDOS (A)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO "A"	2,150	1,978	1,978	2,196	2,350	2,303	2,442	2,687	2,472	2,472	2,373	2,729	28,130
TOTAL	2,150	1,978	1,978	2,196	2,350	2,303	2,442	2,687	2,472	2,472	2,373	2,729	28,130

Metodología: Para determinar el programa de productos terminados vendidos (A)

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se toman los datos del numeral 2.

- 2) Para las ventas del mes de enero ya nos proporcionan la proyección en unidades y será el punto de partida para el desarrollo del programa de productos terminados vendidos.
- 3) Para determinar las ventas proyectadas desde febrero hasta diciembre se tendrá que aplicar las políticas de la empresa mensualmente.
- 4) Para el mes de febrero las ventas se determinarán de la siguiente manera:
 - a) Las unidades del mes de enero se multiplicarán por el porcentaje de disminución que le corresponde a febrero; es decir, $2,150 \times 8\%$.
 - b) El decimal del resultado obtenido en el ítem (a) se redondea al inmediato superior, quedando el resultado en unidades enteras; para nuestro caso el resultado es 172.00 con decimales, por lo tanto, al redondearse queda en 172 unidades.
 - c) Para determinar las unidades vendidas para el mes de febrero será:
 - Verificar la política de la empresa: si aumenta, disminuye o se mantiene, para nuestro caso disminución.
 - Tomar las unidades determinadas en el ítem (b), para nuestro caso es 172 unidades.
 - A las unidades vendidas de enero se le restan las unidades determinadas en el ítem(b); para nuestro caso 2,150 menos 172.
 - El resultado obtenido anteriormente se coloca como unidades vendidas en el mes de febrero; para nuestro caso 1,978 unidades.
- 5) Para el mes de marzo las ventas se determinarán de la siguiente manera:
 - a) Las unidades del mes de febrero se multiplicarán por el porcentaje que le corresponde a marzo, para nuestro se mantiene las ventas.
 - b) Por lo tanto, será la misma cantidad de unidades vendidas que febrero, o sea 1,978 unidades.
- 6) Para el mes de abril las ventas se determinarán de la siguiente manera:
 - a) Las unidades del mes de marzo se multiplicarán por el porcentaje de aumento que le corresponde a abril; es decir, $1,978 \times 11\%$.
 - b) El decimal del resultado obtenido en el ítem (a) se redondea al inmediato superior, quedando el resultado en unidades enteras; para nuestro caso el resultado es 217.58 con decimales, por lo tanto, al redondearse queda en 218 unidades.

- c) Para determinar las unidades vendidas para el mes de abril será:
 - Verificar la política de la empresa: si aumenta, disminuye o se mantiene; para nuestro caso aumenta.
 - Tomar las unidades determinadas en el ítem (b); para nuestro caso es 218 unidades.
 - A las unidades vendidas de marzo se le suman las unidades determinadas en el ítem(b); para nuestro caso 1,978 más 218.
 - El resultado obtenido anteriormente se coloca como unidades vendidas en el mes de abril; para nuestro caso 2,196 unidades.
- 7) Y así se repiten los pasos de acuerdo a la política de la empresa si aumenta, si disminuye o se mantiene.
- 8) Al final se obtendrá el total sumando las unidades desde el mes de enero hasta las unidades del mes de diciembre.

Solución:

PRESUPUESTO DE PRODUCTOS TERMINADOS VENDIDOS (1)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO "A"	99,975.00	91,977.00	91,977.00	102,114.00	109,275.00	107,089.50	113,553.00	124,945.50	114,948.00	114,948.00	110,344.50	126,898.50	1,308,045.00
TOTAL	99,975.00	91,977.00	91,977.00	102,114.00	109,275.00	107,089.50	113,553.00	124,945.50	114,948.00	114,948.00	110,344.50	126,898.50	1,308,045.00

Metodología: Para determinar el presupuesto de productos terminados vendidos n.º 1

- 1) Para elaborar el presupuesto de productos terminados vendidos se tiene que utilizar como base el programa de productos terminados vendidos.
- 2) Disponer del precio unitario de venta, para nuestro caso es de: 46.50 (numeral 2 de los datos).
- 3) Para determinar el valor de las ventas del mes de enero será:
 - a) Tomar las unidades vendidas de enero y multiplicarlas por el precio unitario de venta; o sea $2,150 \times 46.50$.
 - b) El resultado de la operación anterior se colocará como valor de venta en el mes de enero; o sea el valor de 99,975.00.
- 4) Para los demás meses desde febrero a diciembre serán siguiendo los mismos pasos que el mes de enero.

- 5) Al final se obtendrá el total sumando los valores desde el mes de enero hasta los valores del mes de diciembre.
- 6) Es necesario realizar la comprobación del total de valor de este presupuesto y se logra multiplicando el total de unidades del programa de productos terminados por el precio unitario de venta.

Presupuestos de costos

3.1. PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS

3.1.1. Concepto

Es la anticipación de lo que va a costar elaborar la producción vendida de un periodo determinado; es decir, el costo de los bienes que la empresa espera vender.

Este presupuesto de costo de ventas recibe diferentes denominaciones de acuerdo a la actividad que realiza la empresa, a saber:

- Presupuesto de costo de los productos terminados vendidos, para la empresa industrial.
- Presupuesto de costos de los servicios terminados vendidos, para la empresa de servicios.
- Presupuesto de costo mercaderías vendidas, para la empresa comercial.

3.1.2. Bases y lineamientos

3.1.2.1. Bases

Para poder elaborar el presupuesto de costo de ventas, primero debemos conocer que cantidad de bienes esperamos producir; por lo tanto, es imprescindible elaborar el **programa de producción y/o compras** utilizando el flujo secuencial, el cual recibe diferentes denominaciones de acuerdo a la actividad que realiza la empresa, a saber:

- Programa de producción de productos terminados, para la empresa industrial (Figura n.º 8).
- Programa de producción de servicios terminados, para la empresa de servicios (Figura n.º 9).
- Programa de compras de mercaderías, para la empresa comercial (Figura n.º 10).

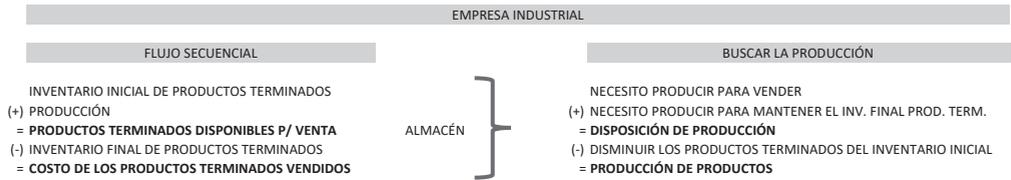


Figura n.º 8
Fuente propia

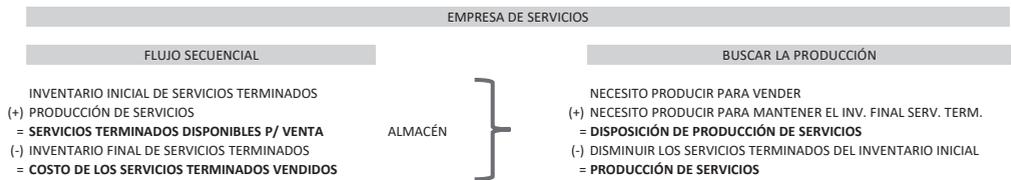


Figura n.º 9
Fuente propia

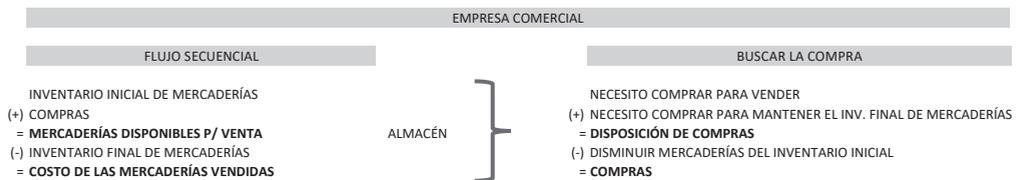


Figura n.º 10
Fuente propia

3.1.2.2. Lineamientos

También son bases, pero para elaborar el presupuesto de costo de los bienes vendidos. Son conocidos como:

- **Presupuesto de producción de productos terminados** para la empresa industrial.
- **Presupuesto de producción de servicios terminados** para la empresa de servicios.
- **Presupuesto de compras de mercaderías** para la empresa comercial.

3.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

3.2.1. Concepto

Es la anticipación de lo que va a costar elaborar la producción de un periodo determinado; es decir, el costo de los bienes que la empresa espera producir.

Este presupuesto de costo de producción recibe diferentes denominaciones de acuerdo a la actividad que realiza la empresa, a saber:

- Presupuesto de producción de los productos terminados, para la empresa industrial.
- Presupuesto de producción de los servicios terminados, para la empresa de servicios.

3.2.2. Bases y lineamientos

3.2.2.1. Bases

Para poder elaborar el presupuesto de producción, primero debemos conocer que cantidad de bienes esperamos producir; por lo tanto, es imprescindible elaborar el **programa de producción** utilizando el flujo secuencial, el cual recibe diferentes denominaciones de acuerdo a la actividad que realiza la empresa, a saber:

- Programa de producción de productos terminados, para la empresa industrial.
- Programa de producción de servicios vendidos, para la empresa de servicios.

3.2.2.2. Lineamientos

También son bases, pero para elaborar el presupuesto de producción:

- **Presupuesto de materias primas** para la empresa industrial.
- **Presupuesto de mano de obra directa** para la empresa industrial y empresa de servicios.
- **Presupuesto de costos indirectos** para la empresa industrial y empresa de servicios.

Ejemplo 1: Continuamos utilizando el enunciado de la empresa industrial PRONATA SAC:

PROGRAMA DE PRODUCCIÓN (B)													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PROD. VTA.	2,150	1,978	1,978	2,196	2,350	2,303	2,442	2,687	2,472	2,472	2,373	2,729	28,130
(+) INV. FIN. PROD.	195	179	179	199	213	208	221	244	224	224	215	248	248
(-) INV. INI. PROD.	(225)	(195)	(179)	(179)	(199)	(213)	(208)	(221)	(244)	(224)	(224)	(215)	(225)
PRODUCCIÓN	2,120	1,962	1,978	2,216	2,364	2,298	2,455	2,710	2,452	2,472	2,364	2,762	28,153

Metodología: Para determinar el programa de producción (B)

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se toman los datos del numeral 4.
- 2) Para la elaboración del programa de producción tiene que disponer de la estructura del flujo secuencial con incidencia a la producción:
 - a) Unidades que se necesitaran elaborar para vender.
 - b) Unidades que se necesitan elaborar para mantener el inventario final de productos terminados.
 - c) Unidades que ya disponemos como inventario inicial de productos terminados.
- 3) Para determinar las unidades a producir en el mes de enero será:
 - a) En las unidades que se necesitan elaborar para vender: Se digita o se toma las unidades del programa de productos terminados del mes de enero; para nuestro caso 2,150 unidades.
 - b) En las unidades que se necesitan elaborar para mantener el inventario final de productos terminados: Se tomará las unidades del inventario final de productos terminados del mes de enero proporcionados por la empresa, numeral 4 de los datos del enunciado, o sea 195 unidades.
 - c) En las unidades que ya disponemos como inventario inicial de productos terminados: Se tomará las unidades del inventario inicial de productos terminados del mes de enero proporcionados por la empresa, numeral 4 de los datos del enunciado, o sea 225 unidades. Unidades que tienen que estar expresadas con signo negativo; porque son las que se van a deducir de toda la producción a elaborar.
 - d) Para determinar la producción del mes de enero se obtendrá sumando los 3 ítems anteriores.

- 4) Para determinar las unidades a producir a partir del mes de febrero hasta el mes de diciembre, se realizará:
 - a) En las unidades que se necesitan elaborar para vender: Se digita o se toma las unidades del programa de productos terminados del mes de febrero hasta el mes de diciembre.
 - b) En las unidades que se necesitan elaborar para mantener el inventario final de productos terminados desde el mes de febrero hasta el mes de diciembre: Se tomará las unidades del inventario final de productos terminados de cada mes anterior y se aplicarán las políticas de la empresa, tan igual como se determinó las unidades del programa de productos terminados vendidos.
 - c) En las unidades que ya disponemos como inventario inicial de productos terminados desde el mes de febrero hasta el mes de diciembre: Se tomará las unidades del inventario final de productos terminados de cada mes anterior. Unidades que tienen que estar expresadas con signo negativo; porque son las que se van a deducir de toda la producción a elaborar.
 - d) Para determinar la producción del mes de febrero hasta el mes de diciembre se obtendrá sumando los 3 ítems anteriores.
- 5) Para determinar el total del programa de producción será:
 - a) En las unidades que se necesitan elaborar para vender: Sumando las unidades desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.
 - b) En las unidades que se necesitan elaborar para mantener el inventario final de productos terminados: Se tomará las unidades del inventario final de productos terminados del mes de diciembre.
 - c) En las unidades que ya disponemos como inventario inicial de productos terminados: Se tomará las unidades del inventario inicial de productos terminados del mes de enero manteniendo su signo.
 - d) Para determinar el total general del programa de producción se obtendrá sumando los 3 ítems anteriores.

3.3. PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS

3.3.1. Concepto

Es la anticipación de lo que va a costar la materia prima a utilizarse en la producción de un periodo determinado; es decir, es el costo que le corresponderá a la materia prima al ingresar al proceso productivo.

3.3.2. Bases y lineamientos

3.3.2.1. Bases

Para poder elaborar el presupuesto de materias primas se necesita conocer las unidades de materia que se utilizarán en toda la producción y recibe el nombre de **Programa de materias primas**.

Este programa tendrá que elaborarse tomando en consideración de que sirva como herramienta en la toma de decisiones; es decir, debe incluir:

- La materia prima solicitada: Necesaria para elaborar toda la producción incluyendo las mermas de producción. Representa el 100% en el estándar de materias primas.
- La materia prima utilizada: Necesaria, son las unidades de materias primas que quedan en la producción. Representa la eficiencia en el estándar de materias primas.
- La pérdida física: Es la merma ocasionada dentro del proceso productivo.

El programa de materias primas utiliza como base para su elaboración el programa de producción.

3.3.2.2. Lineamientos

La base para elaborar el programa de materias primas, es considerando los estándares de medición, el cual se realizará por cada materia prima diferente.

El estándar de materias primas elaborado por el especialista de la materia, realiza las mediciones por cada materia prima y por cada producto elaborado diferente, desde la solicitud hasta su utilización e incluye las mediciones de las pérdidas físicas.

El estándar de materias primas se elabora en función de:

- Unidades: Obtenidas de la medición de la materia prima a utilizarse en la producción.
- Porcentaje: Obtenido en relación de las unidades (Figura n.º 11).

ESTÁNDAR DE MATERIAS PRIMAS	
	%
M.P	100.00
(-) PÉRDIDAS FÍSICAS	(5.00)
EFICIENCIA	95.00

➔

CANTIDAD DE MATERIAS PRIMAS POR PRODUCTO ELABORADO

Figura n.º 11
Fuente propia

Nota: Para la determinación del presupuesto de la materia prima se hace necesario también disponer de las necesidades de compras de materias primas con su respectivo costo unitario de adquisición; por ende, se elaboran tanto el programa de compras de materias primas como el presupuesto de compras de materias primas para respaldar al presupuesto de materias primas.

Ejemplo 1: Continuamos utilizando el enunciado de la empresa industrial PRONATA SAC:

ESTÁNDAR DE MATERIAS PRIMAS		
MP		1.579
(-) PÉRDIDA FÍSICA	5%	(0.079)
EFICIENCIA		1.500

Figura 12
Fuente propia

Metodología: Para determinar el estándar de materias primas (Figura n.º 12)

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se toman los datos del numeral 6.
- 2) Para determinar el estándar de materias primas se utiliza el modelo o esquema planteado en la teoría y representa la cantidad en unidades de materia prima por producto elaborado.
- 3) Para la materia prima al 100% o materia prima que se solicita para elaborar un solo producto: Se tomará la información proporcionada por la empresa, numeral 6 de los datos del enunciado, o sea 1.579 unidades.

- 4) Para determinar la pérdida física o la materia prima que se pierde en el proceso de elaboración del producto se aplica el porcentaje de la pérdida física (5%) a las unidades de materias primas solicitadas, o sea 1.579. Resultado que debe quedar expresado con signo negativo.
- 5) Para determinar la eficiencia o la materia prima utilizada en elaborar el producto se obtiene sumando la materia prima solicitada y la pérdida física; para nuestro caso, 1.500.

PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS (C)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MP. SOLICITADA	3,348	3,098	3,124	3,500	3,733	3,629	3,877	4,280	3,872	3,904	3,733	4,362	44,460
MP. UTILIZADA	3,180	2,943	2,967	3,324	3,546	3,447	3,683	4,065	3,678	3,708	3,546	4,143	42,230
PERD. FÍSICA	168	155	157	176	187	182	194	215	194	196	187	219	2,230

Metodología: Para determinar el programa de materias primas (C)

- 1) Para determinar el programa de materias primas se utiliza el estándar de materias primas determinado en el paso anterior y el programa de producción.
- 2) La estructura del programa de materias primas estará preparada con la incidencia a la toma de decisiones, por lo tanto, incluirá:
 - a) Materia prima solicitada: Donde se determinará la cantidad en unidades de materias primas solicitadas para la producción y deberá quedar expresado en unidades enteras.
 - b) Materia prima utilizada: Donde se determinará la cantidad en unidades de materias primas utilizadas en la producción y deberá quedar expresado en unidades enteras.
 - c) Pérdidas físicas: Donde se determinará la cantidad en unidades de materias primas que se pierden dentro del proceso de elaboración de la producción.
- 3) En la determinación de la materia prima solicitada será:
 - a) Para el mes de enero se tomará las unidades del programa de producción del mes de enero y se multiplicará por el estándar de materias primas solicitado; para este mes será: 2,120 unidades por 1.579.
 - b) Para los meses de febrero a diciembre se tomará las unidades del programa de producción de cada mes y se multiplicará por el estándar de materias primas solicitado (1.579).

- 4) En la determinación de la materia prima utilizada será:
 - a) Para el mes de enero se tomará las unidades del programa de producción del mes de enero y se multiplicará por el estándar de materias primas utilizado; para este mes será 2,120 unidades por 1.500.
 - b) Para los meses de febrero a diciembre se tomará las unidades del programa de producción de cada mes y se multiplicará por el estándar de materias primas utilizado (1.500).
- 5) En la determinación de las pérdidas físicas será: Restando las unidades de materias primas solicitadas menos las unidades de materias primas utilizadas por cada mes.
- 6) En el total del programa de materias primas se obtendrá sumando las unidades desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PROGRAMA DE COMPRAS MATERIAS PRIMAS (D)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
(+) MP. PRODUCC.	3,348	3,098	3,124	3,500	3,733	3,629	3,877	4,280	3,872	3,904	3,733	4,362	44,460
(+) MP. INV. FINAL	1,025	1,085	1,145	1,205	1,265	1,325	1,385	1,445	1,505	1,565	1,625	1,685	1,685
(-) MP. INV. INIC.	(999)	(1,025)	(1,085)	(1,145)	(1,205)	(1,265)	(1,325)	(1,385)	(1,445)	(1,505)	(1,565)	(1,625)	(999)
COMPRAS	3,374	3,158	3,184	3,560	3,793	3,689	3,937	4,340	3,932	3,964	3,793	4,422	45,146

Metodología: Para determinar el programa compras de materias primas (D)

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se toman los datos del numeral 5.
- 2) El programa de compras de materias primas cumple 2 fines:
 - a) Conocer la cantidad en unidades de materias primas que se necesitan para cumplir con la producción y mantener el inventario final de materias primas.
 - b) Identificar la cantidad en unidades de materias primas que se van a utilizar en el mes de enero.
- 3) Para determinar el programa de compras de materias primas se utiliza el flujo secuencial con incidencia a las compras:
 - a) Unidades que se necesitarán para utilizarse en la producción.
 - b) Unidades que se necesitarán para mantener el inventario final de materias primas.
 - c) Unidades que ya disponemos como inventario inicial de materias primas.

- 4) Para determinar las unidades a comprar en el mes de enero será:
 - a) En las unidades que se necesitarán para utilizarse en la producción: Se digita o se toma las unidades solicitadas del programa de materias primas del mes de enero; para nuestro caso 3,348 unidades.
 - b) En las unidades que se necesitarán para mantener el inventario final de materias primas: Se tomará las unidades del inventario final de materias primas del mes de enero proporcionados por la empresa, numeral 5 de los datos del enunciado, o sea 1,025 unidades.
 - c) En las unidades que ya disponemos como inventario inicial de materias primas: Se tomará las unidades del inventario inicial de materias primas del mes de enero proporcionados por la empresa, numeral 5 de los datos del enunciado, o sea 999 unidades. Unidades que tienen que estar expresadas con signo negativo; porque son las que se van a deducir de toda la compra.
 - d) Para determinar las compras del mes de enero se obtendrá sumando los 3 ítems anteriores.
- 5) Para determinar las unidades a comprar a partir del mes de febrero hasta el mes de diciembre, se realizará:
 - a) En las unidades que se necesitaran utilizarse en la producción: Se digita o se toma las unidades solicitadas del programa de materias primas del mes de febrero hasta el mes de diciembre.
 - b) En las unidades que se necesitarán para mantener el inventario final de materias primas desde el mes de febrero hasta el mes de diciembre: Se tomará las unidades del inventario final de productos terminados de cada mes anterior y se aplica las políticas de la empresa, con un incremento mensual de 60 unidades (datos del numeral 5).
 - c) En las unidades que ya disponemos como inventario inicial de materias primas desde el mes de febrero hasta el mes de diciembre: Se tomará las unidades del inventario final de materias primas de cada mes anterior. Unidades que tienen que estar expresadas con signo negativo; porque son las que se van a deducir de toda la compra.
 - d) Para determinar la compra del mes de febrero hasta el mes de diciembre se obtendrá sumando los 3 ítems anteriores.
- 6) Para determinar el total del programa de compras de materias primas será:
 - a) En las unidades que se necesitarán utilizarse en la producción: Sumando las unidades desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

- b) En las unidades que se necesitarán para mantener el inventario final de materias primas: Se tomará las unidades del inventario final de materias primas del mes de diciembre.
- c) En las unidades que ya disponemos como inventario inicial de materias primas: Se tomará las unidades del inventario inicial de materias primas del mes de enero, manteniendo su signo.
- d) Para determinar el total general del programa de compras de materias primas se obtendrá sumando los 3 ítems anteriores.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS (2)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MAT. PRIMA "X"	19,231.80	18,000.60	18,148.80	20,292.00	21,620.10	21,027.30	22,440.90	24,738.00	22,412.40	22,594.80	21,620.10	25,205.40	257,332.20
TOTAL	19,231.80	18,000.60	18,148.80	20,292.00	21,620.10	21,027.30	22,440.90	24,738.00	22,412.40	22,594.80	21,620.10	25,205.40	257,332.20

Metodología: Para determinar el presupuesto de compras de materias primas n.º 2

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se toman los datos del numeral 6.
- 2) Para elaborar el presupuesto de compras de materias primas se tiene que utilizar como base el programa de compras de materias primas.
- 3) Disponer del costo unitario de adquisición, para nuestro caso es de: 5.70 (numeral 6 de los datos).
- 4) Para determinar el valor de las compras del mes de enero será:
 - a) Tomar las unidades compradas del mes de enero y multiplicarlas por el costo unitario de adquisición; o sea $3,374 \times 5.70$.
 - b) El resultado de la operación anterior se colocará como valor de la compra en el mes de enero, o sea el valor de 19,231.00.
- 5) Para los demás meses desde febrero a diciembre serán siguiendo los mismos pasos que el mes de enero.
- 6) Al final se obtendrá el total sumando los valores desde el mes de enero hasta los valores del mes de diciembre.
- 7) Es necesario realizar la comprobación del total de valor de este presupuesto y se logra multiplicando el total de unidades del programa de compras de materias primas por el costo unitario de adquisición.

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS (3)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MAT. PRIMA "X"	18,384.30	17,658.60	17,806.80	19,950.00	21,278.10	20,685.30	22,098.90	24,396.00	22,070.40	22,252.80	21,278.10	24,863.40	252,722.70
TOTAL	18,384.30	17,658.60	17,806.80	19,950.00	21,278.10	20,685.30	22,098.90	24,396.00	22,070.40	22,252.80	21,278.10	24,863.40	252,722.70

Metodología: Para determinar el presupuesto de materias primas n.º 3

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se tomarán los datos del numeral 5 y numeral 6.
- 2) Para elaborar el presupuesto de materias primas se tiene que utilizar como base el programa de materias primas.
- 3) Disponer del costo unitario:
 - a) Del inventario inicial de materias primas, para nuestro caso es de 5.00 (numeral 5 de los datos).
 - b) De adquisición, para nuestro caso es de 5.70 (numeral 6 de los datos).
- 4) Para determinar el costo de las materias primas del mes de enero será:
 - a) Tomar las unidades salientes del programa de materias primas del mes de enero e identificarlas cuantas unidades corresponden al inventario inicial de materias primas y cuantas corresponden a las nuevas compras de materias primas; para nuestro caso será: inventario inicial 999 unidades y compras 2,349 unidades y que en total corresponde 3,348 unidades.
 - b) El costo de la materia prima del mes de enero estará conformado por el costo de las unidades del inventario inicial y el costo de las unidades de las compras.
 - c) El costo del inventario inicial se obtiene multiplicando las unidades del inventario inicial por su respectivo costo unitario; o sea 999×5.00 .
 - d) El costo de la compra se obtiene multiplicando las unidades de compras por su respectivo costo unitario; o sea $2,349 \times 5.70$.
 - e) La sumatoria del resultado de la operación obtenida en los ítems c y d se colocará como costo de la materia prima en el mes de enero, o sea el valor de 18,334.30.
- 5) Para determinar el costo de la materia prima en el mes de febrero será:
 - a) Tomar las unidades salientes del programa de materias primas del mes de febrero; nuestro caso 3,098 unidades.

- b) Multiplicar las unidades salientes del programa de materias primas por el costo unitario de adquisición.
 - c) El resultado obtenido de la operación anterior se colocará como costo de la materia prima del mes de febrero.
- 6) Para los demás meses desde marzo a diciembre se aplicará el mismo procedimiento que febrero.
- 7) Al final se obtendrá el total sumando los costos desde el mes de enero hasta los costos del mes de diciembre.

3.4. PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

3.4.1. Concepto

Es la anticipación de lo que va a costar la mano de obra directa a utilizarse en la producción de un periodo determinado; es decir, es el costo que le corresponderá a la mano de obra en el proceso productivo.

El costo de la mano de obra directa estará formado por:

- El salario o jornal: Remuneración por hora que le corresponde a cada trabajador de producción.
- Las cargas sociales: Son las retribuciones adicionales al salario que recibe el trabajador por parte del empleador.

El costo de la mano de obra directa integrada con sus costos vinculados se le denomina **Mano de obra absorbida (MOA)**.

3.4.2. Bases y lineamientos

3.4.2.1. Bases

Para poder elaborar el presupuesto de mano de obra directa se necesita conocer las horas de mano de obra directa que se utilizarán en toda la producción y recibe el nombre de **Programa de horas de mano de obra directa**.

Este programa tendrá que elaborarse tomando en consideración de que sirva como herramienta en la toma de decisiones; es decir, debe incluir:

- La mano de obra solicitada: Necesaria para elaborar toda la producción incluyendo las capacidades ociosas de producción. Representa el 100% en el estándar de mano de obra directa.

- La mano de obra solicitada: Necesaria y son las horas de mano de obra directa que queda en la producción. Representa la eficiencia en el estándar de mano de obra directa.
- La capacidad ociosa: Son las pérdidas de tiempo ocasionadas dentro del proceso productivo.

El programa de horas de mano de obra directa utiliza como base para su elaboración el programa de producción.

3.4.2.2. Lineamientos

La base para elaborar el programa de horas de mano de obra directa, es considerando los estándares de medición, el cual se realizará por cada obrero y producto diferente.

El estándar de horas de mano de obra directa es elaborado por el especialista de la materia, realiza los estudios de tiempos y movimientos por cada obrero y por cada producto elaborado diferente, desde la solicitud hasta su utilización e incluye las mediciones de la capacidad ociosa.

El estándar de horas de mano de obra directa se elabora en función de:

- Unidades: Obtenido del estudio de tiempos y movimientos de las horas de mano de obra directa a utilizarse en la producción.
- Porcentaje: Obtenida en relación de las unidades de horas de mano de obra directa (Figura n.º 13).

ESTÁNDAR DE MANO DE OBRA DIRECTA		
		%
MOD		100.00
(-) CAPACIDAD OCIOSA		(7.00)
EFICIENCIA		93.00

➔

CANTIDAD DE HORAS DE MOD POR PRODUCTO ELABORADO
--

Figura n.º 13
Fuente propia

Ejemplo 1: Continuamos utilizando el enunciado de la empresa industrial PRONATA SAC:

ESTÁNDAR DE MANO DE OBRA DIRECTA		
MOD		2.419
(-) CAP OCIOSA	7%	(0.169)
EFICIENCIA		2.250

Figura 14
Fuente propia

Metodología: Para determinar el estándar de mano de obra directa (Figura n.º 14)

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se tomarán los datos del numeral 6.
- 2) Para determinar el estándar de mano de obra directa se utiliza el modelo o esquema planteado en la teoría y representa la cantidad en horas de mano de obra directa por producto elaborado.
- 3) Para la mano de obra al 100% u horas de mano de obra directa que se solicita para elaborar un solo producto: Se tomará la información proporcionada por la empresa, numeral 6 de los datos del enunciado, o sea 2.419 horas.
- 4) Para determinar la capacidad ociosa o las horas de mano de obra directa que se pierde en el proceso de elaboración del producto se aplica el porcentaje de la capacidad ociosa (7%) a las unidades de materias primas solicitadas, o sea 2.419. Resultado que debe quedar expresado con signo negativo.
- 5) Para determinar la eficiencia o las horas de mano de obra directa utilizada en elaborar el producto se obtiene sumando las horas de mano de obra directa solicitada y la capacidad ociosa; para nuestro caso es 2.250.

PROGRAMA DE HORAS DE MANO DE OBRA DIRECTA (E)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MOD SOLICITADA	5,129	4,747	4,785	5,361	5,719	5,559	5,939	6,556	5,932	5,980	5,719	6,682	68,108
MOD UTILIZADA	4,770	4,415	4,451	4,986	5,319	5,171	5,524	6,098	5,517	5,562	5,319	6,215	63,347
CAP OCIOSA	359	332	334	375	400	388	415	458	415	418	400	467	4,761

Metodología: Para determinar el programa de mano de obra directa (E)

- 1) Para determinar el programa de horas de mano de obra directa se utiliza el estándar de mano de obra directa determinado en el paso anterior y el programa de producción.
- 2) La estructura del programa de horas de mano de obra directa estará preparada con la incidencia a la toma de decisiones, por lo tanto, incluirá:
 - a) Mano de obra directa solicitada: Donde se determinará la cantidad en horas de mano de obra directa solicitadas para la producción y deberá quedar expresado en unidades enteras.
 - b) Mano de obra directa utilizada: Donde se determinará la cantidad en horas de mano de obra directa utilizadas en la producción y deberá quedar expresado en unidades enteras.
 - c) Capacidad ociosa: Donde se determinará la cantidad en horas de mano de obra directa que se pierden dentro del proceso de elaboración de la producción.
- 3) La determinación de la mano de obra directa solicitada será:
 - a) Para el mes de enero se tomará las unidades del programa de producción del mes de enero y se multiplicará por el estándar de mano de obra directa solicitado; para este mes será: 2,120 horas por 2.419.
 - b) Para los meses de febrero a diciembre se tomará las unidades del programa de producción de cada mes y se multiplicará por el estándar de mano de obra directa solicitado (2.419).
- 4) La determinación de la mano de obra directa utilizada será:
 - a) Para el mes de enero se tomará las unidades del programa de producción del mes de enero y se multiplicará por el estándar de mano de obra directa utilizado; para este mes será: 2,120 horas por 2.250.
 - b) Para los meses de febrero a diciembre se tomará las unidades del programa de producción de cada mes y se multiplicará por el estándar de mano de obra directa utilizado (2.250).
- 5) La determinación de capacidad ociosa será: Restando las horas de mano de obra directa solicitadas menos las horas de mano de obra directa utilizadas por cada mes.
- 6) El total del programa de horas de mano de obra directa se obtendrá sumando las horas desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA (4)													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MOD SOLICITADA	18,156.66	16,804.38	16,938.90	18,977.94	20,245.26	19,678.86	21,024.06	23,208.24	20,999.28	21,169.20	20,245.26	23,654.28	241,102.32
APORTE	1,959.10	1,813.19	1,827.71	2,047.72	2,184.46	2,123.35	2,268.50	2,504.17	2,265.82	2,284.16	2,184.46	2,552.30	26,014.94
GRATIFICACIONES							20,129.03					23,671.22	43,800.25
VACACIONES		20,091.86											20,091.86
CTS					8,859.74						12,204.08		21,063.81
MOA	20,115.76	38,709.43	18,766.61	21,025.66	31,289.46	21,802.21	43,421.59	25,712.41	23,265.10	23,453.36	34,633.80	49,877.80	352,073.19

Metodología: Para determinar el presupuesto de mano de obra directa n.º 4

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se tomarán los datos del numeral 6.
- 2) Para elaborar el presupuesto de mano de obra directa se tiene que utilizar como base el programa de horas de mano de obra directa.
- 3) Disponer del costo unitario por hora; para nuestro caso 3.54 (numeral 6 de los datos).
- 4) La elaboración del presupuesto de mano de obra directa está estructurada de la siguiente manera:
 - a) Por el costo de la mano de obra solicitada: Representa al costo o remuneración pagada al trabajador por su labor en la producción.
 - b) Por el costo de los aportes del empleador: Integrada por los aportes de planilla como: ESSALUD, SENATI Y SCTR.
 - c) Por el costo de las gratificaciones: Conformada por la gratificación del mes de julio y la gratificación del mes de diciembre.
 - d) Por el costo de las vacaciones: Correspondiente al personal y puede realizarse en cualquier mes del año o todos los meses del año.
 - e) Por el costo de la compensación por tiempo de servicios: La determinación por el año, pero con depósitos semestrales.
- 5) Para determinar el costo de la mano de obra directa solicitada del mes de enero será:
 - a) Tomar las horas salientes del programa de mano de obra directa del mes de enero, nuestro caso 5,129 horas.
 - b) El costo de la mano de obra directa del mes de enero se obtiene multiplicando las horas salientes de la mano de obra directa por el costo unitario por hora. En nuestro caso será: 5,129 horas x 3.54 (costo unitario del numeral 6).

- c) El resultado de la operación obtenida en los ítems b se colocará como costo de la mano de obra directa en el mes de enero, o sea el valor de 18,156.66.
- 6) Para determinar el costo de la mano de obra directa solicitada de los demás meses desde febrero a diciembre se aplicará el mismo procedimiento que enero.
- 7) Al final se obtendrá el total sumando los costos desde el mes de enero hasta los costos del mes de diciembre.
- 8) Para determinar el costo de las cargas sociales se realiza en función de su utilización con respecto al personal y serán colocadas en el mes que le corresponde.
- 9) Para determinar el costo de la mano de obra directa absorbida mensual se obtiene sumando:
 - a) El costo de la mano de obra directa solicitada.
 - b) El costo de las cargas sociales: aportes, gratificaciones, vacaciones, CTS.
- 10) Para determinar el costo total de la mano de obra directa se obtiene sumando el costo desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

3.5. PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS

3.5.1. Concepto

Es la anticipación de lo que posiblemente se va a realizar para costear los costos indirectos a utilizarse en la producción de un periodo determinado; es decir, es el costo que le corresponderá a los costos indirectos en el proceso productivo.

El costo de los costos indirectos estará formado por:

3.5.1.1. El costo de los materiales indirectos

Es la anticipación del costo de los materiales auxiliares, de los suministros y de los envases a utilizarse en la producción. Dentro de esta categoría se encuentra la promoción (bien de obsequio) cuando se encuentra dentro del producto.

3.5.1.2. El costo de la mano de obra indirecta

Es la anticipación del costo del supervisor, del personal de mantenimiento y reparación, del personal de almacén, etc., a utilizarse en la producción.

3.5.1.3. El costo de los otros costos indirectos

Es la anticipación de los costos relacionados a utilizarse en la producción con:

- Las maquinarias: Depreciación, mantenimiento y reparación, alquiler, y seguros.
- Los edificios: Depreciación, mantenimiento y reparación, alquiler, IPP y seguros.
- La energía: Consumo de energía.
- El agua: Consumo de agua, etc.

Conociendo que los costos indirectos se encuentran distribuidos en las actividades productivas y con la aplicación del Costeo ABC para la distribución a cada producto diferente elaborado.

3.5.2. Bases y lineamientos

3.5.2.1. Bases

Para poder elaborar el presupuesto de costos indirectos se necesita conocer las unidades de bienes indirectos que se utilizaran en toda la producción y recibe el nombre de **Programa de materiales indirectos**.

Este programa de materiales indirectos se tendrá que elaborar por cada producto diferente elaborado.

El programa de materiales indirectos utiliza como base para su elaboración el programa de producción.

3.5.2.2. Lineamientos

Para elaborar el presupuesto de costos indirectos utiliza como lineamientos su comportamiento con los productos.

- **Costos indirectos variables:** Está conformado por los materiales indirectos, a saber: Materiales auxiliares, suministros y envases. Se elaborará el programa de materiales indirectos y el presupuesto de costos indirectos variables.
- **Costos indirectos fijos:** Está conformado por la mano de obra indirecta y los otros costos indirectos. Se elaborará el presupuesto de costos indirectos fijos en forma detallada por cada componente y por total de componentes.

Ejemplo 1: Continuamos utilizando el enunciado de la empresa industrial PRONATA SAC:

PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS (F)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MAT. IND. "Y"	10,600	9,810	9,890	11,080	11,820	11,490	12,275	13,550	12,260	12,360	11,820	13,810	140,765
TOTAL	10,600	9,810	9,890	11,080	11,820	11,490	12,275	13,550	12,260	12,360	11,820	13,810	140,765

Metodología: Para determinar el programa de materiales indirectos (F)

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se tomarán los datos del numeral 6.
- 2) Para determinar el programa de materiales indirectos se utiliza el programa de producción.
- 3) Disponer de la cantidad de materiales indirectos por producto elaborado.
- 4) Para la determinación de la cantidad en unidades de materiales indirectos será:
 - a) Tomar la cantidad en unidades del programa de producción del mes de enero, nuestro caso será: 2,120 unidades.
 - b) Tomar la cantidad en unidades de materiales indirectos, nuestro caso 5 (numeral 6 de los datos).
 - c) Se multiplicará la cantidad en unidades del programa de producción por la cantidad en unidades de materiales indirectos utilizados; para este mes será: 2,120 unidades por 5.
 - d) El resultado obtenido del ítem anterior se colocará como cantidad de unidades en el mes de enero, nuestro caso 10,600 unidades.
- 5) Para los meses de febrero a diciembre se aplicará el mismo procedimiento que para el mes de enero.
- 6) En el total del programa de materiales indirectos se obtendrá sumando las unidades desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VARIABLES (5)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MAT. IND. "Y"	3,498.00	3,237.30	3,263.70	3,656.40	3,900.60	3,791.70	4,050.75	4,471.50	4,045.80	4,078.80	3,900.60	4,557.30	46,452.45
TOTAL	3,498.00	3,237.30	3,263.70	3,656.40	3,900.60	3,791.70	4,050.75	4,471.50	4,045.80	4,078.80	3,900.60	4,557.30	46,452.45

Metodología: Para determinar el presupuesto de costos indirectos variables n.º 5

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se tomarán los datos del numeral 6.
- 2) Para elaborar el presupuesto de costos indirectos variables se tiene que utilizar como base el programa de materiales indirectos.
- 3) Disponer del costo unitario por unidad de material indirecto; para nuestro caso 0.33 (numeral 6 de los datos).
- 4) Para determinar el costo de los costos indirectos variables del mes de enero será:
 - a) Tomar las unidades del programa de materiales indirectos del mes de enero, nuestro caso 10,600 unidades.
 - b) El costo de los costos indirectos variables del mes de enero se obtiene multiplicando la cantidad en unidades de materiales indirectos por el costo unitario por unidad; nuestro caso será: 10,600 unidades x 0.33 (costo unitario del numeral 6).
 - c) El resultado de la operación obtenida en el ítem b se colocará como costo de los costos indirectos variables en el mes de enero, o sea el valor de 3,498.00.
- 5) Para determinar el costo de los costos indirectos variables de los demás meses desde febrero a diciembre se aplicará el mismo procedimiento que enero.
- 6) Para determinar el costo total de costos indirectos variables se obtiene sumando el costo desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS FIJOS (6)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SERVICIOS	3,450.00	3,450.00	3,450.00	3,450.00	3,450.00	3,450.00	3,450.00	3,450.00	3,450.00	3,450.00	3,450.00	3,450.00	41,400.00
DIVERSOS	1,975.00	1,975.00	1,975.00	1,975.00	1,975.00	1,975.00	1,975.00	1,975.00	1,975.00	1,975.00	1,975.00	1,975.00	23,700.00
DEPRECIACIÓN	278.33	278.33	278.34	278.33	278.33	278.34	278.33	278.33	278.34	278.33	278.33	278.34	3,340.00
TOTAL	5,703.33	5,703.33	5,703.34	5,703.33	5,703.33	5,703.34	5,703.33	5,703.33	5,703.34	5,703.33	5,703.33	5,703.34	68,440.00

Metodología: Para determinar el presupuesto de costos indirectos fijos n.º 6

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se tomarán los datos del numeral 6.
- 2) Para elaborar el presupuesto de costos indirectos fijos se realiza:

- a) Primero el detalle de todos los integrantes del costo indirecto en forma mensual como, por ejemplo, consumo de energía, consumo de agua, servicios diversos, etc.
 - b) Segundo se agrupan por componentes como puede ser: servicios, diversos, depreciación, etc.
 - c) Se obtiene el total de los costos indirectos por componentes y en forma mensual.
- 3) Para elaborar el presupuesto de costos indirectos fijos se colocará el valor determinado en el paso anterior y por cada mes.
 - 4) Se obtiene el resultado de cada mes sumando los componentes de los costos indirectos fijos.
 - 5) Para determinar el costo total del presupuesto de costos indirectos fijos se sumará los valores desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

Nota: Una vez terminado de elaborar los presupuestos de los 3 elementos; materias primas, mano de obra directa y costos indirectos; ya se puede regularizar la elaboración del presupuesto de producción y del presupuesto de costo de ventas.

Ejemplo 1: Continuamos utilizando el enunciado de la empresa industrial PRONATA SAC:

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN (7)						
DETALLE	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA. DIR.	COSTOS IND. VARIABLES	COSTOS IND. FIJOS	COSTO DE PRODUCC.	C.U.P
PRODUCTO "X"	252,722.70	352,073.19	46,452.45	68,440.00	719,688.34	25.56
TOTAL	252,722.70	352,073.19	46,452.45	68,440.00	719,688.34	

Metodología: Para determinar el presupuesto de costo de producción n.º 7

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC y complementando el presupuesto de producción.
- 2) Para elaborar el presupuesto de producción, solamente se utiliza la información determinada en cada presupuesto relacionado con la producción.
- 3) El presupuesto de producción dispone como estructura de la elaboración de su producto lo siguiente:

- a) El costo de la materia prima.
 - b) El costo de la mano de obra directa.
 - c) El costo de los costos indirectos variables.
 - d) El costo de los costos indirectos fijos.
 - e) El costo de la producción.
 - f) El costo unitario de producción.
- 4) Para determinar el costo de producción se realiza de la siguiente manera:
- a) El costo de la materia prima: Se tomará el valor que figure en el total del presupuesto de materias primas.
 - b) El costo de la mano de obra directa: Se tomará el valor que figure en el total del presupuesto de mano de obra directa absorbida.
 - c) El costo de los costos indirectos variables: Se tomará el valor que figure en el total del presupuesto de costos indirectos variables.
 - d) El costo de los costos indirectos fijos: Se tomará el valor que figure en el total del presupuesto de costos indirectos fijos.
- 5) Para determinar el presupuesto de producción se sumarán el costo de la materia prima, el costo de la mano de obra directa, el costo de los costos indirectos variables y el costo de los costos indirectos fijos, dando un total de 719,688.34.
- 6) Para determinar el costo unitario de producción se tendrá que dividir el costo de producción entre el total de unidades del programa de producción, nuestro caso $719,688.34 / 28,153$ unidades.
- 7) El costo unitario de producción obtenido es de 25.56 y se utilizará para determinar el costo del inventario final de productos terminados.

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS (8)

DETALLE	INVENTARIO INICIAL		PRODUCCIÓN		INVENTARIO FINAL		COSTO DE VENTAS	
	UNIDADES	COSTO	UNIDADES	COSTO	UNIDADES	COSTO	UNIDADES	COSTO
PRODUCTO "X"	225	5,490.00	28,153	719,688.34	248	6,339.74	28,130	718,838.60
TOTAL	225	5,490.00	28,153	719,688.34	248	6,339.74	28,130	718,838.60


 PROGRAMA
 PRODUCTOS
 TERMINADOS
 VENDIDOS

Metodología: Para determinar el presupuesto de costo de ventas n.º 8

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC y complementando el presupuesto de costo de los productos terminados vendidos.
- 2) El presupuesto de costo de ventas es nuestro punto de apoyo para comprobar si el presupuesto elaborado hasta el momento es correcto.
- 3) El presupuesto de costo de ventas dispone como estructura de la elaboración y comercialización de su producto lo siguiente:
 - a) El inventario inicial de productos terminados: Está conformado por las unidades y su costo.
 - b) El costo de producción de los productos terminados: Está conformado por las unidades y su costo.
 - c) El inventario final de productos terminados: Está conformado por las unidades y su costo.
 - d) El costo de ventas: Está conformado por las unidades y su costo.
- 4) Las unidades que integran su estructura servirán para comprobar las unidades vendidas.
 - a) Inventario inicial: Tomadas del numeral 4 de los datos, para nuestro caso 225 unidades y que corresponden al mes de enero.
 - b) Costo de producción: Tomadas del total del programa de producción, para nuestro caso 28,153 unidades.
 - c) Inventario final: Tomadas del total del programa de producción, para nuestro caso 248 unidades y que corresponden al mes de diciembre.
 - d) Costo de ventas: Se obtendrá sumando las unidades del inventario inicial más las unidades del costo de producción menos las unidades del inventario final.
- 5) Los costos que integran su estructura servirán para determinar el costo de las unidades vendidas:
 - a) Inventario inicial: Se obtiene de multiplicar las unidades del inventario inicial por su costo unitario, nuestro caso 225 unidades por 5.00 y da como resultado 5,490.00.
 - b) Costo de producción: Tomadas del total del presupuesto de producción, para nuestro caso 719,688.34.
 - c) Inventario final: Se obtiene de multiplicar las unidades del inventario final por el costo unitario de producción, para nuestro caso 248 unidades por 25.56 y como resultado 6,339.74.
 - d) Costo de ventas: Se obtendrá sumando el costo del inventario inicial más el costo de la producción menos el costo del inventario final.

Presupuestos de gastos

4.1. PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS

4.1.1. Concepto

Es la anticipación de todos los gastos de operación; es decir, de todos aquellos relacionados con la gestión y funcionamiento de la empresa de un periodo determinado.

Este presupuesto representa a los gastos que realiza la empresa para mantenerse operativa por lo tanto siempre existirá así las ventas sean bajas y son necesarios sin estar relacionadas con las ventas. Pero en caso la empresa este aplicando el Costeo ABC para la distribución de los gastos hacia los productos utilizará como base el **Programa de productos vendidos**.

Este presupuesto se tiene que elaborar en forma detallada por cada mes, a saber:

- Por cada gasto independiente.
- Por cada clase diferente.
- Por cada oficina diferente.

El total de los gastos estará conformado por:

- Suministros.
- Sueldos.
- Cargas sociales.
- Dietas.
- Otros gastos del personal.
- Comunicación.
- Asesorías.
- Mantenimiento y reparaciones.
- Alquiler.
- Servicios básicos.
- Relaciones publicas.

- Servicios de contratistas.
- Otros servicios.
- Tributos.
- Seguros.
- Suscripciones.
- Otros gastos.
- Depreciación.

4.1.2. Bases y lineamientos

4.1.2.1. Bases

No dispondrá de base si su aplicación es genérica, pero si la empresa este aplicando el Costeo ABC para la distribución de los gastos hacia los productos utilizará como base el **Programa de productos vendidos** y que recibirá diferentes denominaciones de acuerdo al tipo de actividad que realice la empresa; a saber:

- Programa de productos terminados vendidos para la empresa industrial.
- Programa de servicios terminados vendidos para la empresa de servicios.
- Programa de mercaderías vendidas para la empresa comercial.

4.1.2.2. Lineamientos

Para elaborar el presupuesto de gastos administrativos utilizará como lineamientos su comportamiento con los productos.

- **Gastos administrativos variables:** Como se mencionó los gastos administrativos no tienen una relación directa con el producto vendido, por lo tanto, no tienen comportamiento variable.
- **Gastos administrativos fijos:** Todos los gastos administrativos son fijos sin excepción. Se elaborará el presupuesto de gastos administrativos fijos en forma detallada por cada componente y por total de componentes.

Ejemplo 1: Continuamos utilizando el enunciado de la empresa industrial PRONATA SAC:

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS (9)													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDOS	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	49,200.00
APORTE	442.39	442.39	442.39	442.39	442.39	442.39	442.39	442.39	442.39	442.39	442.39	442.39	5,308.68
GRATIFICACIONES							4,469.00						8,938.00
VACACIONES		4,100.00											4,100.00
CTS					2,372.00						2,372.00		4,744.00
SERVICIOS	1,996.00	1,996.00	1,996.00	1,996.00	1,996.00	1,996.00	1,996.00	1,996.00	1,996.00	1,996.00	1,996.00	1,996.00	23,952.00
DIVERSOS	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	1,024.00	12,288.00
DEPRECIACION	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00	240.00
TOTAL	7,582.39	11,682.39	7,582.39	7,582.39	9,954.39	7,582.39	12,051.39	7,582.39	7,582.39	7,582.39	9,954.39	12,051.39	108,770.68

10.79%

Metodología: Para determinar el presupuesto de gastos administrativos n.º 9

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC se tomarán los datos del numeral 7.
- 2) Para la elaboración de presupuesto de gastos administrativos se toma en consideración los gastos detallados por cada mes.
- 3) El total de los detalles serán reflejados como componentes de gastos en este presupuesto.
- 4) Dado a su naturaleza los gastos administrativos que todos son fijos y por ende montos iguales en cada mes, excepto aquellos que por naturaleza se desembolsan en meses específicos como son las cargas sociales.

4.2. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

4.2.1. Concepto

Es la anticipación de todos los gastos de distribución y/o comercialización; es decir, de todos aquellos relacionados con la gestión de ventas de la empresa de un periodo determinado.

Este presupuesto representa a los gastos que realiza la empresa para poder vender los bienes y/o servicios. Pero en caso la empresa este aplicando el Costeo ABC para la distribución de los gastos hacia los productos utilizará como base el **Programa de productos vendidos**.

Este presupuesto consta de 2 componentes supeditado a su comportamiento con el producto.

Este presupuesto se tiene que elaborar en forma detallada por cada mes, a saber:

- Por cada gasto independiente.
- Por cada clase diferente.
- Por cada oficina diferente.

El total de los gastos estará conformado por:

- Suministros.
- Sueldos.
- Comisiones.
- Cargas sociales.
- Otros gastos del personal.
- Comunicación.
- Transporte por ventas.
- Asesorías.
- Mantenimiento y reparaciones.
- Alquiler.
- Servicios básicos.
- Publicidad.
- Servicios de contratistas.
- Otros servicios.
- Tributos.
- Seguros.
- Suscripciones.
- Otros gastos.
- Depreciación.
- Estimación de cuentas de cobranza dudosa.

4.2.2. Bases y lineamientos

4.2.2.1. Bases

Para poder elaborar el presupuesto de gastos de ventas se utilizará como base el **Programa de productos vendidos** y que recibirá diferentes denominaciones de acuerdo al tipo de actividad que realice la empresa; a saber:

- Programa de productos terminados vendidos para la empresa industrial.
- Programa de servicios terminados vendidos para la empresa de servicios.
- Programa de mercaderías vendidas para la empresa comercial.

Este programa se tendrá que elaborar por cada producto diferente elaborado.

4.2.2.2. Lineamientos

Para elaborar el presupuesto de gastos de ventas utilizará como lineamientos su comportamiento con los productos.

- **Gastos administrativos variables:** Está conformado por los suministros de ventas, comisiones de ventas y transporte de ventas. Debemos tener presente que si la empresa otorga promoción fuera del producto figurara en este presupuesto y como suministros.
- **Gastos administrativos fijos:** Está conformado por todos los demás restantes gastos de ventas. Se elaborará el presupuesto de gastos de ventas fijos en forma detallada por cada componente y por total de componentes.

Ejemplo 1: Continuamos utilizando el enunciado de la empresa industrial PRONATA SAC:

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS VARIABLES (10)													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUMINISTROS	99.98	91.98	91.98	102.11	109.28	107.09	113.55	124.95	114.95	114.95	110.34	126.90	1,308.05
COMISIONES	1,999.50	1,839.54	1,839.54	2,042.28	2,185.50	2,141.79	2,271.06	2,498.91	2,298.96	2,298.96	2,206.89	2,537.97	26,160.90
TOTAL	2,099.48	1,931.52	1,931.52	2,144.39	2,294.78	2,248.88	2,384.61	2,623.86	2,413.91	2,413.91	2,317.23	2,664.87	27,468.95

Metodología: Para determinar el presupuesto de gastos de ventas variables n.º 10

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC, se tomarán los datos del numeral 8.
- 2) Para elaborar el presupuesto de gastos de ventas variables se tiene que utilizar como base de aplicación el presupuesto de ventas.
- 3) Tanto los suministros como las comisiones se expresan en porcentaje en función de las ventas presupuestadas.

- 4) Para determinar los suministros del mes de enero se multiplicará las ventas presupuestadas de enero por el porcentaje de suministros, para nuestro caso: $99,975.00 \times 0.10\%$ dando el resultado 99.98.
- 5) Para los meses de febrero a diciembre se utiliza el mismo procedimiento que el inciso anterior (4).
- 6) Para determinar las comisiones del mes de enero se multiplicará las ventas presupuestadas de enero por el porcentaje de comisiones, para nuestro caso: $99,975.00 \times 2.00\%$ dando el resultado 1,999.50.
- 7) Para los meses de febrero a diciembre se utiliza el mismo procedimiento que el inciso anterior (6).
- 8) Para determinar el total del presupuesto de gastos de ventas variables se obtiene sumando desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS FIJOS (11)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDOS	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	19,200.00
APORTES	388.39	371.13	371.13	393.00	408.46	403.74	417.69	442.27	420.70	420.70	410.76	446.49	4,894.44
GRATIFICACIÓN							3,932.75					3,028.63	6,961.38
VACACIONES		3,780.08											3,780.08
CTS					1,765.11						1,941.27		3,706.37
SERVICIOS	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	1,450.00	17,400.00
DIVERSOS	910.00	910.00	910.00	910.00	910.00	910.00	910.00	910.00	910.00	910.00	910.00	910.00	10,920.00
DEPRECIACIÓN	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	17.50	210.00
TOTAL	4,365.89	8,128.70	4,348.63	4,370.50	6,151.06	4,381.24	8,327.93	4,419.77	4,398.20	4,398.20	6,329.53	7,452.62	67,072.27

Metodología: Para determinar el presupuesto de gastos de ventas fijos n.º 11

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa industrial PRONATA SAC se tomarán los datos del numeral 8.
- 2) Para la elaboración de presupuesto de gastos de ventas fijos se toma en consideración los gastos detallados por cada mes.
- 3) El total de los detalles serán reflejados como componentes de gastos en este presupuesto.
- 4) Dado a su naturaleza los gastos de ventas fijos son fijos y, por ende, montos iguales en cada mes, excepto aquellos que por naturaleza se desembolsan en meses específicos como son las cargas sociales.

Ejemplo 1: Continuamos utilizando el enunciado de la empresa industrial PRONATA SAC y con los presupuestos operativos ya elaborados, se prepara el Estado de Resultados Projectado.

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO		
VENTAS	1,308,045.00	PTO 1
(-) COSTO VENTAS	(718,838.60)	PTO 8
= UTILIDAD BRUTA	589,206.40	
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	(108,770.68)	PTO 9
(-) GASTOS DE VENTAS	(94,541.21)	PTO 10 Y 11
= UTILIDAD OPERATIVA	385,894.51	

Metodología: Para elaborar el Estado de Resultado Proyectado

- 1) Para elaborar el Estado de resultado proyectado se debe disponer de todos los presupuestos operativos totalmente elaborados, porque representan la base ya que de ellos se obtiene la información.
- 2) Para cada una de las estructuras del Estado de resultado se captura el valor del total de cada uno de los presupuestos relacionados.
- 3) Para la obtención de los gastos de ventas se tiene que unir el valor total de presupuesto de gastos de ventas variables con el valor total del presupuesto de gastos de ventas fijos.

Ejemplo 1: Continuamos utilizando el enunciado de la empresa industrial PRONATA SAC y pasamos a la elaboración de los presupuestos financieros.

PRESUPUESTO DE PRODUCTOS TERMINADOS VENDIDOS (12)													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
PRODUCTO "A"	99,975.00	91,977.00	91,977.00	102,114.00	109,275.00	107,089.50	113,553.00	124,945.50	114,948.00	114,948.00	110,344.50	126,898.50	1,308,045.00
TOTAL	99,975.00	91,977.00	91,977.00	102,114.00	109,275.00	107,089.50	113,553.00	124,945.50	114,948.00	114,948.00	110,344.50	126,898.50	1,308,045.00
VALOR VTA	99,975.00	91,977.00	91,977.00	102,114.00	109,275.00	107,089.50	113,553.00	124,945.50	114,948.00	114,948.00	110,344.50	126,898.50	1,308,045.00
IGV	17,995.50	16,555.86	16,555.86	18,380.52	19,669.50	19,276.11	20,439.54	22,490.19	20,690.64	20,690.64	19,862.01	22,841.73	235,448.10
P. VTA	117,970.50	108,532.86	108,532.86	120,494.52	128,944.50	126,365.61	133,992.54	147,435.69	135,638.64	135,638.64	130,206.51	149,740.23	1,543,493.10
CONTADO	88,477.88	81,399.65	81,399.65	90,370.89	96,708.38	94,774.21	100,494.41	110,576.77	101,728.98	101,728.98	97,654.88	112,305.17	1,157,619.83
CRÉDITO	29,492.63	27,133.22	27,133.22	30,123.63	32,236.13	31,591.40	33,498.14	36,858.92	33,909.66	33,909.66	32,551.63	37,435.06	385,873.28
TOTAL	117,970.50	108,532.86	108,532.86	120,494.52	128,944.50	126,365.61	133,992.54	147,435.69	135,638.64	135,638.64	130,206.51	149,740.23	1,543,493.10

↓
INVENTARIO FINAL
CUENTAS POR COBRAR

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de productos terminados vendidos n.º 12

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base el presupuesto de productos terminados vendidos (presupuesto n.º 1) que corresponde a los presupuestos operativos.

- 2) La primera estructura está conformado tan igual como está elaborado el presupuesto operativo; es decir, cuantos productos disponga la empresa para la venta.
- 3) La segunda estructura está compuesta por el valor de venta, el IGV (18%) y el precio de venta; es decir, determina el precio de venta.
- 4) La tercera estructura indica como se realiza la cobranza de las ventas mensuales y toma como base el precio de venta determinado en el ítem 3; con su debida comprobación; de acuerdo a la política de cobranza de la empresa, dato de información en el numeral n.º 9 del enunciado.
- 5) El contado se determina multiplicando el precio de venta de cada mes por el porcentaje de la venta al contado; para nuestro caso es el 75%.
- 6) El crédito se determina multiplicando el precio de venta de cada mes por el porcentaje de la venta al crédito; para nuestro caso es el 25%.
- 7) Los totales del presupuesto se obtienen sumando desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.
- 8) El crédito del mes de diciembre representa el **Inventario final de cuentas por cobrar.**

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR (13)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CONTADO	88,477.88	81,399.65	81,399.65	90,370.89	96,708.38	94,774.21	100,494.41	110,576.77	101,728.98	101,728.98	97,654.88	112,305.17	1,157,619.83
CRÉDITO	-	29,492.63	27,133.22	27,133.22	30,123.63	32,236.13	31,591.40	33,498.14	36,858.92	33,909.66	33,909.66	32,551.63	348,438.22
TOTAL	88,477.88	110,892.27	108,532.86	117,504.11	126,832.01	127,010.33	132,085.81	144,074.90	138,587.90	135,638.64	131,564.54	144,856.80	1,506,058.04

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de cuentas por cobrar n.º 13

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en la tercera estructura del presupuesto n.º 12.
- 2) La elaboración del presupuesto de cuentas por cobrar se basa en 2 tipos de información diferente:
 - a) El inventario inicial de cuentas por cobrar que figura en el Estado de Situación Financiera o en el asiento de apertura.
 - b) El presupuesto de productos terminados vendidos financiero n.º 12 en su tercera estructura.
- 3) Para elaborar el presupuesto de cuentas por cobrar la parte que le corresponde al contado solamente se captura los valores mensuales del presupuesto n.º 12.

- 4) Para elaborar el presupuesto de cuentas por cobrar la parte que le corresponde al crédito se realiza de la siguiente manera:
 - a) Para el mes de enero se tomará el inventario inicial de cuentas por cobrar.
 - b) Para el mes de febrero se tomará el valor del crédito del mes de enero.
 - c) Para el mes de marzo se tomará el valor del crédito del mes de febrero.
 - d) Para los meses de abril a diciembre se tomará el valor del crédito del mes anterior, similar a los ítems anteriores.
- 5) Para determinar el total mensual se sumará tanto el valor del contado como el valor del crédito de cada mes.
- 6) Para determinar el total del presupuesto de cuentas por cobrar se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS (14)													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MAT. PRIMA "X"	19,231.80	18,000.60	18,148.80	20,292.00	21,620.10	21,027.30	22,440.90	24,738.00	22,412.40	22,594.80	21,620.10	25,205.40	257,332.20
TOTAL	19,231.80	18,000.60	18,148.80	20,292.00	21,620.10	21,027.30	22,440.90	24,738.00	22,412.40	22,594.80	21,620.10	25,205.40	257,332.20
V. VENTA	19,231.80	18,000.60	18,148.80	20,292.00	21,620.10	21,027.30	22,440.90	24,738.00	22,412.40	22,594.80	21,620.10	25,205.40	257,332.20
IGV	3,461.72	3,240.11	3,266.78	3,652.56	3,891.62	3,784.91	4,039.36	4,452.84	4,034.23	4,067.06	3,891.62	4,536.97	46,319.80
P. VENTA	22,693.52	21,240.71	21,415.58	23,944.56	25,511.72	24,812.21	26,480.26	29,190.84	26,446.63	26,661.86	25,511.72	29,742.37	303,652.00
CONTADO	13,616.11	12,744.42	12,849.35	14,366.74	15,307.03	14,887.33	15,888.16	17,514.50	15,867.98	15,997.12	15,307.03	17,845.42	182,191.20
CRÉDITO	9,077.41	8,496.28	8,566.23	9,577.82	10,204.69	9,924.89	10,592.10	11,676.34	10,578.65	10,664.75	10,204.69	11,896.95	121,460.80
TOTAL	22,693.52	21,240.71	21,415.58	23,944.56	25,511.72	24,812.21	26,480.26	29,190.84	26,446.63	26,661.86	25,511.72	29,742.37	303,652.00

INVENTARIO FINAL DE CUENTAS POR PAGAR

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de compras de materias primas n.º 14

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base el presupuesto de compras de materias primas (presupuesto n.º 2) que corresponde a los presupuestos operativos.
- 2) La primera estructura está conformado tan igual como está elaborado el presupuesto operativo; es decir, cuantas materias primas disponga la empresa para la elaboración del producto.
- 3) La segunda estructura está compuesta por el valor de venta, el IGV (18%) y el precio de venta; es decir, determina el precio de venta.

- 4) La tercera estructura indica como se realiza la cancelación de las compras mensuales y toma como base el precio de venta determinado en el ítem 3; con su debida comprobación; de acuerdo a la política de pagos de la empresa, dato de información en el numeral n.º 10 del enunciado.
- 5) El contado se determina multiplicando el precio de venta de cada mes por el porcentaje de la compra al contado; para nuestro caso es el 60%.
- 6) El crédito se determina multiplicando el precio de venta de cada mes por el porcentaje de la compra al crédito; para nuestro caso es el 40%.
- 7) Los totales del presupuesto se obtienen sumando desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.
- 8) El crédito del mes de diciembre representa el **Inventario final de cuentas por pagar.**

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR (15)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CONTADO	13,616.11	12,744.42	12,849.35	14,366.74	15,307.03	14,887.33	15,888.16	17,514.50	15,867.98	15,997.12	15,307.03	17,845.42	182,191.20
CRÉDITO	4,971.00	9,077.41	8,496.28	8,566.23	9,577.82	10,204.69	9,924.89	10,592.10	11,676.34	10,578.65	10,664.75	10,204.69	114,534.85
TOTAL	18,587.11	21,821.83	21,345.63	22,932.97	24,884.85	25,092.02	25,813.04	28,106.61	27,544.32	26,575.77	25,971.78	28,050.11	296,726.05

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de cuentas por pagar n.º 15

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en la tercera estructura del presupuesto n.º 14.
- 2) La elaboración del presupuesto de cuentas por pagar se basa en 2 tipos de información diferente:
 - a) El inventario inicial de cuentas por pagar que figura en el Estado de Situación Financiera o en el asiento de apertura.
 - b) El presupuesto de compras de materias primas financiero n.º 14 en su tercera estructura.
- 3) Para elaborar el presupuesto de cuentas por pagar la parte que le corresponde al contado solamente se captura los valores mensuales del presupuesto n.º 14.
- 4) Para elaborar el presupuesto de cuentas por pagar la parte que le corresponde al crédito se realiza de la siguiente manera:

- a) Para el mes de enero se tomará el inventario inicial de cuentas por pagar.
 - b) Para el mes de febrero se tomará el valor del crédito del mes de enero.
 - c) Para el mes de marzo se tomará el valor del crédito del mes de febrero.
 - d) Para los meses de abril a diciembre se tomará el valor del crédito del mes anterior, similar a los ítems anteriores.
- 5) Para determinar el total mensual se sumará tanto el valor del contado como el valor del crédito de cada mes.
- 6) Para determinar el total del presupuesto de cuentas por pagar se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE COMPRAS AL CONTADO (16)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
BIENES	3,597.98	3,329.28	3,355.68	3,758.51	4,009.88	3,898.79	4,164.30	4,596.45	4,160.75	4,193.75	4,010.94	4,684.20	47,760.50
SERVICIOS	6,896.00	6,896.00	6,896.00	6,896.00	6,896.00	6,896.00	6,896.00	6,896.00	6,896.00	6,896.00	6,896.00	6,896.00	82,752.00
DIVERSOS	3,909.00	3,909.00	3,909.00	3,909.00	3,909.00	3,909.00	3,909.00	3,909.00	3,909.00	3,909.00	3,909.00	3,909.00	46,908.00
TOTAL	14,402.98	14,134.28	14,160.68	14,563.51	14,814.88	14,703.79	14,969.30	15,401.45	14,965.75	14,998.75	14,815.94	15,489.20	177,420.50
V. VENTA	14,402.98	14,134.28	14,160.68	14,563.51	14,814.88	14,703.79	14,969.30	15,401.45	14,965.75	14,998.75	14,815.94	15,489.20	177,420.50
IGV	2,592.54	2,544.17	2,548.92	2,621.43	2,666.68	2,646.68	2,694.47	2,772.26	2,693.83	2,699.77	2,666.87	2,788.06	31,935.69
P. VENTA	16,995.51	16,678.45	16,709.60	17,184.95	17,481.55	17,350.47	17,663.78	18,173.71	17,659.58	17,698.52	17,482.81	18,277.25	209,356.18

18%

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de compras al contado n.º 16

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en los presupuestos operativos:
 - a) Presupuesto de costos indirectos variables n.º 5.
 - b) Presupuesto de costos indirectos fijos n.º 6.
 - c) Presupuesto de gastos administrativos n.º 9.
 - d) Presupuesto de gastos de ventas variables n.º 10.
 - e) Presupuesto de gastos de ventas fijos n.º 11.
- 2) De los presupuestos anteriores se utilizará la información de compras correspondiente a:
 - a) Bienes.
 - b) Servicios.
 - c) Diversos.

- 3) Para determinar el presupuesto de compras al contado se capturan los valores de las compras de bienes y servicios de los diferentes presupuestos.
- 4) En la primera estructura está conformado por las compras de bienes, servicios y diversos mensuales, y los valores se obtendrán:
 - a) Para los bienes: Capturando el valor de materiales indirectos del presupuesto n.º 5 y el valor de suministros del presupuesto n.º 10.
 - b) Para los servicios: Capturando el valor de servicios del presupuesto n.º 6, el valor de servicios del presupuesto n.º 9 y el valor de servicios del presupuesto n.º 11.
 - c) Para los diversos: Capturando el valor de diversos del presupuesto n.º 6, el valor de diversos del presupuesto n.º 9 y el valor de diversos del presupuesto n.º 11.
- 5) En la segunda estructura está compuesta por el valor de venta, el IGV (18%) y el precio de venta; es decir, determina el precio de venta de las compras al contado.
- 6) Para determinar el total del presupuesto de compras al contado se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES POR PAGAR (17)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MOD	18,156.66	16,804.38	16,938.90	18,977.94	20,245.26	19,678.86	21,024.06	23,208.24	20,999.28	21,169.20	20,245.26	23,654.28	241,102.32
SUELDO ADM.	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	4,100.00	49,200.00
SUELDO VTA.	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	1,600.00	19,200.00
COMISIÓN	1,999.50	1,839.54	1,839.54	2,042.28	2,185.50	2,141.79	2,271.06	2,498.91	2,298.96	2,298.96	2,206.89	2,537.97	26,160.90
TOT. S/S	25,856.16	24,343.92	24,478.44	26,720.22	28,130.76	27,520.65	28,995.12	31,407.15	28,998.24	29,168.16	28,152.15	31,892.25	335,663.22
GRATIFICAC.							28,530.78					31,168.85	59,699.63
VACACIONES		27,971.94											27,971.94
CTS					12,996.84						16,517.34		29,514.18
TOTAL REM.	25,856.16	52,315.86	24,478.44	26,720.22	41,127.60	27,520.65	57,525.90	31,407.15	28,998.24	29,168.16	44,669.49	63,061.10	452,848.97
APORTES	2,789.88	2,626.71	2,641.22	2,883.11	3,035.31	2,969.48	3,128.57	3,388.83	3,128.91	3,147.24	3,037.62	3,441.17	36,218.06
RETENCIONES													
ONP	3,361.30	3,164.71	3,182.20	3,473.63	3,657.00	3,577.68	3,769.37	4,082.93	3,769.77	3,791.86	3,659.78	4,145.99	43,636.22
NETO X PAG.	22,494.86	49,151.15	21,296.24	23,246.59	37,470.60	23,942.97	53,756.53	27,324.22	25,228.47	25,376.30	41,009.71	58,915.11	409,212.75

13%

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de remuneraciones por pagar n.º 17

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en los presupuestos operativos:

- a) Presupuesto de mano de obra directa n.º 4.
 - b) Presupuesto de gastos administrativos n.º 9.
 - c) Presupuesto de gastos de ventas variables n.º 10.
 - d) Presupuesto de gastos de ventas fijos n.º 11.
- 2) De los presupuestos anteriores se utilizará la información de gastos del personal correspondiente a:
- a) Mano de obra directa.
 - b) Sueldos administrativos.
 - c) Sueldos de ventas.
 - d) Comisiones.
 - e) Gratificaciones.
 - f) Vacaciones.
 - g) Compensación por tiempo de servicio (CTS).
 - h) Aportes.
- 3) Para determinar el presupuesto de remuneraciones por pagar se capturan los valores de los salarios, sueldos, comisiones, gratificaciones, vacaciones, CTS y aportes de los diferentes presupuestos.
- 4) En la primera estructura está conformado por los salarios, sueldos y comisiones mensuales, y los valores se obtendrán:
- a) Para los salarios: Capturando el valor de la mano de obra directa del presupuesto n.º 4.
 - b) Para los sueldos administrativos: Capturando el valor de sueldos del presupuesto n.º 9.
 - c) Para los sueldos de ventas: Capturando el valor de sueldos del presupuesto n.º 11.
 - d) Para las comisiones: Capturando el valor de las comisiones del presupuesto n.º 10.
- 5) En la segunda estructura está conformado por las gratificaciones, vacaciones y la CTS mensuales, y los valores se obtendrán:
- a) Para las gratificaciones: Capturando el valor de las gratificaciones del presupuesto n.º 4, el valor de las gratificaciones del presupuesto n.º 9 y el valor de las gratificaciones del presupuesto n.º 11.

- b) Para las vacaciones: Capturando el valor de las vacaciones del presupuesto n.º 4, el valor de las vacaciones del presupuesto n.º 9 y el valor de las vacaciones del presupuesto n.º 11.
- c) Para la CTS: Capturando el valor de la CTS del presupuesto n.º 4, el valor de la CTS del presupuesto n.º 9 y el valor de la CTS del presupuesto n.º 11.
- 6) En la tercera estructura está compuesta por el valor de los aportes y las retenciones mensuales; y los valores se obtendrán:
- a) Para los aportes: Capturando el valor de los aportes del presupuesto n.º 4, el valor de los aportes del presupuesto n.º 9 y el valor de los aportes del presupuesto n.º 11.
- b) Para las retenciones: Está representada por la ONP 13% y se aplica al total de sueldos y salarios.
- 7) Para determinar el valor mensual de los gastos del personal se realizará:
- a) Total, sueldos y salarios: Es la sumatoria de salarios, sueldos y comisiones.
- b) Total, remuneraciones: Está conformado por el total de sueldos y salarios más las remuneraciones adicionales que recibe el trabajador (gratificaciones, vacaciones y CTS).
- c) Neto por pagar: Se obtiene restando al total de remuneraciones las retenciones.
- 8) Para determinar el total del presupuesto de remuneraciones por pagar se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE TRIBUTOS POR PAGAR (18)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IGV VTAS.	17,996.00	16,556.00	16,556.00	18,381.00	19,670.00	19,276.00	20,440.00	22,490.00	20,691.00	20,691.00	19,862.00	22,842.00	235,451.00
IGV COMPRAS	6,054.00	5,784.00	5,816.00	6,274.00	6,558.00	6,432.00	6,734.00	7,225.00	6,728.00	6,767.00	6,558.00	7,325.00	78,255.00
IGV X PAG.	11,942.00	10,772.00	10,740.00	12,107.00	13,112.00	12,844.00	13,706.00	15,265.00	13,963.00	13,924.00	13,304.00	15,517.00	157,196.00
1.50% I R 3RA	1,500.00	1,380.00	1,380.00	1,532.00	1,639.00	1,606.00	1,703.00	1,874.00	1,724.00	1,724.00	1,655.00	1,903.00	19,620.00
9% ESSALUD	2,327.00	2,191.00	2,203.00	2,405.00	2,532.00	2,477.00	2,610.00	2,827.00	2,610.00	2,625.00	2,534.00	2,870.00	30,211.00
0.75% SENATI	193.92	182.58	183.59	200.40	210.98	206.40	217.46	235.55	217.49	218.76	211.14	239.19	2,517.47
1.04% SCTR	268.90	253.18	254.58	277.89	292.56	286.21	301.55	326.63	301.58	303.35	292.78	331.68	3,490.90
13% ONP	3,361.00	3,165.00	3,182.00	3,474.00	3,657.00	3,578.00	3,769.00	4,083.00	3,770.00	3,792.00	3,660.00	4,146.00	43,637.00
TRIBUTOS LAB.	6,150.83	5,791.76	5,823.16	6,357.29	6,692.54	6,547.62	6,898.01	7,472.19	6,899.07	6,939.11	6,697.92	7,586.87	79,856.37
TRIB. X PAGAR	19,592.83	17,943.76	17,943.16	19,996.29	21,443.54	20,997.62	22,307.01	24,611.19	22,586.07	22,587.11	21,656.92	25,006.87	256,672.37

↓
INVENTARIO FINAL DE
TRIBUTOS POR PAGAR

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de tributos por pagar n.º 18

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en los presupuestos financieros:
 - a) Presupuesto de productos terminados vendidos n.º 12.
 - b) Presupuesto de compras de materias primas n.º 14.
 - c) Presupuesto de compras al contado n.º 16.
 - d) Presupuesto de remuneraciones por pagar n.º 17.
- 2) De los presupuestos anteriores se utilizará la información de los tributos por pagar por intercambio de bienes y servicio, y por el pago al personal mensualmente correspondiente a:
 - a) Impuesto general a las ventas (IGV).
 - b) Impuesto a la renta (IR 3.^a).
 - c) Aportes del empleador: ESSALUD, SENATI y SCTR.
 - d) Retenciones: ONP.
- 3) Para determinar el presupuesto de tributos por pagar se capturan los valores de IGV, IR, aportes y retenciones mensuales de los diferentes presupuestos.
- 4) En la primera estructura está conformado por el IGV, y los valores se obtendrán:
 - a) Para el IGV de ventas: Capturando el valor del IGV del presupuesto n.º 12.
 - b) Para el IGV de compras: Capturando el valor del IGV del presupuesto n.º 14 y el valor del IGV del presupuesto n.º 16.
 - c) Para el IGV por pagar: Se obtendrá restando el IGV de ventas menos el IGV de compras.
- 5) En la segunda estructura está conformado por el IR 3.^a categoría, y los valores se obtendrán aplicando a los valores de ventas del presupuesto n.º 12 el 1.5% que corresponde el pago a cuenta mensual del impuesto a la renta.
- 6) En la tercera estructura está compuesta por el valor de los aportes y las retenciones mensuales; y los valores se obtendrán:
 - a) Para ESSALUD: Aplicando el 9% sobre el valor del total de sueldos y salarios del presupuesto n.º 17.
 - b) Para SENATI: Aplicando el 0.75% sobre el valor del total de sueldos y salarios del presupuesto n.º 17.

- c) Para SCTR: Aplicando el 1.04% sobre el valor del total de sueldos y salarios del presupuesto n.º 17.
- d) Para ONP: Capturando el valor de la ONP del presupuesto n.º 17.
- e) Para el total tributos laborales: Sumando los valores obtenidos en los ítems anteriores.
- 7) Para determinar el valor mensual de los tributos por pagar se realizará sumando el IGV por pagar, el IR y los tributos laborales.
- 8) Para determinar el total del presupuesto de tributos por pagar se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.
- 9) El tributo por pagar del mes de diciembre representa el **Inventario final de tributos por pagar**.

PRESUPUESTO DE CAJA (19)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
INGRESOS													
CONTADO	88,477.88	81,399.65	81,399.65	90,370.89	96,708.38	94,774.21	100,494.41	110,576.77	101,728.98	101,728.98	97,654.88	112,305.17	1,157,619.83
CRÉDITO	-	29,492.63	27,133.22	27,133.22	30,123.63	32,236.13	31,591.40	33,498.14	36,858.92	33,909.66	33,909.66	32,551.63	348,438.22
PRÉSTAMO													-
VTA. ACTIVOS													-
TOTAL INGRESOS	88,477.88	110,892.27	108,532.86	117,504.11	126,832.01	127,010.33	132,085.81	144,074.90	138,587.90	135,638.64	131,564.54	144,856.80	1,506,058.04
SALIDAS													
TRIBUTOS X PAG.	2,486.00	19,592.83	17,943.76	17,943.16	19,996.29	21,443.54	20,997.62	22,307.01	24,611.19	22,586.07	22,587.11	21,656.92	234,151.50
REMUN. POR PAG.	22,494.86	49,151.15	21,296.24	23,246.59	37,470.60	23,942.97	53,756.53	27,324.22	25,228.47	25,376.30	41,009.71	58,915.11	409,212.75
C. X PAGAR	18,587.11	21,821.83	21,345.63	22,932.97	24,884.85	25,092.02	25,813.04	28,106.61	27,544.32	26,575.77	25,971.78	28,050.11	296,726.05
COMPRAS CONTA.	16,995.51	16,678.45	16,709.60	17,184.95	17,481.55	17,350.47	17,663.78	18,173.71	17,659.58	17,698.52	17,482.81	18,277.25	209,356.18
AMORTIZACIÓN													
COMPRA ACTIVO													
TOTAL SALIDAS	60,563.48	107,244.25	77,295.23	81,307.67	99,833.30	87,828.99	118,230.97	95,911.55	95,043.55	92,236.66	107,051.41	126,899.40	1,149,446.48
SALDO	27,914.39	3,648.02	31,237.63	36,196.43	26,998.70	39,181.34	13,854.84	48,163.35	43,544.35	43,401.98	24,513.13	17,957.40	356,611.56
SALDO INICIAL	3,975.00	31,889.39	35,537.41	66,775.04	102,971.47	129,970.17	169,151.51	183,006.35	231,169.70	274,714.05	318,116.03	342,629.16	3,975.00
DISPONIBLE	31,889.39	35,537.41	66,775.04	102,971.47	129,970.17	169,151.51	183,006.35	231,169.70	274,714.05	318,116.03	342,629.16	360,586.56	360,586.56

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de caja n.º 19

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en los presupuestos financieros:
- a) Presupuesto de cuentas por cobrar n.º 13.
- b) Presupuesto de cuentas por pagar n.º 15.

- c) Presupuesto de compras al contado n.º 16.
 - d) Presupuesto de remuneraciones por pagar n.º 17.
 - e) Presupuesto de tributos por pagar n.º 18.
- 2) De los presupuestos anteriores se utilizará la información de los ingresos a caja (cobranzas) y de las salidas de caja (cancelaciones) mensualmente correspondiente a:
- a) Ingresos ocasionados por ventas al contado.
 - b) Ingresos ocasionados por ventas al crédito.
 - c) Pagos ocasionados por los tributos por pagar.
 - d) Pagos ocasionados por remuneraciones por pagar.
 - e) Pagos ocasionados por cuentas por pagar.
 - f) Pagos ocasionados por compras al contado.
- 3) Para determinar el presupuesto de caja se capturan los valores de cuentas por cobrar y cuentas por pagar mensualmente de los diferentes presupuestos.
- 4) En la primera estructura está conformado por los ingresos a caja mensualmente, y los valores se obtendrán:
- a) Para contado: Capturando el valor del contado del presupuesto n.º 13.
 - b) Para crédito: Capturando el valor del crédito del presupuesto n.º 13.
 - c) Para el total ingresos: Se obtiene sumando tanto el contado como el crédito, y además de que exista préstamos o venta de activos, etc.
- 5) En la segunda estructura está conformado por las salidas de caja mensualmente; y los valores se obtendrán:
- a) Para tributos por pagar: Capturando el valor de los tributos por pagar del presupuesto n.º 18.
 - b) Para remuneraciones por pagar: Capturando el valor de las remuneraciones por pagar del presupuesto n.º 17.
 - c) Para cuentas por pagar: Capturando el valor del total de cuentas por pagar del presupuesto n.º 15.
 - d) Para compras al contado: Capturando el valor total de las compras al contado del presupuesto n.º 16.
 - e) Para el total salidas: Se obtiene sumando los valores obtenidos en los ítems anteriores.

- 6) Para determinar el saldo mensual de caja se realizará restando al total ingresos el total salidas.
- 7) Para determinar los saldos iniciales se realizará:
 - a) Para el mes de enero: Se tomará el valor de caja que figura en el inventario inicial del asiento de apertura o del Estado de Situación Financiera.
 - b) Para los meses de febrero a diciembre: Se captura el disponible del mes anterior como, por ejemplo, para el mes de febrero se tomará el valor que figura disponible en enero.
- 8) Para determinar el disponible se suma el saldo más el saldo inicial.
- 9) Para determinar el total del presupuesto de caja se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.
- 10) El saldo inicial del total del presupuesto de caja será el **inventario inicial del mes de enero**.

Ejemplo 2: Enunciado de una empresa comercial que se utilizará para elaborar todos los presupuestos:

LA EMPRESA COMERCIAL MERCAPE SAC PRESENTA LA INFORMACIÓN SIGUIENTE:

- 1) DISPONE DEL SIGUIENTE BALANCE:

CAJA		2,200.00
MERCADERÍAS		4,900.00
MUEBLES Y ENSERES		12,000.00
TRIBUTOS POR PAGAR		1,250.00
PROVEEDORES		2,520.00
CTS		550.00
CAPITAL		10,000.00
RESULTADOS ACUMULADOS		3,730.00

- 2) SE ESTIMA VENDER EN EL MES DE:

ENERO	1,475 UNIDADES A 30.00 C/U	
FEBRERO	INCREMENTA	11% CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
MARZO	INCREMENTA	12% CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
ABRIL	DISMINUYE	9% CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
MAYO	SE MANTIENE	CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
JUNIO	INCREMENTA	3% CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
JULIO	INCREMENTA	4% CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
AGOSTO	SE MANTIENE	CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
SEPTIEMBRE	DISMINUYE	6% CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
OCTUBRE	INCREMENTA	2% CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
NOVIEMBRE	DISMINUYE	3% CON RESPECTO AL MES ANTERIOR
DICIEMBRE	INCREMENTA	5% CON RESPECTO AL MES ANTERIOR

- 3) LAS COMPRAS DE BIENES SE REALIZARÁN EN FUNCIÓN DE LAS VENTAS
OTRAS COMPRAS:

MERCADERÍAS	?	A 13.20 C/U
SERVICIOS	1,500.00	
DIVERSOS	2,700.00	

- 4) LOS INVENTARIOS PARA EL MES DE ENERO SON:

INICIAL	350 UNIDADES A 14.00 C/U
FINAL	400 UNIDADES

EL INVENTARIO FINAL PARA LOS MESES RESTANTES SERÁ CON UN INCREMENTO DE 50 UNIDADES MENSUALES

- 5) LOS GASTOS ADMINISTRATIVOS MENSUALES ESTÁ CONFORMADO:

SUELDOS	5,000.00
CARGAS SOCIALES	-
SERVICIOS	1,050.00
DIVERSOS	2,295.00
DEPRECIACIÓN	-

- 6) LOS GASTOS DE VENTAS MENSUALES ESTÁ CONFORMADO:

SUMINISTROS	0.13%
COMISIONES	4% DE LAS VENTAS
SUELDOS	2,000.00
CARGAS SOCIALES	-
SERVICIOS	450.00
DIVERSOS	405.00
DEPRECIACIÓN	-

- 7) LAS COBRANZAS SE REALIZAN:
80% AL CONTADO
20% CRÉDITO 30 DÍAS
- 8) LOS PAGOS SE REALIZAN:
55% AL CONTADO
45% CRÉDITO 30 DÍAS

SE REQUIERE:
ELABORAR LOS PRESUPUESTOS.

Solución:

PROGRAMA DE MERCADERÍAS VENDIDAS (A)													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MERCADERÍA "A"	1,475	1,638	1,835	1,669	1,669	1,720	1,789	1,789	1,681	1,715	1,663	1,747	20,390
TOTAL	1,475	1,638	1,835	1,669	1,669	1,720	1,789	1,789	1,681	1,715	1,663	1,747	20,390

Metodología: Para elaborar el Programa de mercaderías vendidas (A)

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa comercial MERCAPE SAC, se toman los datos del numeral 2.
- 2) Para las ventas del mes de enero ya nos proporcionan la proyección en unidades y será el punto de partida para el desarrollo del programa de mercaderías vendidas.
- 3) Para determinar las ventas proyectadas desde febrero hasta diciembre se tendrá que aplicar las políticas de la empresa mensualmente.
- 4) Para el mes de febrero las ventas se determinarán de la siguiente manera:
 - a) Las unidades del mes de enero se multiplicarán por el porcentaje de aumento que le corresponde a febrero; es decir, $1,475 \times 11\%$.
 - b) El decimal del resultado obtenido en el ítem (a) se redondea al inmediato superior, quedando el resultado en unidades enteras; para nuestro caso el resultado es 162.25 con decimales por lo tanto al redondearse queda en 163 unidades.
 - c) Para determinar las unidades vendidas para el mes de febrero será:
 - Verificar la política de la empresa: si aumenta, disminuye o se mantiene, para nuestro caso aumento.
 - Tomar las unidades determinadas en el ítem (b), para nuestro caso es 163 unidades.

- A las unidades vendidas de enero se le suman las unidades determinadas en el ítem(b); para nuestro caso 1,475 más 163.
 - El resultado obtenido anteriormente se coloca como unidades vendidas en el mes de febrero; para nuestro caso 1,638 unidades.
- 5) Para el mes de marzo las ventas se determinarán con el mismo procedimiento que el mes de febrero, dado que es un aumento.
- 6) Para el mes de abril las ventas se determinarán de la siguiente manera:
- a) Las unidades del mes de marzo se multiplicarán por el porcentaje de disminución que le corresponde a abril; es decir, $1,835 \times 9\%$.
 - b) El decimal del resultado obtenido en el ítem (a) se redondea al inmediato superior, quedando el resultado en unidades enteras; para nuestro caso el resultado es 165.15 con decimales, por lo tanto, al redondearse queda en 166 unidades.
 - c) Para determinar las unidades vendidas para el mes de abril será:
 - Verificar la política de la empresa: si aumenta, disminuye o se mantiene, para nuestro caso disminución.
 - Tomar las unidades determinadas en el ítem (b), para nuestro caso es 166 unidades.
 - A las unidades vendidas de marzo se le restan las unidades determinadas en el ítem(b); para nuestro caso 1,835 menos 166.
 - El resultado obtenido anteriormente se coloca como unidades vendidas en el mes de abril; para nuestro caso 1,669 unidades.
- 7) Para el mes de mayo las ventas se determinarán de la siguiente manera:
- a) Las unidades del mes de abril se multiplicarán por el porcentaje que le corresponde a mayo, para nuestro se mantiene las ventas.
 - b) Por lo tanto, será la misma cantidad de unidades vendidas que febrero, o sea 1,669 unidades.
- 8) Y así se repiten los pasos de acuerdo a la política de la empresa si aumenta, si disminuye o se mantiene .
- 9) Al final se obtendrá el total sumando las unidades desde el mes de enero hasta las unidades del mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS (1)													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MERCADERIA "A"	44,250.00	49,140.00	55,050.00	50,070.00	50,070.00	51,600.00	53,670.00	53,670.00	50,430.00	51,450.00	49,890.00	52,410.00	611,700.00
TOTAL	44,250.00	49,140.00	55,050.00	50,070.00	50,070.00	51,600.00	53,670.00	53,670.00	50,430.00	51,450.00	49,890.00	52,410.00	611,700.00

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de mercaderías vendidas n.º 1

- 1) Para elaborar el presupuesto de mercaderías vendidas se tiene que utilizar como base el programa de mercaderías vendidas.
- 2) Disponer del precio unitario de venta, para nuestro caso es de: 30.00 (numeral 2 de los datos).
- 3) Para determinar el valor de las ventas del mes de enero será:
 - a) Tomar las unidades vendidas de enero y multiplicarlas por el precio unitario de venta; o sea, $1,475 \times 30.00$.
 - b) El resultado de la operación anterior se colocará como valor de venta en el mes de enero, o sea el valor de 44,250.00.
- 4) Para los demás meses desde febrero a diciembre serán siguiendo los mismos pasos que el mes de enero.
- 5) Al final se obtendrá el total sumando los valores desde el mes de enero hasta los valores del mes de diciembre.
- 6) Es necesario realizar la comprobación del total de valor de este presupuesto y se logra multiplicando el total de unidades del programa de mercaderías vendidas por el precio unitario de venta.

PROGRAMA DE COMPRAS MERCADERÍAS (B)													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MERC. VTA	1,475	1,638	1,835	1,669	1,669	1,720	1,789	1,789	1,681	1,715	1,663	1,747	20,390
MERC. INV. FINAL	400	450	500	550	600	650	700	750	800	850	900	950	950
MERC. INV. INIC.	(350)	(400)	(450)	(500)	(550)	(600)	(650)	(700)	(750)	(800)	(850)	(900)	(350)
COMPRAS	1,525	1,688	1,885	1,719	1,719	1,770	1,839	1,839	1,731	1,765	1,713	1,797	20,990

Metodología: Para elaborar el Programa de compras de mercaderías (B)

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa comercial MERCAPE SAC, se toman los datos del numeral 4.
- 2) El programa de compras de mercaderías cumple 2 fines:
 - a) Conocer la cantidad en unidades de mercaderías que se necesitan para cumplir con la venta y mantener el inventario final de mercaderías.
 - b) Identificar la cantidad en unidades de mercaderías que se van a vender en el mes de enero.
- 3) Para determinar el programa de compras de mercaderías se utiliza el flujo secuencial con incidencia a las compras:
 - a) Unidades que se necesitaran para utilizarse en la venta.
 - b) Unidades que se necesitaran para mantener el inventario final de mercaderías.
 - c) Unidades que ya disponemos como inventario inicial de mercaderías.
- 4) Para determinar las unidades a comprar en el mes de enero será:
 - a) En las unidades que se necesitaran para utilizarse en la venta: Se digita o se toma las unidades solicitadas del programa de mercaderías del mes de enero; para nuestro caso 1,475 unidades.
 - b) En las unidades que se necesitaran para mantener el inventario final de mercaderías: Se tomará las unidades del inventario final de mercaderías del mes de enero proporcionados por la empresa, numeral 4 de los datos del enunciado, o sea 400 unidades.
 - c) En las unidades que ya disponemos como inventario inicial de mercaderías: Se tomará las unidades del inventario inicial de mercaderías del mes de enero proporcionados por la empresa, numeral 4 de los datos del enunciado, o sea 350 unidades. Unidades que tienen que estar expresadas con signo negativo; porque son las que se van a deducir de toda la compra.
 - d) Para determinar las compras del mes de enero se obtendrá sumando los 3 ítems anteriores.
- 5) Para determinar las unidades a comprar a partir del mes de febrero hasta el mes de diciembre, se realizará:
 - a) En las unidades que se necesitaran utilizarse en la venta: Se digita o se toma las unidades solicitadas del programa de mercaderías del mes de febrero hasta el mes de diciembre.

- b) En las unidades que se necesitaran para mantener el inventario final de mercaderías desde el mes de febrero hasta el mes de diciembre: Se tomará las unidades del inventario final de productos terminados de cada mes anterior y se aplica las políticas de la empresa, con un incremento mensual de 50 unidades (datos del numeral 4).
 - c) En las unidades que ya disponemos como inventario inicial de mercaderías desde el mes de febrero hasta el mes de diciembre: Se tomará las unidades del inventario final de materias primas de cada mes anterior. Unidades que tienen que estar expresadas con signo negativo; porque son las que se van a deducir de toda la compra.
 - d) Para determinar la compra del mes de febrero hasta el mes de diciembre se obtendrá sumando los 3 ítems anteriores.
- 6) Para determinar el total del programa de compras de mercaderías será:
- a) En las unidades que se necesitaran utilizarse en la venta: Sumando las unidades desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.
 - b) En las unidades que se necesitaran para mantener el inventario final de mercaderías: Se tomará las unidades del inventario final de mercaderías del mes de diciembre.
 - c) En las unidades que ya disponemos como inventario inicial de mercaderías: Se tomará las unidades del inventario inicial de mercaderías del mes de enero, manteniendo su signo.
 - d) Para determinar el total general del programa de compras de materias primas se obtendrá sumando los 3 ítems anteriores.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MERCADERÍAS (2)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MERCADERÍA "X"	20,130.00	22,281.60	24,882.00	22,690.80	22,690.80	23,364.00	24,274.80	24,274.80	22,849.20	23,298.00	22,611.60	23,720.40	277,068.00
TOTAL	20,130.00	22,281.60	24,882.00	22,690.80	22,690.80	23,364.00	24,274.80	24,274.80	22,849.20	23,298.00	22,611.60	23,720.40	277,068.00

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de compras de mercaderías n.º 2

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa comercial MERCAPE SAC, se toman los datos del numeral 3.
- 2) Para elaborar el presupuesto de compras de mercaderías se tiene que utilizar como base el programa de compras de mercaderías.
- 3) Disponer del costo unitario de adquisición, para nuestro caso es de: 13.20 (numeral 3 de los datos).

- 4) Para determinar el valor de las compras del mes de enero será:
 - a) Tomar las unidades compradas del mes de enero y multiplicarlas por el costo unitario de adquisición; o sea, $1,525 \times 13.20$.
 - b) El resultado de la operación anterior se colocará como valor de la compra en el mes de enero, o sea el valor de 20,130.00.
- 5) Para los demás meses desde febrero a diciembre será siguiendo los mismos pasos que el mes de enero.
- 6) Al final se obtendrá el total sumando los valores desde el mes de enero hasta los valores del mes de diciembre.
- 7) Es necesario realizar la comprobación del total de valor de este presupuesto y se logra multiplicando el total de unidades del programa de compras de materias primas por el costo unitario de adquisición.

PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS (3)								
DETALLE	INVENTARIO INICIAL		COMPRAS		INVENTARIO FINAL		COSTO DE VENTAS	
	UNIDADES	COSTO	UNIDADES	COSTO	UNIDADES	COSTO	UNIDADES	COSTO
MERCADERÍA " X "	350	4,900.00	20,990	277,068.00	950	12,540.00	20,390	269,428.00
TOTAL	350	4,900.00	20,990	277,068.00	950	12,540.00	20,390	269,428.00


 PROGRAMA
 MERCADERÍAS
 VENDIDAS

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de costo de ventas n.º 3

- 1) El presupuesto de costo de ventas es nuestro punto de apoyo para comprobar si el presupuesto elaborado hasta el momento es correcto.
- 2) El presupuesto de costo de ventas dispone como estructura de la comercialización de su mercadería lo siguiente:
 - a) El inventario inicial de mercaderías: Está conformado por las unidades y su costo.
 - b) El costo de las compras de mercaderías: Está conformado por las unidades y su costo.
 - c) El inventario final de mercaderías: Está conformado por las unidades y su costo.
 - d) El costo de ventas: Está conformado por las unidades y su costo.

- 3) Las unidades que integran su estructura servirán para comprobar las unidades vendidas:
 - a) Inventario inicial: Tomadas del numeral 4 de los datos, para nuestro caso 350 unidades y que corresponden al mes de enero.
 - b) Costo de las compras: Tomadas del total del programa de compras, para nuestro caso 20,990 unidades.
 - c) Inventario final: Tomadas del total del programa de compras, para nuestro caso 950 unidades y que corresponden al mes de diciembre.
 - d) Costo de ventas: Se obtendrá sumando las unidades del inventario inicial más las unidades de las compras menos las unidades del inventario final.

- 4) Los costos que integran su estructura servirán para determinar el costo de las unidades vendidas:
 - a) Inventario inicial: Se obtiene de multiplicar las unidades del inventario inicial por su costo unitario, nuestro caso 350 unidades por 14.00 y da como resultado 4,900.00.
 - b) Costo de las compras: Tomadas del total del presupuesto de compras, para nuestro caso 277,068.00.
 - c) Inventario final: Se obtiene de multiplicar las unidades del inventario final por el costo unitario de compra, para nuestro caso 950 unidades por 13.20 y como resultado 12,540.00.

- 5) Costo de ventas: Se obtendrá sumando el costo del inventario inicial más el costo de la compra menos el costo del inventario final.

PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS (4)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDOS	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
APORTE	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	5,400.00
GRATIFICACIONES							5,450.00						5,450.00
VACACIONES		5,000.00											5,000.00
CTS					3,004.00						3,004.00		6,008.00
SERVICIOS	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	1,050.00	12,600.00
DIVERSOS	2,295.00	2,295.00	2,295.00	2,295.00	2,295.00	2,295.00	2,295.00	2,295.00	2,295.00	2,295.00	2,295.00	2,295.00	27,540.00
DEPRECIACIÓN	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	75.00	900.00
TOTAL	8,870.00	13,870.00	8,870.00	8,870.00	11,874.00	8,870.00	14,320.00	8,870.00	8,870.00	8,870.00	11,874.00	14,320.00	128,348.00

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de gastos administrativos n.º 4

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa comercial MERCAPE SAC se tomarán los datos del numeral 5.

- 2) Para la elaboración de presupuesto de gastos administrativos se toma en consideración los gastos detallados por cada mes.
- 3) El total de los detalles serán reflejados como componentes de gastos en este presupuesto.
- 4) Dado a su naturaleza de los gastos administrativos todos son fijos y, por ende, los montos iguales en cada mes, excepto aquellos que por naturaleza se desembolsan en meses específicos como son las cargas sociales.
- 5) El total del presupuesto de gastos administrativos se obtiene sumando desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS VARIABLES (S)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUMINISTROS	57.53	63.88	71.57	65.09	65.09	67.08	69.77	69.77	65.56	66.89	64.86	68.13	795.21
COMISIONES	1,770.00	1,965.60	2,202.00	2,002.80	2,002.80	2,064.00	2,146.80	2,146.80	2,017.20	2,058.00	1,995.60	2,096.40	24,468.00
TOTAL	1,827.53	2,029.48	2,273.57	2,067.89	2,067.89	2,131.08	2,216.57	2,216.57	2,082.76	2,124.89	2,060.46	2,164.53	25,263.21

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de gastos de ventas variables n.º 5

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa comercial MERCAPE SAC, se tomarán los datos del numeral 6.
- 2) Para elaborar el presupuesto de gastos de ventas variables se tiene que utilizar como base de aplicación el presupuesto de ventas.
- 3) Tanto los suministros como las comisiones se expresan en porcentaje en función de las ventas presupuestadas.
- 4) Para determinar los suministros del mes de enero se multiplicará las ventas presupuestadas de enero por el porcentaje de suministros, para nuestro caso: $44,250.00 \times 0.13\%$ dando el resultado 57.53.
- 5) Para los meses de febrero a diciembre se utiliza el mismo procedimiento que el inciso anterior (4).
- 6) Para determinar las comisiones del mes de enero se multiplicará las ventas presupuestadas de enero por el porcentaje de comisiones, para nuestro caso: $44,250.00 \times 4.00\%$ dando el resultado 1,770.00.
- 7) Para los meses de febrero a diciembre se utiliza el mismo procedimiento que el inciso anterior (6).
- 8) Para determinar el total del presupuesto de gastos de ventas variables se obtiene sumando desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS FIJOS (6)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDOS	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
9.00% APORTES	339.30	356.90	378.18	360.25	360.25	365.76	373.21	373.21	361.55	365.22	359.60	368.68	4,362.12
GRATIFICACIÓN							4,361.31					4,443.71	8,805.02
VACACIONES		4,039.00											4,039.00
CTS					2,355.55						2,399.30		4,754.85
SERVICIOS	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	450.00	5,400.00
DIVERSOS	405.00	405.00	405.00	405.00	405.00	405.00	405.00	405.00	405.00	405.00	405.00	405.00	4,860.00
DEPRECIACIÓN	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	25.00	300.00
TOTAL	3,219.30	7,275.90	3,258.18	3,240.25	5,595.80	3,245.76	7,614.52	3,253.21	3,241.55	3,245.22	5,638.90	7,692.39	56,520.99

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de gastos de ventas fijos n.º 6

- 1) Del enunciado del ejemplo de la empresa comercial MERCAPE SAC, se tomarán los datos del numeral 6.
- 2) Para la elaboración de presupuesto de gastos de ventas fijos se toma en consideración los gastos detallados por cada mes.
- 3) El total de los detalles serán reflejados como componentes de gastos en este presupuesto.
- 4) Dado a su naturaleza los gastos de ventas fijos son fijo, por ende, montos iguales en cada mes, excepto aquellos que por naturaleza se desembolsan en meses específicos como son las cargas sociales.
- 5) El total del presupuesto de gastos de ventas fijos se obtiene sumando desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO

VENTAS	611,700.00	PTO 1
(-) COSTO VENTAS	(269,428.00)	PTO 3
= UTILIDAD BRUTA	342,272.00	
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	(128,348.00)	PTO 4
(-) GASTOS DE VENTAS	(81,784.20)	PTO 5 Y 6
= UTILIDAD OPERATIVA	132,139.80	

Metodología: Para elaborar el Estado de resultados proyectado

- 1) Para elaborar el Estado de resultado proyectado se debe disponer de todos los presupuestos operativos totalmente elaborados, porque representan la base ya que de ellos se obtiene la información.

- 2) Para cada una de las estructuras del Estado de resultado se captura el valor del total de cada uno de los presupuestos relacionados.
- 3) Para la obtención de los gastos de ventas se tiene que unir el valor total de presupuesto de gastos de ventas variables con el valor total del presupuesto de gastos de ventas fijos.

Ejemplo 2: Continuamos utilizando el enunciado de la empresa comercial MERCAPE SAC y pasamos a la elaboración de los presupuestos financieros:

PRESUPUESTO DE MERCADERÍAS VENDIDAS (7)													
DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MERCADERÍA "A"	44,250.00	49,140.00	55,050.00	50,070.00	50,070.00	51,600.00	53,670.00	53,670.00	50,430.00	51,450.00	49,890.00	52,410.00	611,700.00
TOTAL	44,250.00	49,140.00	55,050.00	50,070.00	50,070.00	51,600.00	53,670.00	53,670.00	50,430.00	51,450.00	49,890.00	52,410.00	611,700.00
VALOR VTA	44,250.00	49,140.00	55,050.00	50,070.00	50,070.00	51,600.00	53,670.00	53,670.00	50,430.00	51,450.00	49,890.00	52,410.00	611,700.00
18% IGV	7,965.00	8,845.20	9,909.00	9,012.60	9,012.60	9,288.00	9,660.60	9,660.60	9,077.40	9,261.00	8,980.20	9,433.80	110,106.00
P. VTA	52,215.00	57,985.20	64,959.00	59,082.60	59,082.60	60,888.00	63,330.60	63,330.60	59,507.40	60,711.00	58,870.20	61,843.80	721,806.00
80% CONTADO	41,772.00	46,388.16	51,967.20	47,266.08	47,266.08	48,710.40	50,664.48	50,664.48	47,605.92	48,568.80	47,096.16	49,475.04	577,444.80
20% CRÉDITO	10,443.00	11,597.04	12,991.80	11,816.52	11,816.52	12,177.60	12,666.12	12,666.12	11,901.48	12,142.20	11,774.04	12,368.76	144,361.20
TOTAL	52,215.00	57,985.20	64,959.00	59,082.60	59,082.60	60,888.00	63,330.60	63,330.60	59,507.40	60,711.00	58,870.20	61,843.80	721,806.00

↓
INVENTARIO FINAL
CUENTAS X COBRAR

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de mercaderías vendidas n.º 7

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base el presupuesto de productos terminados vendidos (presupuesto n.º 1) que corresponde a los presupuestos operativos.
- 2) La primera estructura está conformado tan igual como está elaborado el presupuesto operativo; es decir, cuantas mercaderías disponga la empresa para la venta.
- 3) La segunda estructura está compuesta por el valor de venta, el IGV (18%) y el precio de venta; es decir, determina el precio de venta.
- 4) La tercera estructura indica como se realiza la cobranza de las ventas mensuales y toma como base el precio de venta determinado en el ítem 3; con su debida comprobación; de acuerdo a la política de cobranza de la empresa, dato de información en el numeral n.º 7 del enunciado.

- 5) El contado se determina multiplicando el precio de venta de cada mes por el porcentaje de la venta al contado; para nuestro caso es el 80%.
- 6) El crédito se determina multiplicando el precio de venta de cada mes por el porcentaje de la venta al crédito; para nuestro caso es el 20%.
- 7) Los totales del presupuesto se obtienen sumando desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.
- 8) El crédito del mes de diciembre representa el **Inventario final de cuentas por cobrar.**

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR (8)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
CONTADO	41,772.00	46,388.16	51,967.20	47,266.08	47,266.08	48,710.40	50,664.48	50,664.48	47,605.92	48,568.80	47,096.16	49,475.04	577,444.80
CRÉDITO	-	10,443.00	11,597.04	12,991.80	11,816.52	11,816.52	12,177.60	12,666.12	12,666.12	11,901.48	12,142.20	11,774.04	131,992.44
TOTAL	41,772.00	56,831.16	63,564.24	60,257.88	59,082.60	60,526.92	62,842.08	63,330.60	60,272.04	60,470.28	59,238.36	61,249.08	709,437.24

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de cuentas por cobrar n.º 8

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en la tercera estructura del presupuesto n.º 7.
- 2) La elaboración del presupuesto de cuentas por cobrar se basa en 2 tipos de información diferente:
 - a) El inventario inicial de cuentas por cobrar que figura en el Estado de Situación Financiera o en el asiento de apertura.
 - b) El presupuesto de productos terminados vendidos financiero n.º 7 en su tercera estructura.
- 3) Para elaborar el presupuesto de cuentas por cobrar la parte que le corresponde al contado solamente se captura los valores mensuales del presupuesto n.º 7.
- 4) Para elaborar el presupuesto de cuentas por cobrar la parte que le corresponde al crédito se realiza de la siguiente manera:
 - a) Para el mes de enero se tomará el inventario inicial de cuentas por cobrar.
 - b) Para el mes de febrero se tomará el valor del crédito del mes de enero.
 - c) Para el mes de marzo se tomará el valor del crédito del mes de febrero.
 - d) Para los meses de abril a diciembre se tomará el valor del crédito del mes anterior, similar a los ítems anteriores.

- 5) Para determinar el total mensual se sumará tanto el valor del contado como el valor del crédito de cada mes.
- 6) Para determinar el total del presupuesto de cuentas por cobrar se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MERCADERÍAS (9)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
MAT. PRIMA "X"	20,130.00	22,281.60	24,882.00	22,690.80	22,690.80	23,364.00	24,274.80	24,274.80	22,849.20	23,298.00	22,611.60	23,720.40	277,068.00
TOTAL	20,130.00	22,281.60	24,882.00	22,690.80	22,690.80	23,364.00	24,274.80	24,274.80	22,849.20	23,298.00	22,611.60	23,720.40	277,068.00
V. VENTA	20,130.00	22,281.60	24,882.00	22,690.80	22,690.80	23,364.00	24,274.80	24,274.80	22,849.20	23,298.00	22,611.60	23,720.40	277,068.00
18% IGV	3,623.40	4,010.69	4,478.76	4,084.34	4,084.34	4,205.52	4,369.46	4,369.46	4,112.86	4,193.64	4,070.09	4,269.67	49,872.24
P. VENTA	23,753.40	26,292.29	29,360.76	26,775.14	26,775.14	27,569.52	28,644.26	28,644.26	26,962.06	27,491.64	26,681.69	27,990.07	326,940.24
55% CONTADO	13,064.37	14,460.76	16,148.42	14,726.33	14,726.33	15,163.24	15,754.35	15,754.35	14,829.13	15,120.40	14,674.93	15,394.54	179,817.13
45% CRÉDITO	10,689.03	11,831.53	13,212.34	12,048.81	12,048.81	12,406.28	12,889.92	12,889.92	12,132.93	12,371.24	12,006.76	12,595.53	147,123.11
TOTAL	23,753.40	26,292.29	29,360.76	26,775.14	26,775.14	27,569.52	28,644.26	28,644.26	26,962.06	27,491.64	26,681.69	27,990.07	326,940.24

INVENTARIO FINAL DE CUENTAS POR PAGAR

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de compras de mercaderías n.º 9

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base el presupuesto de compras de mercaderías (presupuesto n.º 2) que corresponde a los presupuestos operativos.
- 2) La primera estructura está conformado tan igual como está elaborado el presupuesto operativo; es decir, cuantas mercaderías disponga la empresa.
- 3) La segunda estructura está compuesta por el valor de venta, el IGV (18%) y el precio de venta; es decir, determina el precio de venta.
- 4) La tercera estructura indica como se realiza la cancelación de las compras mensuales y toma como base el precio de venta determinado en el ítem 3; con su debida comprobación; de acuerdo a la política de pagos de la empresa, dato de información en el numeral n.º 8 del enunciado.
- 5) El contado se determina multiplicando el precio de venta de cada mes por el porcentaje de la compra al contado; para nuestro caso es el 55%.
- 6) El crédito se determina multiplicando el precio de venta de cada mes por el porcentaje de la compra al crédito; para nuestro caso es el 45%.
- 7) Los totales del presupuesto se obtienen sumando desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

- 8) El crédito del mes de diciembre representa el **Inventario final de cuentas por pagar**.

PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR (10)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SETIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
CONTADO	13,064.37	14,460.76	16,148.42	14,726.33	14,726.33	15,163.24	15,754.35	15,754.35	14,829.13	15,120.40	14,674.93	15,394.54	179,817.13
CRÉDITO	2,520.00	10,689.03	11,831.53	13,212.34	12,048.81	12,048.81	12,406.28	12,889.92	12,889.92	12,132.93	12,371.24	12,006.76	137,047.58
TOTAL	15,584.37	25,149.79	27,979.95	27,938.67	26,775.14	27,212.05	28,160.63	28,644.26	27,719.05	27,253.33	27,046.17	27,401.30	316,864.71

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de cuentas por pagar n.º 10

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en la tercera estructura del presupuesto n.º 9.
- 2) La elaboración del presupuesto de cuentas por pagar se basa en 2 tipos de información diferente:
 - a) El inventario inicial de cuentas por pagar que figura en el Estado de Situación Financiera o en el asiento de apertura.
 - b) El presupuesto de compras de mercaderías financiero n.º 9 en su tercera estructura.
- 3) Para elaborar el presupuesto de cuentas por pagar la parte que le corresponde al contado solamente se captura los valores mensuales del presupuesto n.º 9.
- 4) Para elaborar el presupuesto de cuentas por pagar la parte que le corresponde al crédito se realiza de la siguiente manera:
 - a) Para el mes de enero se tomará el inventario inicial de cuentas por pagar.
 - b) Para el mes de febrero se tomará el valor del crédito del mes de enero.
 - c) Para el mes de marzo se tomará el valor del crédito del mes de febrero.
 - d) Para los meses de abril a diciembre se tomará el valor del crédito del mes anterior, similar a los ítems anteriores.
- 5) Para determinar el total mensual se sumará tanto el valor del contado como el valor del crédito de cada mes.
- 6) Para determinar el total del presupuesto de cuentas por pagar se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE COMPRAS AL CONTADO (11)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL
BIENES	57.53	63.88	71.57	65.09	65.09	67.08	69.77	69.77	65.56	66.89	64.86	68.13	795.21
SERVICIOS	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	18,000.00
DIVERSOS	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	2,700.00	32,400.00
TOTAL	4,257.53	4,263.88	4,271.57	4,265.09	4,265.09	4,267.08	4,269.77	4,269.77	4,265.56	4,266.89	4,264.86	4,268.13	51,195.21
V. VENTA	4,257.53	4,263.88	4,271.57	4,265.09	4,265.09	4,267.08	4,269.77	4,269.77	4,265.56	4,266.89	4,264.86	4,268.13	51,195.21
IGV	766.35	767.50	768.88	767.72	767.72	768.07	768.56	768.56	767.80	768.04	767.67	768.26	9,215.14
P. VENTA	5,023.88	5,031.38	5,040.45	5,032.81	5,032.81	5,035.15	5,038.33	5,038.33	5,033.36	5,034.92	5,032.53	5,036.40	60,410.35

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de compras al contado n.º 11

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en los presupuestos operativos:
 - a) Presupuesto de gastos administrativos n.º 4.
 - b) Presupuesto de gastos de ventas variables n.º 5.
 - c) Presupuesto de gastos de ventas fijos n.º 6.
- 2) De los presupuestos anteriores se utilizará la información de compras correspondiente a:
 - a) Bienes.
 - b) Servicios.
 - c) Diversos.
- 3) Para determinar el presupuesto de compras al contado se capturan los valores de las compras de bienes y servicios de los diferentes presupuestos.
- 4) En la primera estructura está conformado por las compras de bienes, servicios y diversos mensuales, y los valores se obtendrán:
 - a) Para los bienes: Capturando el valor de suministros del presupuesto n.º 5.
 - b) Para los servicios: Capturando el valor de servicios del presupuesto n.º 4 y el valor de servicios del presupuesto n.º 6.
 - c) Para los diversos: Capturando el valor de diversos del presupuesto n.º 4 y el valor de servicios del presupuesto n.º 6.
- 5) En la segunda estructura está compuesta por el valor de venta, el IGV (18%) y el precio de venta; es decir, determina el precio de venta de las compras al contado.

- 6) Para determinar el total del presupuesto de compras al contado se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE REMUNERACIONES POR PAGAR (12)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
SUELDO ADM.	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	60,000.00
SUELDO VTA	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	24,000.00
COMISIÓN	1,770.00	1,965.60	2,202.00	2,002.80	2,002.80	2,064.00	2,146.80	2,146.80	2,017.20	2,058.00	1,995.60	2,096.40	24,468.00
TOT S/S	8,770.00	8,965.60	9,202.00	9,002.80	9,002.80	9,064.00	9,146.80	9,146.80	9,017.20	9,058.00	8,995.60	9,096.40	108,468.00
GRATIFICACIONES							9,811.31						9,893.71
VACACIONES		9,039.00											9,039.00
CTS					5,359.55						5,403.30		10,762.85
TOTAL REM.	8,770.00	18,004.60	9,202.00	9,002.80	14,362.35	9,064.00	18,958.11	9,146.80	9,017.20	9,058.00	14,398.90	18,990.11	147,974.87
APORTES	789.30	806.90	828.18	810.25	810.25	815.76	823.21	823.21	811.55	815.22	809.60	818.68	9,762.12
RETENCIONES													
ONP	1,140.10	1,165.53	1,196.26	1,170.36	1,170.36	1,178.32	1,189.08	1,189.08	1,172.24	1,177.54	1,169.43	1,182.53	14,100.84
NETO X PAG.	7,629.90	16,839.07	8,005.74	7,832.44	13,191.99	7,885.68	17,769.02	7,957.72	7,844.96	7,880.46	13,229.47	17,807.58	133,874.03

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de remuneraciones por pagar n.º 12

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en los presupuestos operativos:
 - a) Presupuesto de gastos administrativos n.º 4.
 - b) Presupuesto de gastos de ventas variables n.º 5.
 - c) Presupuesto de gastos de ventas fijos n.º 6.
- 2) De los presupuestos anteriores se utilizará la información de gastos del personal correspondiente a:
 - a) Sueldos administrativos.
 - b) Sueldos de ventas.
 - c) Comisiones.
 - d) Gratificaciones.
 - e) Vacaciones.
 - f) Compensación por tiempo de servicio (CTS).
 - g) Aportes.
- 3) Para determinar el presupuesto de remuneraciones por pagar se capturan los valores de los sueldos, comisiones, gratificaciones, vacaciones, CTS y aportes de los diferentes presupuestos.

- 4) En la primera estructura está conformado por los sueldos y comisiones mensuales, y los valores se obtendrán:
 - a) Para los sueldos administrativos: Capturando el valor de sueldos del presupuesto n.º 4.
 - b) Para los sueldos de ventas: Capturando el valor de sueldos del presupuesto n.º 6.
 - c) Para las comisiones: Capturando el valor de las comisiones del presupuesto n.º 5.
- 5) En la segunda estructura está conformado por las gratificaciones, vacaciones y la CTS mensuales, y los valores se obtendrán:
 - a) Para las gratificaciones: Capturando el valor de las gratificaciones del presupuesto n.º 4 y el valor de las gratificaciones del presupuesto n.º 6.
 - b) Para las vacaciones: Capturando el valor de las vacaciones del presupuesto n.º 4 y el valor de las vacaciones del presupuesto n.º 6.
 - c) Para la CTS: Capturando el valor de la CTS del presupuesto n.º 4 y el valor de la CTS del presupuesto n.º 6.
- 6) En la tercera estructura está compuesta por el valor de los aportes y las retenciones mensuales; y los valores se obtendrán:
 - a) Para los aportes: Capturando el valor de los aportes del presupuesto n.º 4 y el valor de los aportes del presupuesto n.º 6.
 - c) Para las retenciones: Está representada por la ONP 13% y se aplica al total de sueldos y salarios.
- 7) Para determinar el valor mensual de los gastos del personal se realizará:
 - a) Total, sueldos: Es la sumatoria de sueldos y comisiones.
 - b) Total, remuneraciones: Está conformado por el total de sueldos más las remuneraciones adicionales que recibe el trabajador (gratificaciones, vacaciones y CTS).
 - c) Neto por pagar: Se obtiene restando al total de remuneraciones las retenciones.
- 8) Para determinar el total del presupuesto de remuneraciones por pagar se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.

PRESUPUESTO DE TRIBUTOS POR PAGAR (13)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
IGV VTAS.	7,965.00	8,845.00	9,909.00	9,013.00	9,013.00	9,288.00	9,661.00	9,661.00	9,077.00	9,261.00	8,980.00	9,434.00	110,107.00
IGV COMPRAS	4,390.00	4,778.00	5,248.00	4,852.00	4,852.00	4,974.00	5,138.00	5,138.00	4,881.00	4,962.00	4,838.00	5,038.00	59,089.00
IGV X PAG.	3,575.00	4,067.00	4,661.00	4,161.00	4,161.00	4,314.00	4,523.00	4,523.00	4,196.00	4,299.00	4,142.00	4,396.00	51,018.00
1.50% I R 3RA	664.00	737.00	826.00	751.00	751.00	774.00	805.00	805.00	756.00	772.00	748.00	786.00	9,175.00
9% ESSALUD	789.00	807.00	828.00	810.00	810.00	816.00	823.00	823.00	812.00	815.00	810.00	819.00	9,762.00
13% ONP	1,140.00	1,166.00	1,196.00	1,170.00	1,170.00	1,178.00	1,189.00	1,189.00	1,172.00	1,178.00	1,169.00	1,183.00	14,100.00
TRIBUTOS LAB.	1,929.00	1,973.00	2,024.00	1,980.00	1,980.00	1,994.00	2,012.00	2,012.00	1,984.00	1,993.00	1,979.00	2,002.00	23,862.00
TRIB. X PAGAR	6,168.00	6,777.00	7,511.00	6,892.00	6,892.00	7,082.00	7,340.00	7,340.00	6,936.00	7,064.00	6,869.00	7,184.00	84,055.00

↓
INVENTARIO FINAL DE
TRIBUTOS POR PAGAR

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de tributos por pagar n.º 13

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en los presupuestos financieros:
 - a) Presupuesto de productos terminados vendidos n.º 7.
 - b) Presupuesto de compras de materias primas n.º 9.
 - c) Presupuesto de compras al contado n.º 11.
 - d) Presupuesto de remuneraciones por pagar n.º 12.
- 2) De los presupuestos anteriores se utilizará la información de los tributos por pagar por intercambio de bienes y servicio, y por el pago al personal mensualmente correspondiente a:
 - a) Impuesto general a las ventas (IGV).
 - b) Impuesto a la renta (IR 3.ª).
 - c) Aportes del empleador: ESSALUD.
 - d) Retenciones: ONP.
- 3) Para determinar el presupuesto de tributos por pagar se capturan los valores de IGV, IR, aportes y retenciones mensuales de los diferentes presupuestos.
- 4) En la primera estructura está conformado por el IGV, y los valores se obtendrán:
 - a) Para el IGV de ventas: Capturando el valor del IGV del presupuesto n.º 7.

- b) Para el IGV de compras: Capturando el valor del IGV del presupuesto n.º 9 y el valor del IGV del presupuesto n.º 11.
 - c) Para el IGV por pagar: Se obtendrá restando el IGV de ventas menos el IGV de compras.
- 5) En la segunda estructura está conformado por el IR 3.^a categoría, y los valores se obtendrán aplicando a los valores de ventas del presupuesto n.º 7 el 1.5% que corresponde el pago a cuenta mensual del impuesto a la renta.
 - 6) En la tercera estructura está compuesta por el valor de los aportes y las retenciones mensuales; y los valores se obtendrán:
 - a) Para ESSALUD: Aplicando el 9% sobre el valor del total de sueldos y comisión del presupuesto n.º 12.
 - b) Para ONP: Capturando el valor de la ONP del presupuesto n.º 12.
 - c) Para el total tributos laborales: Sumando los valores obtenidos en los ítems anteriores.
 - 7) Para determinar el valor mensual de los tributos por pagar se realizará sumando el IGV por pagar, el IR y los tributos laborales.
 - 8) Para determinar el total del presupuesto de tributos por pagar se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.
 - 9) El tributo por pagar del mes de diciembre representa el **Inventario final de tributos por pagar.**

PRESUPUESTO DE CAJA (14)

DETALLE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICEMBRE	TOTAL
INGRESOS													
CONTADO	41,772.00	46,388.16	51,967.20	47,266.08	47,266.08	48,710.40	50,664.48	50,664.48	47,605.92	48,568.80	47,096.16	49,475.04	577,444.80
CRÉDITO	-	10,443.00	11,597.04	12,991.80	11,816.52	11,816.52	12,177.60	12,666.12	12,666.12	11,901.48	12,142.20	11,774.04	131,992.44
PRÉSTAMO													-
VTA. ACTIVOS													-
TOTAL INGRESOS	41,772.00	56,831.16	63,564.24	60,257.88	59,082.60	60,526.92	62,842.08	63,330.60	60,272.04	60,470.28	59,238.36	61,249.08	709,437.24
SALIDAS													
TRIBUTOS X PAG.	1,250.00	6,168.00	6,777.00	7,511.00	6,892.00	6,892.00	7,082.00	7,340.00	7,340.00	6,936.00	7,064.00	6,869.00	78,121.00
REMUN. X PAG.	7,629.90	16,839.07	8,005.74	7,832.44	13,191.99	7,885.68	17,769.02	7,957.72	7,844.96	7,880.46	13,229.47	17,807.58	133,874.03
CX PAGAR	15,584.37	25,149.79	27,979.95	27,938.67	26,775.14	27,212.05	28,160.63	28,644.26	27,719.05	27,253.33	27,046.17	27,401.30	316,864.71
COMPRAS CONTA.	5,023.88	5,031.38	5,040.45	5,032.81	5,032.81	5,035.15	5,038.33	5,038.33	5,033.36	5,034.92	5,032.53	5,036.40	60,410.35
AMORTIZACIÓN													
COMPRA ACTIVO													
TOTAL SALIDAS	29,488.15	53,188.24	47,803.13	48,314.91	51,891.94	47,024.89	58,049.98	48,980.31	47,937.37	47,104.71	52,372.17	57,114.28	589,270.09
SALDO	12,283.85	3,642.92	15,761.11	11,942.97	7,190.66	13,502.03	4,792.10	14,350.29	12,334.67	13,365.57	6,866.19	4,134.80	120,167.15
SALDO INICIAL	2,200.00	14,483.85	18,126.77	33,887.88	45,830.84	53,021.50	66,523.54	71,315.63	85,665.93	98,000.59	111,366.16	118,232.35	2,200.00
DISPONIBLE	14,483.85	18,126.77	33,887.88	45,830.84	53,021.50	66,523.54	71,315.63	85,665.93	98,000.59	111,366.16	118,232.35	122,367.15	122,367.15

Metodología: Para elaborar el Presupuesto de caja n.º 14

- 1) Para elaborar este presupuesto financiero se toma como base los valores determinados en los presupuestos financieros:
 - a) Presupuesto de cuentas por cobrar n.º 8.
 - b) Presupuesto de cuentas por pagar n.º 10.
 - c) Presupuesto de compras al contado n.º 11.
 - d) Presupuesto de remuneraciones por pagar n.º 12.
 - e) Presupuesto de tributos por pagar n.º 13.
- 2) De los presupuestos anteriores se utilizará la información de los ingresos a caja (cobranzas) y de las salidas de caja (cancelaciones) mensualmente correspondiente a:
 - a) Ingresos ocasionados por ventas al contado.
 - b) Ingresos ocasionados por ventas al crédito.
 - c) Pagos ocasionados por los tributos por pagar.
 - d) Pagos ocasionados por remuneraciones por pagar.
 - e) Pagos ocasionados por cuentas por pagar.
 - f) Pagos ocasionados por compras al contado.
- 3) Para determinar el presupuesto de caja se capturan los valores de cuentas por cobrar y cuentas por pagar mensualmente de los diferentes presupuestos.
- 4) En la primera estructura está conformado por los ingresos a caja mensualmente, y los valores se obtendrán:
 - a) Para contado: Capturando el valor del contado del presupuesto n.º 8.
 - b) Para crédito: Capturando el valor del crédito del presupuesto n.º 8.
 - c) Para el total ingresos: Se obtiene sumando tanto el contado como el crédito, y además de que exista préstamos o venta de activos, etc.
- 5) En la segunda estructura está conformado por las salidas de caja mensualmente; y los valores se obtendrán:
 - a) Para tributos por pagar: Capturando el valor de los tributos por pagar del presupuesto n.º 13.
 - b) Para remuneraciones por pagar: Capturando el valor de las remuneraciones por pagar del presupuesto n.º 12.

- c) Para cuentas por pagar: Capturando el valor del total de cuentas por pagar del presupuesto n.º 10.
 - d) Para compras al contado: Capturando el valor total de las compras al contado del presupuesto n.º 11.
 - e) Para el total salidas: Se obtiene sumando los valores obtenidos en los ítems anteriores.
- 6) Para determinar el saldo mensual de caja se realizará restando al total de ingresos, el total de salidas.
 - 7) Para determinar los saldos iniciales se realizará:
 - a) Para el mes de enero: Se tomará el valor de caja que figura en el inventario inicial del asiento de apertura o del Estado de Situación Financiera.
 - b) Para los meses de febrero diciembre: Se captura el disponible del mes anterior como, por ejemplo, para el mes de febrero se tomará el valor que figura en disponible de enero.
 - 8) Para determinar el disponible se suma el saldo más el saldo inicial.
 - 9) Para determinar el total del presupuesto de caja se sumará desde el mes de enero hasta el mes de diciembre.
 - 10) El saldo inicial del total del presupuesto de caja será el **inventario inicial del mes de enero**.

EJERCICIO N.º 1

La empresa industrial PROMADE SAC presenta la siguiente información:

1) Dispone del inventario inicial:

Efectivo		4,065.50
Productos terminados		10,902.00
Materias primas		7,114.50
Muebles y enseres	Administ.	22,033.00
	Ventas	14,567.00
Maquinarias		62,034.00
Tributos por pagar		15,643.00
Remuneraciones por pagar		1,295.00
Proveedores		22,034.00
Capital		71,230.00
Resultados acumulados		10,514.00

2) Se estima vender en el mes de:

Enero	3,021 productos a 89.50 c/u		
Febrero	incrementa	6%	con respecto al mes anterior
Marzo	disminuye	3%	con respecto al mes anterior
Abril	incrementa	5%	con respecto al mes anterior
Mayo	incrementa	7%	con respecto al mes anterior
Junio	disminuye	3%	con respecto al mes anterior
Julio	incrementa	8%	con respecto al mes anterior
Agosto	disminuye	2%	con respecto al mes anterior
Setiembre	disminuye	4%	con respecto al mes anterior
Octubre	se mantiene		con respecto al mes anterior
Noviembre	incrementa	4%	con respecto al mes anterior
Diciembre	disminuye	5%	con respecto al mes anterior

3) Las compras de bienes se realizarán en función de las ventas:

Otras compras:

Mat. Ind. y suministros ?

Servicios 8,025.00

Diversos 4,446.00

4) Los inventarios de productos terminados para el mes de enero son:

Inicial 345 productos a 31.60 c/u

Final 398 productos

El inventario final será en la misma proporción porcentual que las ventas.

Los inventarios de materias primas para el mes de enero son:

Inicial 765 unidades a 9.30 c/u

Final 854 unidades

El inventario final para los demás meses será aumentando 77 unidades cada mes.

5) Para elaborar el producto se necesita:

2.368 Unidades de materia prima a 8.13 c/u

1.882 Horas de mano de obra a 5.01 c/h

Costos indirectos:

Mat. Ind. 3.75 unidades a 0.38 c/u

Servicios 5,115.00

Diversos 2,345.00

Depreciación ? 10%

6) Los gastos administrativos mensuales están conformados por:

Sueldos 5,432.00

Cargas sociales ? 54.12%

Servicios 1,909.00

Diversos 1,234.00

Depreciación ?

- 7) Los gastos de ventas mensuales están conformados por:
- | | |
|-----------------|---|
| Suministros | 0.10% de las ventas |
| Comisiones | 0.75% de las ventas |
| Sueldos | 2,218.00 |
| Cargas sociales | 54.12% se aplica a comisiones y sueldos |
| Servicios | 1,001.00 |
| Diversos | 867.00 |
| Depreciación | ? |
- 8) La política de créditos por ventas es:
- | | |
|---------|-----|
| Contado | 79% |
| Crédito | 21% |
- 9) La política de créditos por compras es:
- | | |
|---------|-----|
| Contado | 33% |
| Crédito | 67% |
- 10) Cargas sociales:
- | | |
|--------|---------------|
| 9.00% | ESSALUD |
| 10.00% | Asig. Fam. |
| 1.04% | SCTR |
| 0.75% | SENATI |
| 16.67% | Gratificación |
| 8.33% | CTS |
| 8.33% | Vacaciones |
| 54.12% | Total |
- Se requiere:
- Elaborar los presupuestos.

EJERCICIO N.º 2

La empresa industrial PROPLAMA SAC presenta la siguiente información:

1) Dispone del inventario inicial:

Efectivo		10,523.20
Productos terminados		19,048.30
Materias primas		12,190.50
Muebles y enseres	Administ.	54,678.00
	Ventas	32,456.00
Maquinarias		99,654.00
Tributos por pagar		21,987.00
Remuneraciones por pagar		23,456.00
Proveedores		48,765.00
Capital		92,230.00
Resultados acumulados		42,112.00

2) Se estima vender en el mes de:

Enero	8,334	productos a 165.50 c/u	
Febrero	incrementa	9%	con respecto al mes anterior
Marzo	incrementa	2%	con respecto al mes anterior
Abril	disminuye	3%	con respecto al mes anterior
Mayo	disminuye	1%	con respecto al mes anterior
Junio	disminuye	5%	con respecto al mes anterior
Julio	incrementa	11%	con respecto al mes anterior
Agosto	se mantiene		con respecto al mes anterior
Setiembre	disminuye	3%	con respecto al mes anterior
Octubre	incrementa	7%	con respecto al mes anterior
Noviembre	incrementa	6%	con respecto al mes anterior
Diciembre	se mantiene		con respecto al mes anterior

3) Las compras de bienes se realizarán en función de las ventas:

Otras compras:

Mat. Ind. y suministros ?

Servicios 12,468.00

Diversos 7,896.00

4) Los inventarios de productos terminados para el mes de enero son:

Inicial 239 productos a 79.70 c/u

Final 121 productos

El inventario final será en la misma proporción porcentual que las ventas.

Los inventarios de materias primas para el mes de enero son:

Inicial 567 unidades a 21.50 c/u

Final 349 unidades

El inventario final para los demás meses será aumentando 39 unidades cada mes.

5) Para elaborar el producto se necesita:

1.842 Unidades de materia prima a 18.85 c/u

2.688 Horas de mano de obra a 4.89 c/h

Costos indirectos:

Mat. Ind. 6.50 unidades a 0.87 c/u

Servicios 7,892.00

Diversos 3,896.00

Depreciación ? 10%

6) Los gastos administrativos mensuales están conformados por:

Sueldos 13,432.00

Cargas sociales ? 54.12%

Servicios 3,059.00

Diversos 2,098.00

Depreciación ?

- 7) Los gastos de ventas mensuales están conformado por:
- | | |
|-----------------|---|
| Suministros | 0.12% de las ventas |
| Comisiones | 0.55% de las ventas |
| Sueldos | 5,678.00 |
| Cargas sociales | 54.12% se aplica a comisiones y sueldos |
| Servicios | 1,517.00 |
| Diversos | 1,902.00 |
| Depreciación | ? |

- 8) La política de créditos por ventas es:
- | | |
|---------|-----|
| Contado | 84% |
| Crédito | 16% |

- 9) La política de créditos por compras es:
- | | |
|---------|-----|
| Contado | 45% |
| Crédito | 55% |

- 10) Cargas sociales:
- | | |
|--------|---------------|
| 9.00% | ESSALUD |
| 10.00% | Asig. Fam. |
| 1.04% | SCTR |
| 0.75% | SENATI |
| 16.67% | Gratificación |
| 8.33% | CTS |
| 8.33% | Vacaciones |
| 54.12% | Total |
- Se requiere:

Elaborar los presupuestos.

EJERCICIO N.º 3

La empresa comercial MADPER SAC presenta la siguiente información:

1) Dispone del inventario inicial:

Efectivo		2,979.00
Clientes		33,456.00
Mercaderías		4,884.00
Muebles y enseres	Administ.	42,356.00
	Ventas	28,564.00
Tributos por pagar		13,452.00
Remuneraciones por pagar		19,089.00
Proveedores		29,876.00
Capital		30,000.00
Resultados acumulados		19,822.00

2) Se estima vender en el mes de:

Enero	4,567 mercaderías a 56.90 c/u		
Febrero	disminuye	2%	con respecto al mes anterior
Marzo	incrementa	7%	con respecto al mes anterior
Abril	disminuye	1%	con respecto al mes anterior
Mayo	incrementa	9%	con respecto al mes anterior
Junio	disminuye	4%	con respecto al mes anterior
Julio	se mantiene		con respecto al mes anterior
Agosto	incrementa	5%	con respecto al mes anterior
Setiembre	disminuye	3%	con respecto al mes anterior
Octubre	se mantiene		con respecto al mes anterior
Noviembre	incrementa	6%	con respecto al mes anterior
Diciembre	incrementa	3%	con respecto al mes anterior

3) Las compras de bienes se realizarán en función de las ventas:

Otras compras:

Servicios 9,654.00

Diversos 6,453.00

4) Los inventarios de mercaderías para el mes de enero son:

Inicial 165 unidades a 29.60 c/u

Final 143 unidades

El inventario final será en la misma proporción porcentual que las ventas.

5) Los gastos administrativos mensuales están conformados por:

Sueldos 21,345.00

Cargas sociales ? 52.33%

Servicios 7,045.00

Diversos 4,118.00

Depreciación ?

6) Los gastos de ventas mensuales están conformados por:

Suministros 0.11% de las ventas

Comisiones 0.63% de las ventas

Sueldos 11,234.00

Cargas sociales 52.33%

Servicios 2,609.00

Diversos 2,335.00

Depreciación ?

7) La política de créditos por ventas es:

Contado 90%

Crédito 10%

8) La política de créditos por compras es:

Contado 38%

Crédito 62%

9) Cargas sociales:

9.00% ESSALUD

10.00% Asig. Fam.

16.67% Gratificación

8.33% CTS

8.33% Vacaciones

52.33% Total

Se requiere:

Elaborar los presupuestos.

EJERCICIO N.º 4

La empresa comercial PLAPER SAC presenta la siguiente información:

1) Dispone del inventario inicial:

Efectivo		3,976.30
Clientes		16,789.00
Mercaderías		5,327.70
Muebles y enseres	Administ.	38,765.00
	Ventas	40,067.00
Tributos por pagar		9,829.00
Remuneraciones por pagar		12,342.00
Proveedores		17,987.00
Capital		40,200.00
Resultados acumulados		24,567.00

2) Se estima vender en el mes de:

Enero	7,043 mercaderías a 39.70 c/u		
Febrero	incrementa	8%	con respecto al mes anterior
Marzo	se mantiene		con respecto al mes anterior
Abril	incrementa	3%	con respecto al mes anterior
Mayo	disminuye	6%	con respecto al mes anterior
Junio	disminuye	3%	con respecto al mes anterior
Julio	incrementa	11%	con respecto al mes anterior
Agosto	se mantiene		con respecto al mes anterior
Setiembre	incrementa	5%	con respecto al mes anterior
Octubre	disminuye	2%	con respecto al mes anterior
Noviembre	disminuye	4%	con respecto al mes anterior
Diciembre	incrementa	9%	con respecto al mes anterior

- 3) Las compras de bienes se realizarán en función de las ventas:
- Otras compras:
- | | |
|-----------|-----------|
| Servicios | 12,098.00 |
| Diversos | 8,956.00 |
- 4) Los inventarios de mercaderías para el mes de enero son:
- | | |
|---------|--------------------------|
| Inicial | 301 unidades a 17.70 c/u |
| Final | 387 unidades |
- El inventario final será en la misma proporción porcentual que las ventas.
- 5) Los gastos administrativos mensuales están conformados por:
- | | |
|-------------------|-----------|
| Sueldos | 34,022.00 |
| Cargas sociales ? | 52.33% |
| Servicios | 8,456.00 |
| Diversos | 3,675.00 |
| Depreciación ? | |
- 6) Los gastos de ventas mensuales está conformadon por:
- | | |
|-----------------|---------------------|
| Suministros | 0.15% de las ventas |
| Comisiones | 0.71% de las ventas |
| Sueldos | 16,543.00 |
| Cargas sociales | 52.33% |
| Servicios | 3,642.00 |
| Diversos | 5,281.00 |
| Depreciación ? | |
- 7) La política de créditos por ventas es:
- | | |
|---------|-----|
| Contado | 83% |
| Crédito | 17% |

8) La política de créditos por compras es:

Contado 49%

Crédito 51%

9) Cargas sociales:

9.00% ESSALUD

10.00% Asig. Fam.

16.67% Gratificación

8.33% CTS

8.33% Vacaciones

52.33% Total

Se requiere:

Elaborar los presupuestos.

UNIDAD II

Presupuestos y la toma de decisiones

El control presupuestario es una herramienta muy necesaria en la toma de decisiones porque nos permite evaluar de una parte la operatividad de la empresa y, de otra parte, la gestión; proporcionando para el caso las causas y las soluciones para el mejoramiento de la operatividad y para el rendimiento empresarial por la gestión.

Naturaleza

La utilización de los presupuestos para la toma de decisiones se denomina **Control presupuestario**.

El control presupuestario es una herramienta de gestión que sirve de base para la toma de decisiones; por lo tanto, es necesario tener presente lo siguiente:

- a) Que para poder realizar un CONTROL PRESUPUESTARIO obligatoriamente tienen que dominar los presupuestos y técnicas presupuestales conceptualmente, así como su elaboración en empresas industriales, servicios y comerciales, a saber:
 - Programa de productos terminados vendidos.
 - Presupuesto de ventas.
 - Presupuesto de costo de ventas.
 - Presupuesto de producción.
 - Programa de producción.
 - Programa de materias primas.
 - Presupuesto de materias primas.
 - Programa de horas de mano de obra directa.
 - Presupuesto de mano de obra directa.
 - Programa de materiales indirectos.
 - Presupuesto de costos indirectos variables.
 - Presupuesto de costos indirectos fijos.
 - Presupuesto de gastos administrativos.
 - Presupuesto de gastos de ventas variables.
 - Presupuesto de gastos de ventas fijos.
- b) Tener en consideración que para elaborar un presupuesto debe incluir los **ESTÁNDARES DE MEDICIÓN** de los elementos del costo, a saber:

- Estándar de materias primas.
 - Estándar de mano de obra directa.
 - Costeo ABC.
- c) Tener destreza en la utilización del Excel con respecto a la utilización de fórmulas y funciones.

Control presupuestario

6.1. CONTROL PRESUPUESTARIO

- **CONTROL PRESUPUESTARIO:** Es la toma de decisiones que realiza el especialista, basándose en la información que le proporcionan los presupuestos (Figura n.º 15) al compararse con los costos reales.
- **CONTROL PRESUPUESTARIO:** Es una herramienta indispensable para ayudar a controlar la gestión de una empresa (Figura n.º 16) y, por ende, a realizar las correcciones en los meses siguientes, basados en las deficiencias encontradas.
- **EL CONTROL PRESUPUESTARIO:** Debe ser reconocido dentro del proceso de planificación; **como un instrumento de medición que ayuda a la gestión a alcanzar su meta, en base a las correcciones que realiza por las deficiencias encontradas y que le permite lograr su objetivo a la empresa.**

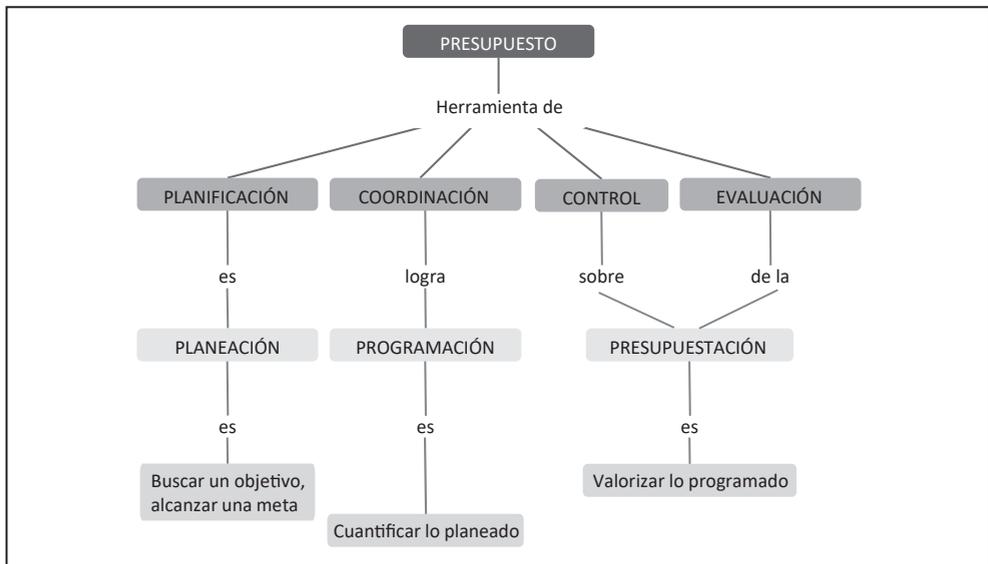


Figura n.º 15
Fuente: Propia

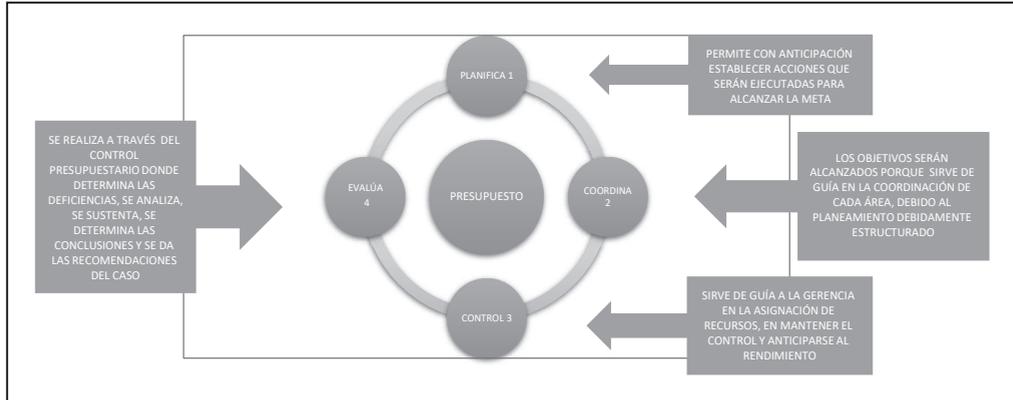


Figura n.º 16
Fuente: Propia

6.2. MODELO DE CONTROL PRESUPUESTARIO

El control presupuestario tiene la siguiente estructura (Figura n.º 17):

- **Detalle:** Se consideran todos los programas y presupuestos.
- **Real:** Representa a los valores reales.
- **Presupuesto:** Representa a los valores de los presupuestos.
- **Diferencia:** Se obtiene de comparar los costos reales con los costos presupuestados.
- **Análisis:** Es la identificación de cada una de las diferencias y permite obtener las conclusiones y recomendaciones.

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS
Programa de productos terminados vendidos				
Presupuesto de productos terminados vendidos				
Programa de producción				
Programa de materias primas				
Presupuesto de materias primas				
Programa de horas mano de obra directa				
Presupuesto de mano de obra directa				
Programa de materiales indirectos				
Presupuesto de costos indirectos variables				
Presupuesto de costos indirectos fijos				
Presupuesto de producción				
Presupuesto de costo de ventas				
Presupuesto de gastos administrativos				
Presupuesto de gastos de ventas variables				
Presupuesto de gastos de ventas fijos				

Figura n.º 17
Fuente: Propia

Como se observa en la Figura n.º 17; el Control Presupuestario compara los **DATOS REALES CON LOS DATOS PRESUPUESTADOS**, a fin de determinar la **DIFERENCIA O DESVIACIÓN** existente.

LAS DIFERENCIAS obtenidas son absolutas; sin mediar si son favorables o desfavorables, sin llevar ningún tipo de signo que lo diferencie. La diferencia se obtiene restando el costo real del costo presupuestado, como se observa en la Figura n.º 18.

DETALLE	C. REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	12,500	11,800	700
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	25,000	20,650	4,350
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	77,500.00	70,210.00	7,290.00
PROGRAMA DE HORAS DE MOD	40,625	35,400	5,225
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA D.	154,375.00	145,140.00	9,235.00
			-
COSTO UNITARIO DE MATERIA PRIMA	3.10	3.40	0.30
TASA UNITARIA	3.80	4.10	0.30

Figura n.º 18
Fuente: Propia

6.3. PROCEDIMIENTOS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

6.3.1. Detalle

En esta parte se tendrá que enumerar cada uno de los programas y presupuestos elaborados por la empresa, con incidencia del presupuesto base hacia los presupuestos de gastos.

6.3.2. Datos reales

En esta columna se reflejará tanto las unidades como los valores reales incurridos en el periodo que corresponde a la elaboración de los presupuestos.

6.3.3. Datos presupuestados

En esta columna se reflejará tanto las unidades como los valores anticipados considerados en la elaboración de los presupuestos.

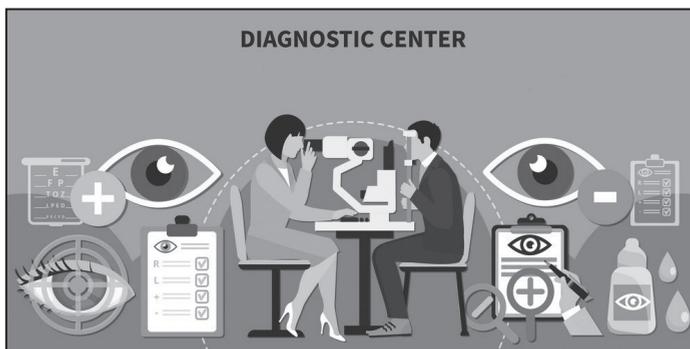
6.3.4. Diferencias

Incluirá los datos determinados de restar los datos reales a los datos presupuestados; punto de partida para realizar el análisis. A las diferencias se les conoce con el nombre

de desviaciones dado que la información utilizada para elaborar los presupuestos fueron los estándares de medición.

6.3.5. Análisis

Al momento de realizar los análisis respectivos de cada una de la diferencia existente, sin tener en consideración si es positiva o negativa; se utilizan las técnicas presupuestales con la intención de buscar la causa de esa diferencia y dosificarla utilizando las ratios no financieros y así poder determinar las conclusiones de esa realidad empresarial.



6.3.5.1. En el análisis de las diferencias se inicia con el programa de productos terminados vendidos y teniendo presente que el dato real se adecua al dato presupuestado (dado que se prepara con la finalidad de alcanzar una meta); al momento de realizar el análisis se debe realizar la siguiente pregunta: ¿Por qué se vendió menos unidades? o **¿Por qué se vendió más unidades?** y ¿cuáles fueron sus posibles causas?, las cuales se mencionan a continuación.

Se pueden dar las siguientes condiciones:

- a) **Si el real es menor:** (+) puv; (-) calidad; (+) competencia; (-) canales de distribución; (-) atención al cliente; (-) descuento; (-) promoción; (-) publicidad; (-) oferta demanda.
- b) **Si el real es mayor:** (-) puv ; (+) calidad ; (-) competencia; (+) canales de distribución; (+) atención al cliente; (+) descuento; (+) promoción; (+) publicidad; (+) oferta demanda.



6.3.5.2. Las demás diferencias de los programas y presupuestos se analizarán teniendo en consideración las causas siguientes en:

- 1) **Presupuesto de ventas:** Variación del precio unitario de venta.
- 2) **Programa de producción:** Variación del stock.
- 3) **Programa de materias primas:** La cantidad de materia prima por producto elaborado, calidad y pérdida física.
- 4) **Presupuesto de materias primas:** Variación del costo unitario de la materia prima.
- 5) **Programa de horas de mano de obra directa:** La cantidad de horas de mano de obra directa por producto elaborado, calificación y capacidad ociosa.
- 6) **Presupuesto de mano de obra directa:** Variación del costo unitario de la mano de obra directa (tasa salarial).
- 7) **Presupuesto de costos indirectos variables:** Variación de la promoción.
- 8) **Presupuesto de costos indirectos fijos:** Variación de la supervisión.
- 9) **Presupuesto de producción:** El resumen de las deficiencias de materias primas, mano de obra directa, costos indirectos variables y costos indirectos fijos.
- 10) **Presupuesto de costo de ventas:** El resumen.
- 11) **Presupuesto de gastos administrativos:** Posibilidad de redondeo.
- 12) **Presupuesto de gastos de ventas variables:** Variación de los canales de distribución y atención al cliente.
- 13) **Presupuesto de gastos de ventas fijos:** Variación de publicidad.



6.3.5.3. En el análisis de las diferencias se utilizarán **ratios no financieros** que nos permitirán reforzar e identificar las causas de las diferencias, a saber:

- 1) **Presupuesto de ventas:** Presupuesto de ventas / Programa de productos terminados vendidos.
- 2) **Programa de producción:** Programa de producción / Programa de productos terminados vendidos.
- 3) **Programa de materias primas:** Programa de materias primas / Programa de producción.
- 4) **Presupuesto de materias primas:** Presupuesto de materias primas / Programa de materias primas.
- 5) **Programa de horas de mano de obra directa:** Programa de horas de mano de obra directa / Programa de producción.
- 6) **Presupuesto de mano de obra directa:** Presupuesto de mano de obra directa / Programa de horas de mano de obra directa.
- 7) **Programa de materiales indirectos:** Programa de materiales indirectos / Programa de producción.
- 8) **Presupuesto de costos indirectos variables:** Presupuesto de costos indirectos variables / Programa de producción.
- 9) **Presupuesto de costos indirectos fijos:** Presupuesto de costos indirectos fijos / Programa de producción.
- 10) **Presupuesto de gastos administrativos:** Presupuesto de gastos administrativos / Programa de productos terminados vendidos.

- 11) **Presupuesto de gastos de ventas variables:** Presupuesto de gastos de ventas variables / Programa de productos terminados vendidos.
- 12) **Presupuesto de gastos de ventas fijos:** Presupuesto de gastos de ventas fijos / Programa de productos terminados vendidos.

6.3.5.4. En el análisis de las diferencias en Excel, se procede a realizar el cotejo de la verdadera causa de no haber cumplido con la meta planteada; a saber:

- a) Cada ratio desde el presupuesto de ventas hasta el presupuesto de gastos de ventas fijos, se marcará la deficiencia correcta o incorrecta:
 - Deficiencia indicada correcta se marca con gris.
 - Deficiencia indicada incorrecta se marca con negro.
- b) La deficiencia correcta o incorrecta se compara o coteja con la deficiencia de origen indicada en el análisis principal (programa de productos terminados vendidos):
 - Si coincide se marca de gris.
 - Si no coincide se marca de negro.
 - Si no existe diferencia en la ratio se marca de **ámbar**.
- c) Las deficiencias correctas serán las conclusiones.

6.3.5.5. En el análisis de las diferencias se utilizarán las desviaciones relacionadas con la **elaboración del producto** y serán analizadas por:

- a) Desviación de materias primas:
 - Desviación de cantidad.
 - Desviación de costo.
- b) Desviación de mano de obra directa:
 - Desviación de cantidad.
 - Desviación de costo.

6.3.5.6. En el análisis de las diferencias se utilizarán las desviaciones relacionadas con la **venta del producto** y serán analizadas por:

- a) Desviación de ventas:
 - Desviación de cantidad.
 - Desviación de valor.

6.3.6. Fórmulas de las desviaciones

6.3.6.1. Desviaciones de materias primas

- Desviación de cantidad:
Desviación de cantidad * Costo unitario estándar.
- Desviación de costo:
(Costo unitario real - Costo unitario estándar) * Cantidad real.

6.3.6.2. Desviaciones de mano de obra directa

- Desviación de cantidad:
Desviación de cantidad * Tasa unitaria estándar.
- Desviación de costo:
(Costo unitario real - Costo unitario estándar) * Cantidad real.

6.3.7. Para el análisis de las diferencias se realiza el estado de resultados unitario con el fin de afianzar el resultado de la gestión (Figura n.º 19):

ESTADO DE RESULTADOS			
DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACIÓN
VENTAS			
(-) COSTO DE VENTAS			
UTILIDAD BRUTA			
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS			
(-) GASTOS DE VENTAS VARIABLES			
(-) GASTOS DE VENTAS FIJAS			
UTILIDAD / (PÉRDIDA) OPERATIVA			
%			

Figura n.º 19
Fuente: Propia

6.4. RESULTADOS DEL CONTROL PRESUPUESTARIO

6.4.1. Conclusiones

Se determina con el resultado de los análisis de las desviaciones; el cual se realiza de acuerdo a la deficiencia donde se menciona a la gerencia involucrada, utilizando como sustento los ratios no financieros y el análisis de las desviaciones.



6.4.2. Recomendaciones

Una vez que se dispone de las conclusiones, se procede a dar las recomendaciones del caso, utilizando como sustento los ratios no financieros y el estado de resultados unitario.

- Recomendaciones que se tienen que ir adecuándose y corrigiéndose los errores o diferencias mensualmente, para mostrar la nueva realidad empresarial.



Ejemplo 3: Continuando con la empresa industrial PRONATA SAC.

CON LOS DATOS DE LA EMPRESA INDUSTRIAL PRONATA SAC EN LA ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS SE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN DE LAS UNIDADES Y VALORES REALES REALIZADOS EN LA EMPRESA:

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO
PROGRAMA PRODUCTOS TERMINADOS VENDIDOS	27,854	28,130
PRESUPUESTO DE PRODUCTOS TERMINADOS VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70
PROGRAMA DE HORAS DE MANO DE OBRA DIRECTA	69,693	68,108
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VARIABLES	45,997.05	46,452.45
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS FIJOS	69,678.00	68,440.00
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60
PRESUPUESTO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS	108,775.00	108,770.68
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS VARIABLES	27,163.22	27,468.95
PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS FIJAS	68,461.00	67,072.27

SE REQUIERE:

PREPARAR EL CONTROL PRESUPUESTARIO.

A. Elaboración del control presupuestario

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS								
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276									
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276									
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285									
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15									
PROGRAMA DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585									
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380									
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79									
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50									
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73									

Figura n.º 20
Fuente propia

Metodología: Para elaborar el control presupuestario (Figura n.º 20)

- 1) **En el detalle:** Se indicará los nombres tanto de los programas como de los presupuestos que la empresa ha elaborado.
- 2) **En real:** Se indicará los datos reales incurridos en el periodo determinado y proporcionados por la empresa mencionada en el enunciado.
- 3) **En presupuesto:** Se indicará los datos presupuestados tomados de los totales de los programas y presupuestos elaborados, incluidos también en el enunciado.
- 4) **En diferencia:** Se colocará los datos obtenidos de restar los datos reales de los datos presupuestados sin mediar signo alguno; es decir, el valor absoluto. Por ejemplo, en el programa de productos terminados vendidos la diferencia es 276 obtenido de restar: 27,854 - 28,130.
- 5) **Análisis:** Se realiza con la finalidad de identificar la causa de porque la empresa no alcanzo su meta (según nuestro ejemplo), la cual se encuentra expresada en el programa de productos terminados vendidos; recordando que las unidades del programa de productos terminados vendidos de lo presupuestado es la meta planteada por la empresa y sobre ella se basará el análisis.

Como punto de partida se analiza la diferencia obtenida en el programa de productos terminados vendidos y en la cual se indicará todas las posibles causas de porque no se alcanzó la meta, para nuestro caso se dejó de vender 276 unidades para alcanzar la meta proyectada.

Como segundo punto se realizará la siguiente pregunta: **¿Por qué se ha vendido menos que lo programado?**

Como tercer punto se planteará las posibles causas en función de las técnicas presupuestales utilizadas en el programa de productos terminados vendidos y de acuerdo a nuestro ejemplo **porque se vendió 276 unidades menos** y enumeramos las posibles causas:

- a) **(+) PUV:** Que el precio unitario de venta del producto se haya incrementado con respecto a lo proyectado.
- b) **(-) Calidad:** Que la calidad del producto sea menor a lo planeado.
- c) **(+) Competencia:** Que se ha tenido mayor competencia de lo considerado al momento de elaborar el programa de productos terminados vendidos.
- d) **(-) Oferta:** Que la empresa no ofertó el producto como lo planeado trayendo consigo la disminución de la demanda.

- e) **(-) Descuento:** Que la empresa no consideró un posible descuento por competencia o simplemente no concedió el descuento planeado.
- f) **(-) Promoción:** Que la empresa no proporcionó la promoción planeada o cambió por una promoción que no incentivó al cliente a consumir nuestro producto.
- g) **(-) Atención al cliente:** Refleja la no adecuada atención al cliente y, por consiguiente, la insatisfacción de adquirir el producto.
- h) **(-) Canales de distribución:** Que la empresa se demoró en distribuir los productos o utilizó más tiempo para entregar los productos y, por ende, el producto no estuvo en el momento oportuno y en el lugar apropiado.
- i) **(-) Publicidad:** Que la empresa no completó la programación de la publicidad y, por ende, el conocimiento oportuno del producto en el mercado.

Nota: Con estas conjeturas se inicia el análisis del control presupuestario y son el punto de partida e identificación de las causas posibles de no haber alcanzado la meta; y sobre ellas se irán analizando los demás componentes para identificar fehacientemente la causa real de dicho desnivel, conforme se va avanzando el análisis se ratificará o eliminará la posible causa.

B. Análisis de las ventas (Figura n.º 21)

Solución

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS								
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276									
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV								
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276									
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285									
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15									
PROGRAMA DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585									
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380									
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79									
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50									
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73									

Figura n.º 21
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el presupuesto de ventas (Figura n.º 21)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del presupuesto de productos terminados vendidos, que para nuestro caso es 26,761.00.
- 2) Al comparar cual es el valor más alto se observa que es en lo presupuestado, por ende, la conjetura es que se ha cobrado de menos de acuerdo a nuestra proyección.
- 3) Se realiza la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha cobrado de menos?
- 4) Se planteará la posible causa, siendo la variación el precio unitario de venta, y para nuestro caso será que ha **disminuido el precio unitario de venta** y como tal se indica en el cuadro de control presupuestario.
- 5) Bajo la posible causa se utilizan los ratios no financieros para comprobar cuál es la causa correcta, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
<u>Presupuesto de productos terminados vendidos</u>	<u>1,281,284.00</u>	<u>1,308,045.00</u>	
Programa de productos terminados vendidos	27,854	28,130	
	46.00	46.50	0.50

Ratio n.º 1
Fuente propia

- 6) Se observa que el PUV real es 46.00 y que el PUV presupuestado es 46.50 existiendo una diferencia de 0.50.
- 7) La diferencia obtenida se analiza utilizando los siguientes parámetros:
 - R > P (+) PUV
 - R = P LA MISMA POLÍTICA MANTIENE EL PUV
 - R < P (-) PUV

Donde: R = Real
P = Presupuesto
- 8) Por lo tanto, para nuestro ejemplo el Precio Unitario de Venta real es menor que el Precio Unitario de Venta del presupuestado, significando que **el precio unitario de venta ha disminuido**.

- 9) Al aplicar las ratios se comprueba que el precio unitario de venta ha disminuido; entonces se afirma la causa indicada en este presupuesto marcando con color gris, como se observa en la Figura n.º 22.
- 10) Por lo tanto, se tiene que marcar como incorrecto en el análisis base o sea en el análisis del programa de productos terminados vendidos que la causa de haber vendido menos productos se deba al **incremento del precio unitario de venta**; la marcación se realiza con color negro, como se observa en la Figura n.º 22.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS								
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+)								
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-)								
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276									
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285									
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15									
PROGRAMA DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585									
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380									
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79									
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50									
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73									

Figura n.º 22
Fuente propia

C. Análisis de la producción (Figura n.º 23)

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS								
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+)								
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-)								
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276		(-)	(-)						
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285									
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15									
PROGRAMA DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585									
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380									
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79									
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50									
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73									

Figura n.º 23
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el programa de producción (Figura n.º 23)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del programa de producción, que para nuestro caso es 276 unidades.
- 2) Al comparar cual es el dato más alto se observa que es en lo presupuestado, por ende, la conjetura es que se ha producido de menos de acuerdo a nuestra proyección.
- 3) Se realiza la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha producido de menos?
- 4) Se planteará la posible causa, siendo la variación del stock, y para nuestro caso será que ha **disminuido el stock o menos unidades vendidas** y como tal se indica en el cuadro de control presupuestario.
- 5) Bajo la posible causa se utilizan los ratios no financieros para comprobar cuál es la causa correcta, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Programa de producción	27,877	28,153	
Programa de productos terminados vendidos	27,854	28,130	
	1.00	1.00	0.00

Ratio n.º 2
Fuente propia

- 6) Se observa que el ratio de stock de los datos reales es 1.00 y que el ratio de stock de los datos presupuestados también es 1.00, existiendo igualdad.
- 7) La diferencia obtenida se analiza utilizando los siguientes parámetros:
 - R > P (+) STOCK
 - R = P EL MISMO STOCK MANTIENE LA POLÍTICA
 - R < P (-) STOCK

Donde: R = Real
P = Presupuesto
- 8) Por lo tanto, para nuestro ejemplo el stock es igual, significando que **el stock se mantiene** y se debe a la **disminución de los productos terminados vendidos**.

- 9) Al aplicar las ratios se comprueba que el stock se mantiene; entonces es errada la causa indicada en este programa marcando con color negro; pero a la vez se confirma que la diferencia se debe a la disminución de los productos terminados vendidos marcando con color gris. Como se observa en la Figura n.º 24.
- 10) Por lo tanto, el stock es interno no se tiene que marcar en el análisis base, como se observa en la Figura n.º 24.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+)	PUV								
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-)	PUV								
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-)	STOCK	(-)	CANTIDAD VENDIDA						
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285										
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15										
PROGRAMA DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585										
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04										
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380										
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40										
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00										
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 24
Fuente propia

D. Análisis de las unidades de materias primas (Figura n.º 25)

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+)	PUV								
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-)	PUV								
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-)	STOCK	(-)	CANTIDAD VENDIDA						
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285										
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15										
PROGRAMA DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585										
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04										
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380										
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40										
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00										
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 25
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el programa de materias primas (Figura n.º 25)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del programa de materias primas, que para nuestro caso es 4,285 unidades.
- 2) Al comparar cual es el dato más alto se observa que es en lo real, por ende, la conjetura es que se ha utilizado mayor cantidad de unidades de materias primas que lo programado.
- 3) Se realiza la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha utilizado de más?
- 4) Se planteará la posible causa, siendo la variación de unidades de materias primas utilizadas, y para nuestro caso será que ha **incrementado la cantidad de materias primas por producto elaborado, o incrementado las pérdidas físicas y que la calidad de la materia prima sea menor** y como tal se indica en el cuadro de control presupuestario.
- 5) Bajo la posible causa se utilizan los ratios no financieros para comprobar cuál es la causa correcta, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Programa de materias primas	48,745	44,460	
Programa de producción	27,877	28,153	
	1.75	1.58	0.17

Ratio n.º 3
Fuente propia

- 6) Se observa que el ratio de la materia prima de los datos reales es 1.75 y que el ratio de la materia prima de los datos presupuestados es 1.58, existiendo una diferencia de 0.17.
- 7) La diferencia obtenida se analiza utilizando los siguientes parámetros:

R > P (+) CANTIDAD MP (-) CALIDAD
R = P LA MISMA CANTIDAD
R < P (-) CANTIDAD MP (+) CALIDAD

Donde: R = Real

P = Presupuesto

- 8) Por lo tanto, para nuestro ejemplo es mayor la cantidad real, significando que **se ha utilizado mayor cantidad de materias primas por producto elaborado** a pesar que la producción ha bajado y se debe a la **utilización de materias primas de menor calidad** y, por ende, causa **mayores pérdidas**.
- 9) Al aplicar las ratios se comprueba que la cantidad de materias primas utilizadas por producto ha incrementado; entonces se afirma la causa indicada en este programa marcando con color gris; así como las pérdidas físicas y se deja pendiente la menor calidad de la materia prima hasta que se confirme que el costo unitario es menor, como se observa en la Figura n.º 26.
- 10) Por lo tanto, todavía no se tiene que marcar nada hasta que no se confirme el costo unitario de la materia prima en el análisis base que la causa de haber vendido menos productos se deba a la **menor calidad de la materia prima**. Como se observa en la Figura n.º 27.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO	(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUC.						
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15										
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585										
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04										
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380										
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40										
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00										
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 26
Fuente propia

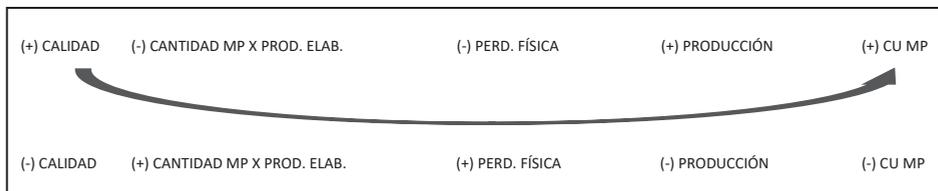


Figura n.º 27
Fuente propia

E. Análisis del costo de la materia prima (Figura n.º 28)

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS								
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV								
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA							
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO	(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUC.					
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP								
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585									
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380									
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79									
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50									
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73									

Figura n.º 28
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el presupuesto de materias primas (Figura n.º 28)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del presupuesto de materias primas, que para nuestro caso es 5,623.15.
- 2) Al comparar cuál es el valor más alto se observa que es en lo real, por ende, la conjetura es que se ha pagado de más de acuerdo a nuestra proyección.
- 3) Se realiza la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha pagado de más?
- 4) Se planteará la posible causa, siendo la variación de costo unitario de la materia prima utilizada, y para nuestro caso será que ha **incrementado el costo unitario de la materia prima** y como tal se indica en el cuadro de control presupuestario.
- 5) Bajo la posible causa se utilizan los ratios no financieros para comprobar cuál es la causa correcta, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Presupuesto de materias primas	258,345.85	252,722.70	
Programa de materias primas	48,745	44,460	
	5.30	5.68	0.38

Ratio n.º 4
Fuente propia

- 6) Se observa que el costo unitario de la materia prima de los datos reales es de 5.30 y que el costo unitario de la materia prima de los datos presupuestados es 5.68, existiendo una diferencia de 0.38.
- 7) La diferencia obtenida se analiza utilizando los siguientes parámetros:
 $R > P$ (+) CALIDAD
 $R = P$ MANTIENE LA POLÍTICA LA MISMA CALIDAD
 $R < P$ (-) CALIDAD
 Donde: R = Real
 P = Presupuesto
- 8) Por lo tanto, para nuestro ejemplo el costo unitario real de la materia prima es menor que el costo unitario de la materia prima presupuestada, significando que **el costo unitario ha disminuido**.
- 9) Al aplicar las ratios se comprueba que el costo unitario de la materia prima ha disminuido; entonces es incorrecta la causa indicada en este presupuesto marcando con color negro, como se observa en la Figura n.º 29.
- 10) Por lo tanto, se tiene que marcar como correcto en el programa de materias primas la **menor calidad** y también como correcto en el análisis base que la causa de haber vendido menos productos se debe a la **menor calidad del producto**; la marcación se realiza con color gris, como se observa en la Figura n.º 29.

Como se indicó en el numeral 10 del análisis D, cuando el costo unitario de la materia prima es menor entonces la materia prima es de menor calidad y como la materia prima es el producto, por ende, la calidad del producto es menor.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS										
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.		
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+)	(-)									
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-)	PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-)	STOCK	(-)	CANTIDAD VENDIDA							
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+)	CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO	(+)	PÉRDIDAS FÍSICAS	(-)	CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-)	PRODUC.			
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+)	CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585											
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04											
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380											
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40											
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00											
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79											
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50											
PRESUPUESTO DE GTS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32											
PRESUPUESTO DE GTS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72											
PRESUPUESTO DE GTS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73											

Figura n.º 29
Fuente propia

F. Análisis de las horas de mano de obra (Figura n.º 30)

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(+) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO				(+) PÉRDIDAS FÍSICAS		(+) CALIDAD DE MAT. PRIMA		(-) PRODUC.	
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO				(+) CAPACIDAD OCIOSA		(+) CALIFICACIÓN MOD		(-) PRODUC.	
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04										
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380										
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40										
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00										
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 30
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el programa de horas de mano de obra directa (Figura n.º 30)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del programa de horas de mano de obra directa, que para nuestro caso es 1,585 horas.
- 2) Al comparar cual es el dato más alto se observa que es en lo real, por ende, la conjetura es que se ha utilizado mayor cantidad de horas de mano de obra directa que lo programado.
- 3) Se realiza la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha utilizado de más?
- 4) Se planteará la posible causa, siendo la variación de horas de mano de obra utilizada, y para nuestro caso será que ha **incrementado la cantidad de horas de mano de obra directa por producto elaborado, o incrementado la capacidad ociosa y que la calificación del personal de producciones menor** y como tal se indica en el cuadro de control presupuestario.
- 5) Bajo la posible causa se utilizan los ratios no financieros para comprobar cuál es la causa correcta, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Programa de horas de mano de obra directa	69,693	68,108	
Programa de producción	27,877	28,153	
	2.50	2.42	0.08

Ratio n.º 5
Fuente propia

- 6) Se observa que el ratio de la hora de mano de obra directa de los datos reales es 2.50 y que el ratio de la hora de mano de obra directa de los datos presupuestados es 2.42, existiendo una diferencia de 0.08.
- 7) La diferencia obtenida se analiza utilizando los siguientes parámetros:

R > P (+) CANTIDAD DE HORAS (-) CALIFICACIÓN

R = P LA MISMA CANTIDAD

R < P (-) CANTIDAD DE HORAS (+) CALIFICACIÓN

Donde: R = Real

P = Presupuesto
- 8) Por lo tanto, para nuestro ejemplo es mayor la cantidad real, significando que **se ha utilizado mayor cantidad de horas de mano de obra directa por producto elaborado** a pesar que la producción ha bajado y se debe a la **utilización de materias primas de menor calidad** y, por ende, causas **mayores pérdidas y mayor capacidad ociosa**.
- 9) Al aplicar los ratios se comprueba que la cantidad de horas de mano de obra directa utilizadas por producto ha incrementado; entonces se afirma la causa indicada en este programa marcando con color gris; así como la capacidad ociosa y se deja pendiente la menor calificación del personal hasta que se confirme que el costo unitario es menor. Como se observa en la Figura n.º 31 y Figura n.º 32.
- 10) Por lo tanto, la calificación es interno no se tiene que marcar en el análisis base.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO				(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUC.			
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO				(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUC.			
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04										
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380										
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40										
PRESUPUESTO DE COSTOS INDI. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00										
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 31
Fuente propia

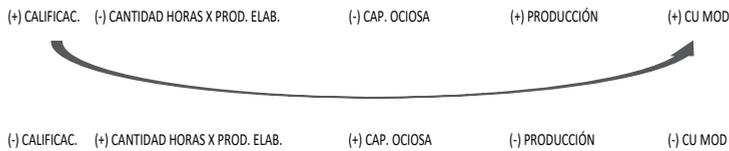


Figura n.º 32
Fuente propia

G. Análisis del costo de la hora de mano de obra directa (Figura n.º 33)

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO												
DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS								
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV								
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA							
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO	(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUC.					
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP								
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO	(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUC.					
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD								
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380									
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79									
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50									
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73									

Figura n.º 33
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el presupuesto de mano de obra directa (Figura n.º 33)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del presupuesto de mano de obra directa que, para nuestro caso es 8,237.04.
- 2) Al comparar cual es el valor más alto se observa que es en lo real, por ende, la conjetura es que se ha pagado demás de acuerdo a nuestra proyección.
- 3) Se realiza la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha pagado de más?
- 4) Se planteará la posible causa, siendo la variación de costo unitario de la hora de mano de obra directa utilizada, y para nuestro caso será que ha **incrementado el costo unitario de la hora de mano de obra directa** y como tal se indica en el cuadro de control presupuestario.
- 5) Bajo la posible causa se utilizan los ratios no financieros para comprobar cuál es la causa correcta, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Presupuesto de mano de obra directa	360,310.23	352,073.19	
Programa de horas de mano de obra directa	69,693	68,108	
	5.17	5.17	0.00
Ratio n.º 6 Fuente propia			

- 6) Se observa que el costo unitario de la hora de mano de obra directa de los datos reales es 5.17 y que el costo unitario de la hora de mano de obra directa de los datos presupuestados es 5.17, no existiendo diferencia alguna.
- 7) La diferencia obtenida se analiza utilizando los siguientes parámetros:
 - R > P (+) CALIFICACIÓN
 - R = P MANTIENE LA POLÍTICA LA MISMA CALIFICACIÓN
 - R < P (-) CALIFICACIÓN

Donde: R = Real
P = Presupuesto
- 8) Por lo tanto, para nuestro ejemplo el costo unitario real de la hora de mano de obra directa es igual que el costo unitario de la hora de mano de obra directa presupuestada, significando que **el costo unitario se mantiene.**
- 9) Al aplicar los ratios se comprueba que el costo unitario de la hora de mano de obra directa se mantiene; entonces es incorrecta la causa indicada en este presupuesto marcando con color negro, como se observa en la Figura n.º 34.
- 10) Por lo tanto, se tiene que marcar como incorrecto en el programa de horas de mano de obra directa la **menor calificación**; la marcación se realiza con color negro, como se observa en la Figura n.º 34.

Como se indicó en el numeral 9 del análisis F, cuando el costo unitario de la hora de la mano de obra directa es menor entonces la mano de obra directa es de menor calificación y como el costo unitario es igual entonces el incremento de horas se debe a la menor calidad de la materia prima que genera el uso de más horas por producto elaborado, pero para la pérdida o sea capacidad ociosa.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO				ANÁLISIS									
DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO				(+) PÉRDIDAS FÍSICAS		(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA			
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO				(+) CAPACIDAD OCIOSA		(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.		
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU H/MOD									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380										
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40										
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00										
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 34
Fuente propia

H. Análisis de la cantidad de materiales indirectos (Figura n.º 35)**Solución:**

CONTROL PRESUPUESTARIO				ANÁLISIS									
DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO				(+) PÉRDIDAS FÍSICAS		(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUCT.		
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO				(+) CAPACIDAD OCIOSA		(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.		
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU H/MOD									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. POR PROD. ELABORADO				(-) PRODUCCIÓN					
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40										
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00										
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 35
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el programa de materiales indirectos (Figura n.º 35)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del programa de materiales indirectos, que para nuestro caso es 1,380 unidades.
- 2) Al comparar cual es el dato más alto se observa que es en lo presupuestado, por ende, la conjetura es que se ha utilizado menor cantidad de unidades de materiales indirectos que lo programado.

- 3) Se realiza la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha utilizado de menos?
- 4) Se planteará la posible causa, siendo la variación de unidades de materiales indirectos utilizados, y para nuestro caso será que ha **disminuido la cantidad de materiales indirectos por producto elaborado, o la menor producción** y como tal se indica en el cuadro de control presupuestario.
- 5) Bajo la posible causa se utilizan los ratios no financieros para comprobar cuál es la causa correcta, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Programa de materiales indirectos	139,385	140,765	
Programa de producción	27,877	28,153	
	5.00	5.00	-

Ratio n.º 7
Fuente propia

- 6) Se observa que el ratio del material indirecto de los datos reales es 5.00 y que el ratio del material indirecto de los datos presupuestados es 5.00, no existiendo diferencia alguna.
- 7) La diferencia obtenida se analiza utilizando los siguientes parámetros:
 - R > P (+) PROMOCIÓN
 - R = P MANTIENE LA POLÍTICA LA MISMA PROMOCIÓN
 - R < P (-) PROMOCIÓN

Donde: R = Real
P = Presupuesto
- 8) Por lo tanto, para nuestro ejemplo es igual la cantidad de materiales indirectos, significando que **se ha utilizado la misma cantidad de materiales indirectos por producto elaborado.**
- 9) Al aplicar los ratios se comprueba que la cantidad de materiales indirectos utilizados por producto se mantiene; entonces es incorrecta la causa indicada en este programa marcando con color negro, como se observa en la Figura n.º 36.
- 10) Por lo tanto, los materiales indirectos son internos no se tienen que marcar en el análisis base.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS								
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV								
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA							
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CU MP	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO			(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUCT.		
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP								
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD.	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO			(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.			
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD								
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(+) CANTIDAD DE MAT. IND. POR PROD. ELABORADO			(-) PRODUCCIÓN					
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79									
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50									
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73									

Figura n.º 36

Fuente propia

I. Análisis del costo de los costos indirectos variables (Figura n.º 37)**Solución:**

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS								
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV								
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA							
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CU MP	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO			(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUCT.		
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP								
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD.	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO			(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.			
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD								
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(+) CANTIDAD DE MAT. IND. POR PROD. ELABORADO			(-) PRODUCCIÓN					
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(-) CU M IND								
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79									
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50									
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73									

Figura n.º 37

Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el presupuesto de costos indirectos variables (Figura n.º 37)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del presupuesto de costos indirectos variables, que para nuestro caso es 455.40.
- 2) Al comparar cual es el valor más alto se observa que es en lo presupuestado, por ende, la conjetura es que se ha pagado de menos de acuerdo a nuestra proyección.

- 3) Se realiza la siguiente pregunta ¿Por qué se ha pagado de menos?
- 4) Se planteará la posible causa, siendo la variación de costo unitario del material indirecto utilizado, y para nuestro caso será que ha **disminuido el costo unitario del material indirecto** y como tal se indica en el cuadro de control presupuestario.
- 5) Bajo la posible causa se utilizan los ratios no financieros para comprobar cuál es la causa correcta, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Presupuesto de costos indirectos variables	45,997.05	46,452.45	
Programa de materiales indirectos	139,385	140,765	
	0.33	0.33	-

Ratio n.º 8
Fuente propia

- 6) Se observa que el costo unitario del material indirecto de los datos reales es 0.33 y que el costo unitario del material indirecto de los datos presupuestados es 0.33, no existiendo diferencia alguna.
- 7) La diferencia obtenida se analiza utilizando los siguientes parámetros:
 - R > P (+) PROMOCIÓN
 - R = P MANTIENE LA POLÍTICA LA MISMA PROMOCIÓN
 - R < P (-) PROMOCIÓN

Donde: R = Real
P = Presupuesto
- 8) Por lo tanto, para nuestro ejemplo el costo unitario real del material indirecto es igual que el costo unitario del material indirecto presupuestada, significando que **el costo unitario se mantiene**.
- 9) Al aplicar las ratios se comprueba que el costo unitario del material indirecto se mantiene; entonces es incorrecta la causa indicada en este presupuesto marcando con color negro. Como se observa en la Figura n.º 38.
- 10) Por lo tanto, se tiene que marcar como incorrecto en el análisis base que la causa de haber vendido menos productos se debe a la **menor promoción**; la marcación se realiza con color negro. Como se observa en la Figura n.º 38.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(+) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO	(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUCT.						
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO	(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.						
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. POR PROD. ELABORADO	(-) PRODUCCIÓN								
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(+) CU M IND									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00										
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 38

Fuente propia

J. Análisis del costo de los costos indirectos fijos (Figura n.º 39)**Solución:**

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET.	(-) OFERTA	(-) DCTO.	(-) PROMO	(-) ATENC.	(-) CANAL	(-) PUBLICI.	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(+) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO	(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUCT.						
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO	(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.						
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO	(-) PRODUCCIÓN								
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(+) CU M IND									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 39

Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el presupuesto de costos indirectos fijos (Figura n.º 39)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del presupuesto de costos indirectos fijos, que para nuestro caso es 1,238.00.
- 2) Al comparar cual es el valor más alto se observa que es en lo real, por ende, la conjetura es que se ha pagado de más de acuerdo a nuestra proyección.

- 3) Se realiza la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha pagado de más?
- 4) Se planteará la posible causa, siendo la variación supervisión, y para nuestro caso será que ha **incrementado el costo de supervisión** y como tal se indica en el cuadro de control presupuestario.
- 5) Es un error clásico que cuando la producción no alcanza la meta planteada se toma por decisión incrementar la supervisión sin antes investigar la causa de la menor producción que puede ser la menor calidad de la materia o la menor calificación del personal; por ende, la decisión es errónea y encima eleva el costo de producción.
- 6) Bajo la posible causa los costos indirectos fijos se analizan en totales, pero inciden en el costo unitario con respecto a la producción y por ende se utilizan los ratios no financieros para comprobar cuál es la causa correcta, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Presupuesto de costos indirectos fijos	69,678.00	68,440.00	
Programa de producción	27,877	28,153	
	2.50	2.43	0.07

Ratio n.º 9
Fuente propia

- 7) Se observa que el costo unitario del costo indirecto fijo de los datos reales es 2.50 y que el costo unitario del costo indirecto fijo de los datos presupuestados es 2.43, existiendo una diferencia de 0.07.
- 8) La diferencia obtenida se analiza utilizando los siguientes parámetros:
 - R > P (+) SUPERVISIÓN
 - R = P MANTIENE LA POLÍTICA LA MISMA SUPERVISIÓN
 - R < P (-) SUPERVISIÓN

Donde: R = Real
P = Presupuesto
- 9) Por lo tanto, para nuestro ejemplo el costo unitario real del costo indirecto fijo es mayor que el costo unitario del costo indirecto fijo presupuestado, significando que **el costo unitario ha incrementado**.

- 10) Al aplicar los ratios se comprueba que el costo unitario real del costo indirecto fijo es mayor; entonces es correcta la causa indicada en este presupuesto marcando con color gris. Como se observa en la Figura n.º 40.
- 11) Por lo tanto, el costo de supervisión es interno no se tiene que marcar en el análisis base.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO				(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUC.			
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO				(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUC.			
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HM/OD									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO				(-) PRODUCCIÓN					
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(-) CU M IND									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 40
Fuente propia

K. Análisis del costo de producción (Figura n.º 41)

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO				(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUC.			
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO				(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUC.			
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HM/OD									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO				(-) PRODUCCIÓN					
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(+) CU M IND									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP		(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUC.		
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 41
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el presupuesto de costo de producción (Figura n.º 41)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del presupuesto de costo de producción, que para nuestro caso es 14,642.79.
- 2) Al comparar cual es el valor más alto se observa que es en lo real, por ende, la conjetura es que se ha gastado para elaborar el producto de más de acuerdo a nuestra proyección.
- 3) Se realiza la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha gastado de más?
- 4) Se planteará la causa ya determinada y confirmada de los tres elementos del costo, es decir, será el resumen de las deficiencias o causas de materia prima, mano de obra directa y costos indirectos.
- 5) Bajo las causas ya mencionadas y para refrenar se utilizan los ratios no financieros, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Presupuesto de producción	734,331.13	719,688.34	
Programa de producción	27,877	28,153	
	26.34	25.56	0.78

Ratio n.º 10
Fuente propia

- 6) Se observa que el costo unitario del costo de producción de los datos reales es 26.34 y que el costo unitario del costo de producción de los datos presupuestados es 25.56, existiendo una diferencia de 0.78.
- 7) La diferencia obtenida se analiza en función de las causas resumidas de producción.
- 8) Por lo tanto, para nuestro ejemplo el costo unitario real del costo de producción es mayor que el costo unitario del costo de producción presupuestado, significando que **el costo unitario ha incrementado**.
- 9) Al aplicar los ratios se comprueba que el costo unitario real del costo de producción es mayor; entonces es correcta la causa indicada en este presupuesto marcando con color gris como se observa en la Figura n.º 42.

- 10) Por lo tanto, el costo de producción es interno no se tiene que marcar en el análisis base, pero si afecta al costo de ventas.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(+) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO	(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUC.						
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO	(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUC.						
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO	(-) PRODUCCIÓN								
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(+) CU M IND									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUC.			
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUC.			
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 42
Fuente propia

L. Análisis del costo de ventas (Figura n.º 43)

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(+) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO	(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUC.						
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO	(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUC.						
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO	(-) PRODUCCIÓN								
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(+) CU M IND									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUC.			
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUC.			
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 43
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el presupuesto de costo de ventas (Figura n.º 43)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del presupuesto de costo de ventas, que para nuestro caso es 14,625.50.

- 2) Al analizar la causa de la diferencia, es la misma que dispone el costo de producción porque de el depende.
- 3) Bajo las causas ya mencionadas y para refrenar se utilizan los ratios no financieros, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Presupuesto de costo de ventas	733,464.10	718,838.60	
Programa de productos terminados vendidos	27,854	28,130	
	26.33	25.55	0.78

Ratio n.º 11
Fuente propia

- 4) Los costos unitarios del costo de ventas serán útiles al momento de realizar el sustento a través del estado de resultados unitariamente.
- 5) El procedimiento es similar al del costo de producción, por ende, se marca de color gris, como se observa en la Figura n.º 44.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI	
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO	(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUCT.						
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO	(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.						
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO	(-) PRODUCCIÓN								
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(+) CU M IND									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISION									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.			
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.			
PRESUPUESTO DE GOTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32										
PRESUPUESTO DE GOTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72										
PRESUPUESTO DE GOTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 44
Fuente propia

M. Análisis de los gastos administrativo (Figura n.º 45)

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO				ANÁLISIS												
DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA													
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI				
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV												
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA											
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO				(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUCT.						
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP												
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO				(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.						
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD												
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO				(-) PRODUCCIÓN								
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(-) CU M IND												
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN												
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.						
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.						
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32	REDONDEO												
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72													
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73													

Figura n.º 45
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el presupuesto de gastos administrativos (Figura n.º 45)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del presupuesto de gastos administrativos, que para nuestro caso es 4.32.
- 2) Al analizar la causa de la diferencia se debe a políticas de redondeo; especialmente casi nunca existe diferencia; los gastos administrativos por naturaleza son fijos y se realizan para que la empresa pueda operar.
- 3) Como información se utilizan los ratios no financieros, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto, como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Presupuesto de gastos administrativos	108,775.00	108,770.68	
Programa de productos terminados vendidos	27,854	28,130	
	3.91	3.87	0.04

Ratio n.º 12
Fuente propia

- 4) Los costos unitarios del gasto administrativo serán útiles al momento de realizar el sustento a través del estado de resultados unitariamente.
- 5) No existe marca alguna.

N. Análisis de los gastos de ventas variables (Figura n.º 46)

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO				ANÁLISIS										
DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA											
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI		
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV										
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA									
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO				(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUCT.				
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP										
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO				(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.				
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD										
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO				(-) PRODUCCIÓN						
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(+) CU M IND										
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN										
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.				
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.				
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32	REDONDEO										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72	(-) CANAL DE DISTRIBUCIÓN			(-) ATENCIÓN AL CLIENTE							
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73											

Figura n.º 46
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el presupuesto de gastos de ventas variables (Figura n.º 46)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del presupuesto de gastos de ventas variables, que para nuestro caso es 305.72.
- 2) Al comparar cual es el valor más alto se observa que es en lo presupuestado, por ende, la conjetura es que se ha pagado de menos de acuerdo a nuestra proyección.
- 3) Se realiza la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha pagado de menos?
- 4) Se planteará las posibles causas, siendo la variación los canales de distribución y atención al clientes, y para nuestro caso será que ha **disminuido los canales de distribución y la atención al cliente** y como tal se indica en el cuadro de control presupuestario.
- 5) Bajo la posible causa se utilizan los ratios no financieros para comprobar cuál es la causa correcta, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Presupuesto de gastos de ventas variables	27,163.22	27,468.95	
Programa de productos terminados vendidos	27,854	28,130	
	0.98	0.98	0.00

Ratio n.º 13
Fuente propia

- 6) Se observa que el costo unitario del gasto de ventas variables de los datos reales es 0.98 y que el costo unitario del gasto de ventas variables de los datos presupuestados es 0.98, no existiendo diferencia alguna.
- 7) La diferencia obtenida se analiza utilizando los siguientes parámetros:
- $R > P$ (+) CANAL DE DISTRIBUCIÓN
- $R = P$ MANTIENE LA POLÍTICA LOS MISMOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN
- $R < P$ (-) CANAL DE DISTRIBUCIÓN
- Donde: R = Real
- P = Presupuesto
- 8) Por lo tanto, para nuestro ejemplo el costo unitario real del gasto de venta variable es igual que el costo unitario del gasto de venta variable presupuestado, significando que **el costo unitario se mantiene.**
- 9) Al aplicar las ratios se comprueba que el costo unitario del gasto de venta variable se mantiene; entonces es incorrecta la causa indicada en este presupuesto marcando con color negro, como se observa en la Figura n.º 47.
- 10) Por lo tanto, se tiene que marcar como incorrecto en el análisis base que la causa de haber vendido menos productos se debe a **menor canal de distribución y/o menor atención al cliente**; la marcación se realiza con color negro, como se observa en la Figura n.º 47.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS									
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI	
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV									
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA								
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO				(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUCT.			
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP									
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO				(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.			
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD									
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO				(-) PRODUCCIÓN					
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(-) CU M IND									
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN									
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.			
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.			
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32	REDONDEO									
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72	(-) CANAL DE DISTRIBUCIÓN			(-) ATENCIÓN AL CLIENTE						
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73										

Figura n.º 47
Fuente propia

O. Análisis de los gastos de ventas fijos (Figura n.º 48)

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO				ANÁLISIS											
DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA												
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI			
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV											
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA										
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO	(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUCT.								
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP											
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO	(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.								
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HM/OD											
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO	(-) PRODUCCIÓN										
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(-) CU M IND											
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN											
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(-) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP.OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.					
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50	(+) CANT. MP X PROD.	(-) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP.OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.					
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINST.	108,775.00	108,770.68	4.32	REDONDEO											
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72	(-) CANAL DE DISTRIBUCIÓN	(-) ATENCIÓN AL CLIENTE										
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73	(+) PUBLICIDAD											

Figura n.º 48
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis en el presupuesto de gastos de ventas fijos (Figura n.º 48)

- 1) Se realiza el análisis con la diferencia del presupuesto de gastos de ventas fijos, que para nuestro caso es 1,388.73.
- 2) Al comparar cual es el valor más alto se observa que es en lo real, por ende, la conjetura es que se ha pagado de más de acuerdo a nuestra proyección.
- 3) Se realiza la siguiente pregunta: ¿Por qué se ha pagado de más?
- 4) Se planteará la posible causa, siendo la variación publicidad, y para nuestro caso será que ha **incrementado el costo de publicidad** y como tal se indica en el cuadro de control presupuestario.
- 5) Es un error clásico que cuando las ventas no alcanzan la meta planteada se toma por decisión incrementar la publicidad sin antes investigar la causa de la menor venta que puede ser la menor calidad del producto.
- 6) Bajo la posible causa los gastos de ventas fijos se analizan en totales, pero inciden en el costo unitario con respecto a las ventas y, por ende, se utilizan los ratios no financieros para comprobar cuál es la causa correcta, tanto con los datos reales como con los datos del presupuesto; como se muestra a continuación:

RATIOS NO FINANCIEROS	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA
Presupuesto de gastos de ventas fijos	68,461.00	67,072.27	
Programa de productos terminados vendidos	27,854	28,130	
	2.46	2.38	0.07

Ratio n.º 14
Fuente propia

- 7) Se observa que el costo unitario del gasto de venta fijo de los datos reales es 2.46 y que el costo unitario del gasto de venta fijo de los datos presupuestados es 2.38, existiendo una diferencia de 0.07.
- 8) La diferencia obtenida se analiza utilizando los siguientes parámetros:
- R > P (+) PUBLICIDAD
- R = P MANTIENE LA POLÍTICA LA MISMA PUBLICIDAD
- R < P (-) PUBLICIDAD
- Donde: R = Real
P = Presupuesto
- 9) Por lo tanto, para nuestro ejemplo el costo unitario real del gasto de venta fijo es mayor que el costo unitario del gasto de venta fijo presupuestado, significando que **el costo unitario ha incrementado**.
- 10) Al aplicar las ratios se comprueba que el costo unitario real del gasto de venta fijo es mayor; entonces es correcta la causa indicada en este presupuesto marcando con color gris, como se observa en la Figura n.º 49.
- 11) Por lo tanto, se tiene que marcar como incorrecto en el análisis base que la causa de haber vendido menos productos se debe a **menor publicidad**; la marcación se realiza con color negro, como se observa en la Figura n.º 49.

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS								
				(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(+) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(+) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV								
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA							
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO				(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUC.		
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP								
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO				(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUC.		
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD								
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT IND X PROD. ELABORADO				(-) PRODUCCIÓN				
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(-) CU M IND								
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN								
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUC.		
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUC.		
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32	REDONDEO								
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72	(-) CANAL DE DISTRIBUCIÓN			(-) ATENCIÓN AL CLIENTE					
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73	(+) PUBLICIDAD								

Figura n.º 49
Fuente propia

P. Análisis de los complementarios o colaterales (Figura n.º 50)

Solución:

CONTROL PRESUPUESTARIO												
DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS								
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV								
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(-) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA							
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO	(+) PÉRDIDAS FÍSICAS	(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA	(-) PRODUCT.					
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP								
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MODX PRODUCTO ELABORADO	(+) CAPACIDAD OCIOSA	(-) CALIFICACIÓN MOD	(-) PRODUCT.					
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD								
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(+) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO	(-) PRODUCCIÓN							
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(-) CU M IND								
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN								
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.		
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.		
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32	REDONDEO								
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72	(-) CANAL DE DISTRIBUCIÓN	(-) ATENCIÓN AL CLIENTE							
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73	(+) PUBLICIDAD								

Figura n.º 50
Fuente propia

Metodología: Para realizar el análisis de los complementarios o colaterales del programa de productos terminados vendidos (Figura n.º 50)

- 1) **Competencia:** Esta posible causa está relacionada con la calidad del producto.
 - a) A calidades de productos iguales existe competencia.
 - b) A calidades de productos diferentes no existe competencia.
 - c) Entonces existirá competencia cuando existen calidades de productos iguales.
 - d) Para nuestro caso se ha determinado que la calidad del producto es menor, por ende, no existe mayor competencia.
 - e) Entonces es incorrecto la deficiencia indicada en el programa de productos terminados vendidos, marcando con color negro, como se observa en la Figura n.º 51.
 - f) La marcación se puede realizar colateralmente al momento de marcar la calidad del producto.

- 2) **Oferta:** Esta posible causa está relacionada tanto con la atención al cliente como al precio unitario de venta.
 - a) Con la atención al cliente, con respecto a que el vendedor debe demostrar conocimiento del producto a venderse; es decir, indicar las características y bondades del producto al cliente.

- b) Con el precio unitario de venta del producto, con respecto a que esté al alcance de las necesidades y de las posibilidades del cliente; es decir, un posible descuento.
 - c) Entonces existirá oferta si existe una buena atención al cliente y con la posibilidad de un descuento.
 - d) Para nuestro caso se ha determinado que la atención al cliente es igual a la programada y que dispone de precio unitario de venta del producto menor; por ende, no existe menos oferta.
 - e) Entonces es incorrecto la deficiencia indicada en el programa de productos terminados vendidos, marcando con color negro, como se observa en la Figura n.º 51.
 - g) La marcación se puede realizar colateralmente al momento de marcar el precio unitario de venta y atención al cliente.
- 3) **Descuento:** Esta posible causa está relacionada con el precio unitario de venta del producto.
- a) A precios iguales no existe descuento.
 - b) A precios menores existe descuento.
 - c) A precios menores existe cuando la calidad del producto es menor.
 - d) Entonces existirá descuento si el precio unitario de venta del producto es menor al programado; ya sea porque efectivamente concedió un descuento o bajo el precio unitario de venta por la menor calidad del producto (engañosamente se ve como un descuento).
 - e) Para nuestro caso se ha determinado que el precio unitario de venta del producto es menor, por ende, no existe menor descuento.
 - f) Entonces es incorrecto la deficiencia indicada en el programa de productos terminados vendidos, marcando con color negro, como se observa en la Figura n.º 51.
 - h) La marcación se puede realizar colateralmente al momento de marcar el precio unitario de venta.

Solución:

				CONTROL PRESUPUESTARIO																
DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS																
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI								
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV																
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(+) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA															
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO			(+) PÉRDIDAS FÍSICAS			(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA		(-) PRODUCT.								
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP																
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO			(+) CAPACIDAD OCIOSA			(-) CALIFICACIÓN MOD		(-) PRODUCT.								
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD																
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO			(-) PRODUCCION													
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(-) CU M IND																
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN																
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32	REDONDEO																
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72	(-) CANAL DE DISTRIBUCIÓN			(-) ATENCIÓN AL CLIENTE													
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73	(+) PUBLICIDAD																

Figura n.º 51
Fuente propia

Q. Conclusiones (Figura n.º 52)

Solución:

				CONTROL PRESUPUESTARIO																
DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DIFERENCIA	ANÁLISIS																
PROGRAMA PROD. TERM. VENDIDOS	27,854	28,130	276	(+) PUV	(-) CALIDAD	(+) COMPET	(-) OFERTA	(-) DCTO	(-) PROMO	(-) ATENC	(-) CANAL	(-) PUBLICI								
PRESUPUESTO DE PROD. TERM. VENDIDOS	1,281,284.00	1,308,045.00	26,761.00	(-) PUV																
PROGRAMA DE PRODUCCIÓN	27,877	28,153	276	(+) STOCK	(-) CANTIDAD VENDIDA															
PROGRAMA DE MATERIAS PRIMAS	48,745	44,460	4,285	(+) CANTIDAD MP X PRODUCTO ELABORADO			(+) PÉRDIDAS FÍSICAS			(-) CALIDAD DE MAT. PRIMA		(-) PRODUCT.								
PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS	258,345.85	252,722.70	5,623.15	(+) CU MP																
PROGRAMAS DE HORAS DE MOD	69,693	68,108	1,585	(+) CANTIDAD HORAS MOD X PRODUCTO ELABORADO			(+) CAPACIDAD OCIOSA			(-) CALIFICACIÓN MOD		(-) PRODUCT.								
PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA	360,310.23	352,073.19	8,237.04	(+) CU HMOD																
PROGRAMA DE MATERIALES INDIRECTOS	139,385	140,765	1,380	(-) CANTIDAD DE MAT. IND. X PROD. ELABORADO			(-) PRODUCCION													
PRESUPUESTO DE COSTOS INDIRECTOS VAR.	45,997.05	46,452.45	455.40	(-) CU M IND																
PRESUPUESTO DE COSTOS IND. FIJOS	69,678.00	68,440.00	1,238.00	(+) SUPERVISIÓN																
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	734,331.13	719,688.34	14,642.79	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.										
PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS	733,464.10	718,838.60	14,625.50	(+) CANT. MP X PROD.	(+) PERD. FIS.	(-) CAL. MP	(+) CANT. HORAS MOD X PROD.	(+) CAP. OC.	(+) SUPERV.	(-) PRODUCT.										
PRESUPUESTO DE GTOS. ADMINIST.	108,775.00	108,770.68	4.32	REDONDEO																
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. VARIAB.	27,163.22	27,468.95	305.72	(-) CANAL DE DISTRIBUCIÓN			(-) ATENCIÓN AL CLIENTE													
PRESUPUESTO DE GTOS. DE VTAS. FIJAS	68,461.00	67,072.27	1,388.73	(+) PUBLICIDAD																

Figura n.º 52
Fuente propia

Metodología: Para realizar las conclusiones (Figura n.º 52)

Se llega a la conclusión que la causa de no haber podido alcanzar la meta se debió a la calidad del producto, pero en conjunto desde el área responsable y hasta las áreas colaterales que afectaron al resultado de la gestión, a saber:

- Área de logística.
- Área de producción.
- Área de ventas.

- 1) **Área de logística:** Es el área responsable e iniciadora de que el producto sea de menor calidad, dado que adquirió materia prima de menor calidad sin respetar las políticas de la empresa como se observa en el análisis del presupuesto de materias primas (o presupuesto de compras), el costo unitario es menor en 0.38; bajo cualquiera que hubiera sido la razón de tomar esta decisión, como se puede apreciar en las Figuras n.º 53.

DESVIACIÓN DE MATERIAS PRIMAS			
DETALLE	CANTIDAD	C.U.	C.TOTAL
REAL	48,745	5.30	258,345.85
PRESUPUESTO	44,460	5.68	252,722.70
DESVIACIÓN	(4,285)	0.38	(5,623.15)

Figura n.º 53
Fuente propia

En la Figura n.º 53 se observa que se utilizó mayor cantidad de materias primas a pesar de haberse elaborado menos productos debido a la menor calidad de la materia prima, por ahorrarse en el costo unitario de la materia prima de 0.38; ocasionando un desembolso mayor en 5,623.15.

Al adquirir materia prima de menos calidad no solamente ocasionó mayores valores en la materia prima, sino también afecto a la producción y a la comercialización del producto.

- 2) **Área de producción:** Es el área responsable colateralmente porque debió comunicar que la materia prima a utilizarse no era de las características y calidades que las programadas, afectando toda la producción y al costo de la producción.
- a) **En las materias primas:** Dado que adquirió materia prima de menor calidad como se observa en el análisis del programa de materias primas y del presupuesto de materias primas; bajo cualquiera que hubiera sido la razón, se puede apreciar en las Figuras n.º 53 y 54 las desviaciones de la materia prima.

DESVIACIÓN DE MATERIAS PRIMAS			
DETALLE	CANTIDAD	C.U.	C.TOTAL
REAL	48,745	5.30	258,345.85
PRESUPUESTO	44,460	5.68	252,722.70
DESVIACIÓN	(4,285)	0.38	(5,623.15)

Figura n.º 53
Fuente propia

En la Figura n.º 53 se observa que se utilizó mayor cantidad de materias primas a pesar de haberse elaborado menos productos debido a la menor calidad de la materia prima en 4,285 unidades, por ahorrarse en el costo unitario de la materia prima de 0.38; ocasionando un desembolso mayor en 5,623.15.

DESVIACIÓN DE MATERIAS PRIMAS			
DETALLE	CANTIDAD	C.U.	C.TOTAL
CANTIDAD	(4,285)	5.68	(24,354.26)
COSTO	48,745	0.38	18,731.11
DESVIACIÓN			(5,623.15)

Figura n.º 54
Fuente propia

En la Figura n.º 54 se observa al analizar la desviación de materias primas en desviación de cantidad y desviación de costo que fue una decisión errónea de la gestión.

Al adquirir la materia prima de menor calidad ocasiono una desviación de cantidad desfavorable de 24,354.26 y una desviación de costo favorable de 18,731.11, pero al final la desviación es desfavorable en 5,623.15; es decir, por ahorrar en el costo de la materia prima se perdió por utilizar mayor cantidad.

- b) **En la mano de obra directa:** Como se observa en el programa de horas de mano de obra directa y en el presupuesto de mano de obra directa se ha utilizado mayor cantidad en elaborar el producto, pero el costo refleja que la mano de obra tiene la misma calificación de lo

programado; esto se debe a que la materia prima de menor calidad ocasiona más horas de trabajo utilizadas en las pérdidas físicas, por ende, incrementa la capacidad ociosa; se puede apreciar en las Figuras n.º 55 y 56 de las desviaciones de mano de obra directa.

DESVIACIÓN DE MANO DE OBRA DIRECTA			
DETALLE	CANTIDAD	C.U.	C.TOTAL
REAL	69,693	5.17	360,310.23
PRESUPUESTO	68,108	5.17	352,073.19
DESVIACIÓN	(1,585)	(0.00)	(8,237.04)

Figura n.º 55
Fuente propia

En la Figura n.º 55 se observa que se utilizó mayor cantidad de horas de mano de obra directa a pesar de haberse elaborado menos productos debido a la menor calidad de la materia prima en 1,585 horas, ocasionando un desembolso mayor en 8,237.04.

DESVIACIÓN DE MANO DE OBRA DIRECTA			
DETALLE	CANTIDAD	C.U.	C.TOTAL
CANTIDAD	(1,585)	5.17	(8,237.04)
COSTO	69,693	-0.00	0.00
DESVIACIÓN			(8,237.04)

Figura n.º 56
Fuente propia

En la Figura n.º 56 se observa al analizar la desviación de mano de obra directa en desviación de cantidad que fue una decisión errónea de la gestión al aceptar la materia prima de una calidad diferente a la política de la empresa, al margen de utilizar un trabajador de una calificación para una calidad superior, es decir, con el mismo costo por hora.

La materia prima de menor calidad ocasiono una desviación de cantidad de horas desfavorable de 8,237.04, por ahorrar en el costo de la materia prima se perdió por utilizar mayor cantidad de horas de mano de obra directa.

- c) **En los costos indirectos:** La utilización de una materia prima de menor calidad ocasiona el incremento de horas de mano de obra directa y por ende el incumplimiento del logro de la producción deseada y como solución práctica y sin analizar lo antedicho se incrementa la supervisión en 1,238.00 supuestamente para lograr alcanzar la producción planeada; errores comunes de la gestión para solucionar problemas sin tratar de analizar las causas reales.
- 3) **Área de ventas:** También colateralmente es responsable, porque al no alcanzar sus ventas programadas realiza sin analizar la disminución del precio unitario de venta a 46.00 y el incremento de publicidad en 1,388.71, como se puede apreciar en las Figuras n.º 57 y 58 las desviaciones de ventas.

DESVIACIÓN DE LAS VENTAS			
DETALLE	CANTIDAD	C.U.	C.TOTAL
REAL	27,854	46.00	1,281,284.00
PRESUPUESTO	28,130	46.50	1,308,045.00
DESVIACIÓN	(276)	(0.50)	(26,761.00)

Figura n.º 57
Fuente propia

En la Figura n.º 57 se observa que se vendió menos productos en 276 a pesar de que el precio unitario de venta ha bajado en 0.50, ocasionando un ingreso por ventas menor de 26,761.00.

DESVIACIÓN DE LAS VENTAS			
DETALLE	CANTIDAD	C.U.	C.TOTAL
CANTIDAD	(276)	46.50	(12,834.00)
COSTO	27,854	(0.50)	(13,927.00)
DESVIACIÓN			(26,761.00)

Figura n.º 58
Fuente propia

En la Figura n.º 58 se observa al analizar la desviación de las ventas en desviación de cantidad y desviación de precio que fue una decisión errónea de la gestión.

Al vender productos de menor calidad ocasiono una desviación de cantidad desfavorable de 12,834.00 y una desviación de costo desfavorable de 13,927.00, pero al final la desviación es desfavorable en 26,761.00; es decir, por querer alcanzar la meta a todo costo con productos de menor calidad se perdió tanto en ventas como en costos.

R. Recomendaciones

Vista las conclusiones se recomienda lo siguiente:

- a) **Área de logística:** Al Gerente de logística indicarle que debe ceñirse a las políticas de la empresa y ante cualquier cambio previa consulta con los gerentes encargados y en el periodo siguiente; porque con su gestión errónea ocasionó a la empresa no solo un costo por compra de materia prima de 5,623.15 sino una pérdida de 43,247.92.
- b) **Área de producción:** Al Gerente de producción mencionarle que de él depende la calidad del producto, por ende, ante cualquier variación de la calidad debe comunicarlo afín de evitar el incremento de costos de producción innecesarios y más aún no alcanzar la producción programada; porque su gestión errónea ocasionó a la empresa un costo de más de producción de 15,098.19 según la Figura n.º 59.

DETALLE		COSTO
MAT. PRIMA		5,623.15
MOD		8,237.04
C. INDIRECTOS		1,238.00
C. PRODUCC.		15,098.19

Figura n.º 59
Fuente propia

- c) **Área de ventas:** Al Gerente de ventas indicarle que las políticas de la empresa se dan como mecanismo de control y, por ende, como objetivo de la empresa en el logro de sus objetivos sin alterar los gastos y mucho menos el precio unitario de venta; porque con su gestión errónea ocasionó a la empresa no solo un gasto innecesario sino también una disminución de los ingresos por ventas con respecto a lo planeado por 28,149.73 según la Figura n.º 60.

DETALLE	IMPORTE
PUBLICIDAD	1,388.73
VENTAS	26,761.00
TOTAL	28,149.73

Figura n.º 60
Fuente propia

Y mucho más aún esa decisión afecto al rendimiento de la empresa que se ha visto disminuida en 2.70% indicando que la empresa no ha cumplido con su objetivo, como se aprecia en la Figura n.º 61.

ESTADO DE RESULTADOS			
DETALLE	REAL	PRESUPUESTO	DESVIACIÓN
VENTAS	46.00	46.50	(0.50)
(-) COSTO VTA	(26.33)	(25.55)	(0.78)
UTIL. BRUTA	19.67	20.95	(1.28)
(-) GTOS ADM.	(3.91)	(3.87)	(0.04)
(-) GTOS V. V.	(0.98)	(0.98)	0.00
(-) GTOS V. F.	(2.46)	(2.38)	(0.07)
UTIL. OPERAT.	12.33	13.72	(1.39)
MARGEN UTIL.	26.80%	29.50%	-2.70%

Figura n.º 61
Fuente propia

Nota: Estado de resultados en unitarios: Para la determinación de las desviaciones se utilizó los criterios siguientes (Figura n.º 62):

VENTAS	R > P	FAVORABLE	INGRESA MÁS DINERO
	R < P	DESFAVORABLE	INGRESA MENOS DINERO
COSTO Y GASTOS	R > P	DESFAVORABLE	SALE MÁS DINERO
	R < P	FAVORABLE	SALE MENOS DINERO

Figura n.º 62
Fuente propia

EJERCICIO N.º 1

La empresa industrial PROMADE SAC presenta la siguiente información:

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO
Programa productos terminados	39,021	40,562
Presupuesto de ventas	3,461,162.70	3,630,299.00
Programa de producción	39,122	40,666
Programa de materias primas	92,641.00	96,304.00
Programa de compras	93,541	97,240
Presupuesto de compras	760,488.33	790,561.20
Presupuesto de materias primas	754,032.34	783,846.57
Programa de horas de mod	84,152	76,541
Presupuesto de mod	643,762.80	591,004.60
Programa de materiales indirectos	147,490	152,502
Presupuesto de costos indirectos variables	56,046.20	57,950.76
Presupuesto de costos indirectos fijos	97,234.11	95,723.40
Presupuesto de producción	1,551,075.45	1,528,525.33
Presupuesto de costo de ventas	1,579,263.97	1,556,304.03
Presupuesto de gastos administrativos	140,381.75	140,380.90
Presupuesto de gastos de ventas variables	30,046.17	30,857.54
Presupuesto de gastos de ventas fijas	81,111.00	79,628.66

Se requiere:

Realizar el control presupuestario.

EJERCICIO N.º 2

La empresa industrial PROCAL SAC presenta la siguiente información:

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO
Programa productos terminados	37,117	38,799
Presupuesto de ventas	3,292,277.90	3,472,510.50
Programa de producción	37,203	38,889
Programa de materias primas	107,703	102,360
Programa de compras	108,912	103,509
Presupuesto de compras	913,771.68	885,001.95
Presupuesto de materias primas	904,290.11	875,818.90
Programa de horas de mod	100,002	94,079
Presupuesto de mod	733,625.87	690,174.08
Programa de materiales indirectos	176,715	184,728
Presupuesto de costos indirectos variables	51,247.35	53,571.12
Presupuesto de costos indirectos fijos	99,123.35	97,723.40
Presupuesto de producción	1,788,286.68	1,717,287.50
Presupuesto de costo de ventas	1,779,359.70	1,708,714.94
Presupuesto de gastos administrativos	148,226.33	148,224.76
Presupuesto de gastos de ventas variables	44,445.75	46,878.86
Presupuesto de gastos de ventas fijas	90,987.45	89,487.38

Se requiere:

Realizar el control presupuestario.

EJERCICIO N.º 3

La empresa industrial CARMETA SAC presenta la siguiente información:

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO
Programa de productos terminados vendidos	13,022	14,333
Presupuesto de ventas	781,320.00	888,646.00
Programa de producción	12,100	12,763
Programa de materias primas	24,200	22,336
Presupuesto de materias primas	205,700.00	195,440.00
Programa de horas mano de obra	24,200	22,336
Presupuesto de mano de obra	91,960.00	84,876.80
Presupuesto de costos indirectos variables	13,915.00	14,677.45
Presupuesto de costos indirectos fijos	103,345.00	102,678.00
Presupuesto de producción	414,920.00	397,672.25
Presupuesto de costo de ventas	446,536.22	427,974.22
Presupuesto de gastos administrativos	176,859.00	176,860.00
Presupuesto de gastos de ventas variables	9,115.40	9,316.45
Presupuesto de gastos de ventas fijas	46,578.00	46,578.00

Se requiere:

Realizar el control presupuestario.

EJERCICIO N.º 4

La empresa industrial PIACRINA SAC presenta la siguiente información:

DETALLE	REAL	PRESUPUESTO
Programa de productos terminados vendidos	14,112	13,021
Presupuesto de ventas	903,168.00	807,302.00
Programa de producción	12,100	12,763
Programa de materias primas	18,150	22,336
Presupuesto de materias primas	163,350.00	195,440.00
Programa de horas mano de obra	21,175	22,336
Presupuesto de mano de obra	80,465.00	84,876.80
Presupuesto de costos indirectos variables	13,915.00	14,677.45
Presupuesto de costos indirectos fijos	103,345.00	102,678.00
Presupuesto de producción	361,075.00	397,672.25
Presupuesto de costo de ventas	421,114.91	463,797.59
Presupuesto de gastos administrativos	176,859.00	176,860.00
Presupuesto de gastos de ventas variables	9,878.40	8,463.65
Presupuesto de gastos de ventas fijas	47,021.00	46,578.00

Se requiere:

Realizar el control presupuestario.

GLOSARIO

- ANÁLISIS:** Es buscar la causa o razón por lo que se dieron las diferencias entre la realidad y el estándar.
- BASES Y LINEAMIENTOS:** Son las técnicas presupuestales utilizadas para elaborar los programas y presupuestos.
- CAPACIDAD OCIOSA:** Son los tiempos improductivos por parte del personal que elabora el producto dentro del proceso productivo.
- CONTROL PRESUPUESTARIO:** Es el mecanismo que nos permite analizar y tomar decisiones a través de los presupuestos.
- COSTEO ABC:** Es un modelo de costeo utilizado para la distribución de los costos indirectos hacia los productos.
- DESVIACIÓN:** Es la diferencia que se obtiene de restar a los costos reales, los costos estándar.
- DESVIACIÓN DE CANTIDAD:** Es la diferencia obtenida de restar la cantidad real menos la cantidad estándar.
- DESVIACIÓN DE COSTO:** Es la diferencia obtenida de restar los costos unitarios reales menos los costos unitarios estándar.
- DESVIACIÓN DE MANO DE OBRA DIRECTA:** Es la diferencia obtenida al restar los datos reales de los datos presupuestados correspondientes a la mano de obra directa.
- DESVIACIÓN DE MATERIAS PRIMAS:** Es la diferencia obtenida al restar los datos reales de los datos presupuestados correspondientes a la materia prima.
- ESTÁNDARES DE MEDICIÓN:** Son los niveles de eficiencia que dispone cada elemento en su medición de cantidad de materia primas y en su medición de horas de mano de obra directa.
- FLUJO SECUENCIAL:** Representa la secuencia de los bienes desde que ingresa hasta su salida y dispone para materias primas, materiales indirectos, productos terminados, etc.
- PÉRDIDAS FÍSICAS:** Son las unidades de materia prima que se derivan del proceso de elaboración ya no son útiles para el producto y tampoco es parte de otro producto; mayormente conocido como merma.
- PLANEACIÓN:** Es buscar un objetivo para alcanzar una meta con la disposición de una idea.

POLÍTICAS DE LA EMPRESA: Son los movimientos cíclicos que realiza la empresa en la comercialización de los bienes en un periodo determinado.

PRESUPUESTACIÓN: Es expresar en valores las unidades ya establecidas en la programación y su representación, es un presupuesto.

PRESUPUESTO: Es la anticipación de los valores que la empresa espera alcanzar al vender, al producir (costos) y al comercializar los productos (gastos: administración y ventas).

PROGRAMA: Es la anticipación de las unidades (cantidad para bienes vendidos y utilizados y horas para mano de obra directa) que la empresa espera alcanzar al vender, al producir y utilizar en materias primas y mano de obra directa.

PROGRAMACIÓN: Es expresar en unidades la identificación del objetivo-meta (planeación) y su representación en un programa.

RATIOS: Son razones que se obtienen de la división de 2 componentes.

RATIOS NO FINANCIEROS: Son los ratios o razones que nos van a permitir identificar el comportamiento de los componentes analizados; a saber: si aumenta, si es igual y si disminuye; y si están relacionados con la operatividad de la empresa.

TÉCNICAS PRESUPUESTALES: Son las bases que nos permiten elaborar los programas y presupuestos.

Se imprimió el mes de abril de 2022
en los talleres gráficos del Centro de Producción
Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Jr. Paruro 119, Lima, Perú. Teléfono: 619 7000, anexo 6009
Correo electrónico: ventas.cepredim@unmsm.edu.pe
Tiraje: 200 ejemplares