

# Elaboración y control del Presupuesto

Dra. Ana Laura Rivas P.



**COFIDE**<sup>®</sup>  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

## 1.- La Planeación y la empresa

- Estrategia
- Planeación Estratégica
- Ventajas de la Planeación estratégica
- Ventajas competitivas

## 2.- El presupuesto

- Concepto de Presupuesto
- Importancia del Presupuesto
- Ventajas y Limitaciones del Presupuesto
- Clasificación del Presupuesto
  - Flexibilidad
  - Periodo
  - Campo
  - Sector
- Procedimiento para realizar el procedimiento

## 3.- Presupuesto Operativo - Caso

- Planeación y control de ventas
- Planeación y control de producción
- Planeación y control de compra de materiales
- Planeación y control de sueldos y salarios
- Planeación y control de gastos indirectos de producción
- Planeación y control de gastos de operación
- Estado de costos de producción y costo de ventas presupuestado

# El Presupuesto y la Planeación Estratégica

## 4.- Presupuesto Financiero

- Planeación y control de flujo de efectivo operativo
  - Planeación y control de compra de cobranza
  - Planeación y control de compra de pagos
- Estado de resultados integral presupuestado
- Estado de situación financiera presupuestado

## 5.- Control del presupuesto

- Análisis de desviaciones del presupuesto
- Análisis de costo- volumen- utilidad
  - Margen de Contribución
  - Punto de Equilibrio

## 6.- Conclusiones.

# 1.- La planeación y la empresa

- **Estrategia:**
- La **combinación dinámica** de actividades y **planes** que una organización **utiliza** para **diferenciarse** de sus **competidores** y así adquirir una **ventaja competitiva** temporal o permanente.
- Es un **conjunto** de **acciones** planificadas **sistemáticamente** en el tiempo que se llevan a cabo para **lograr** un **determinado** fin o misión.
- **Conjunto** de **acciones** planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es **alinear** los **recursos** y **potencialidades** de una empresa para el logro de sus **metas** y **objetivos** de **expansión** y **crecimiento** empresarial.



## Planeación Estratégica

- Es una **herramienta de gestión** que permite **establecer el quehacer** y el **camino** que deben **recorrer las organizaciones** para alcanzar las metas previstas, **teniendo en cuenta los cambios y demandas** que impone su entorno. En este sentido, **es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.**
- La **planeación estratégica** es un **ejercicio** y **establecimiento de objetivos** y especialmente, de los **planes de acción** que conducirán a **alcanzar estos objetivos.**



## Planeación Estratégica – El Presupuesto

- La planeación estratégica es la **elaboración, desarrollo** y puesta en marcha de distintos **planes operativos** por parte de las empresas , organizaciones , con la intención de **alcanzar los objetivos y metas planteadas**.
- Define la **dirección** y el **objetivo** de una **organización**.

### Es importante :

- **Definición** de la **misión** y la **visión** de la organización.
- **Establecimiento** de los **objetivos generales** de la empresa.



## Estrategia de Negocio

- Una estrategia de negocios es un **plan** de **negocios**, a largo plazo , que ayuda a **alcanzar** las **metas** y **objetivos** específicos.
- **Fortalece** a una empresa, **mejorando** su **desempeño** logrando que la **empresa** llegue a ser más **rentable**.
- Las estrategias de negocio , **motivan**, **informan** ,**estimulan** el cambio, hacen que **tengan** potenciales **ganancias** , **éxito**.
- La **estrategia** de **negocio** se debe **incorporar** día a día en la **gestión** de la empresa.
- Áreas donde necesitas mejoramiento
- Analizar la competencia.



## Ventaja de la Planeación Estratégica

- Se piensa en **todas las actividades** que se **pueden realizar** en el **futuro**.
- Se **integran políticas** y **decisiones** que los directivos **pueden adoptar** ante determinadas situaciones.
- Se **fijan estándares** en cuanto a la **actuación futura**.
- Se **concretan las actividades** y se **compromete** al personal con las metas.
- **El equipo de trabajo** tiene **sentido de dirección**.
- **Incremento** de la **rentabilidad** del negocio.
- **Incremento** de la **eficiencia operacional**.
- **Decisiones ordenadas** con los **objetivos**.
- Identificar **oportunidades**



## Ventajas Competitivas

- Es cuando tiene alguna **característica diferencial** respecto de sus **competidores**, que le confiere la capacidad para alcanzar unos **rendimientos superiores** a ellos, de manera sostenible en el tiempo.
- Otorga a la empresa una posición de **monopolio parcial** ----- dicha propiedad
- Una **ventaja no** percibida o **no** valorada **por los clientes no** constituye realmente una **ventaja**.
- La **imitación** es el **mayor enemigo** de la ventaja: porque te hace perder el rasgo de característica única y diferenciadora a la que se ha hecho referencia.
- La **ventaja competitiva** pretende generar un **beneficio superior** al normal.
- El beneficio puede crecer : por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar o bien por una reducción de costos.

## Tipos de ventajas competitivas

- **La ventaja en costos:** ofrecer un producto aceptable a bajo precio
- **La ventaja en diferenciación:** poseer una propiedad diferencial



## Ventaja en costos

- La empresa es capaz de operar con los costos más bajos del sector.
- **Gestionar** todas sus actividades: los **costos de elaborar** y **vender** cada unidad de producto, **sean más reducidos** que los de cualquier **competidor.**, **manteniendo** unos **niveles mínimos de calidad** del producto o servicio.
- Aunque dicho producto o servicio no sea mejor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por el que decide sus compras sea el precio.
- Como el **precio de venta** al público es la característica apreciada por los **clientes**, solo una empresa del sector estará en condiciones de ofrecerla.
- Así, sólo una será la más barata.



## Ventaja en diferenciación

- Se da cuando la empresa posee una **propiedad diferencial**, algo que **las demás no tienen** y que le permite poner un **precio de venta superior** al de otras compañías.
- Incorpora algún atributo específico a los productos o servicios, de manera que se **genere una especie de monopolio parcial**, referido exclusivamente a ese atributo.
- Las ventajas en diferenciación pueden perseguirla todas las empresas. Pues existen numerosos atributos que pueden incorporarse a los productos y servicios.
- La cuestión está en encontrar qué características son más valoradas y apreciadas por los clientes y cual es más.



## 2.- El Presupuesto

- Es un **plan de acción** dirigido a cumplir **una meta prevista**, expresado en **términos monetarios**, tomando en consideración hechos pasados y futuros, estableciendo condiciones previstas para un **periodo determinado** teniendo como objetivo un seguimiento y control de todas las actividades que realizan las áreas funcionales.
- Es la **estimación** programada de manera **sistemática**, de las **condiciones de operación** y de los **resultados a obtener** por un organismo en un **periodo determinado**.



## El Presupuesto

- **Expresión cuantitativa formal** de los objetivos que se propone alcanzar la empresa en **un periodo**, en desarrollo de **estrategias adaptadas**, que permite **organizar los recursos** y **procesos** necesarios para lograr y evaluar su ejecución.
- El **empresario** debe planear con conocimiento el tamaño de sus **operaciones**, **ingresos**, **costos** y **gastos** con la mira puesta en la **obtención** de **utilidades**... lo anterior con el apoyo, relación y coordinación sistemática de todas las actividades empresariales.



## Historia del Presupuesto

- Como herramienta de «P» y «C», tuvieron su origen en el sector gubernamental a finales del siglo XVIII cuando se presentaba al Parlamento Británico los planes de gastos del reino y se daban pautas sobre su posible ejecución y control.
- En **1820** Francia adopta el sistema en el sector gubernamental .
- En **1821** EU lo aplica como elemento de control del gasto público.
- Entre **1912** y **1925** Después de la Primera guerra Mundial las empresas del sector privado.
- En **1930** se celebra en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en que se definen los principios básicos del sistema.
- En **1948** el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programas y actividades.
- En **1961** el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planificación por programas y presupuestos.
- En **1965** el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto e incluye en las herramientas de planeación y control del sistema conocido como “planeación por programas y presupuestos”.
- Han surgido diferentes métodos de presupuestar, que van desde la proyección estadística de Edos. Financieros, hasta el sistema «base cero».

## Importancia del Presupuesto

- Sirve de **herramienta de planeación y control** al **reflejar el comportamiento** de la **competencia** y de **indicadores económicos**, en virtud de sus relaciones con los **diferentes aspectos administrativos, contables y financieros** de la empresa.
- **Planear sus actividades** , para mantenerse en el **mercado competitivo** y lograr **aminora los riesgos**.
- Medio para **maximizar las utilidades**.



## Objetivos del Presupuesto

- **Planear integral y sistemáticamente todas las actividades** que la empresa **debe desarrollar en un periodo determinado.**
- **Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades** en las diferentes dependencias de la empresa para **lograr el cumplimiento** de las metas previstas.



## Ventajas del Presupuesto

- **Obliga** a la **dirección** a especificar los **objetivos** a **mediano** y **largo plazo**.
- **Obliga** a la **dirección** a **analizar** los **problemas futuros**, de forma que se puedan **identificar** las diferentes **alternativas** de **solución**.
- **Dirige** el **esfuerzo** y la **inversión** hacia la **alternativa** más **rentable** de todas.
- **Hace hincapié** en la **necesidad** de **coordinación** entre **todos** los **elementos** de la **empresa**.
- **Determinación** de los **recursos disponibles**.
- **Selección** de **decisiones** que dejarán **mayor beneficio** a la empresa.



## Ventajas del Presupuesto

- La presupuestación **devela** rápidamente las **debilidades** de una **organización**.
- Sirve como **medio** de **comunicación**.
- Se **aplican estándares** en la **determinación** del **presupuesto**.
- **Proporciona** las **normas de funcionamiento** que sirven de estímulo para obtener un **mejor rendimiento**.
- **Indica** aquellas **áreas faltas** de **control**, proporcionando datos que se pueden emplear para **analizar** las **varianzas** entre **los valores reales** y los **presupuestados**.



Estas **varianzas** sirven como plataforma para el estudio de la **causa del problema**.

## Ventajas del Presupuesto

- De manera constante , se **replantan** las **políticas**, cuando después de **revisarlas** y **evaluarlas** se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.
- **Apoya** a la **planeación** adecuada de los **costos de producción**.



## Limitaciones del Presupuesto

El Presupuesto **sólo es un estimado** no pudiendo establecer con **exactitud** lo que sucederá en el futuro.

El presupuesto **no debe sustituir** a la administración, si no **sólo es una herramienta dinámica** que debe **adaptarse** a los **cambios** de la empresa.

Su **éxito depende** del **esfuerzo** que se aplique a cada **hecho o actividad**.

Se puede poner **demasiado énfasis** a los datos provenientes del **presupuesto**. Esto puede **ocasionar** que la administración **trate de ajustar** o **forzar** a **hechos falsos**.

Su **ejecución no es automática**, es necesario que el **personal** de la empresa comprenda la **utilidad** de **esta herramienta**.



## Clasificación del Presupuesto

- SEGÚN LA FLEXIBILIDAD: **Rígidos, estáticos, fijos o asignados**  
**Flexibles o variables**
- SEGÚN EL PERIODO QUE CUBRAN: **A corto plazo**  
**A largo plazo**
- SEGÚN EL CAMPO DE APLICABILIDAD EN LA EMPRESA:  
**De operación o económicos**  
**Financieros (tesorería y capital)**
- SEGÚN EL SECTOR EN EL CUAL SE UTILICEN:  
**Públicos**  
**Privados**  
**Tercer sector**

## Según la Flexibilidad:

- **PRESUPUESTO RÍGIDO, ESTÁTICO, FIJO O ASIGNADO:**
- **Recibe** esta **denominación** debido a que **una vez efectuado no** es posible **realizar** ningún **ajuste** o **modificación** sobre el mismo. Por lo tanto se tiene un **control anticipado** del comportamiento **económico, político, jurídico, demográfico** donde la empresa tiene injerencia. Una vez **alcanzado** éste, **no** se permiten los **ajustes** requeridos por las **variaciones** que sucedan. Éste tipo de forma de control da origen al presupuesto que se utiliza el sector público.
- **PRESUPUESTO VARIABLE O FLEXIBLE:**
- Esta clase de presupuestos **cuentan** con la **posibilidad** de **adaptación** a las **diversas** cuestiones que se **presenten** en cualquier momento. El presupuesto flexible **permite visualizar** los **ingresos, gastos y costos**, adaptados a la magnitud de operaciones comerciales, manufactureras.

## Según el periodo que cubran:

- **PRESUPUESTO A CORTO PLAZO:** Son aquellos **ideados** para **solventar** un **período** de **operación** determinado, regularmente de un año.
- **PRESUPUESTO A LARGO PLAZO:** Contrariamente, los presupuestos a largo plazo **son** realizados con el fin de cubrir un **período extenso de tiempo**, y tienen en cuenta factores económicos tales como **generación de empleo, seguridad, creación de infraestructura, fomento de ahorro, fortalecimiento del mercado de capitales, capitalización del mercado financiero** etc. Las **grandes** empresas **utilizan** este tipo de presupuesto , cuando inician un proyecto de inversión en actualización tecnológica, aumento de la capacidad instalada, crecimiento de mercados , etc.

## Según el campo de aplicación de la empresa:

- **De Operación o Económicos:** Incluye el **presupuesto** de **todas** las **actividades** para el **período siguiente** al cual se elabora y cuyo contenido a menudo se resume en un estado de resultados proyectado.
  
- Entre éstos podrían incluirse:
  - **Ventas**
  - **Producción**
  - **Compras de Materiales**
  - **Uso de Materiales**
  - **Mano de Obra**
  - **Cargos Indirectos**
  - **Gastos Operacionales**
    - Ventas
    - Administración



## Según el campo de aplicación de la empresa:

- **Financieros:** Incluyen el cálculo de partidas y/o rubros que inciden fundamentalmente en el **estado de posición financiera**. Por ejemplo : el **presupuesto de caja o tesorería** y el **de capital / erogaciones capitalizables**.
- **Presupuesto de Tesorería : = Presupuesto de caja o efectivo.**

Se **formula** con las **estimaciones** previstas de **fondos disponibles** en **caja, bancos** y **valores** de fácil **realización**. Consolida transacciones relacionadas con la entrada de fondos ( ventas al contado, recuperación de cartera, ingresos financieros, recuperación de inversión, dividendos... etc.) o con la salida de fondos ( pago a proveedores, amortización de créditos, pago de nómina, pago de impuestos...etc.)

## Según el campo de aplicación de la empresa:

- **Presupuesto de Erogaciones Capitalizables:** Controla las diferentes **inversiones en activos fijos**. Como: inversiones de **adquisición de terrenos**, la **construcción o ampliación de edificios** y la **compra de maquinaria y equipos**, etc. Evalúa alternativas de inversión posibles, permite conocer el monto de los fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.
- Es importante tomar en cuenta el factor **inflacionario** en este tipo de presupuesto , en el caso de si fuera el caso de la inversión de un activo en dólares , se deberá tomar en cuenta el pronóstico de **tipo de cambio**.



## Según el sector en el cual se utilicen:

- **PÚBLICOS:** Son **propios** del **estado**, el **municipio** o las empresas **descentralizadas**. En esta clase de presupuestos **calcula** la **cifra** necesaria para **cubrir** las **necesidades** de **tipo social**, y **a partir** de **éste**, se **realiza** un **modelo** con el propósito de **crear** los **ingresos suficientes**. Cuantifican los recursos que requieren los gastos de funcionamiento, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.
  - Los gastos de funcionamiento de las entidades estatales
  - La inversión en proyectos de apoyo a la iniciativa privada ( puentes, vías de comunicación, termoeléctricas...)
  - en la banca internacional
  - Obras de interés social ( escuelas...)



## Según el sector en el cual se utilicen:

**PRIVADOS:** Inversamente a los públicos, en el presupuesto privado primero se calculan los ingresos y a partir de esto, se realiza un plan estratégico para su distribución. Los utilizan las empresas privadas, en la planificación de las actividades organizacionales.



## Según el sector en el cual se utilicen:

- **TERCER SECTOR:** Asociaciones u organizaciones **sin fines de lucro**, que **presta un servicio** para **mejorar** la **calidad** de vida de la sociedad.
- Planeación por planes , programas y proyectos
- Localización de fondos
- Presupuesto de gastos operacionales
- Control de indicadores (financieros y no financieros)
- Estructura organizacional de acuerdo a los planes y proyectos a desarrollar... etc.

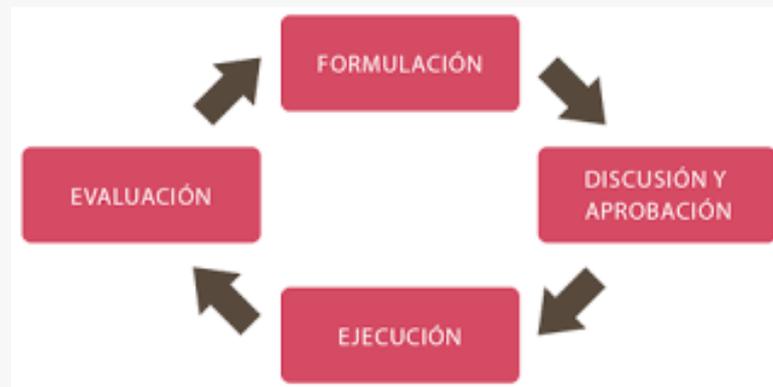


# Procedimiento para la realización del presupuesto

La implementación de un presupuesto implica un **compromiso** por parte de la **organización** y de los **involucrados** en las diferentes etapas del ciclo presupuestal, se deben conocer los **niveles jerárquicos**, las **características** de la empresa, **prestigio mercantil**, **canales de distribución**, sus coeficientes de **eficiencia**, **productividad**, el entorno **económico**, **social**, **tecnológico**, especificar los **formatos a utilizar** en el presupuesto, **recepción** y **suministro** de la información... etc.

## Etapas en la preparación del presupuesto:

- Preiniciación
- Elaboración
- Ejecución
- Control Presupuestal
- Evaluación



## Etapas de la preparación del presupuesto

- **Preiniciación: Recopilación de información, conocimiento del funcionamiento operativo y financiero** de la organización , para poder **determinar y analizar las estrategias** , las **opciones de crecimiento** para el **logro** de los **objetivos generales y específicos**. Planear las **acciones** para el cumplimiento de los objetivos deseados, con base en los recursos que se tienen.
  - Análisis de factores sociales , culturales , demográficos , políticos, económicos.
  - Identificación de oportunidades y amenazas
  - Identificación de fortalezas y debilidades en cada una de sus áreas funcionales.
  - Fijación de objetivos a corto y largo plazo
  - Definición de estrategias , políticas y normas
  - Revisión de los planes operativos
  - Difusión con el personal de la empresa



## Etapas de la preparación del presupuesto

- **Elaboración:** Una vez planteadas y delimitadas las expectativas de la organización , tomando en cuenta los planes aprobados por la organización en cada uno de los niveles jerárquicos , **dichos planes se expresan en unidades monetarias, cuantitativas**, para el **periodo presupuestal** de manera **precisa, concreta** evitando **imprecisiones** que impidan su correcta ejecución.
  - Preparación de programas operativos: Ventas, Producción , Costos ,Gastos , Personal...
  - Preparación de Programas Financieros: Efectivo , Financiamiento, Inversiones.
  - Conversión de los programas a presupuestos.
  - Preparación del informe para la gerencia.
  - Revisión del informe , análisis e implicaciones en los objetivos , metas desde el punto de vista financiero.

## Etapas de la preparación del presupuesto

- **Ejecución:** Puesta en marcha de los planes, todas las áreas de la organización tienen la encomienda de **dar seguimiento** a los **objetivos y metas** planteados en el **presupuesto** de acuerdo a sus **deberes y responsabilidades** asignados y que todos los implicados atiendan el presupuesto de manera oportuna y precisa.
  - Asignación de recursos
  - Puesta en marcha y supervisión por cada jefe de departamento
  - Informes de ejecución



## Etapas de la preparación del presupuesto

- **Control Presupuestal: Gestión de informes parciales**, por áreas , líneas de autoridad y responsabilidad , y poder **comparar** los **resultados** de la **operación** con los **datos presupuestados**. Lo anterior con la finalidad de **determinar** las posibles **desviaciones del presupuesto** y poder **tomar decisiones** sobre acciones correctivas y /o preventivas.
  - Definición de técnicas a seguir para identificar problemas y desviaciones
  - Comparación de lo real **vs** lo presupuestado
  - Presentación de informes parciales de ejecución
  - Análisis y explicación de desviaciones
  - Implementación de medidas correctivas o modificación del presupuesto cuando sea necesario.



## Etapas de la preparación del presupuesto

- **Evaluación:** Al **termino** del **periodo presupuestal**, se elabora un **informe** final , sobre el **cumplimiento** del **presupuesto**, los **resultados**, consecuencia de las desviaciones con respecto a las decisiones tomadas. Lo anterior ayuda a conocer los **errores** , **desaciertos** que **impidieron** el **cumplimiento** del **presupuesto** y lograr el **desarrollo** de **alternativas** o cursos de acción que **permitan** el **cumplimiento** de las **metas** , del **presupuesto**, de las expectativas para el o los **próximos periodos**.
  - Análisis crítico de los resultados obtenidos
  - Elaboración de informes globales
  - Identificación de causa y efectos
  - Expectativas para periodos siguientes



# Importancia del Comité del Presupuesto

Es importante observar que la gerencia de la organización tiene la responsabilidad de la preparación de los presupuestos.

Es **necesario** que **exista** un **comité** para prestar ayuda.

El **presupuesto** deberá prepararlo un **comité de presupuestos**, el cual tiene las siguientes responsabilidades:

- **Preparación** de los **resultados**.
- Prestar ayuda a las demás áreas.
- El director establece normalmente los principios de presupuestación y el comité **los ejecuta**.
- El comité también debe revisar y evaluar todos los informes que cree que proporciona información necesaria.



## Misión

- Es el **motivo, propósito, fin** o **razón** de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:
  - 1) Lo que **pretende cumplir** en su entorno o sistema social en el que actúa
  - 2) Lo que **pretende hacer**
  - 3) El **para quien** lo va hacer



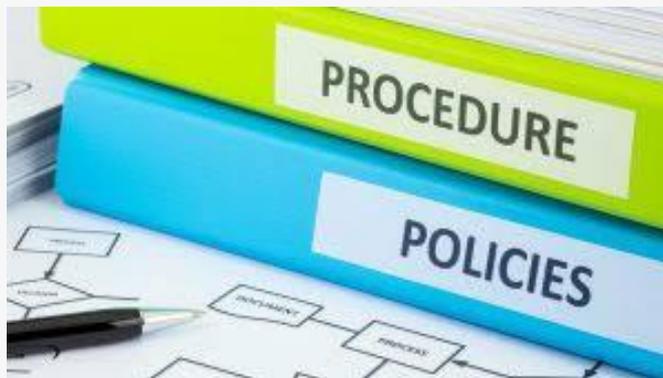
# Visión

- Es una **exposición clara** que indica **hacia dónde** se **dirige** la empresa a LP.
- Y en qué **se deberá convertir**, tomando en cuenta el **impacto** de las **nuevas tecnologías**, las **necesidades** y **expectativas cambiantes** de los clientes, la aparición de nuevas condiciones del mercado etc.



## Políticas

- Las políticas de la organización **son guías** para **orientar la acción**, son **lineamientos generales** a observar en la **toma de decisiones**, sobre algún problema que se **repite** una y otra vez dentro de una organización.
- Son **criterios generales** de ejecución que **auxilian** al **logro** de los **objetivos** y **facilitan** la **implementación** de **estrategias**.



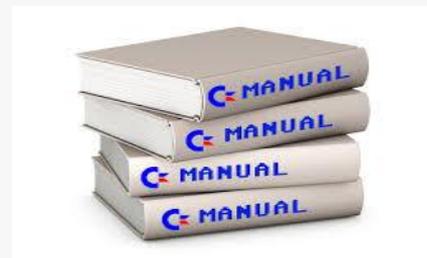
## Importancia de las Políticas

- Motiva y estimula al personal al dejar a su libre capacidad, derecho ciertas decisiones.
- Facilita la delegación de autoridad.
- Evitar perdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias por parte de los subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para TD en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal como deben actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal



## Manuales

- Son **documentos guía** , **dinámicos**, de **fácil lectura y manejo**, que **transmiten de forma completa, sencilla, ordenada y sistemática** la **información** de una organización. En ellos se indican las **actividades** y la **forma** en que estas **deberán ser realizadas** por los miembros de la organización.
- Herramienta de comunicación muy útil entre la empresa y el personal, manteniéndolo al tanto de **lo que se desea alcanzar y de qué manera**; permitiendo el **manejo y control de la información**. Deben estar sujetos a **revisiones periódicas**, para **adaptarse y ajustarse** a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, **no** deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.



## Capacidad Instalada

- Es la **capacidad teórica** de producción anual de una planta.
- Es el **potencial de producción** o **volumen** máximo de producción que una empresa, unidad, departamento o sección, puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta **todos** los **recursos** que tienen disponibles (los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos).
- Volumen de Producción < Capacidad Instalada = **Desempleo de Factores**
- Volumen de Producción -- acerca --- Capacidad Instalada= **Pleno empleo**



## Presupuesto Maestro

- Expresa los **planes operativos** y **financieros** de la **organización** , para un periodo determinado , e incluye conjunto de estados financieros presupuestados.
- Es considerado la culminación del proceso de planificación, donde se incluyen distintos aspectos como son la **producción, ventas , compras**.
- Sirve de herramienta las organizaciones para la **planificación presupuestaria**, los presupuestos están relacionados ( interconectados).
- Regularmente coincide con el período fiscal de la empresa y se puede desglosar de manera **mensual o trimestral**.



## Presupuesto Maestro

- Es un plan financiero amplio que cubre proyecciones para un **determinado periodo**, se forma **a partir de varios presupuestos individuales** a nivel de departamento y de actividades.
- Se **compone** por un **presupuesto operativo** y uno **financiero**.
- Para **guiar** a la empresa hacia el **crecimiento** y **buenos resultados**.



### 3.- Presupuesto Operativo

- Son los **presupuestos** que tienen que ver con la **parte operativa** normal de la empresa, desde la producción hasta los gastos que se relacionen en ofertar el producto o servicio.
- Se relaciona con las actividades que generan **ingresos, costos, gastos y su resultado final.**
  - Presupuesto de Ventas
  - Presupuesto de Producción
    - Presupuesto de Compra de Materiales
    - Presupuesto de Mano de obra
    - Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación
  - Presupuesto de Costo de Producción y Ventas
  - Presupuesto de Gastos Operativos ( Venta y Administración)
  - Estados Financieros Presupuestados



## Partes del Presupuesto

El presupuesto de producción debe de contener un encabezado (nombre de la compañía, tipo de presupuesto y periodo que abarca), debe tener el cuerpo del presupuesto (estructura), y las firmas de quien los elaboraron, revisaron y autorizaron.



## Presupuesto de Ventas

Es el **punto de partida** del proceso presupuestal, pues este presupuesto muestra las expectativas de ventas que la empresa tendrá en un periodo determinado, tanto en unidades como en valor monetario.

Es una **herramienta** de gran utilidad para las empresas, pues permite conocer la rentabilidad, así como el logro de los objetivos.

Es muy importante porque el presupuesto de producción **depende** directamente de este presupuesto.



## Presupuesto de Ventas

El presupuesto de ventas se puede elaborar abarcando diferentes áreas o aspectos en los cuales la empresa tenga especial interés; por ejemplo:

- Líneas de productos o servicios específicos.
- Ventas a crédito.
- Ventas por clientes.
- Ventas por sucursales.
- Ventas por temporadas.



## Importancia del Presupuesto de Ventas

Permite realizar una **revisión** permanente del **plan estratégico** de la organización, ya que las **ventas** son la **principal** fuente **de ingresos**.

Con la **determinación** de **cantidades** a **vender**, se pueden definir los **costos de producción** o los **costos del servicio**.

Se puede determinar la **inversión en activos fijos**, pues a un mayor nivel de ventas se pueden exigir procesos de producción más ágiles.

Permite **planear** los **gastos operacionales** de administración y ventas.



## Ejemplo de Presupuesto de Ventas



**GALÉE S.A. DE C.V.**  
**Presupuesto de Ventas**  
**Al 31 de diciembre de 2020**

Prenda	Precio de venta
Bufandas	\$300.00
Guantes	\$150.00

Mes	Unidades (Bufandas)	Importe	Pares (Guantes)	Importe	Total
Enero	1,200	360,000	1,080	162,000	522,000
Febrero	900	270,000	875	131,250	401,250
Marzo	550	165,000	660	99,000	264,000
Abril	400	120,000	500	75,000	195,000
Mayo	345	103,500	435	65,250	168,750
Junio	300	90,000	300	45,000	135,000
Julio	265	79,500	265	39,750	119,250
Agosto	200	60,000	425	63,750	123,750
Septiembre	700	210,000	635	95,250	305,250
Octubre	1,000	300,000	985	147,750	447,750
Noviembre	1,550	465,000	1,100	165,000	630,000
Diciembre	2,000	600,000	1,250	187,500	787,500
<b>Total</b>	<b>9,410</b>	<b>\$2,823,000</b>	<b>8,510</b>	<b>\$ 1,276,500.00</b>	<b>\$4,099,500</b>

Zaide Guzmán  
Elaboró

Viridiana Pérez  
Revisó

Juan Santillán  
Autorizó

## Presupuesto de Producción

Consiste en determinar el **número de unidades de cada producto que debe ser fabricado** para cumplir el plan de ventas y mantener los niveles planificados del inventario de artículos terminados.

Al planificar las necesidades de producción, se necesita otro insumo de decisión, esto es, la decisión de la **administración** acerca de los **niveles del inventario** de artículos terminados que habrán de incluirse en los planes.

		
<b>GALÉE S.A. DE C.V.</b> <b>Presupuesto de Producción</b> <b>Al 31 de diciembre de 2020</b>		
Concepto	Bufandas	Guantes (pares)
Unidades que se esperan vender	9,410	8,510
Inventario deseado de unidades terminadas	800	810
<b>Total de unidades requeridas</b>	<b>10,210</b>	<b>9,320</b>
Inventario estimado de unidades terminadas	730	660
<b>Unidades transferidas a productos terminados</b>	<b>9,480</b>	<b>8,660</b>
Inventario deseado de producción en proceso	527	490
<b>Subtotal</b>	<b>10,007</b>	<b>9,150</b>
Inventario estimado de producción en proceso	201	178
<b>Unidades a producir</b>	<b>9,806</b>	<b>8,972</b>
Viridiana Pérez	Juan Santillán	Gemma Martínez
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>

## Presupuesto de Compra de Materia Prima

El presupuesto de compras es el informe que contiene la **cantidad de materias primas o materiales directos** en **inventario** que una empresa debe **comprar** durante cada período presupuestal.

El presupuesto de compras de materias primas permite determinar **cuánto dinero y cuántos productos** se necesitan para **alcanzar** los **objetivos** deseados.

Este presupuesto asegura que la **materia prima** se tendrá **disponible** en las **cantidades necesarias** y en el **momento requerido** por el proceso y se encarga de estimar la cantidad de los materiales que debe **utilizar** una **empresa** para su **producción** en un **período determinado**.

Entre otras funciones se encuentran:

- Mostrar las cantidades de materia prima necesaria al **departamento de compras**, para que **planifique y controle** las adquisiciones de las mismas.
- Suministrar información básica para **establecer y mantener** los niveles de **inventarios de materiales**.

## Funciones del Presupuesto de Materia Prima

- Mostrar las cantidades de materia prima necesaria al **departamento de compras**, para que **planifique** y **controle** las adquisiciones de las mismas.
- Suministrar información básica para **establecer** y **mantener** los niveles de **inventarios de materiales**.
- Informar sobre los requerimientos de materiales, con miras de planificar las necesidades de efectivo para su compra.
- Determinar los requerimientos de materiales, para valorar este importe elemento del costo en la producción presupuestada.



## Presupuesto de Compra de Materia Prima

Para elaborar este presupuesto, es necesario conocer el de producción, con este se cuantifica el volumen de compras de materia prima.

Para elaborar este presupuesto debe tenerse en cuenta la estimación de los requerimientos de materias primas, para esto se requiere tener dos datos básicos:

- El **volumen de producción** planeado (presupuesto de producción), y
- Las **tasas de uso de materias primas**, es decir, las cantidades de cada materia prima que se necesitan por unidad de producción.



# Presupuesto de Compra de Materia Prima



**GALÉE S.A. DE C.V.**  
**Presupuesto de Compra de Materiales**  
**Al 31 de diciembre de 2020**

Concepto	Tela	Hilo	Elástico	Total
Unidades necesarias producción	28,585	142,924	2,333	
Inventario deseado de materiales directos	12,000	3,750	1,000	
<b>Total de unidades de materiales que deberán proporcionarse</b>	<b>40,585</b>	<b>146,674</b>	<b>3,333</b>	
Inventario estimado de materiales directos	13,400	2,850	500	
<b>Unidades a comprar</b>	<b>27,185</b>	<b>143,824</b>	<b>2,833</b>	
Costo por unidad	\$6.67	\$1.65	\$4.00	
<b>Total del costo de la compras</b>	<b>\$181,323</b>	<b>\$237,310</b>	<b>\$11,331</b>	<b>\$418,632</b>

**Consumo de materiales directos en la producción**

Concepto	Tela (M)	Hilo (M)	Elástico (M)
Bufandas	2	10	0
Guantes (par)	1	5	0.26

Concepto	Tela (M)	Hilo (M)	Elástico (M)
Inventario deseado de materiales directos	12,000	3,750	1,000
Inventario estimado de materiales directos	13,400	2,850	500
Costo Unitario por metro	\$6.67	\$1.65	\$4.00

Juan Santillán

Elaboró

Gemma Martinez

Revisó

Lexiani Arrieta

Autorizó

## Presupuesto de Mano de Obra Directa

El presupuesto de mano de obra directa **traduce** el **presupuesto de producción** en términos de una **unidad de medida**: el trabajo directo.

El trabajo directo se puede medir ya sea en horas de mano de obra directa o en la cifra de los salarios pagados a los trabajadores (costo de mano de obra directa).

Muestra el **total de horas** de mano de obra directa que se necesitan **y el costo** asociado para el **número de unidades** incluidas en el **presupuesto de producción**.

El uso de la mano de obra directa se determina por medio de la relación existente entre la **mano de obra** y la **producción final**.

## Objetivos del Presupuesto de Mano de Obra Directa

1. Determinar el número y calificación de los obreros que se necesitarán para ejecutar la producción programada durante el ejercicio presupuestado, y el tiempo en que se requerirá su presencia.
2. Calcular el costo de mano de obra que corresponda a la producción por realizar.
3. Determinar el importe y tiempo en que se requerirán los fondos necesarios para el pago de salarios.
4. Proveer las bases para medir el desarrollo del trabajo y del control del costo de la mano de obra”.

## Componentes del costos Hora - Hombre

El costo total de la mano de obra se halla al multiplicar las unidades producidas por la cantidad de horas requeridas en cada proceso, y como resultado se obtiene el número total de horas necesarias, las cuales deben multiplicarse por el costo de la hora hombre:



**GALÉE S.A. DE C.V.**  
**Presupuesto de Mano de Obra Directa**  
**Al 31 de diciembre de 2020**

Prenda	Unidades a producirse	Tiempo (h)	Total de horas	Presupuesto total
Bufandas	9,806	0.60	5,884	76,490
Guantes	8,972	0.80	7,178	129,197
<b>Total</b>				<b>\$205,687</b>

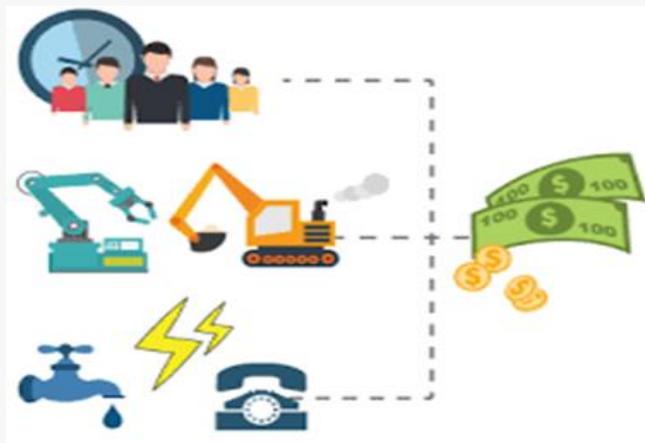
<u>Gemma Martinez</u> Elaboró	<u>Lexiani Arrieta</u> Revisó	<u>Martín Cruz</u> Autorizó
----------------------------------	----------------------------------	--------------------------------

El valor de la hora hombre incluye todos los componentes del salario: El **costo de la mano de obra** va en función del tiempo trabajado, tabulador de sueldos y salarios, del contrato de trabajo que se tenga con la empresa, Ley Federal del Trabajo (LFT), Ley del Seguro Social (LSS), del Código Fiscal (CDMX, Edo. México), Ley del Infonavit.

## Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación

Los CIF son aquella **parte** del **costo total** de **producción** que no es directamente identificable con el producto y/o servicio.

Los CIF corresponden a una serie de costos en los cuales la empresa **necesariamente debe incurrir**, pero que no se identifican de manera directa en el producto y /o servicio.



## Ejemplos de Cargos Indirectos de Fabricación

- Materia prima indirecta.
- Mano de obra indirecta.
- Combustibles.
- Depreciaciones.
- Amortizaciones.
- Seguros.
- Servicios públicos.
- Arrendamiento
- Mantenimiento.
- Control de calidad.
- Suministros generales

 <b>GALÉE S.A. DE C.V.</b> Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación Al 31 de diciembre de 2020		
Concepto	Importe	Total
M.O.I	100,000	
M.P.I	125,167	
Depreciación variable	40,000	
<b>Total cargos indirectos variables</b>		<b>265,167</b>
Seguros	100,000	
Depreciación fija	199,000	
Energía eléctrica	50,000	
Supervisión	106,000	
<b>Total cargos indirectos fijos</b>		<b>455,000</b>
<b>Total cargos indirectos de Fabricación</b>		<b>\$720,167</b>
<u>Lexlani Arrieta</u>	<u>Martín Cruz</u>	<u>Zaide Guzmán</u>
<b>Elaboró</b>	<b>Revisó</b>	<b>Autorizó</b>

## Presupuesto de Cargos Indirectos de Fabricación

El presupuesto debe elaborarse con la participación de todos los centros de responsabilidad del área productiva que efectúan cualquier gasto productivo indirecto. Es importante que cuando se realice dicho presupuesto se detecte perfectamente el comportamiento de cada una de las partidas de gastos indirectos, donde:

Los Gastos de fabricación variables se **presupuesten** en **función** del **volumen** de producción previamente determinado.

Los Gastos fijos se **presupuestan** **dentro de un periodo de tiempo determinado** de capacidad. **Independientemente** del **volumen** de producción presupuestado.

## Presupuesto de Gastos Operativos

El presupuesto de operación es el documento en el cual se planean los gastos en que incurrirán las **funciones de venta y administración** de la empresa para llevar a cabo sus actividades. Éstos son un grupo de gastos discretivos que se centran en el consumo de recursos para generar ingresos.

Este presupuesto contempla dos conceptos:

- **Gastos de venta:** Son aquellos recursos que se relacionan con la promoción y distribución de los productos o servicios.
- **Gastos de administración:** Son los recursos relativos a la gestión de la empresa.



# Presupuesto de Gastos Operativos

 <b>GALÉE S.A. DE C.V.</b> <b>Presupuesto de Gastos Operativos</b> <b>Al 31 de diciembre de 2020</b>			
Concepto	Importe	Subtotal	Total
<b>Gastos variables de venta</b>			
Sueldos y salarios	50,000		
Comisiones	30,000		
Publicidad	25,000		
Energía eléctrica	30,000		
Distribución	18,000		
<b>Total de gastos variables de venta</b>	<b>153,000</b>		
<b>Gastos fijos de venta</b>			
Sueldos y salarios	190,000		
Publicidad	30,000		
Energía eléctrica	2,000		
Almacenamiento	20,000		
<b>Total de gastos fijos de venta</b>	<b>242,000</b>		
<b>Total de gastos de ventas</b>		<b>395,000</b>	
<b>Gastos variables de administración</b>			
Sueldos y salarios	60,000		
Energía eléctrica	10,000		
Papelería	5,000		
<b>Total de gastos variables de administración</b>	<b>75,000</b>		
<b>Gastos fijos de administración</b>			
Sueldos y salarios	20,000		
Teléfonos e internet	5,000		
Energía eléctrica	2,000		
Depreciación	20,000		
<b>Total de gastos fijos de administración</b>	<b>47,000</b>		
<b>Total de gastos de administración</b>		<b>122,000</b>	
<b>Gastos totales de ventas y administración</b>			<b>\$517,000</b>
Martín Cruz	Zaide Guzmán	Viridiana Pérez	
Elaboró	Revisó	Autorizó	

## Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas

Ya calculada la estructura de costos de producción (materia prima, mano de obra y gastos indirectos) es posible obtener el costo de ventas que tendrá la empresa durante el período presupuestal, con el **Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas**, basándose en:

Ventas presupuestadas durante el periodo presupuestal

La política de inventarios de materia prima

El costo de mano de obra directa

Los gastos indirectos de fabricación

La política de inventario de productos terminados

El costo por unidad asignado al producto

## Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas

Tiene como función **determinar el costo de lo vendido** y el valor del inventario final que se mostrará posteriormente en el estado de situación financiera presupuestado.

El estado de costos de producción y ventas tiene naturaleza mixta pues en él se incluyen cuentas relacionadas con:

- Estado de Resultados: Compras, costo de mano de obra, etc.
- Estado de Situación Financiera: Inventario de materia prima, inventario de productos terminados



# Presupuesto del Estado de costo de producción y/o ventas

<b>GALÉE S.A. DE C.V.</b>		
<b>Presupuesto del Estado de Costo de Producción y Venta</b>		
<b>Al 31 de diciembre de 2020</b>		
Inventario inicial de materia prima	94,081	
Compras de materia prima	418,632	
<b>Materia prima disponible</b>	<b>512,713</b>	
Inventario final de materia prima	86,228	
<b>Materia prima utilizada en la producción</b>	<b>426,485</b>	
Mano de obra directa	205,687	
<b>Costo primo</b>	<b>632,172</b>	
Cargos indirectos de fabricación	720,167	
<b>Total de costos incurridos en la producción</b>	<b>1,352,339</b>	
Inventario inicial de producción en proceso	3,100	
<b>Producción en proceso disponible</b>	<b>1,355,439</b>	
Inventario final de producción en proceso	69,131	
<b>Costo de la producción terminada</b>	<b>1,286,307</b>	
Inventario inicial de artículos terminados	52,245	
<b>Artículos terminados disponibles</b>	<b>1,338,552</b>	
Inventario final de artículos terminados	109,538	
<b>Costo de producción de lo vendido</b>	<b>\$1,229,014</b>	
Martín Cruz	Zaide Guzmán	Viridiana Pérez
Elaboró	Revisó	Autorizó

## 4.- Presupuesto financiero

### Planeación y control de flujo de efectivo operativo

**Presupuesto financieros** conformados por el presupuesto de capitales, el presupuesto de tesorería, y los estados financieros ( Estado de resultados integral , Estado de situación Financiera.

Toman en cuenta partidas financieras como:

- Inversiones
- Costos Financieros
- Clientes
- Proveedores
- Impuestos
- Nómina
- Intereses



## Presupuesto de efectivo

- El presupuesto de efectivo se enfoca en **determinar** los **niveles de efectivo** del que dispone la **empresa** para el **desarrollo** de su **actividad**.
- En este presupuesto se **gestionan** las **entradas y salidas de efectivo**. El **resultado** es el flujo de efectivo presupuestado.
- Este tipo de presupuesto **toma** en cuenta **las políticas de crédito y cobranza** y las **políticas de pago**.



## Presupuesto de efectivo

### Planeación y control de cobranza

- La **cobranza** es la acción de **recuperar** el **crédito** otorgado a los **clientes**.
- El presupuesto de **cobranza** constituye la **planeación** de los **cobros provenientes** de las **ventas** a crédito, más el IVA causado correspondiente.
- Las **políticas** de crédito y cobranza son **establecidas** desde la **planeación estratégica**, a fin de hacer eficientes los flujos de efectivo futuros de la entidad.
- El **crédito** y la **cobranza dependerán** de las **características** de **cada** cliente, por lo que la entidad debe llevar un buen control de los mismos y analizar los **riesgos asumidos** cada vez que se otorga crédito.



## Presupuesto de efectivo

### Planeación y control de pagos

- Los **pagos** es la acción de **salidas de efectivo**.
- Los **desembolsos** de efectivo se **pronostican** en **función** de las **políticas** y condiciones impuestas por los **proveedores, acreedores, las disposiciones laborales...etc.** de la empresa.
- Una vez considerados los pagos, es posible considerar tener un fondo financiero ( reserva ) para poder hacer frente a posibles eventualidades.



## Presupuesto de Efectivo o Caja

Consiste en el **cálculo anticipado** de las **entradas** y **salidas** de efectivo cuyos objetivos básicos son:

1. **Conocer** el comportamiento de los **sobrantes** o **faltantes** de **dinero** y tomar medidas para invertir adecuadamente los **sobrantes** y **financiar** los faltantes.
2. **Identificar** el comportamiento del **flujo** de dinero por **entradas**, **salidas**, **inversión** y **financiación** y establecer un **control** permanente sobre dichos **flujos**.
3. Evaluar la razonabilidad de las **políticas** de **cobro** y de **pago**.
5. **Fijar políticas** de **dividendos** de la empresa.



## Presupuesto de Efectivo o Caja

Presupuesto de Efectivo o de Caja				
EMPRESA LA ESPERANZA				
Presupuesto de Efectivo o de Caja				
Para los 3 meses que terminarán al 31 de marzo del año 2000				
	Enero	Febrero	Marzo	TOTAL
Saldo inicial del efectivo	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Ingresos</b>				
Ventas del Periodo	xxx	xxx	xxx	xxx
Cobro a clientes cuentas atrasadas	xxxx	xxx		xxx
Otros Ingresos		xxx	xxx	xxx
<b>Total de efectivo disponibles antes del financiamiento (A)</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXXX</b>
<b>Egresos</b>				
Desembolso por compras	xxx	xxx	xxx	xxx
Desembolsos de mano de obra directa	xx	xx	xxx	x
Desembolsos de gasto de fabricación	xxx	xx	xxx	xxx
Desembolso por gastos de administración	xx	xx	xx	xx
Desembolso por gastos de ventas	xx	xxx	xx	xx
Desembolso por pasivos a corto y largo plazo	xx	xx	xx	xxx
Compra de activo fijo	xxx	xxx	xxx	xxx
<b>Egresos totales (B)</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXXX</b>
Saldo mínimo de efectivo deseado	xx	xxx	xx	xxx
<b>Total de efectivo necesario</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXX</b>	<b>XXXX</b>
Excedente o faltante	-xxx	xx	xxx	xx
<b>Financiamiento</b>				
Préstamos	xxx		xxx	
Colocaciones				
Pagos		xxx	xxx	
Retiro de colocaciones				
Intereses gastos	xxx		xxx	xxxx
Intereses ganados				
<b>Financiamiento neto (C)</b>	<b>xxx</b>	<b>-xxx</b>	<b>-xxx</b>	
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>	<b>XXX</b>	

## Estados Financieros Presupuestados

El **Estado de Resultados Integral** presupuestado de la empresa muestra los **ingresos** y **costos** esperados **en el periodo**, mientras que el **Estado de Situación Financiera** presupuestado muestra la **posición financiera** esperada, es decir, **activos, pasivos** y **capital** contable al final de periodo.



## Estado de Resultados Presupuestado

Los presupuestos relativos a las cuentas de resultados constituyen la base para formular el **Estado de Resultados Presupuestado**, mediante la integración de las diferentes estimaciones. El Estado de Resultados Integral Presupuestado es la **integración** de los diferentes **presupuestos** que conforman el **Presupuesto de Operación**.

Las **ventas** (del **presupuesto de ventas**); el **costo de ventas** determinado en el **Estado de Costo de Producción y Ventas**, el cual, se determina con los **presupuestos de materia prima, mano de obra y cargos indirectos**; y los **Gastos de Administración y Venta** (del presupuesto de **Gastos Operativos**).



## Estado de Resultados Presupuestado



**GALÉE S.A. DE C.V.**  
**Estado de Resultados Integral Presupuestado**  
**Al 31 de diciembre de 2020**  
**(Cifras en pesos)**

Concepto		Importe	%
Ventas		\$4,099,500	100.0%
Costo de ventas		<u>1,229,014</u>	30.0%
<b>Utilidad bruta</b>		2,870,486	70.0%
Gastos de venta	395,000		9.6%
Gastos de administración	122,000	<u>517,000</u>	3.0%
<b>Utilidad operacional</b>		2,353,486	57.4%
Impuestos		<u>823,720</u>	20.1%
<b>Utilidad del ejercicio</b>		<b>\$1,529,766</b>	37.3%

Martinez Gemma

**Elaboró**

Mariana Luna

**Revisó**

Juan Santillán

**Autorizó**

## Estado de Situación Financiera Presupuestado

Al igual que el Estado de Resultados Presupuestado, el **Estado de Situación Financiera Presupuestado** agrupa datos determinados en los Presupuestos elaborados. En la parte de los **Activos**, encontramos el efectivo (presupuesto de caja), **los inventarios de materia prima, producción en proceso y producto terminado** (Estado de Costo de Producción y Ventas) y **Clientes** (presupuesto de caja).

En los **Pasivos**, las deudas que se adquirieron con los proveedores por la compra de materiales, los remuneraciones a la mano de obra, etc.

El **Capital**, la utilidad o pérdida estimada en el Estado de Resultado Presupuestado.



# Estado de Situación Financiera Presupuestado



GALÉE S.A. DE C.V.

Estado de Situación Financiera Presupuestado

Al 31 de diciembre de 2020

(Cifras en pesos)

Concepto	Importe	%		Concepto	Importe	%
<b>ACTIVO</b>				<b>PASIVO</b>		
<b>Activo circulante</b>				<b>Pasivo a corto plazo</b>		
Efectivo y equivalentes	62,500	1.7%		Cuentas por pagar	110,543	3.0%
Clientes	160,663	4.3%		Impuestos	823,720	22.2%
Cuentas por cobrar	95,000	2.6%		<b>Total de pasivo a corto plazo</b>	<b>934,263</b>	<b>25.2%</b>
Inventarios	264,897	7.1%	<i>Nota 1</i>	<b>Capital Contable</b>		
<b>Total de activo circulante</b>	<b>583,060</b>	<b>15.7%</b>		Capital Social	350,000	9.4%
<b>Activo no circulante</b>				Utilidades acumuladas	900,570	24.2%
Terreno	2,000,000	53.8%		Utilidad del ejercicio	1,529,766	41.2%
Edificio y equipo	731,100	19.7%		<b>Total de capital contable</b>	<b>2,780,336</b>	<b>74.8%</b>
Equipo de transporte	400,439	10.8%				
<b>Total de activo no circulante</b>	<b>3,131,539</b>	<b>84.3%</b>		<b>Total de Pasivo y Capital Contable</b>	<b>\$3,714,599</b>	<b>100%</b>
<b>Total de Activo</b>	<b>\$3,714,599</b>	<b>100%</b>				

Mariana Luna	Martin Cruz	Viridiana Pérez
Elaboró	Revisó	Autorizó

## Estado de Situación Financiera Presupuestado

### **Nota 1**

La cuenta de Inventarios se encuentra integrada por los siguientes montos:

Inv final materia prima directa	86,228
Inv final producción en proceso	69,131
Inv final artículos terminados	109,538
	<hr/>
\$	264,897

## ERP

- Sistemas de planeación de recursos empresariales (**Enterprise Resource Planning**).
- Automatizan tareas de la empresa (operativas o productivas)
- Facilita e integra la información entre las funciones de manufactura, logística, finanzas y recursos humanos de una empresa.
- Son un tipo de software que permite a las empresas controlar la información que se genera en cada departamento y en cada nivel de la misma.
- Gestiona la información en tiempo real.



## ERP

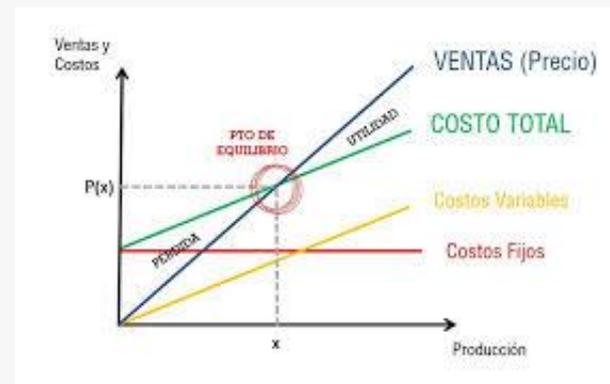
- **Registrar y realizar** operaciones como: ordenes de compras, recepciones, ingresos y pagos a proveedores, control del inventario, emitir información financiera.
- **Eficiencia** en los procesos de negocios, **reduciendo** tiempos, **estandarizando** y optimizando procesos y recursos, incluyendo cada uno de las actividades que se realizan dentro de la organización.



## 5.- Control del Presupuesto

- Margen de Contribución
- Punto de Equilibrio
- Análisis de Costos - Volumen - Utilidad

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN = VENTA - COSTES VARIABLES**



## Análisis de desviaciones del Presupuesto

- Se llaman **desviaciones** a la diferencia entre los **importes presupuestados** y los **importes reales** obtenidos en un **periodo determinado**.
- Estas desviaciones pueden ser en cualquier **partida** de **ingresos** y de **gastos**, pueden ser **favorables** o **desfavorables**.
- El **análisis de desviaciones** sobre el presupuesto es el proceso por el cual se pretende **explicar** las **causas** de las **desviaciones** como :
  - Diferencias en el precio unitario
  - Diferencia en cantidades de insumos



## Análisis costo – volumen – utilidad

- Modelo que es una herramienta fundamental para llevar a cabo la **planeación operativa** (a corto plazo) de una empresa y buscar lograr su objetivo principal; **obtener utilidades**.
- Se basa en tres elementos:
  - ✓ Costo
  - ✓ Volumen
  - ✓ Precio
- El éxito del proceso de planeación dependerá de la **creatividad** e **inteligencia** con que se manejen estos tres elementos o variables.
- Es esencial tener la **capacidad** de analizar los **efectos** que tendría la **modificación** de cualquiera de ellas.



## CONTRIBUCIÓN MARGINAL

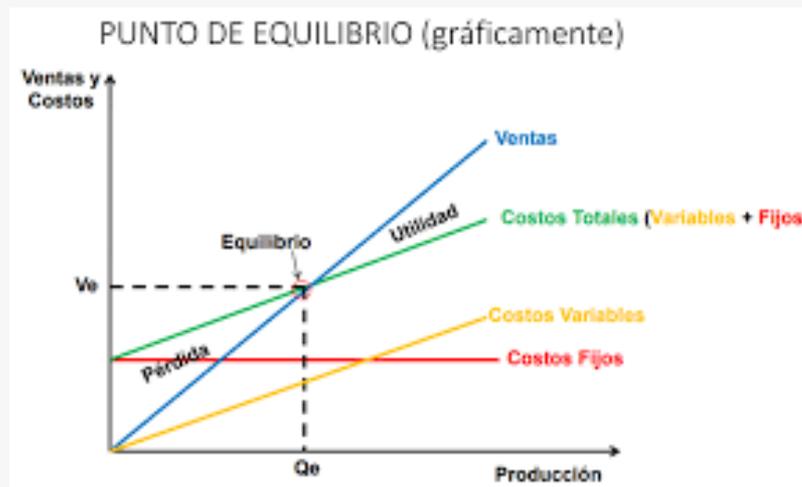
Se entiende como excedente de ventas de una empresa para lograr cubrir sus costos fijos y aún así generar utilidad.

$$\begin{array}{r} \text{Ingresos o Ventas} \\ - \text{Costos Variables} \\ \hline = \text{Margen de Contribución o} \\ \text{Contribución Marginal} = \end{array}$$

$$\begin{array}{r} \text{Precio de Venta} \\ - \text{Costos Variable Unitario} \\ \hline = \text{Margen de Contribución} \\ \text{unitario} \end{array}$$

## Punto de equilibrio

Es aquel punto donde los ingresos totales son iguales a los costos totales; es decir el volumen de las ventas con cuyos ingresos se igualan los costos totales y la empresa no reporta utilidad pero tampoco pérdida.



## Punto de equilibrio

- El punto de equilibrio es el momento en que el total de los ingresos es igual a la suma total de los costos ( Fijos y Variables).
- El punto de equilibrio puede expresarse en:
  - Unidades de producto
  - Unidades monetarias

### Donde:

- CF: Costo Fijo
- MCU: Margen Contribución Unitario
- RMC: Razón Margen Contribución

$$\text{P.E. unidades} = \frac{\text{CF}}{\text{MCU}}$$

$$\text{P.E. unidades monetarias} = \frac{\text{CF}}{\text{RMC}}$$

$$\text{PE} = \frac{\text{CF}}{\text{MCU}}$$

## Contribución Marginal Punto de equilibrio

**EJERCICIO:** Se pide obtengas con la siguiente información:

- a) Contribución marginal
- b) Punto de Equilibrio en unidades

**Datos:**

Precio de Venta..... 40.-  
 Costos Variable Unitario ..... 24.-  
 Costos Fijos ..... 400,000.-

## Contribución Marginal Punto de equilibrio

**EJERCICIO:** Se pide obtengas con la siguiente información:

a) Contribución marginal

MCU	
PV	40.00
CVU	24.00
<b>MCU</b>	<b>16.00</b>

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	
VENTAS	1,000,000.00
COSTOS VARIABLES	600,000.00
<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN</b>	<b>400,000.00</b>
COSTOS FIJOS	400,000.00
<b>UTILIDAD/PÉRDIDA (OPERATIVA)</b>	<b>-</b>

## Contribución Marginal Punto de equilibrio

**EJERCICIO:** Se pide obtengas con la siguiente información:

a) Punto de Equilibrio en unidades

PE UNIDADES	
CF	<u>400,000.00</u>
MCU	16.00
PE UNIDADES	25,000 UNIDADES

PE UNIDADES DE VENTA.	
COSTOS FIJOS	<u>400,000.00</u>
RMC	0.4
<b>PE. UNIDADES</b>	<b>1,000,000.00</b>

## Razón de Margen de Contribución

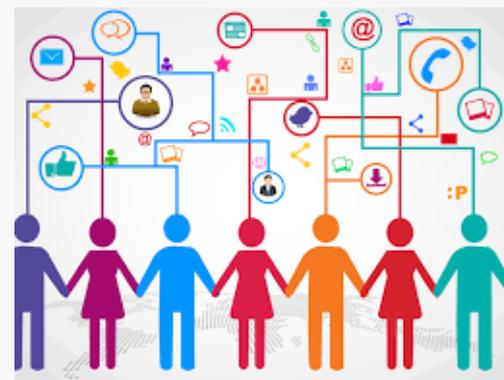
RMC =	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	400,000.00
	VENTAS	1,000,000.00
RMC =	40%	

RMC =	MCU	16.00
	PV	40.00
RMC =	40%	



## Principales Características

- Traslada la estrategia hacia la operación.
- La visión se concreta en el trabajo diario.
- Involucra en los Planes de Acción a los responsables de las áreas (procesos).
- Focalización en la optimización.
- Permite vincular a las personas con la estrategia.
- Foco en metas personales y de equipo.
- Se focaliza en las áreas de mejora.



## PERSPECTIVAS

- El Balanced Scorecard mide y focaliza la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas:
  - ✓ Los aspectos financieros
  - ✓ Los clientes de la empresa
  - ✓ Los procesos internos de la empresa
  - ✓ Las personas, tecnologías de información, aprendizaje y crecimiento



## PERSPECTIVAS

Cuadro de Mando Integral  
Tablero de Control



## Visión y Estrategia

- **Desempeño Financiero:** Para tener éxito financiero. ¿Cómo deberíamos ver ante nuestros inversionistas?
- **Conocimiento del Cliente:** Para alcanzar nuestro objetivo ¿Cómo deberíamos ser vistos por nuestros clientes?
- **Procesos internos del Negocio:** Para satisfacer a los clientes. En qué proceso debemos sobresalir?
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Para alcanzar nuestro objetivo ¿Cómo mantener la habilidad de cambiar y progresar.



## ¿En qué consiste?

- **Proceso sistemático y continuo** para evaluar los **productos, servicios y procesos** de trabajo de las organizaciones reconocidas como representantes de las **mejores prácticas**.
- Es el proceso continuo de medir productos, servicios y **prácticas** contra los **competidores** más duros o aquellas compañías reconocidas como **líderes en la industria**.
- Analiza las estrategias más efectivas de la competencia. (Adaptarlas y aplicarlas al negocio).



## El benchmarking no es:

- Espionaje
- Sólo recoger información
- Copiar
- Imitar

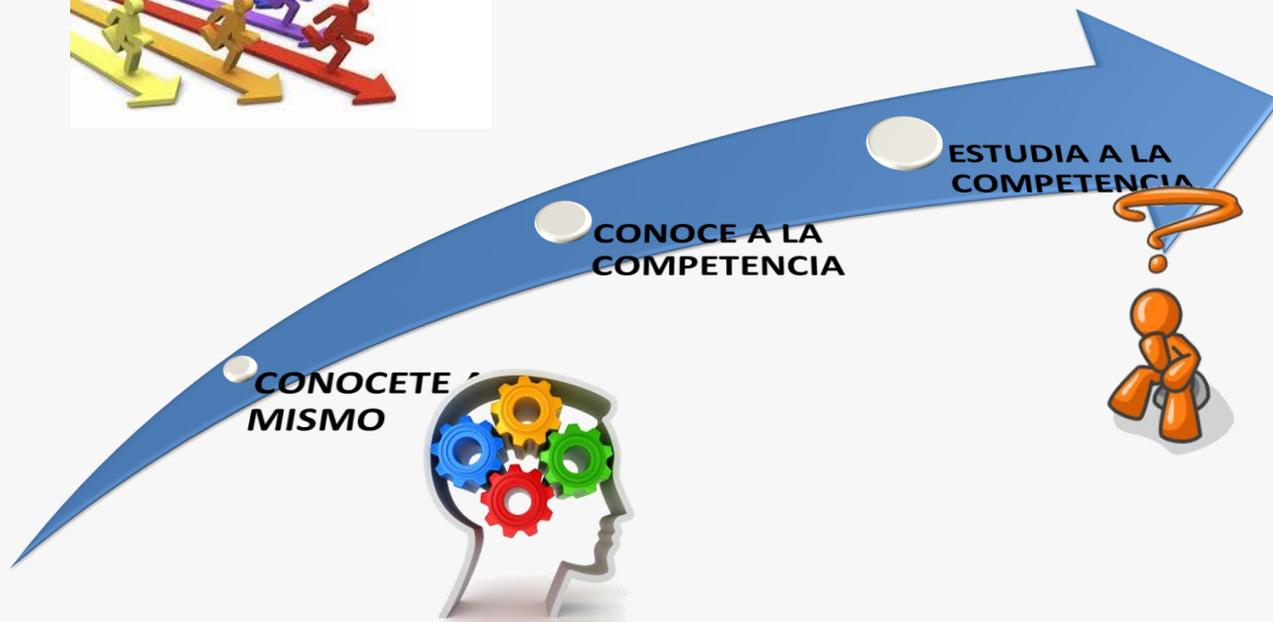


**Es una investigación profunda**

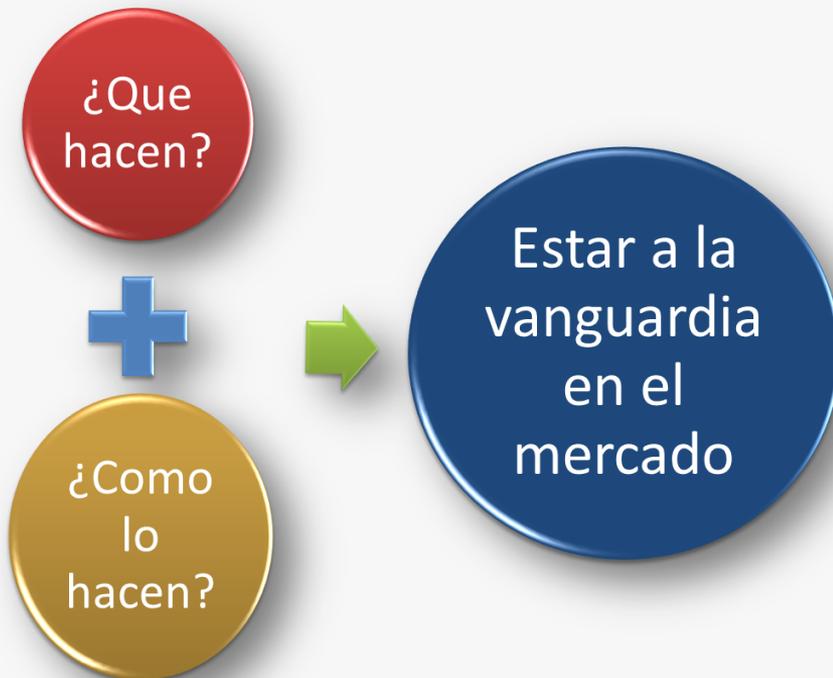
**Es aprender**



# Pasos



## Importancia



## Funciones de apoyo

- Desempeño organizacional
- Presupuesto de Ingresos
- Estandarización de Costos
- Indicadores de producción
- Indicadores de calidad
- Estrategias
- Implementación de procesos



## Administración por Objetivos ( APO)

- Es la técnica en la que se establecen, de manera **básica** , **concreta**, **concisa** y **objetiva** las metas, el ( los ) responsable(s) de su **cumplimiento** y la(s) fecha(s) límite.

Regir y/o gobernar por medio de **metas**.

Es **formal**, **precisa** y **concreta**

Administración  
por Objetivos



## Técnicas de apoyo de la APO

- **Manuales** (operaciones, procedimientos, etc.) la descripción de **responsabilidades , políticas, normas de aplicación, funciones.**
- El sistema de **Control interno**
- El sistema de **Control Presupuestario**
- **Auditoría integral:** las **técnicas y procedimientos** que deben aplicarse para evaluar la APO



## Bibliografía

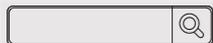
- Blocher, E., Stout, D., Cokins, G. & Chen K. (2008) *Administración de Costos: Un enfoque estratégico*. México: McGraw Hill
- Burbano, Ruiz Jorge E. (2011) *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* . México. McGraw Hill
- García, J. (2008) *Contabilidad de Costos*. México: McGraw Hill
- Hansen, D. & Mowen, M. (2007) *Administración de costos: Contabilidad y control*. México: CENGAGE Learning
- Horngren, C. (2012) *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. México: Pearson
- Ramírez, D. (2008) *Contabilidad Administrativa*. México: McGraw Hill
- Rayburn Letricia (1999) *Contabilidad y Administración de costos*, Mc Graw Hill
- Kaplan, Robert S. **CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: PARA IMPLANTAR Y GESTIONAR SU ESTRATEGIA** Barcelona : Gestión 2000, 2000.
- *Balanced Scorecard : nuevo enfoque de implantación estratégica*". (Francisco Trullenque). En *Estrategia Financiera*, No.162, Mayo 2000.
- Welsch Glenn A. y colaboradores, *Presupuestos, planificación y control*. México . Prentice Hall



**POR SU  
ATENCIÓN  
¡GRACIAS!**

**COFIDE®**  
CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

# CONTÁCTANOS



**PÁGINA WEB**

[www.cofide.mx](http://www.cofide.mx)



**TELÉFONO**

01 (55) 46 30 46 46



**DIRECCIÓN**

Av. Río Churubusco 594 Int. 203, Col.  
Del Carmen Coyoacán, 04100 CDMX

**SIGUE NUESTRAS REDES SOCIALES**



COFIDE



Cofide SC



Cofide SC



@cofide.mx