



## **LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES**

Marco Vinicio Cevallos Bravo  
Pablo Dávila Pinto  
Willian Marcelo Ponce Iturralde



# **LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES**

---

Marco Vinicio Cevallos Bravo  
Pablo Dávila Pinto  
Willian Marcelo Ponce Iturralde

Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica del mismo.

© Publicaciones Editorial Grupo Compás  
Guayaquil - Ecuador  
compasacademico@icloud.com  
<https://repositorio.grupocompas.com>



Cevallos, M., Dávila, P., Ponce, W. (2024) LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES. Editorial Grupo Compás

© Marco Vinicio Cevallos Bravo  
mcevallos@uce.edu.ec  
Pablo Dávila Pinto  
pgdavila@uce.edu.ec  
Willian Marcelo Ponce Iturralde  
wmponce@uce.edu.ec

**ISBN: 978-9942-33-813-6**

El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

## PRÓLOGO

En el escenario dinámico de la economía actual, después de haber superado la peor pandemia del siglo XXI, las industrias se elevan como pilares fundamentales en el desarrollo económico. En esta coyuntura, los presupuestos emergen como herramientas esenciales, actuando como brújulas que guían incansablemente hacia la eficiencia y el éxito. "Presupuestos en las empresas Industriales" nos conduce profundamente en el intrincado mundo de la planificación financiera en contextos industriales, desvelando cómo organizaciones de todos los tamaños navegan a través de los cambiantes mares de costos, ingresos e inversiones para alcanzar sus metas estratégicas en una amplia variedad de industrias.

La gestión presupuestaria trasciende la mera manipulación de cifras para transformarse en un ejercicio enriquecedor de visión y toma de decisiones informadas. Este libro no solo desglosa meticulosamente las metodologías y técnicas para crear y monitorear presupuestos, sino que también destaca con fuerza su relevancia como herramientas directrices en el vasto ámbito empresarial. En una época de competencia ininterrumpida, el análisis de costos y la asignación precisa de recursos se vuelven cruciales para sostener un crecimiento sostenible.

A lo largo de las páginas de esta obra, exploramos los retos singulares a los que se enfrentan las empresas industriales al elaborar sus presupuestos. Desde la administración de inventarios en una producción justo a tiempo hasta la evaluación de riesgos en operaciones de gran envergadura, la adaptabilidad y la flexibilidad son esenciales en la planificación presupuestaria. Los capítulos subsecuentes aportan ejemplos tangibles y casos prácticos de compañías que han adoptado la gestión presupuestaria como piedra angular de su éxito.

Sin embargo, "Presupuestos en las Empresas Industriales" no se limita a brindar un enfoque práctico, sino que también asume un rol inspirador al fomentar una mentalidad estratégica. La gestión presupuestaria efectiva no se reduce a equilibrar cifras; implica entender cómo cada decisión financiera reverbera a lo largo de la cadena de valor. Desde la inversión en tecnología hasta la capacitación del personal, cada partida presupuestaria tiene el potencial de impulsar la innovación y el crecimiento.

En última instancia, este libro exhorta a la acción. En un panorama caracterizado por desafíos cambiantes y mercados volátiles, la planificación financiera se convierte en un arma estratégica. Los líderes empresariales, gerentes y planificadores financieros deben adoptar la gestión presupuestaria como una práctica continua. La temática equipa a estos

profesionales con herramientas y conocimientos necesarios para trazar una ruta financiera sólida en un mundo en constante evolución.

En resumen, "Presupuestos Industriales" representa un viaje profundo hacia la gestión presupuestaria en contextos industriales. Desde conceptos teóricos hasta aplicaciones prácticas, esta obra capacita a los lectores con la comprensión y confianza necesarias para tomar decisiones financieras estratégicas y fundamentadas.

## Contenido

<b>Prólogo</b>	<b>2</b>
<b>CAPITULO I</b>	<b>7</b>
<i>PLANEAMIENTO</i>	7
<i>ESQUEMA DE PLANIFICACION</i>	8
<i>DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA</i>	10
<i>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA</i>	11
<i>EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS</i>	11
<i>EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES INTERNOS</i>	11
<i>BASE DE DATOS</i>	12
<i>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</i>	12
<i>FORTALEZAS Y LIMITACIONES</i>	13
<i>PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</i>	14
<i>LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES</i>	15
<i>VISION A FUTURO</i>	17
<i>MISION</i>	18
<i>ACCIONES ESTRATEGICAS</i>	22
<i>RELACIÓN ENTRE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PRESUPUESTO A LARGO PLAZO Y PRESUPUESTO</i>	25
<i>RESPONSABILIDADES EN LA PLANIFICACIÓN</i>	26
<b>CAPITULO II</b>	<b>28</b>
<i>EL PRESUPUESTO</i>	28
<i>DEFINICIÓN</i>	28
<i>IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES</i>	29
<i>CARACTERÍSTICA DE LOS PRESUPUESTOS</i>	30
<i>TIPOS DE PRESUPUESTOS</i>	31
<i>REGLAS BASICAS PARA LA FORMULACION DE PRESUPUESTOS</i>	32
<i>MECANICA DE LA PRESUPUESTACION</i>	33
<i>LAS TÉCNICAS DE LA PRESUPUESTACION</i>	34
<i>FUNDAMENTOS DE LA PRESUPUESTACION</i>	34
<i>QUIENES DEBEN ELABORAR LOS PRESUPUESTOS</i>	34
<b>CAPITULO III</b>	<b>36</b>
<i>EL PRESUPUESTO INTEGRADO</i>	36
<i>BALANCE INICIAL</i>	43
<i>REGISTROS PRESUPUESTARIOS (LIBROS EXTRAS)</i>	45

<i>MAYORIZACIÓN DE LOS REGISTROS</i>	46
<i>ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO</i>	47
<i>FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO</i>	47
<i>BALANCE PROYECTADO AL FINAL DE CADA MES</i>	48
<b>CAPITULO IV</b>	<b>49</b>
<i>PRESUPUESTOS DE EMPRESAS INDUSTRIALES</i>	49
<i>ESTADO DE SITUACION</i>	50
<i>ESTADO DE RESULTADOS</i>	51
<i>ESTADO DE RESULTADOS</i>	52
<i>ESQUEMA PORCENTUAL DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL</i>	53
<b>CAPITULO V</b>	<b>55</b>
<i>PRESUPUESTO DE VENTAS</i>	55
<i>METODOS PARA PRESUPUESTAR LAS VENTAS</i>	58
<b>ESTIMACIÓN DIRECTA DE LOS AGENTES VENDEDORES</b>	<b>58</b>
<i>METODO DE MINIMOS CUADRADOS</i>	61
<i>PUNTO DE EQUILIBRIO</i>	62
<b>PARTIENDO DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL</b>	<b>62</b>
<i>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES FÍSICAS</i>	63
<i>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS</i>	63
<i>PARTIENDO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALORES</i>	64
<i>EJERCICIOS DE APLICACIÓN</i>	64
<i>EJERCICIOS DE APLICACIÓN</i>	67
<b>CAPITULO VI</b>	<b>68</b>
<i>PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN</i>	68
<i>PASOS A SEGUIR EN LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN</i>	72
<i>METODOS DE DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INVENTARIOS PROMEDIO MOVIL DE INVENTARIOS</i>	73
<i>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</i>	74
<i>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</i>	78
<i>PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA</i>	79
<i>PROBLEMAS USUALES PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA MATERIA PRIMA</i>	79
<i>PASOS A SEGUIR EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS</i>	79
<i>PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA</i>	80
<i>INFORMACIÓN NECESARIA PARA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA (EN UNIDADES)</i>	80
<i>FORMULAS</i>	80

<i>EJERCICIOS DE APLICACION</i>	<i>81</i>
<i>PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA</i>	<i>87</i>
<i>TASA SALARIAL PROMEDIO</i>	<i>89</i>
<i>RELACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA</i>	<i>89</i>
<i>EJERCICIOS DE APLICACIÓN</i>	<i>90</i>
<i>PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACIÓN</i>	<i>102</i>
<b>DE LOS GASTOS DE INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>	<b>102</b>
<b>PROBLEMAS EN EL MANEJO DE GASTOS DE FABRICACIÓN</b>	<b>102</b>

## CAPITULO I

### ***PLANEAMIENTO***

El planeamiento es la proyección a futuro que los líderes de una empresa desean alcanzar, por lo cual es evidente que la planeación es un proceso de toma de decisiones. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; es decir, una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que se va a hacer y cómo se va a realizar antes de actuar.

La planeación es necesaria tanto en cuanto es una guía de acción que orienta el camino a seguirse por parte de las empresas en un entorno empresarial globalizado y de altos niveles de competitividad. “La planeación es un proceso que se dirige hacia la obtención de una o más situaciones futuras deseadas, y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto” (Paredes, Naranjo, & Paredes, 1997,p.56).

Resumiendo, se puede decir que la planeación es un proceso permanente que supone el alcanzar cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes que se inicie una acción.

*“Es un puente entre el presente y el futuro”*

## ***ESQUEMA DE PLANIFICACION***

La planificación es una etapa fundamental en la gestión empresarial, ya que proporciona una hoja de ruta para dirigir las acciones y decisiones hacia el logro de metas y objetivos predefinidos. Un proceso de planificación efectivo implica varios pasos clave que permiten a la empresa adaptarse a su entorno, aprovechar oportunidades y superar desafíos de manera más eficiente. Uno de los primeros y esenciales pasos en este proceso es el diagnóstico o análisis de la situación actual de la empresa.

Este análisis proporciona una visión detallada de la posición de la empresa en el momento presente. Comprender la situación actual es como establecer un punto de partida sólido antes de trazar cualquier curso hacia el futuro. Para lograr un diagnóstico efectivo, es necesario examinar tanto los factores internos como los externos que afectan la actividad empresarial. Los factores internos pueden incluir la estructura organizativa, los recursos disponibles, las competencias y debilidades, así como la cultura corporativa existente. Por otro lado, los factores externos involucran el análisis del mercado, la competencia, las tendencias económicas, políticas, sociales y tecnológicas, entre otros.

Una vez que se ha obtenido un conocimiento profundo de la situación actual, los líderes de la empresa pueden definir su "Filosofía Empresarial". Esta filosofía representa los valores, principios y creencias fundamentales que guían las acciones y decisiones de todos los miembros de la organización. La filosofía empresarial puede abarcar aspectos como la ética, la responsabilidad social, la innovación y la excelencia en el servicio al cliente. Definir esta filosofía proporciona una base sólida para la cultura empresarial, influenciando la forma en que los empleados interactúan entre sí y con los clientes, así como la manera en que abordan los desafíos y oportunidades.

Basados en esta cultura empresarial, los líderes de la empresa pueden establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo. Estos objetivos definen las metas específicas que la empresa aspira a alcanzar en diferentes horizontes temporales. Estos pueden ser tanto objetivos financieros, como incremento de ingresos o rentabilidad, como objetivos relacionados con la expansión de productos, penetración de mercado o mejora en la eficiencia operativa. Cada objetivo debe ser cuantificable, realista y alineado con la visión y la misión de la empresa.

Además de establecer objetivos, la empresa también debe desarrollar estrategias para alcanzarlos. Las estrategias son planes generales que indican cómo se utilizarán los recursos y se implementarán las acciones para lograr los objetivos definidos. Estas estrategias pueden incluir la introducción de nuevos productos, la apertura de nuevos mercados, la mejora de procesos internos o la inversión en tecnología. Las estrategias deben estar en sintonía con la filosofía empresarial y aprovechar las fortalezas internas mientras abordan las amenazas externas.

En resumen, el proceso de planificación empresarial es un enfoque sistemático y progresivo que comienza con un diagnóstico profundo de la situación actual. A partir de este análisis, se establece la filosofía empresarial que guía la cultura organizativa. A su vez, esta cultura informa la definición de objetivos y el desarrollo de estrategias para lograrlos. A medida que la empresa evoluciona y se adapta, la planificación se convierte en una herramienta dinámica que ayuda a mantener la dirección correcta y a aprovechar las oportunidades en un entorno empresarial en constante cambio.

**DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA**



## ***DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA***

El conocimiento de la situación de una empresa deberá identificar entre otros aspectos los siguientes:

1. Expectativas de los clientes externos
2. Expectativas de los clientes internos
3. Base de datos

### ***EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES EXTERNOS***

Es necesario conocer de manera objetiva los requerimientos y necesidades de todos aquellos elementos externos que requieren atención por parte de la empresa:

- Clientes (necesidades, requerimientos, estudio de mercado)
- Proveedores (condiciones requerimientos de pagos)
- Organismos de control (Información confiable, oportuna)
- Medio Ambiente (empresas que contaminan el ambiente)
- Posibles inversionistas (averiguar ¿Quién desea invertir cuál es la utilidad esperada para invertir)

### ***EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES INTERNOS***

Es necesario conocer de manera objetiva los requerimientos y necesidades de todos aquellos elementos internos, puesto que su atención facilitará cumplir con los requerimientos de los clientes externos.

- **Socios Dueños** (es obligación de los administradores darle valor a la empresa, lo cual se logra a través de generar utilidades e incrementar el patrimonio).
- **Ejecutivos** (respaldo del directivo para cumplir actividades y estos requerirán a los inferiores eficacia, trabajo y compañerismo).
- **Empleados** (estabilidad laboral, buen trato, salario justo, participación, capacitación, poder de decisión).

## **BASE DE DATOS**

El análisis de los niveles de crecimiento estadísticos que tenga la empresa, servirán para conocer su comportamiento en años anteriores, así:

	<b>2021</b>	<b>%</b>		<b>%</b>	<b>ABS</b>	<b>RELACION</b>
VENTAS	150	100	100	100	50	50%
(-) COSTOS DE VENTAS	70	40	40	47	30	75%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>80</b>	<b>60</b>	<b>60</b>	<b>53</b>	20	33%
(-)GASTOS ADMINISTRATIVOS	40	40	30	27	10	33%
(-) GASTOS DE VENTAS	10	10	10	13	-	-
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>30</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	50%

Una de las metodologías utilizadas para evaluar de manera objetiva de las condiciones en las cuales se desarrolla la actividad empresarial de una institución es el método FLOA, el cual permite identificar las condiciones del entorno externo e interno en el cual la empresa desarrolla sus actividades.

ENTORNO EXTERNO: oportunidades, amenazas

ENTORNO INTERNO: fortalezas, limitaciones

Es necesario el evaluar las condiciones del entorno externo en el cual la empresa desarrolla sus actividades, identificándose las oportunidades y amenazas que esta puede tener en el mismo.

### **OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

La identificación de oportunidades debe efectuarse para explotarlas y las amenazas para evitarlas.

Las oportunidades y amenazas pueden clasificarse por sectores: económicas, sociales, políticas, laborales, tecnológicas, demanda, proveedores, consumidores (clientes); etc.

Ejemplos de oportunidades:

- Oportunidades de tipo económico
- Apertura comercial
- Política de precios reales

- Tipo de cambio real
- Demanda del mercado

Ejemplos de amenazas:

- Deficiente atención generalizada
- La competencia desleal
- Condiciones económicas
- Catástrofes

### ***FORTALEZAS Y LIMITACIONES***

Todas las organizaciones tienen fortalezas y limitaciones debido a que son las personas las que la conforman. Las fortalezas son fuerzas impulsoras y las debilidades fuerzas que son obstaculizan la organización.

Se identifican las fortalezas para impulsarlas todavía más y se identifican las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Ejemplo de fortaleza: **Institucional**

- Imagen
- Prestigio institucional
- Disponer de un sistema automatizado de contabilidad
- Marca y patentes

Ejemplos de limitaciones:

- Del nivel operativo: deficiente atención a clientes
- Recursos materiales: instalaciones en deficientes condiciones

## ***PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA***

El planeamiento estratégico apunta a brindar a la alta gerencia una definición básica de la proyección del negocio incluyendo la formalización de las expectativas y el cumplimiento de las metas que permitan alcanzar los objetivos, planeados. En ese sentido, La planificación estratégica dirige objetivos a largo plazo mediante estrategias y acciones definidas, considerando factores internos y externos. Este proceso proactivo anticipa desafíos y orienta a la organización hacia su visión y misión. Los objetivos medibles guían la asignación de recursos, mientras que la implementación y el seguimiento aseguran su logro. Evaluaciones periódicas permiten ajustar estrategias. Este proceso continuo empodera a las organizaciones a tomar decisiones informadas y adaptarse en un entorno cambiante, actuando como un faro hacia el éxito a largo plazo.

Una posición de (Peñafiel-Loor, Pibaque\_Pionce, & Pin-Sancan, 2019), destaca que “La planificación es muy importante para todo tipo de empresas es una parte fundamental para el crecimiento” Dicho planteamiento encuentra respaldo en la perspectiva de (Orozco, Serpell, Molenaar, & Forcael, 2014) que sostiene que dicho proceso “apoya en la toma de decisiones asociada con la mejora de la competitividad”. Esta interconexión entre ambas afirmaciones subraya la esencia esencial de la planificación en la evolución y la fortaleza de las organizaciones. Al establecer objetivos claros y estrategias adecuadas, las empresas no solo se proyectan hacia el crecimiento, sino que también se dotan de las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos competitivos del entorno empresarial. La planificación no solo brinda un marco estructurado para la acción, sino que también impulsa la adaptabilidad y la eficiencia al permitir decisiones informadas basadas en una comprensión profunda de las circunstancias y oportunidades presentes. En última instancia, la planificación se revela como el cimiento sobre el cual se erige el crecimiento y la competitividad sostenible, proporcionando una brújula que guía a las organizaciones hacia el logro de sus aspiraciones y la superación de obstáculos en el dinámico panorama empresarial.

## ***LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES***

La planificación estratégica es crucial para empresas, al establecer objetivos y estrategias que guían hacia el crecimiento, la adaptabilidad y la competitividad sostenible. Proporciona dirección, informa decisiones basadas en análisis profundos y facilita la alineación de recursos. Permite anticipar desafíos y aprovechar oportunidades en el entorno cambiante. En sí, es el fundamento que estructura el camino hacia el éxito empresarial a largo plazo.

La planificación estratégica empresarial es esencial porque brinda una dirección clara y coherente para la organización. Al establecer objetivos a largo plazo y definir las estrategias para alcanzarlos, proporciona una hoja de ruta que guía las decisiones y acciones de la empresa. Esta planificación permite anticipar y abordar desafíos, aprovechar oportunidades y adaptarse al entorno en constante cambio. Además, fomenta la alineación de los equipos y recursos hacia un propósito común, mejora la toma de decisiones informadas y promueve una ventaja competitiva sostenible. Considerándose en la base para el éxito y el crecimiento a largo plazo de una empresa.

Esta planificación tiene un alcance mayor a un año y su estructura estará dada básicamente por:

1. Filosofía empresarial
2. Identificación de objetivos y estrategias

## **1. FILOSOFIA EMPRESARIAL**

La filosofía empresarial es la guía de acción que orienta a la empresa a dónde quiere ir, qué es lo que tengo que hacer y cómo tengo que hacer y bajo qué conceptos de transparencia, empatía y seguridad. La filosofía empresarial resalta los valores, principios y creencias fundamentales que guían las acciones y decisiones de una organización. Sirve como brújula moral y cultural, definiendo cómo la empresa se relaciona con sus empleados, clientes, comunidad y entorno. A través de la filosofía empresarial, se establece una identidad única y coherente que moldea la cultura corporativa, la ética de trabajo y la manera en que se enfrentan desafíos. Además, influye en la toma de decisiones, en la manera en que se innova y en cómo se busca un impacto positivo en la sociedad. En última instancia, la filosofía empresarial es un pilar que sustenta la imagen y la reputación de la empresa en su contexto. Una posición de (Palacios, 2020) resume que “El valor agregado que tiene el planear consiste en diseñar un futuro deseado identificando las formas para lograrlo”, el acto de planear aporta un valor significativo al diseñar un futuro deseado y trazar las vías para alcanzarlo.

La filosofía empresarial desempeña un papel fundamental al trazar la guía de acción que orienta a la empresa hacia su destino deseado. En esta hoja de ruta, no solo se define el qué hacer, sino también el cómo hacerlo. Esta filosofía se convierte en una brújula moral y cultural que dirige las decisiones y comportamientos de la organización. Al resaltar valores, principios y creencias fundamentales, establece un marco ético en el que las acciones se desarrollan.

Esta base se extiende a través de todas las interacciones, desde las relaciones con los empleados hasta la forma en que la empresa se relaciona con sus clientes, la comunidad y el entorno en general.

La filosofía empresarial no solo moldea el comportamiento interno, sino que también es un componente central de la identidad organizacional. Al establecer una identidad única y coherente, se forja una cultura corporativa sólida que define la manera en que los empleados se relacionan entre sí y con el mundo exterior. Esta coherencia también se manifiesta en la ética de trabajo, influyendo en la calidad y la integridad con la que se abordan los desafíos cotidianos.

Las decisiones estratégicas son influenciadas por esta filosofía. Desde la planificación de proyectos hasta la expansión de operaciones, la filosofía empresarial proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas y alineadas con los valores de la organización.

Además, esta mentalidad ética también se refleja en la innovación, al impulsar soluciones que no solo sean rentables, sino también beneficiosas para la sociedad en general.

La filosofía empresarial, en última instancia, contribuye a la construcción de una imagen y reputación sólidas en el contexto empresarial. Impacta en cómo la empresa es percibida por sus colaboradores, clientes y el público en general. Al promover la transparencia, empatía y seguridad, establece un terreno fértil para el respeto y la confianza mutua. Así, la filosofía empresarial se convierte en un pilar clave para el éxito sostenible y la influencia positiva de la organización en la sociedad.

### ***VISION A FUTURO***

La visión es la máxima aspiración de una entidad, el lugar ideal a dónde quiere llegar con su accionar en el largo plazo, maximizando el uso de sus recursos. Describe el norte organizacional que se pretende alcanzar mediante la gestión estratégica.

Para formular la visión debe considerarse las siguientes recomendaciones:

- Concreta y concisa
- Positiva e integradora
- Proyectos sueños para ser realista
- Su cumplimiento debe ser verificable
- Debe inspirar el cambio y motivación de los funcionarios
- Comunicar su mensaje de manera rápida y directa

### **Ejemplo:**

#### **VISION DE FUTURO DE MOTORES EL AUTO S.A.**

“Motores EL AUTO S.A. será siempre una empresa líder en el mercado, de alta rentabilidad, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad, por la calidad de productos y servicios que ofrece a los sectores que atiende; y, por la seguridad, estabilidad y bienestar que brinda a todos sus miembros.

Motores EL AUTO S.A. se caracteriza: por ser una empresa en desarrollo y mejoramiento continuo por su flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno y demandas de sus clientes; por el incremento permanente de su productividad; por mantener en su cultura de ventas la filosofía de que “el cliente es lo primero”, por el trabajo en equipo; por la

comunicación efectiva en todos los niveles y áreas de la organización; y , por la preocupación permanente para logra la satisfacción laboral de su personal, disponiendo así de recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con la compañía.”

### ***MISION***

La misión es un enunciado claro y conciso que describe la razón de ser de la entidad, debe contemplar la actividad principal de la organización, las necesidades que pretende satisfacer, a quienes están dirigidos los productos y servicios, así como los elementos diferenciadores que le permitirán cumplir dicho propósito.

La declaración de la misión debe ser escrita para durar en el tiempo, mientras que las estrategias y plazos de acción deben ir actualizándose.

La misión perdura como columna vertebral de la entidad, sirviendo de marca para futuras decisiones.

Una efectiva MISION es aquella que llega a los funcionarios en su quehacer cotidiano, les motiva y moviliza para conseguir el propósito de la entidad.

### **Ejemplo:**

#### **MISIÓN DE SINCLAIR**

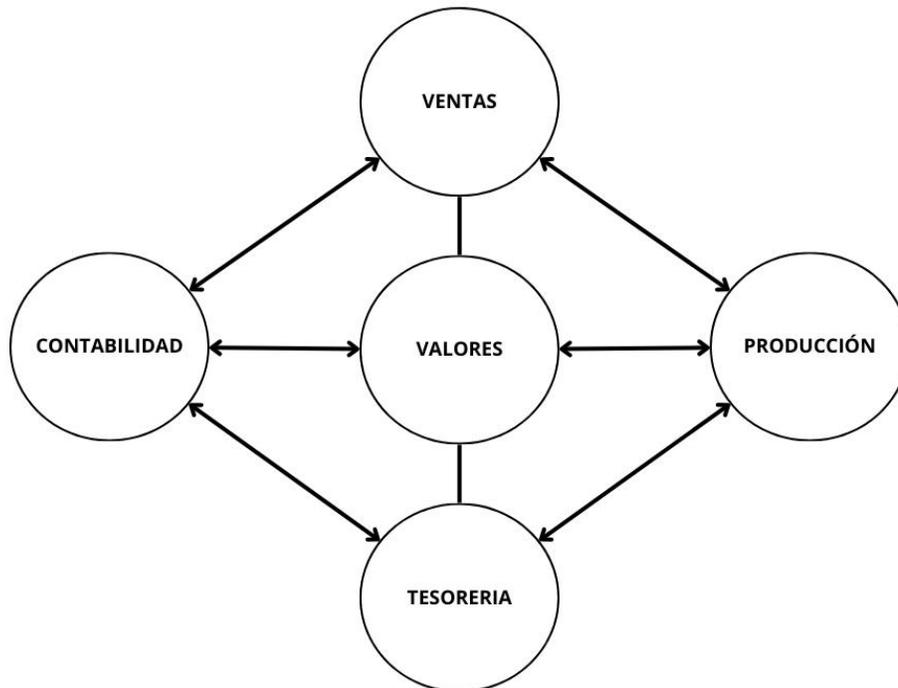
“Satisfacer siempre las necesidades y expectativas de nuestros clientes con relación a tintas y productos químicos especializados para el pleno desarrollo de nuestro personal, contribuir activamente con el bienestar de la comunidad y retribuir adecuadamente a nuestros accionistas”

## VALORES

Los valores constituyen el conjunto de creencias que deben ser parte de la Filosofía Organizacional, a fin de garantizar que las actividades se enmarquen de una manera ética y responsable con el entorno.

Los valores son guías de pensamiento que enmarcan y determinan los comportamientos de los funcionarios. El objetivo primordial de definir los valores es el de tener un marco de actuación que inspire y regule la vida de la entidad.

Se considera que la actividad de la empresa, estará vinculada estrechamente con sus valores así:



## **Ejemplos de valores:**

### **“Valores corporativos grupo Rocafuerte”**

- Ética
- Compromiso
- Calidad
- Talento humano
- Competitividad
- Productividad
- Rentabilidad
- Responsabilidad social

## **2. IDENTIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS**

### **2.1 ESTRATEGIAS**

Es el medio por el cual la organización busca alcanzar su visión de la manera más eficiente, a través de un conjunto de iniciativas que involucra personas, recursos y procesos. Por otro lado, Las estrategias corporativas son planes a largo plazo que guían a una organización en la dirección y el logro de sus objetivos generales. Estas estrategias son fundamentales para la gestión integral de la empresa, ya que abordan cuestiones amplias que influyen en su posición en el mercado y en su entorno empresarial en su conjunto.

Las estrategias corporativas son una respuesta deliberada a preguntas clave sobre cómo la organización competirá y crecerá en su industria. Estas estrategias no solo se centran en la asignación de recursos, sino que también consideran cómo la empresa aprovecha sus capacidades internas para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

Diversas formas de estrategias corporativas existen para abordar diferentes objetivos. La diversificación implica expandirse hacia nuevos mercados o productos, ya sea relacionados o no con los ya existentes. La integración puede ser vertical u horizontal, buscando controlar etapas clave de la cadena de suministro o adquirir competidores directos. La expansión, por otro lado, implica el crecimiento geográfico o a través de nuevas ubicaciones. Las alianzas estratégicas involucran la colaboración con otras empresas para beneficiarse de sus fortalezas complementarias. Las estrategias de repliegue, por su parte, implican reducir áreas

de negocios para mejorar la eficiencia o centrarse en actividades más rentables. Finalmente, la estabilidad busca mantener la posición actual cuando las condiciones son favorables.

En esencia, las estrategias corporativas son los pilares sobre los que se construye la toma de decisiones a largo plazo de una organización. Estas estrategias se entrelazan con las estrategias de nivel inferior, como las estrategias de negocio y funcionales, para crear una sinergia que orienta a la empresa hacia sus objetivos. Al adoptar estrategias corporativas adecuadas, las organizaciones pueden definir su posición en el mercado, impulsar la innovación, optimizar sus recursos y lograr una ventaja competitiva sostenible.

En resumen, las estrategias corporativas son el esqueleto de la planificación y dirección de una organización. Estas estrategias proporcionan una visión amplia y a largo plazo que guía cómo la empresa abordará el cambio, la competencia y el crecimiento en su entorno empresarial.

Las estrategias surgen de la combinación de los componentes del análisis del FLOA, permitiendo identificar la forma en que se cumplieron los objetivos de la organización.

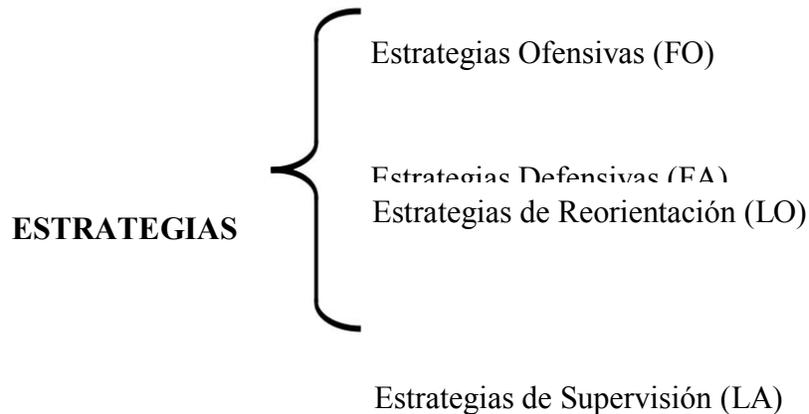
Las estrategias son las grandes acciones o los caminos para seguirse en el logro de los objetivos de la empresa y así hacer realidad los resultados esperados.

Ejemplo de estrategia para realizar el objetivo 1°:

- Innovación de productos
- Mejorar precios
- Mejorar el nivel de producción
- Mejorar servicios de venta
- Capacitación
- Calidad de todas las personas que laboren en la empresa
- Impulsar la publicidad por radio, televisión o internet

## ***ACCIONES ESTRATEGICAS***

Las acciones estratégicas son los grandes lineamientos que guiarán la actuación de la Organización en los próximos años.



- **ESTRATEGIAS OFENSIVAS (FO).** - Esta opción le permite el ingreso de las acciones estratégicas por grupos de trabajo, considerando las Fortalezas y Oportunidades.

**FO: Aprovechar las Oportunidades del entorno en función de las Fortalezas**

- **ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (FA).**- Esta opción permite el ingreso de las acciones estratégicas por grupos de trabajo, considerado las Fortalezas y Amenazas.

**FA: Utilizar las Fortalezas para contrarrestar las Amenazas**

- **ESTRATEGIAS DE REORIENTACION (LO).** - Esta opción le permite el ingreso de Las acciones estratégicas por grupos de trabajo, considerando las Limitaciones y Oportunidades.

**LO: Superar las limitaciones transformándolas en fortalezas**

- **ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (LA).** - Esta opción le permite el ingreso de las acciones estratégicas por grupos de trabajo, considerando las Limitaciones y Amenazas.

**LA: Reducir las limitaciones transformándolas en fortalezas de tal manera que el impacto de las Amenazas sea menor.**

## **2.2 OBJETIVOS:**

Los objetivos son declaraciones de acciones que describen la forma de implementar la estrategia organizacional. Los objetivos estratégicos son declaraciones claras y medibles de los logros a largo plazo que una organización busca alcanzar en su búsqueda de la misión y la visión establecidas. Estos objetivos desempeñan un papel crucial en la planificación estratégica al establecer metas concretas que guían las acciones y decisiones de la organización hacia un futuro deseado.

A diferencia de los objetivos operativos más específicos y de corto plazo, los objetivos estratégicos tienen un horizonte temporal más amplio y están diseñados para abordar áreas cruciales que impactarán la posición y la competitividad de la organización en su conjunto. Estos objetivos están estrechamente vinculados a las estrategias corporativas y son esenciales para su éxito.

Los objetivos estratégicos deben ser SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo. Esto significa que deben ser lo suficientemente claros para proporcionar una dirección clara, cuantificables para permitir la medición del progreso, alcanzables con los recursos disponibles, relevantes para los objetivos más amplios de la organización y tener un plazo definido para su logro.

Estos objetivos pueden abarcar diversas áreas, desde el crecimiento financiero y la expansión de mercado hasta la mejora de la eficiencia operativa y la innovación. Un ejemplo de objetivo estratégico podría ser "Incrementar la cuota de mercado en un 15% en los próximos tres años a través de la penetración en mercados internacionales clave". Este objetivo específico y medible guía las decisiones sobre cómo se asignarán los recursos y cómo se implementarán las estrategias para lograrlo.

Los objetivos estratégicos también están interconectados y se desglosan en objetivos más detallados en niveles inferiores de la organización. Esta cascada de objetivos asegura que cada nivel de la organización contribuya al logro de los objetivos más amplios.

Por lo tanto, los objetivos estratégicos son las metas a largo plazo que una organización se propone alcanzar en línea con su misión y visión. Estos objetivos guían las estrategias y acciones, proporcionando una estructura coherente para el crecimiento y el éxito sostenible. Su enfoque inteligente asegura que sean alcanzables y medibles, permitiendo una gestión efectiva y una orientación clara hacia el futuro deseado.

Los objetivos son las descripciones de los resultados que una empresa desea alcanzar en un periodo determinado de tiempo. Los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, sin objetivos una organización es como un barco a la deriva.

Las características principales de los objetivos es que deben ser:

- Medibles
- Cuantificables y
- Realizables

**Ejemplos:**

1. Tener cobertura 70% del mercado de sacos
2. Incrementar la eficiencia de la línea de producción en un 10% en los próximos seis meses, reduciendo los tiempos de ciclo y optimizando los procesos.
3. Mejorar la utilización de los recursos de fabricación para alcanzar un aumento del 5% en la capacidad de producción en los próximos cuatro meses.
4. Reducir las tasas de defectos en la producción en un 20% en los próximos tres meses mediante la implementación de controles de calidad más rigurosos.
5. Disminuir los plazos de entrega en un 15% en los próximos seis meses al implementar un sistema de gestión de la cadena de suministro más eficiente.
6. Reducir el consumo de energía en un 12% en los próximos seis meses mediante la implementación de tecnologías más eficientes y prácticas sostenibles.
7. Implementar al menos tres mejoras en el diseño de productos en los próximos cinco meses para aumentar su rendimiento y durabilidad.

En empresas industriales, los objetivos estratégicos cortos se centran en áreas como la producción eficiente, la calidad del producto, la cadena de suministro, la seguridad laboral y la innovación en productos. Estos objetivos contribuyen a la mejora continua de la operación industrial, la optimización de los procesos y la adaptación a las demandas cambiantes del mercado.

## ***RELACIÓN ENTRE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO, PRESUPUESTO A LARGO PLAZO Y PRESUPUESTO***

En el ámbito de la gestión empresarial, la toma de decisiones efectiva y el logro de los objetivos organizacionales requieren de un enfoque estratégico sólido y coherente. En este contexto, la interconexión entre el planeamiento estratégico, el presupuesto a largo plazo y el presupuesto operativo desempeña un papel fundamental. Estos tres elementos, aunque distintos en su enfoque, trabajan en conjunto para forjar una dirección clara y viable para la organización, asegurando su viabilidad financiera y la alineación de las acciones con los objetivos estratégicos. Esta relación intrínseca permite a las empresas anticipar desafíos, capitalizar oportunidades y gestionar eficientemente sus recursos para alcanzar el éxito a largo plazo. En esta exploración, examinaremos cómo la planificación estratégica, el presupuesto a largo plazo y el presupuesto operativo se entrelazan y complementan para proporcionar una estructura sólida para la toma de decisiones y la ejecución efectiva en el mundo empresarial en constante evolución.

La relación entre planeamiento estratégico, presupuesto a largo plazo y presupuesto puede variar en las empresas, desde una relación muy estrecha hasta una total independencia entre ellos, a tal punto que puede no encontrarse ninguna referencia en uno con respecto a los otros.

Es recomendable el primer enfoque por cuanto implica una mayor coordinación en la función integradora del planeamiento.

En la práctica se observa que, en el primer año del presupuesto a largo plazo, y a veces también incluyendo el segundo, se duplica gran parte de la información contenida en el presupuesto. La diferencia entre ambos estriba en el grado de análisis, que será mayor en el presupuesto dado su carácter eminentemente operativo. Las cifras en el plan estratégico sólo son utilizadas para contribuir a definir los objetivos, en tanto que el énfasis es puesto en delinear las estrategias para cumplir con los planes de acción.

En cuanto al presupuesto a largo plazo, el mismo podría ser concebido como la expresión cuantificada del planeamiento estratégico, con un mayor nivel detalle de los planes de acción, comprendiendo la asignación de fondos que permitan alcanzar las estrategias previamente aprobadas. El presupuesto a largo plazo también puede diferir en el horizonte temporal, mientras éste suele cubrir un lapso de tres a cinco años, el planeamiento estratégico puede extenderse mucho más, dependiendo de las características de la empresa y del ramo de negocios al que pertenece

### ***RESPONSABILIDADES EN LA PLANIFICACIÓN***

Se debe establecer la responsabilidad y compromiso de cada miembro del equipo gerencial respecto a la contribución que se espera de la gestión. Se revisará criterios básicos de la administración en la consecución de los objetivos se verá el proceso de planeamiento estratégico como la base de concepción del negocio y cómo llegar al propósito de este en el mediano y largo plazo, los cambios ahora son rápidos y el futuro es cada vez más impredecible, ¿entonces para qué planificar?

Las organizaciones no están en capacidad de manejar información acerca de lo que vendrá en los próximos años y esperen a tomar decisiones ante efectos consumados no estarán en condiciones de ser competitivos en el mundo empresarial; entre las funciones de planificación del administrador tenemos.

1. Determinar los factores críticos de éxito
2. Establecer los objetivos de la empresa, así como las metas específicas
3. Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas propuestas
4. Volver operativos a los objetivos, metas, estrategias, desarrollando un plan de acción
5. La planificación es la tarea más difícil e importante que enfrenta un gerente y es una de las que se pospone con más frecuencia.

## TIPOS DE PLANIFICACIÓN

1. Planificación estratégica
2. Planificación operativa

<b>PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</b>	<b>PLANIFICACIÓN OPERATIVA</b>
Según el Tiempo.- es a largo plazo	Es a corto plazo
Por el alcance.- tiene una misión general de las actividades	Tiene una misión detallada de las actividades
Por la Orientación.-tiene objetivos y metas	Tiene medios para alcanzar las metas

## CAPITULO II

### ***EL PRESUPUESTO***

#### ***DEFINICIÓN***

El presupuesto de acuerdo a una posición de Mocciaro se convierte en un documento que destaca:

“En el plan de acción de la empresa, el que ha sido previamente aprobado por el máximo organismo de decisión y con un grado de detalle que abarca hasta el nivel de departamento o centro de costo, para lo cual se han asignado las respectivas responsabilidades en el cumplimiento de las metas a corto plazo. Su extensión abarca normalmente un año, pudiendo o no coincidir con el ejercicio económico, cubriendo en algunas ocasiones dos años, manteniendo en ambos casos una estrecha correlación con el presupuesto a largo plazo para ese mismo lapso, pero con actualizaciones en periodos inferiores al año (2015,p.73).

La definición propuesta por Mocciaro Osvaldo acerca del "presupuesto integrado" presenta un análisis profundo de este concepto clave en la gestión empresarial. En este enfoque, el presupuesto integrado es considerado como un plan de acción estratégico, respaldado por la máxima autoridad de toma de decisiones de la organización. Esta perspectiva subraya la importancia de la aprobación y el respaldo de la alta dirección en la formulación y ejecución de este plan financiero.

El nivel de detalle enfatizado en la definición, que se extiende hasta los departamentos o centros de costos, demuestra una precisión esencial en la asignación de recursos y responsabilidades. Esta característica es de suma relevancia para asegurar que cada unidad de la organización comprenda claramente su rol y contribución en la consecución de los objetivos a corto plazo. Así, el presupuesto integrado se convierte en una herramienta de alineación que vincula las acciones cotidianas con la estrategia global de la empresa.

La duración propuesta, generalmente un año, refleja una perspectiva pragmática y realista, permitiendo a la organización adaptarse a las dinámicas cambiantes del entorno empresarial. Esta flexibilidad en la duración se alinea con el concepto de adaptabilidad y agilidad en la gestión financiera. Además, la mención de que este período puede o no coincidir con el ejercicio económico refleja una apertura hacia la personalización, permitiendo que las empresas adapten sus procesos a sus necesidades específicas.

La conexión estrecha entre el presupuesto integrado y el presupuesto a largo plazo subraya la importancia de la coherencia y la alineación en la planificación financiera. Ambos

presupuestos trabajan en conjunto para garantizar que las metas a corto plazo estén en línea con los objetivos estratégicos a largo plazo. Esta interrelación crea una base sólida para la toma de decisiones informadas y respaldadas por datos, mitigando la posibilidad de desviaciones significativas entre la planificación y la ejecución.

Finalmente, la referencia a actualizaciones periódicas en intervalos menores al año destaca una mentalidad de revisión constante y mejora continua. Esta práctica refleja una comprensión de que las condiciones y las circunstancias pueden cambiar, y que la adaptación es esencial para mantener la eficacia del presupuesto integrado a lo largo del tiempo.

En conjunto, la definición del presupuesto integrado de Mocciano Osvaldo enfatiza la importancia de la planificación estratégica y financiera en la gestión empresarial. Ofrece una visión holística de cómo esta herramienta no solo contribuye a la alineación de objetivos, sino también a la agilidad, la adaptabilidad y la toma de decisiones fundamentadas en datos.

Los presupuestos deberán ser presentados con el mayor detalle posible, lo cual facilitará su análisis y control sobre su ejecución.

### ***IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES***

Los presupuestos tienen una importancia crucial en las empresas industriales debido a su profundo impacto en la gestión financiera, la toma de decisiones estratégicas y la planificación operativa. Su relevancia radica en la capacidad de proporcionar un marco estructurado y sólido para la asignación y control de recursos, así como para orientar el crecimiento sostenible y enfrentar los desafíos cambiantes del entorno industrial.

En el contexto de empresas industriales, donde la optimización de costos de producción, la inversión en maquinaria y la gestión de inventarios son aspectos vitales, los presupuestos se convierten en herramientas esenciales para asegurar que los recursos se utilicen eficientemente y se minimice el desperdicio. Esta asignación eficiente de recursos se traduce en una mejora en la rentabilidad y en la competitividad de la empresa en un mercado altamente competitivo.

Los presupuestos también desempeñan un papel fundamental en la toma de decisiones informadas. Al comparar los resultados reales con las proyecciones presupuestadas, los gerentes pueden evaluar el rendimiento, identificar áreas de mejora y ajustar estrategias según los datos financieros y operativos. Esta retroalimentación en tiempo real permite a las

empresas realizar ajustes a medida que avanzan, lo que puede marcar la diferencia en un entorno industrial que cambia rápidamente.

Además, los presupuestos actúan como herramientas de control y seguimiento. Permiten a la gerencia monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos establecidos, lo que posibilita la detección temprana de desviaciones y la implementación de medidas correctivas antes de que los problemas se vuelvan críticos.

En el contexto de la planificación estratégica, los presupuestos desempeñan un papel crucial al traducir los objetivos estratégicos en metas financieras concretas. Esto alinea los esfuerzos de todas las áreas de la organización hacia un objetivo común y sostenible, promoviendo la coherencia en la ejecución de la estrategia.

En última instancia, los presupuestos en las empresas industriales no solo proporcionan una guía financiera y operativa, sino que también ofrecen herramientas para la evaluación de proyectos, la gestión de riesgos, la comunicación efectiva y la alineación en toda la organización. Estas ventajas hacen que los presupuestos sean una herramienta esencial para el éxito y el crecimiento sostenible en el dinámico entorno industrial.

### ***CARACTERÍSTICA DE LOS PRESUPUESTOS***

Un sistema de presupuestos adecuado a cada organización enfatiza en el cumplimiento de los objetivos y permite identificar al menos los elementos que se expresan a continuación

1. Es una guía de acción
2. Constituye la base para medir los resultados a obtener
3. Permite comparar lo real con lo planificado
4. Permite evaluar la gestión empresarial
5. Obliga a todos los miembros de arriba hacia abajo a participar en el establecimiento y logro de metas y planes
6. Busca optimizar el empleo de los recursos
7. Trabaja en forma anticipada a los hechos

## **TIPOS DE PRESUPUESTOS**

Dependiendo de la finalidad se clasifican:

1. Por el plazo.
2. Por el universo de la información
3. Por su importancia
4. Por su origen y efectos

### **POR EL PLAZO:**

#### **Se clasifican en:**

- Inmediato hasta 3 meses o flujo de caja
- Corto plazo hasta 1 año (por mes)
- Mediano plazo de 2 a 4 años
- Largo plazo de 5 años en adelante

### **POR EL UNIVERSO DE LA INFORMACIÓN**

- Presupuesto de gobierno
- Presupuesto de sectores productivos
- Presupuestos empresariales
- Presupuestos de proyectos específicos

### **POR SU IMPORTANCIA**

#### **PRINCIPALES**

Estados Financieros  
Presupuestados

- Balance general
- Pérdidas y ganancias
- Flujo de efectivo
- Cambios en el patrimonio
- Índices Financiero

#### **SECUNDARIOS**

- Ventas por líneas, zonas, etc.
- Costos de ventas por línea
- Detalle de gastos de operación

- Adquisiciones de bienes muebles e inmuebles

### **POR SU ORIGEN Y EFECTOS**

#### **DE OPERACIÓN**

Básicamente los que se refieren al Estado de Pérdidas y Ganancias

#### **FINANCIEROS**

#### **FLUJO DE EFECTIVO E INVERSIONES**

- Programa de pagos
- Compras
- Inventarios
- Capitalización
- De alguna manera los que se refieren al balance general

## ***REGLAS BASICAS PARA LA FORMULACION DE PRESUPUESTOS***

Entre los asuntos importantes a observar como guía en la preparación de los presupuestos, estarían:

1. Determinar responsables y plazos de la elaboración de los presupuestos
    - Determinar un Comité de Presupuesto
    - Establecer plazos para la elaboración y presentación del presupuesto
    - Establecer un calendario de actividades
  
  2. Determinar o estimar la magnitud de la entidad dentro de la rama industrial o comercial a que pertenece, con objeto de situarla dentro del marco general de los negocios considerando:
    - Producto
    - Competencia
    - Variables económicas
    - Políticas gubernamentales
  
  3. Estudiar el crecimiento interno anual o periódico de la entidad, en comparación con otros negocios de la rama a que pertenece a través de cuadros comparativos, gráficas, porcentajes, etc.
    - a. Investigar y determinar las desviaciones o diferencias entre la situación de la entidad y las condiciones generales de los negocios:
      - i.** Establecer plan principal
      - ii.** Objetivos generales de la empresa
      - iii.** Metas de la empresa
      - iv.** Estrategias objetivas
      - v.** Planes de acción
  
  4. Formular cada uno de los presupuestos con el análisis adecuado
- Plan Estratégico a Largo Plazo
- a) Proyecciones de ventas
  - b) Proyecciones especiales
  - c) Necesidades de inversión
  - d) Estados financieros proyectados

## Plan de actividades operacionales a Corto Plazo (1 año)

- a) Presupuesto de ventas
  - b) Presupuesto de producción
  - c) Presupuesto de inventarios
  - d) Presupuesto de materias primas
  - e) Presupuesto de mano de obra
  - f) Presupuesto de gastos de financiación
  - g) Presupuesto de gastos
  - h) Presupuesto de inversión
  - i) Flujo de caja
  - j) Estados financieros presupuestados
5. Prever métodos de verificación automática, global, periódica y oportuna
- Índices financieros
  - Análisis de sensibilidad
  - Evolución financiera
  - Relaciones estadísticas
6. Establecer estándares de eficiencia y metas a logra parciales y totales, en todos los sectores donde sea aplicable
7. Determinar situaciones controlables y no controlables

### ***MECANICA DE LA PRESUPUESTACION***

Consiste en:

1. Diseñar los formatos e informes
2. Determinar los datos necesarios
3. Estructurar métodos operativos para completar y desarrollar los procesos

## ***LAS TÉCNICAS DE LA PRESUPUESTACION***

Son aquellos métodos de desarrollo de información para uso administrativo en el proceso de toma de decisiones relacionados con las estimaciones y que nos sirven para respaldar las proyecciones, entre estas tenemos:

1. Métodos para pronosticar ventas
2. Análisis del punto de equilibrio
3. Determinación del costo Estándar
4. Investigación de operaciones (ventas, producción e inventarios)
5. Determinación de la capacidad de producción
6. Presupuesto base cero

## ***FUNDAMENTOS DE LA PRESUPUESTACION***

Son aspectos administrativos indispensables para una óptima ejecución de un sistema presupuestario

Entre los fundamentos que facilitan la consecución de los objetivos del presupuesto tenemos:

1. Compromiso de la alta gerencia
2. Sistema de comunicación efectiva
3. Sistema participativo
4. Estructura organizacional definida
5. Expectativas realistas
6. Asignación de recursos necesarios
7. Referencias históricas (tendencias y comportamiento del mercado)
8. Flexibilidad de los presupuestos
9. Seguimiento y control
10. Sistema de control de costos basado en actividades

## ***QUIENES DEBEN ELABORAR LOS PRESUPUESTOS***

La elaboración de los presupuestos deberá ser realizados por personas que entre otros aspectos conozca como mínimo:

1. La cultura organizacional de la empresa

2. El mercado objetivo
3. La competencia
4. Estructura financiera de la empresa
5. Costos y proceso de producción
6. Políticas económicas y administrativas de la empresa

Estos presupuestos, deberán ser conocidos y aprobados por la Alta Gerencia, quien deberá transmitírsele a las diferentes áreas de gestión de la empresa, con el fin de crear compromiso sobre su ejecución.

## CAPITULO III

### ***EL PRESUPUESTO INTEGRADO***

El presupuesto integrado es una metodología que busca unificar y coordinar todos los presupuestos de una organización en un enfoque coherente y alineado. En lugar de crear presupuestos individuales para cada departamento o área funcional, el presupuesto integrado persigue la armonización de objetivos y recursos en toda la organización, asegurando una visión global y una colaboración efectiva entre áreas.

Este enfoque reconoce que las decisiones tomadas en un departamento pueden tener efectos en otras partes de la organización. En consecuencia, el presupuesto integrado promueve la planificación de manera más holística y estratégica, evitando la fragmentación y permitiendo una comprensión completa de cómo se asignarán y utilizarán los recursos para lograr los objetivos globales.

El proceso de creación del presupuesto integrado generalmente involucra múltiples niveles de la organización, desde la alta dirección hasta los gerentes de línea. Cada departamento contribuye con sus estimaciones de ingresos y gastos, que se integran en un plan financiero coherente que abarca toda la organización.

Los beneficios del presupuesto integrado son múltiples. En primer lugar, garantiza la coherencia y la alineación, lo que significa que todas las partes de la organización trabajan en armonía hacia objetivos comunes que están en línea con la estrategia general. Esto evita conflictos y maximiza la eficiencia en la asignación de recursos.

Además, el presupuesto integrado proporciona una vista panorámica de cómo los recursos se distribuyen en toda la organización, lo que facilita la toma de decisiones informada y una asignación más eficiente de los recursos disponibles. Esta metodología también es más flexible y adaptable, ya que puede responder de manera efectiva a cambios en el entorno empresarial o en las condiciones internas.

La identificación temprana de desviaciones se vuelve más efectiva con el presupuesto integrado, ya que, al tener una visión global, las anomalías y problemas pueden detectarse antes de que se conviertan en crisis. Además, este enfoque fomenta una planificación y ejecución más efectivas de estrategias a largo plazo, ya que todos los departamentos están alineados y colaboran en la consecución de los objetivos estratégicos.

En última instancia, el presupuesto integrado mejora la comunicación efectiva al transmitir de manera coherente y clara los objetivos y planes de la organización a todas las partes interesadas. En resumen, el presupuesto integrado es un enfoque poderoso que busca la coherencia, la colaboración y la eficiencia en la asignación de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales en un contexto empresarial dinámico.

El presupuesto debe estar integrado al quehacer operacional de la empresa mediante una integración vertical y al mismo tiempo una integración horizontal un resultado de (Gago-Rodríguez & Purdy, 2015) destacan que “el conocimiento y la motivación extrínseca tienen un efecto positivo sobre la atribución de importancia a los presupuestos, efecto que es moderado tanto por el nivel jerárquico como por las interdependencias organizativas”(p.49).

El estudio realizado arroja una perspicaz observación sobre la relación entre el conocimiento, la motivación extrínseca y la atribución de importancia a los presupuestos en un contexto empresarial. Sus hallazgos subrayan la compleja interacción de factores individuales y organizacionales que influyen en la percepción y la valoración de los presupuestos como herramientas esenciales de planificación y control financiero.

El hecho de que el conocimiento y la motivación extrínseca tengan un efecto positivo sobre la atribución de importancia a los presupuestos revela una conexión directa entre la comprensión de las prácticas financieras y la percepción de su relevancia. Un individuo con un mayor conocimiento sobre cómo funcionan los presupuestos y cómo se aplican en el contexto de la organización es más propenso a reconocer su importancia en la toma de decisiones y en el logro de los objetivos empresariales. Este vínculo entre conocimiento y atribución de importancia subraya la necesidad de una educación y formación financiera efectivas dentro de la organización.

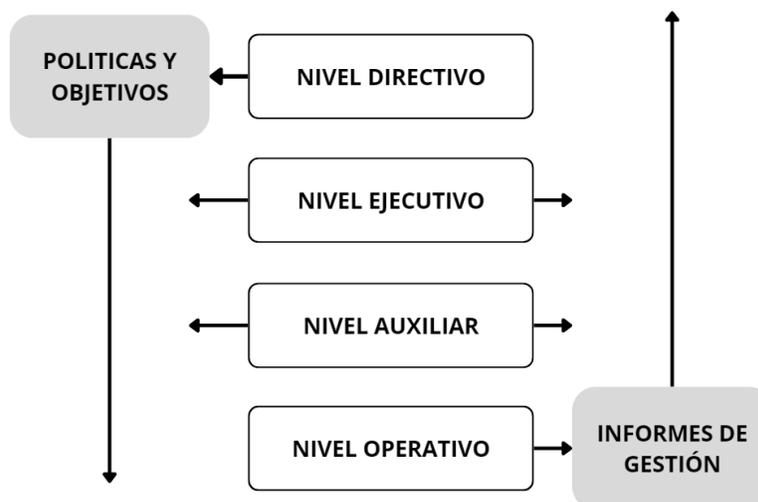
La motivación extrínseca también juega un papel significativo en esta dinámica. La motivación basada en factores externos, como recompensas económicas o reconocimiento, puede influir en cómo los individuos perciben y valoran los presupuestos. Aquellos con un alto nivel de motivación extrínseca pueden estar más inclinados a reconocer la importancia de los presupuestos en el cumplimiento de objetivos debido a la recompensa asociada.

La influencia moderada del nivel jerárquico y las interdependencias organizativas agrega un nivel adicional de complejidad a la ecuación. Esto sugiere que las percepciones y valoraciones de los presupuestos pueden variar según la posición dentro de la jerarquía de la organización y cómo interactúan diferentes áreas y equipos en la toma de decisiones y en la ejecución de estrategias. Los individuos en diferentes niveles jerárquicos pueden tener perspectivas y prioridades distintas en relación con los presupuestos, lo que podría afectar su atribución de importancia.

Se resalta que la relación entre conocimiento, motivación extrínseca y atribución de importancia a los presupuestos es una dinámica multifacética que se ve influenciada por varios factores contextuales. Esto subraya la importancia de abordar la formación financiera y la motivación en el contexto de la planificación presupuestaria, así como de considerar las interdependencias organizativas y las perspectivas de diferentes niveles jerárquicos para lograr una comprensión y valoración óptimas de los presupuestos en toda la organización.

La integración vertical deberá considerar la estructura jerárquica de la empresa, definiendo responsabilidades, desde los niveles de alta gerencia mediante la definición de políticas y estrategias, hasta los niveles operacionales y sus responsabilidades en este presupuesto.

Será necesario de la misma manera una retroalimentación, de los niveles inferiores hacia los superiores, mediante la presentación de resultados a través de informes periódicos que permitan identificar las desviaciones entre lo presupuestado y lo realmente ejecutado, lo cual facilitará la toma de decisiones para corregir las mismas.



Integración vertical del presupuesto

La integración horizontal se da en el sentido operativo del presupuesto y siguiendo una secuencia de su ejecución. Por lo tanto, se deben identificar los siguientes aspectos: a) proceso de elaboración del presupuesto, b) registros de la contabilidad que reflejan la realidad operativa y c) control presupuestario.

La integración horizontal en el contexto de los presupuestos se refiere a la sincronización operativa y secuencial en la ejecución presupuestaria. Implica una interconexión fluida de varios aspectos clave para garantizar que los presupuestos no sean simplemente documentos estáticos, sino que se conviertan en herramientas dinámicas que guíen y reflejen la realidad operativa de la organización. Este proceso de integración horizontal se basa en una secuencia lógica que abarca desde la elaboración inicial hasta el control continuo.

En primer lugar, es crucial comprender y documentar adecuadamente el proceso de elaboración del presupuesto. Este proceso no solo implica la creación de cifras numéricas, sino también la comprensión profunda de los factores que influyen en las estimaciones. Los equipos involucrados deben colaborar para identificar y considerar todas las variables relevantes, desde ingresos y gastos hasta inversiones y recursos necesarios.

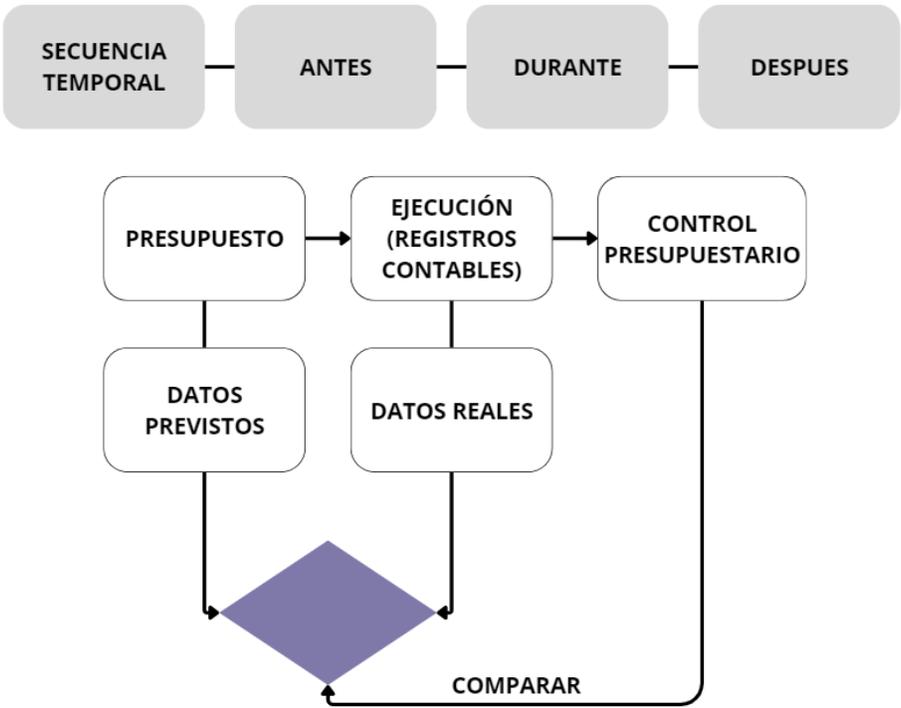
Los registros contables desempeñan un papel esencial en la integración horizontal. Estos registros deben reflejar con precisión las transacciones y eventos operativos de la organización. La información financiera precisa y actualizada es vital para rastrear y evaluar cómo se alinean los resultados reales con las proyecciones presupuestarias. La calidad y la precisión de estos registros son cruciales para garantizar una toma de decisiones informada y un control efectivo.

El control presupuestario es una parte integral de la integración horizontal. Este proceso implica monitorear de cerca los resultados reales en comparación con las cifras presupuestadas. Si existen desviaciones significativas, se deben tomar medidas correctivas para garantizar que la organización permanezca en el camino hacia sus objetivos financieros y operativos. El control presupuestario permite una gestión ágil y adaptable, ya que se pueden implementar ajustes en tiempo real para mantener el rumbo correcto.

Dentro de este contexto, factores organizativos y sistemas desempeñan un papel fundamental. La estructura organizativa define cómo se comunican y colaboran los equipos en el proceso presupuestario. El plan de cuentas y el sistema de costos son esenciales para

capturar y asignar adecuadamente los recursos y los gastos a las categorías pertinentes. Estos sistemas contribuyen a la precisión y la coherencia en todo el proceso.

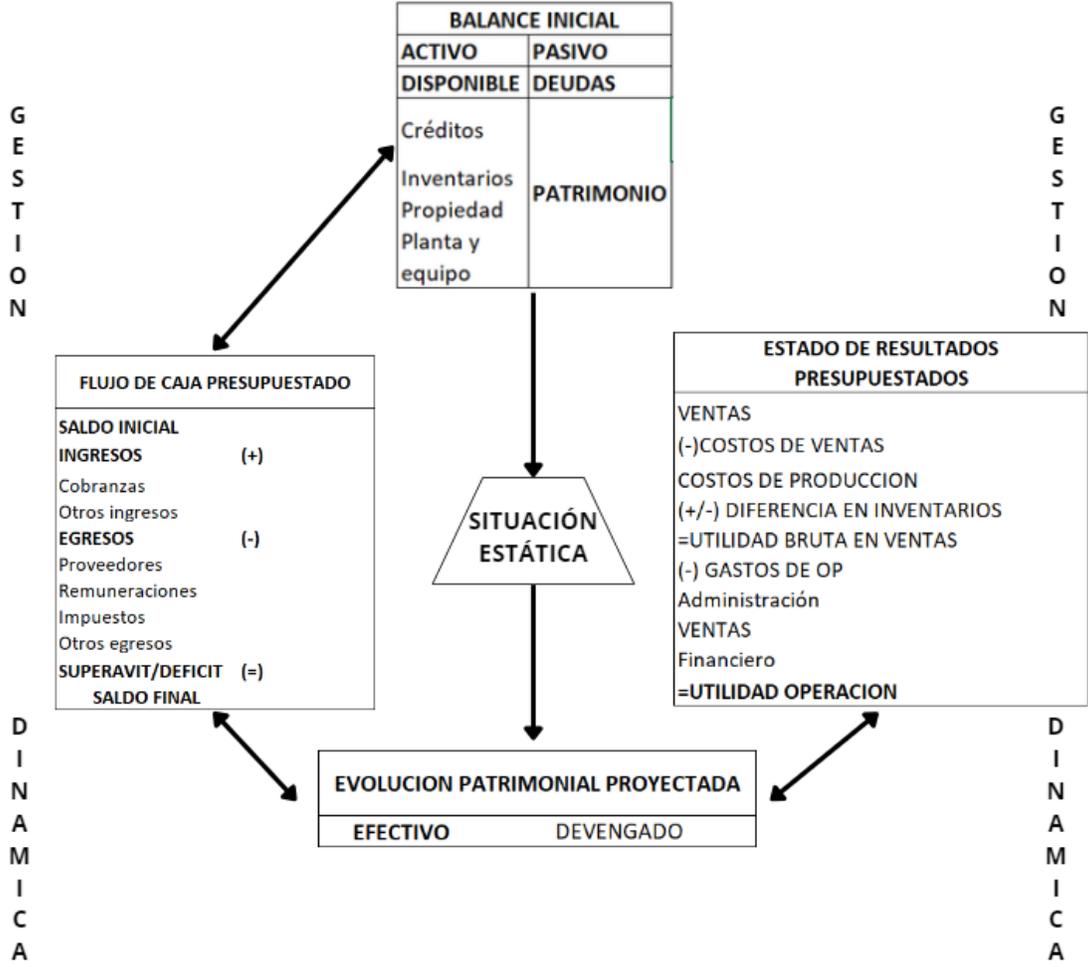
Bajo esa perspectiva, la integración horizontal en la ejecución presupuestaria es esencial para garantizar que los presupuestos sean herramientas operativas efectivas. Requiere la interconexión de aspectos como la elaboración precisa, los registros contables y el control continuo. Además, la estructura organizativa, el plan de cuentas y el sistema de costos desempeñan roles cruciales en esta integración. En conjunto, estos elementos crean un entorno en el que los presupuestos no solo son planos abstractos, sino guías dinámicas que reflejan y respaldan la realidad operativa de la organización.



### Integración horizontal del presupuesto

En tanto, el presupuesto esté estructurado conforme a la organización funcional de la empresa y de acuerdo al plan de cuentas general de la misma, el proceso de control presupuestario podrá ser realizado de manera directa mediante la simple confrontación entre las cifras presupuestadas y las cifras reales, evitando un proceso adicional de manejo e ingreso de información.

El presupuesto integrado, deberá estar diseñado sobre la base del plan de acción de la empresa con una extensión normal de un año (presupuesto operativo), el mismo que a su vez podrá subdividirse en subperiodos mensuales, trimestrales, semestrales dependiendo de la información requerida por los miembros de la empresa, en estas etapas se efectuarán comparaciones entre el presupuesto y su ejecución, procediéndose al análisis de los desvíos, comunicación de los responsables y adopción de medidas correctivas.



La interconexión y la lógica que subyace en la estructura de los presupuestos organizacionales. Su analogía de los presupuestos encadenados por lazos lógicos ilustra cómo estos componentes no son elementos aislados, sino eslabones en una cadena coherente de planificación y ejecución. Esta perspectiva sugiere que, en una organización, los presupuestos no se crean de manera independiente, sino que están intrínsecamente relacionados y se complementan mutuamente en la consecución de objetivos más amplios.

Al considerar la realización de ventas como el objetivo final, los presupuestos adquieren una función de medio para lograr ese fin. Cada presupuesto, ya sea el de producción, marketing, recursos humanos o cualquier otro, se convierte en un componente esencial para alcanzar el objetivo común de aumentar las ventas. Esta perspectiva refleja una visión integradora de cómo diferentes aspectos de la organización trabajan en conjunto para crear un resultado holístico y exitoso.

La noción de que los presupuestos están conectados por relaciones de causa y efecto destaca la importancia de la alineación y la coherencia en la planificación. Las decisiones y acciones tomadas en un presupuesto pueden tener un impacto directo en otros presupuestos y, en última instancia, en el logro de los objetivos organizacionales. Por ejemplo, una decisión de aumentar la inversión en marketing puede tener un efecto positivo en las ventas, pero también puede requerir ajustes en otros presupuestos relacionados, como el presupuesto de recursos financieros.

La idea de que los presupuestos convergen en una "obra común" refuerza la noción de colaboración y el enfoque en resultados compartidos. En lugar de ver los presupuestos como entidades aisladas, Loeb sugiere que deben trabajarse en conjunto para lograr el éxito global de la organización. Esta colaboración entre presupuestos refleja la interdependencia funcional de las diversas áreas de una empresa y cómo todas contribuyen a un objetivo final.

Los presupuestos se relacionan mediante lógicas de causa y efecto, formando una cadena coherente que converge en la consecución de objetivos comunes. Esta perspectiva refuerza la idea de que los presupuestos son medios para alcanzar metas más amplias y resalta la necesidad de colaboración y alineación en todas las áreas de la organización. Una apreciación de (Rojas & Sánchez, 2020) señala que “en el campo organizacional los cambios en el entorno están por fuera del control de las gerencias, lo que genera intranquilidad”(p.47). En el ámbito organizacional, las gerencias enfrentan cambios en el entorno que escapan a su control, lo que engendra incertidumbre. Estas transformaciones externas, como tendencias del mercado y avances tecnológicos, pueden alterar las operaciones y objetivos. La incapacidad para influir directamente en estos cambios puede generar inquietud, requiriendo adaptación y estrategias flexibles para mantener la efectividad y competitividad de la organización en un contexto en constante evolución.

Para una mejor comprensión de la forma de lograr los estados financieros proyectados y su coordinación, supondremos la elaboración de un presupuesto trimestral de una empresa industrial partiendo de la siguiente información

**BALANCE INICIAL**  
**Al 1 de enero del 20X2**

<b>Caja / Bancos</b>	150	<b>Proveedores</b>	1120
<b>Cuentas por cobrar</b>	2300	<b>Patrimonio</b>	4730
<b>Inventario Productos terminados</b>	3400		
<b>ACTIVO</b>	<b>5850</b>	<b>PASIVO</b>	<b>5850</b>

En el periodo se compran y utilizan materia prima directa, mano de obra directa y costos de fabricación por los siguientes importes, a pagar a los 30 días:

<b>Mes 1</b>	<b>\$900</b>
Materia prima directa	\$300
Mano de obra directa	\$200
Costos de fabricación	\$400

<b>Mes 2</b>	<b>\$850</b>
Materia prima directa	\$350
Mano de obra directa	\$200
Costos de fabricación	\$300

<b>Mes 3</b>	<b>\$1220</b>
Materia prima directa	\$620
Mano de obra directa	\$200
Costos de fabricación	\$400

Se transfiere a productos terminados

<b>Mes 1</b>	\$850
<b>Mes 2</b>	\$800

<b>Mes 3</b>	\$1170
--------------	--------

Se venden mercaderías a pagar a los 60 días:

<b>Mes 1</b>	\$1150
<b>Mes 2</b>	\$980
<b>Mes 3</b>	\$1340

Las ventas incluyen un margen de utilidad del 30% (pv/1.30).

El saldo inicial de créditos por ventas se compone así:

Ejercicio anterior: ventas mes	12	\$1200
Ventas mes	11	\$1100

El saldo inicial de proveedores

Ejercicio anterior: compra mes 12    \$        1120

A continuación, se muestran los registros presupuestarios, que se realizan fuera de los libros de contabilidad, y la posterior mayorización de dichos registros.

**REGISTROS PRESUPUESTARIOS (LIBROS EXTRAS)**

	MES 1	MES 2	MES 3
A) Compras y utilización			
Inventario productos en proceso	900,00	850,00	1.220,00
a Proveedores	-700,00	-650,00	-1.020,00
Sueldos y salarios por pagar	-200,00	-200,00	-200,00
B) Transferencia productos terminados			
Inventario productos terminados	850,00	800,00	1.170,00
a Inventario productos en proceso	-850,00	-800,00	-1.170,00
C) Ventas			
Cuentas por cobrar	1.150,00	980,00	1.340,00
a Ventas	-1.150,00	-980,00	-1.340,00
D) Costo de Ventas			
Costo de ventas	885,00	754,00	1.031,00
a Inventario productos terminados	-885,00	-754,00	-1.031,00
E) Cobro de créditos			
Caja /Bancos	1.100,00	1.200,00	1.150,00
a Cuentas por cobrar	-1.100,00	-1.200,00	-1.150,00
F) Pagos de proveedores			
Proveedores	1.120,00	700,00	650,00
sueldos y salarios por pagar		200,00	200,00
a Caja /Bancos	-1.120,00	-900,00	-850,00

**MAYORIZACIÓN DE LOS REGISTROS**

	<b>SALDO INICIAL</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
<b>Inventario productos terminados</b>	3.400,00	850,00	800,00	1.170,00
		-885,00	-754,00	-1.031,00
	<b>saldos finales:</b>	<b>3.365,00</b>	<b>3.411,00</b>	<b>3.550,00</b>
<b>Inventario productos en proceso</b>		900,00	850,00	1.220,00
		-850,00	-800,00	-1.170,00
	<b>saldos finales:</b>	<b>50,00</b>	<b>100,00</b>	<b>150,00</b>
<b>Proveedores</b>	-1.120,00	1.120,00	700,00	650,00
		-700,00	-650,00	-1.020,00
	<b>saldos finales:</b>	<b>700,00</b>	<b>650,00</b>	<b>1.020,00</b>
<b>Sueldos y salarios por pagar</b>			200,00	200,00
		-200,00	-200,00	-200,00
	<b>saldos finales:</b>	<b>-200,00</b>	<b>-200,00</b>	<b>-200,00</b>
<b>Cuentas por cobrar</b>	2.300,00	1.150,00	980,00	1.340,00
		-1.100,00	-1.200,00	-1.150,00
	<b>saldos finales:</b>	<b>2.350,00</b>	<b>2.130,00</b>	<b>2.320,00</b>
<b>Caja bancos</b>	150,00			
<b>Ingresos "Cobranzas clientes"</b>		1.100,00	1.200,00	1.150,00
<b>Egresos "proveedores"</b>		-1.120,00	-900,00	-850,00
	<b>saldos finales:</b>	<b>130,00</b>	<b>430,00</b>	<b>730,00</b>

La mayorización se efectuó sobre las cuentas patrimoniales. Las cuentas de resultados no necesitan mayorización porque solo exponen el movimiento, pero se irán acumulando mensualmente para el control presupuestario, que mostrará variaciones contra “mes” y “acumulado”

En cuanto al flujo de caja presupuestado surgen de los movimientos de efectivo de las imputaciones financieras que figuran en la cuenta respectiva, La mayorización se aplica a cuentas patrimoniales, ya que las de resultados solo registran movimientos. Estas últimas se acumularán para el control presupuestario, evidenciando variaciones mensuales y acumulativas. El flujo de caja presupuestado proviene de movimientos de efectivo en

imputaciones financieras de la cuenta correspondiente. Esta estrategia asegura la correcta gestión contable y financiera, optimizando el seguimiento de resultados y permitiendo la proyección precisa de flujos de efectivo basados en imputaciones financieras concretas.

Al final de un periodo contable el presupuesto integrado permitirá obtener para el control presupuestario la siguiente información:

- a) Estado de resultado presupuestado
- b) Flujo de caja presupuestado
- c) Balance proyectado

***ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO***

	<b>TOTAL</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
<b>VENTAS</b>	3.470,00	1.150,00	980,00	1.340,00
<b>COSTO DE VENTAS</b>	-2.670,00	-885,00	-754,00	-1.031,00
<b>RESULTADO FINAL</b>	800,00	265,00	226,00	309,00
<b>RESULTADO ACUMULADO</b>	800,00	265,00	226,00	309,00

***FLUJO DE CAJA PRESUPUESTADO***

	<b>TOTAL</b>	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
<b>INGRESOS</b>				
Cuentas por cobrar	3.450,00	1.100,00	1.200,00	1.150,00
<b>EGRESOS</b>				
Proveedores	2.270,00	920,00	700,00	650,00
Sueldos y salarios por pagar	600,00	200,00	200,00	200,00
<b>SUPERAVIT / DÉFICIT</b>	<b>580,00</b>	<b>-20,00</b>	<b>300,00</b>	<b>300,00</b>
Saldo inicial	150,00	150,00	130,00	430,00
Saldo final	730,00	130,00	430,00	730,00

**BALANCE PROYECTADO AL FINAL DE CADA MES**

	<b>MES 1</b>	<b>MES 2</b>	<b>MES 3</b>
<b>ACTIVO</b>			
Caja bancos	130,00	430,00	730,00
Cuentas por cobrar	2.350,00	2.130,00	2.320,00
Inventarios productos en proceso	50,00	100,00	150,00
Inventarios productos terminados	3.365,00	3.411,00	3.550,00
<b>TOTAL ACIVO</b>	<b>5.895,00</b>	<b>6.071,00</b>	<b>6.750,00</b>
<b>PASIVO</b>			
Proveedores	700,00	650,00	1.020,00
Sueldos y salarios por pagar	200,00	200,00	200,00
Patrimonio neto	4.730,00	4.730,00	4.730,00
Resultado acumulado	265,00	491,00	800,00
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>5.895,00</b>	<b>6.071,00</b>	<b>6.750,00</b>

## CAPITULO IV

### ***PRESUPUESTOS DE EMPRESAS INDUSTRIALES***

Los presupuestos desempeñan un papel fundamental en la gestión financiera y operativa de las empresas industriales. En un entorno donde la optimización de recursos, la eficiencia de la producción y la gestión de costos son cruciales, los presupuestos se convierten en herramientas estratégicas para planificar, controlar y dirigir las actividades empresariales. La planificación presupuestaria permite a las empresas industriales establecer metas financieras, asignar recursos de manera eficiente, evaluar el rendimiento y tomar decisiones informadas. Este proceso implica la elaboración de estimaciones y proyecciones, la asignación de fondos y la monitorización constante para garantizar la alineación con los objetivos estratégicos. En este contexto, los presupuestos en empresas industriales se convierten en pilares esenciales para lograr un crecimiento sostenible, mantener la competitividad y enfrentar los desafíos cambiantes del entorno industrial.

“Los sistemas de información al igual que la gestión presupuestaria en este mundo competitivo y globalizado son de vital importancia en la toma de decisiones, en los diferentes niveles jerárquicos, para garantizar el éxito gerencial” (Rodríguez, Rodríguez, & Chirinos , 2005, p.23). Se resalta cómo los sistemas de información y la gestión presupuestaria se entrelazan como componentes críticos en este proceso. Los sistemas de información proporcionan datos actualizados y relevantes, permitiendo que los tomadores de decisiones en todos los niveles jerárquicos tengan una visión clara de la situación actual de la empresa y del entorno en el que opera.

La gestión presupuestaria, por otro lado, brinda una estructura sólida para planificar y asignar recursos financieros de manera estratégica. Los presupuestos son guías que orientan las actividades hacia los objetivos organizacionales y ayudan a controlar el gasto y los recursos de manera eficiente. Al combinar la información precisa de los sistemas con la planificación y el control presupuestario, las organizaciones pueden evaluar las opciones con mayor precisión y tomar decisiones que reflejen una comprensión profunda de las circunstancias.

La vitalidad de esta relación se magnifica en un mundo donde la competencia es intensa y las oportunidades y amenazas pueden surgir repentinamente. Los sistemas de información permiten captar tendencias del mercado, cambios en la demanda del consumidor y novedades tecnológicas, brindando a los líderes la información necesaria para ajustar las estrategias y

alinearse con las condiciones cambiantes. Mientras tanto, la gestión presupuestaria garantiza que los recursos se asignen de manera óptima y que las inversiones se alineen con los objetivos a largo plazo.

Se enfatiza cómo la combinación de sistemas de información y gestión presupuestaria es fundamental en un entorno competitivo y globalizado. Esta sinergia capacita a las organizaciones para tomar decisiones acertadas y estratégicas en todos los niveles, lo que contribuye al éxito gerencial y a la adaptación exitosa a un entorno empresarial en constante evolución.

Para un mejor entendimiento de los presupuestos industriales es necesario identificar en primer lugar las diferencias entre los diferentes tipos de empresas por su actividad, considerando su estructura financiera, las cuales pueden ser agrupadas en; de servicios, comerciales e industriales

***ESTADO DE SITUACION***

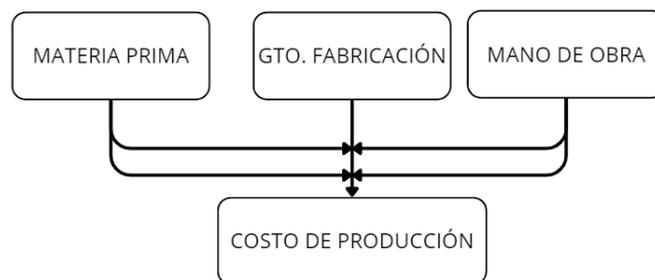
<b>SERVICIOS</b>	<b>COMERCIALES</b>	<b>INDUSTRIALES</b>
<b>ACTIVOS</b>	<b>ACTIVOS</b>	<b>ACTIVOS</b>
Caja / bancos	Caja / bancos	Caja / bancos
Cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar
Suministros y materiales	Inventario de mercaderías	Inventario materia prima
Propiedad planta y equipo	Propiedad planta y equipo	Inventario productos en proceso
		Inventario productos terminados
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>TOTAL ACTIVOS</b>	Inventario Suministros y materiales
<b>PASIVOS</b>	<b>PASIVOS</b>	Propiedad planta y equipo
Cuentas por pagar	Cuentas por pagar	<b>TOTAL ACTIVOS</b>
Documentos por pagar	Documentos por pagar	
IESS por pagar	IESS por pagar	<b>PASIVOS</b>
		Cuentas por pagar
<b>PATRIMONIO</b>	<b>PATRIMONIO</b>	Documentos por pagar
Capital Social	Capital Social	IESS por pagar
Utilidad del ejercicio	Utilidad del ejercicio	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>PATRIMONIO</b>
		Capital Social
		Utilidad del ejercicio
		<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>

La diferencia entre los diferentes tipos de empresas está dada por las cuentas de inventarios, los cuales identifican la actividad, así; prestación de servicios, compra venta de bienes y transformación de materia prima en productos semielaborados o elaborados.

**ESTADO DE RESULTADOS**

<b>SERVICIOS</b>	<b>COMERCIALES</b>	<b>INDUSTRIALES</b>
INGRESOS	VENTAS	VENTAS
	(-) COSTO DE VENTAS	(-)COSTOS DE VENTAS
GASTOS OPERACIÓN		
	Inventario Inicial Mer.	COSTO DE PRODUCCIÓN
Sueldos-Salarios	+Copras	+/- DIFERENCIA EN
Beneficios Sociales	=Mercadería disp.	INVENTARIOS
		= UTILIDAD BRUTA EN
Gastos Generales	(-)Inv. Final Merc.	VENTAS
Depreciaciones	=Costos de Ventas	(-) GASTOS DE OP.
Gastos Varios	= UTILIDAD BRUTA EN	Administración
	VENTAS	Venta
= <b>UTILIDAD OPERACION</b>	(-) GASTOS DE OP.	Financieros
	= <b>UTILIDAD OPERACIÓN</b>	= <b>UTILIDAD OPERACIÓN</b>

Diferencia substancial entre las actividades de las empresas, está dada por la elaboración o no de los productos, particularidad de las empresas industriales, lo cual obliga a la determinación del costo de producción de los productos a venderse, obteniéndose el mismo de la siguiente manera:



### “COSTO DE PRODUCCIÓN”

Inventario Inicial de Materia Prima	80.000,00	
+Compras de materia prima	120.000,00	
(-)Inventario final de materia prima	-60.000,00	
<b>=Materia prima consumida</b>		<b>140.000,00</b>
<b>+Mano de Obra Directa</b>		<b>40.000,00</b>
<b>+Gastos de Fabricación</b>		<b>44.000,00</b>
Mano de obra indirecta	10.000,00	
Deprec. De planta y equipo	5.000,00	
Seguro de la planta	8.000,00	
Materiales (sueldas)	1.000,00	
Gastos de energía eléctrica	20.000,00	
<b>=COSTO DE PRODUCCIÓN</b>		<b>224.000,00</b>

Como se puede observar en el cuadro anterior el costo de producción se lo obtiene mediante la suma de la materia prima directa más la mano de obra directa, obteniéndose el costo primo; a este costo si se le añade el costo de fabricación se obtendrá el costo de producción del periodo contable al cual corresponda la fabricación de X cantidad de bienes.

La diferencia entre los diferentes tipos de empresas está dada por las cuentas de inventarios, los cuales identifican la actividad, así; prestación de servicios, compra venta de bienes y transformación de materia prima en productos semielaborados o elaborados.

### **ESTADO DE RESULTADOS**

<b>SERVICIOS</b>	<b>COMERCIALES</b>	<b>INDUSTRIALES</b>
INGRESOS	VENTAS	VENTAS
	(-) COSTO DE VENTAS	(-)COSTOS DE VENTAS
GASTOS OPERACIÓN		
	Inventario Inicial Mer.	COSTO DE PRODUCCIÓN
Sueldos-Salarios	+Copras	+/- DIFERENCIA EN
Beneficios Sociales	=Mercadería disp.	INVENTARIOS
		= UTILIDAD BRUTA EN
Gastos Generales	(-)Inv. Final Merc.	VENTAS
Depreciaciones	=Costos de Ventas	(-) GASTOS DE OP.
Gastos Varios	= UTILIDAD BRUTA EN	Administración
	VENTAS	Venta
<b>=UTILIDAD OPERACION</b>	(-) GASTOS DE OP.	Financieros
	<b>=UTILIDAD OPERACIÓN</b>	<b>=UTILIDAD OPERACIÓN</b>

Diferencia substancial entre las actividades de las empresas, está dada por la elaboración o no de los productos, particularidad de las empresas industriales, lo cual obliga a la determinación del costo de producción de los productos a venderse, obteniéndose el mismo de la siguiente manera:

<b>=-Costos totales en producción</b>	<b>250.000,00</b>
(-) Inventario final de Productos en Proceso	-90.000,00
<b>=Costo de la Producción Terminada</b>	<b>160.000,00</b>
+Inventario inicial Productos Terminados	15.000,00
<b>= Productos terminados disponibles</b>	<b>175.000,00</b>
(-) Inventario final de Productos Terminados	-5.000,00
<b>=COSTOS DE VENTAS</b>	<b>170.000,00</b>

Al costo de producción si se le afecta la variación de los productos en proceso y productos terminados, nos permite obtener el Costo de Ventas de los productos negociados en el periodo contable.

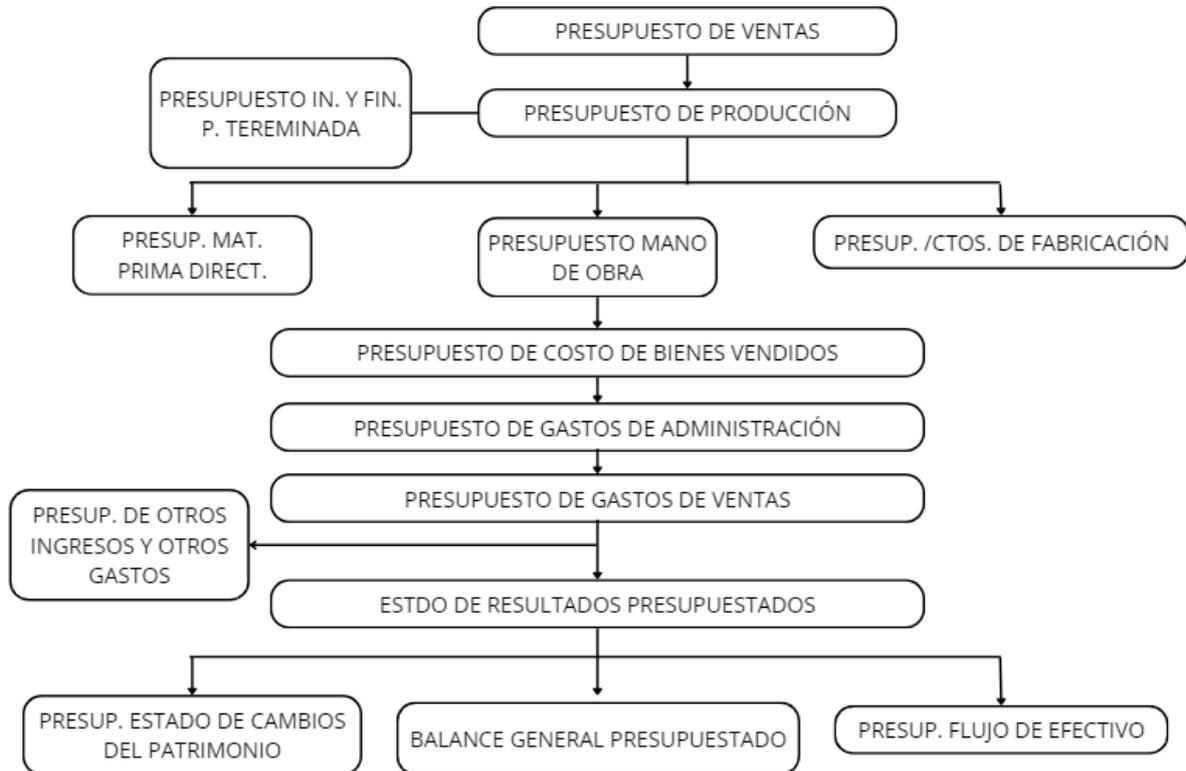
**ESQUEMA PORCENTUAL DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL**

VENTAS		100%
(-)COSTOS DE VENTAS		-60%
<b>=UTILIDAD EN VENTAS</b>		<b>40%</b>
(-)GASTOS DE OPERACIÓN		23%
gastos de administración	8%	
gastos de ventas	10%	
gastos financieros	5%	
<b>=UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>17%</b>
+/- Otros ingresos y egresos		-2%
<b>=UTILIDAD NETA</b>		<b>15%</b>

**NOTA:** para el análisis financiero todos los rubros se calculan en relación a las ventas netas

## ESQUEMA DEL CICLO PRESUPUESTARIO

(DEBE REALIZARSE EN UNIDADES Y EN DOLARES PRESUPUESTO DE VENTAS)



## CAPITULO V

### *PRESUPUESTO DE VENTAS*

La gestión financiera de una empresa es un proceso fundamental para su éxito y crecimiento sostenible. En este contexto, los presupuestos de ventas desempeñan un papel crucial al proporcionar una hoja de ruta que guía las operaciones y decisiones comerciales. Un presupuesto de ventas es una proyección cuantitativa de los ingresos que una empresa espera generar en un período específico, generalmente anual o trimestral. Esta herramienta no solo permite a las organizaciones planificar sus actividades con mayor precisión, sino que también brinda la oportunidad de evaluar su desempeño real frente a las expectativas establecidas.

La elaboración de un presupuesto de ventas involucra un análisis detallado de diversos factores, incluyendo las tendencias históricas de ventas, el comportamiento del mercado, las estrategias de marketing y ventas, así como los cambios económicos y estacionales. Al proyectar las ventas futuras de manera realista y fundamentada, las empresas pueden establecer metas alcanzables, asignar recursos de manera eficiente y tomar decisiones informadas sobre inversiones, expansión y contrataciones.

En este capítulo, exploraremos la importancia de los presupuestos de ventas como herramienta de planificación y control financiero. Analizaremos su impacto en la toma de decisiones empresariales, la forma en que se construyen y ajustan a lo largo del tiempo, así como los beneficios que aportan a las organizaciones de todos los tamaños y sectores. Desde startups hasta corporaciones establecidas, la capacidad de prever y gestionar las ventas de manera efectiva es un componente esencial para garantizar la viabilidad y el crecimiento continuo en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

Este presupuesto es el punto de partida del proceso de presupuestación integral, puesto que el volumen de ventas se relaciona con los niveles que habrán de alcanzar la mayoría de los presupuestos parciales. Para la proyección de este presupuesto es necesario considerar la capacidad instalada de la empresa al igual que la demanda y requerimientos del mercado sobre cada uno de los productos que oferte la empresa y las condiciones de fluctuaciones de carácter estacional, lo cual permitirá pronosticar las entregas en unidades físicas. De acuerdo con (Parra & La Madriz, 2017), “para permitir un control en la función de ventas que comprenda la cantidad a vender, los ingresos por ventas, los gastos de publicidad y promoción, así como los demás gastos de distribución, para mejorar su funcionamiento administrativo”(p.46). La

flexibilidad en un presupuesto de ventas es esencial para optimizar el control de la función de ventas en una empresa. Este tipo de presupuesto abarca no solo las ventas y los ingresos proyectados, sino también los gastos como publicidad, promoción y distribución. Esto brinda beneficios clave que mejoran la gestión administrativa.

En primer lugar, este enfoque permite una planificación más precisa al considerar todos los aspectos financieros de las ventas. Evita subestimar costos cruciales y ayuda a prevenir desviaciones financieras. En segundo lugar, la flexibilidad permite adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado. Las empresas pueden responder ágilmente a nuevas oportunidades y competidores, ajustando el presupuesto según sea necesario.

Además, este enfoque promueve la transparencia y la responsabilidad al desglosar los gastos. Los equipos de ventas y marketing pueden comprender mejor cómo sus acciones afectan los resultados financieros.

En ese sentido, este enfoque facilita la colaboración entre departamentos. Equipos de ventas, marketing, finanzas y distribución pueden colaborar en un presupuesto completo que refleje las necesidades de cada área. Un presupuesto de ventas flexible es crucial para el control efectivo de la función de ventas. Al considerar ingresos y gastos, proporciona una visión integral que mejora la gestión, facilita decisiones informadas y fortalece la capacidad de adaptación de la empresa en un mercado cambiante.

Es necesario que los pronósticos de entregas se relacionen con las disponibilidades existentes, para lo cual se delinearán a su vez la política de inventarios, de tal forma que la empresa mantenga los stocks suficientes para satisfacer de manera oportuna los requerimientos de sus clientes.

En los casos que la demanda supere la capacidad instalada de la planta, la estimación de ventas deberá supeditarse a los volúmenes máximos que puedan ser producidos. En este caso el nivel de producción condicionará la estimación de las ventas.

La preparación de este presupuesto estará a cargo del departamento de ventas, pudiendo partirse de estimaciones surgidas de los vendedores, para luego ir conformando la información en un proceso ascendente dentro de la organización. Otra alternativa es la fijación de los volúmenes por los estratos superiores del organigrama descendiendo en la elaboración detallada en sentido inverso al anterior.

Obtenidas las cantidades físicas habrá de continuarse con la asignación de los precios de venta, considerándose para tal determinación las características de los mercados en los que opere habitualmente la empresa, los volúmenes ofertados pueden influir sobre la demanda y consecuentemente sobre los precios que habrán de asignarse a los diversos productos. Se tendrá que analizar las decisiones derivadas de la financiación a los clientes, la prestación de servicios adicionales, las campañas publicitarias y en especial aquellos casos en los que exista control de precios por parte de organismos gubernamentales

La política de fijación de precios de venta se establecerá teniendo en cuenta los costos variables de cada uno de los productos, además de aquellos costos de estructura que puedan ser asignados a líneas de productos o artículos específicos y las condiciones del mercado.

Como premisa fundamental habrá de observarse que los costos fijos de la empresa deberán ser recuperados mediante las contribuciones totales que genere el conjunto de las líneas que se comercialice.

Conforme lo señalado es conveniente utilizar un formato de presupuesto único por mes, trimestre, semestre o anualmente.

En la elaboración de la información serán examinadas características tales como:

- a) Canales de distribución
- b) Descuentos a otorgar por volumen
- c) Zonas geográficas
- d) Líneas de producto
- e) Artículos destinados a la exportación

Antes de que se apruebe el plan de ventas hay que evaluar las posibilidades internas de la empresa durante la vigencia del periodo presupuestario. Los principales factores internos que pueden influir sobre el presupuesto de ventas son:

- a) Capacidad de planta y equipo para la operación prevista
- b) Adaptabilidad de materias primas y otros elementos
- c) Contar con el personal necesario
- d) Disponibilidad de capital de trabajo suficiente

## ***MÉTODOS PARA PRESUPUESTAR LAS VENTAS***

### **ESTIMACIÓN DIRECTA DE LOS AGENTES VENDEDORES**

Según los lineamientos de este método, los vendedores deben ser instruidos y requeridos para formular analíticamente su estimación de ventas en unidades, por cliente, zona (geográfica), distrito (agente), línea de producto y periodo. Para esto es necesario proveerlos con los informes y estadísticas del pasado que les sirva de guía para la elaboración de este presupuesto, el cual estará basado primordialmente en contratos firmados con clientes, pedidos abiertos y pendientes de surtir, programa de visitas, cuotas por vendedor y otros recursos similares.

Se caracterizan por ser un método formal cuya guía son datos analíticos del pasado y cuya base son los compromisos cliente-entidad, siendo de la misma naturaleza los presupuestos parciales a que se llegan, los cuales deben concentrarse para obtener el presupuesto de ventas

Es utilizado básicamente por empresas con una gran variedad de líneas o productos para su venta. Las ventajas que ofrecen son: a) que utilizan las experiencias del personal conectado con el mercado, conocen sus requerimientos y características; b) fija la responsabilidad del presupuesto precisamente en las personas que deben responder de sus resultados; c) permite derivar estudios de mercado por distrito, zona, cliente, producto y periodo; y d) facilita la comparación entre las cifras presupuestadas y las reales, así como el análisis y justificación de variaciones.

En cuanto a sus desventajas o limitaciones, podrían mencionarse las siguientes:

- a) En general, los vendedores tienen pocos recursos técnicos y administrativos para hacer proyecciones al futuro, además de que probablemente no sean objetivos
- b) Requiere de gran inversión de tiempo del personal de ventas, lo que podría resultar costoso para la entidad o, que, por atender estos asuntos administrativos, no logrará temporalmente sus cuotas de ventas y que por lo mismo no aceptarán este encargo.

Se puede presentar de diferentes maneras:

1. Por periodos
2. Por zonas
3. Por productos
4. Por líneas de productos

**EMPRESA INDUSTRIAL XYZ**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS POR EL AÑO 20XX**  
**(POR OFICINAS – UN PRODUCTO)**

	<b>OFICINA</b>	<b>ENERO</b>	<b>FEBRERO</b>	<b>MARZO</b>	<b>TOTAL TRIMESTRE</b>
<b>UNIDADES</b>	<b>Matriz</b>	1.500,00	1.650,00	1.815,00	4.965,00
	<b>Sucursal 1</b>	1.000,00	1.050,00	1.103,00	3.153,00
	<b>Sucursal 2</b>	200,00	200,00	200,00	600,00
<b>TOTAL</b>		<b>2.700,00</b>	<b>2.900,00</b>	<b>3.118,00</b>	<b>8.718,00</b>
<b>PRECIO UNITARIO</b>		50,00	50,00	50,00	50,00
<b>VALORES</b>	<b>Matriz</b>	75.000,00	82.500,00	90.750,00	248.250,00
	<b>Sucursal 1</b>	50.000,00	52.500,00	55.150,00	157.650,00
	<b>Sucursal 2</b>	10.000,00	10.000,00	10.000,00	30.000
<b>TOTAL</b>		<b>135.000,00</b>	<b>145.000,00</b>	<b>155.900,00</b>	<b>435.900,00</b>

**SUPUESTOS:**

La empresa XYZ elabora su presupuesto de ventas del producto A por oficinas a base de la siguiente información:

Las ventas de enero serán:

	<b>UNIDADES</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>
MATRIZ	1.500,00	50,00
SUCURSAL 1	1.000,00	50,00
SUCURSAL 2	200,00	50,00

OFICINA MATRIZ: En febrero y marzo se incrementan mensualmente las ventas en un 10%

SUCURSAL 1: En febrero y marzo se incrementan mensualmente las ventas en un 5%

SUCURSAL 2: En febrero y marzo no se incrementan mensualmente las ventas

**ANÁLISIS ESTADÍSTICOS**

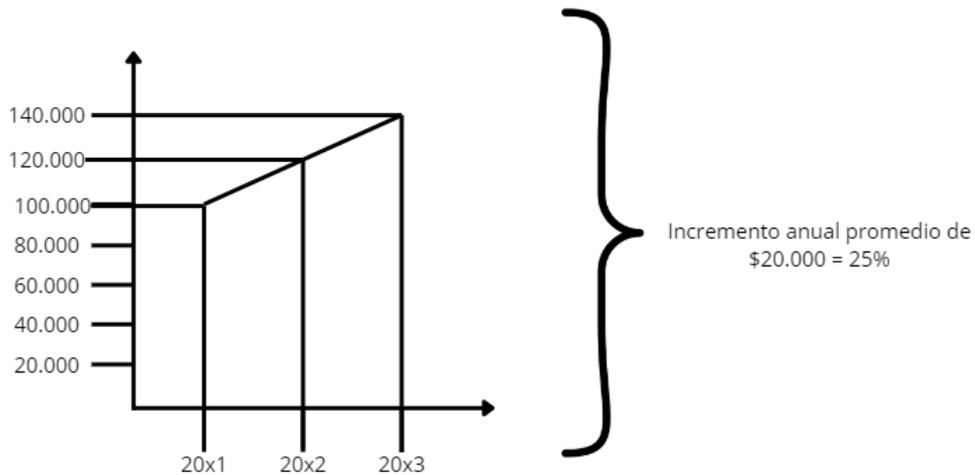
La determinación del pronóstico de ventas puede basarse en estudios estadísticos sobre la tendencia de las ventas de la entidad, considerada aisladamente o relacionándola con la tendencia general de los negocios o con ciertos factores externos, cuya influencia sobre la misma sea importante; sin embargo, este tipo de estudios podría requerir la contratación

temporal de personal capacitado para ello y por tanto normalmente sólo las entidades de gran magnitud formulan el pronóstico de ventas bajo este último lineamiento. Suponiendo que el pronóstico de ventas se formulará considerando sólo la tendencia de las mismas en los últimos cinco años, se tendría:

**INDUSTRIAS ABC**  
**GRAFICA DE TENDENCIA DE LAS VENTAS**  
**PRODUCTO A**

Por los años terminados el 31 de diciembre de 20X1 al 20X3

	20X1	20X2	ABSOLUTOS	RELATIVOS
<b>VENTAS</b>	100.000,00	80.000,00	20.000,00	25%



Considerando como año base 2015, el análisis de la tendencia de las ventas demuestra que las mismas han tenido un incremento anual promedio de \$20.000 lo que en cifras relativas representa un 25% para la formulación del pronóstico de ventas del año al 31 de diciembre de 2017 se tomaría como base la cifra de 2016 aumentada en un 25%, lo cual permite proyectar las ventas en el orden de \$ 125.000.

## ***METODO DE MINIMOS CUADRADOS***

Puede utilizarse para computar la tendencia de una línea recta o curva en este caso la teoría desarrollada está limitada al método para computar la tendencia de la línea recta por el método de mínimos cuadrados; el cálculo de la tendencia de la línea curva utiliza los mismos principios, pero implica matemáticas más complicadas; las estimaciones de la tendencia se computan de tal manera que, por ejemplo: la suma de las desviaciones al cuadrado de las ventas reales en relación a las estimadas lleguen a un mínimo de ahí el término de mínimos cuadrados.

Las modalidades o cambios de este método de análisis estadístico en relación al expuesto anteriormente, son: a) X simboliza periodos en una cantidad impar, colocando el año cero y desarrollando dos series de dígitos a partir de ahí, una positiva y una negativa, lo cual es conocido por el analista o no es difícil determinar; b) Y representa a las ventas, producción, inventarios, etc., o sea, la variable cuyas fluctuaciones en relación al tiempo son estudiadas; en este caso la sigla Y se sustituye por T= tendencia; y c) el valor estimado de la tendencia simbolizado por a largo plazo puede ser calculado en cuanto los valores a y b sean determinados, cuyas fórmulas son de las denominadas cortas, como sigue:

$$a = \frac{\sum Y}{N} \qquad b = \frac{\sum XY}{X^2}$$

Y la fórmula general sería:  **$T = a + bX$**

**TENDENCIA DE LA LINEA RECTA DE LAS VENTAS DE LA COMPAÑÍA ABC S.A.  
COMPUTADA POR EL METODO DE MINIMOS CUADRADOS  
PARA UNA CANTIDAD IMPAR DE AÑOS 2007 - 2017**

AÑO	DESVIACION EN AÑOS X	VENTAS EN MILS DE DOLARES Y	XY	X <sup>2</sup>	TENDENCIA DE LAS VENTAS DE LARGO PLAZO T
1997	5	50,00	-250,00	25,00	37,70
1998	-4	50,00	-200,00	16,00	53,40
1999	-3	60,00	-180,00	9,00	69,00
2000	-2	80,00	-160,00	4,00	84,60
2001	-1	100,00	-100,00	1,00	100,30
2002	0	125,00	-	-	115,90
2003	1	130,00	130,00	1,00	131,50
2004	2	140,00	280,00	4,00	147,20
2005	3	160,00	480,00	9,00	162,80
2006	4	180,00	720,00	16,00	178,50
2007	5	200,00	1.000,00	25,00	194,10
	<b>0</b>	<b>1.275,00</b>	<b>1.720,00</b>	<b>110,00</b>	<b>1.275,00</b>

$$a = 1275 / 11115,9090909$$

$$b = 1720 / 11015,63636364$$

### ***PUNTO DE EQUILIBRIO***

**PARTIENDO DE LA CONTRIBUCIÓN MARGINAL**

Siendo la diferencia entre el precio y el costo variable unitario lo que llamamos contribución marginal o unitaria, así como la diferencia entre los montos de ventas y los costos variables, lo que llamamos contribución o contribución acumulada, resulta obvio que, para llegar al punto de equilibrio, es necesario vender tantas unidades para que la suma de contribuciones unitarias iguale el costo fijo. Por lo tanto, el punto de equilibrio en unidades se podrá expresar como:

***PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES FÍSICAS***

$$PE = \frac{\text{Costo fijo}}{\text{precio de venta unitario} - \text{costo venta unitario}}$$

$$\text{O}$$

$$\frac{\text{costo fijo}}{\text{margen de distribución}}$$

***PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS***

$$PE = \frac{\text{costo fijo}}{\frac{\text{l} - \text{costos variables totales}}{\text{ventas totales}}}$$

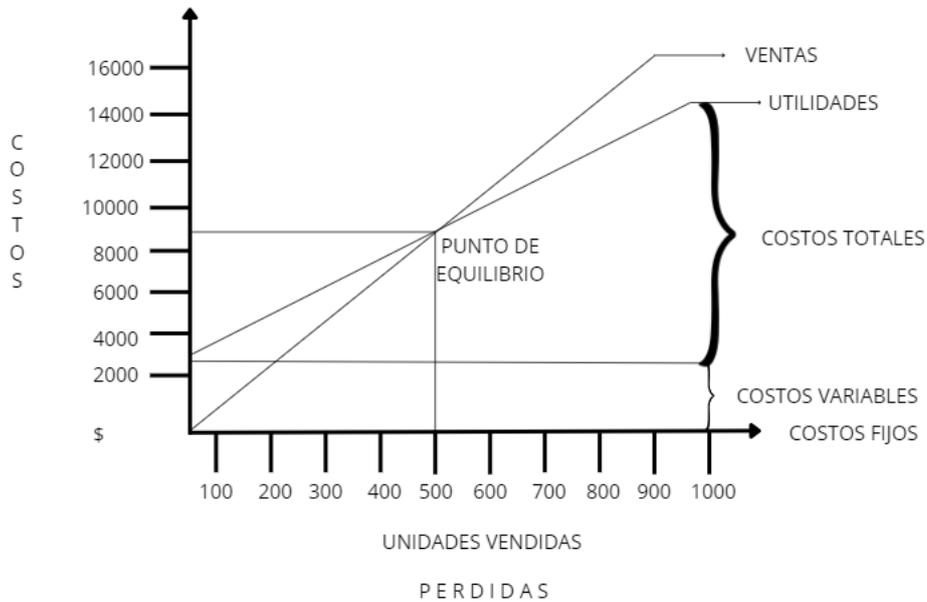
$$\text{O}$$

$$\frac{\text{costo fijo}}{\text{margen de contribución}}$$

Este concepto puede verse más claramente aun si, al efecto del análisis pudiéramos suponer la existencia de costos fijos; en tal caso, siendo el precio superior al costo variable unitario, la venta de cada unidad nos proporcionaría una diferencia positiva (utilidad) que se iría acumulando hasta llegar a n unidades. Pero, al incorporar el concepto de costo fijo (que responde a una realidad ineludible), es lógico esperar que las primeras diferencias entre precios y costo variable unitario (las contribuciones marginales de las primeras unidades vendidas) no dejaran utilidad neta hasta tanto no logre cubrir el nivel de costos fijos. Cuando llegan a ese punto, se produce el equilibrio (resultado cero) y, al superarlo, se obtienen beneficios.

### ***PARTIENDO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN VALORES***

Una vez hallado el punto de equilibrio en valores, la simple división del nivel hallado por el precio unitario nos indicará el punto de equilibrio en unidades



### ***EJERCICIOS DE APLICACIÓN***

La empresa TRIVISA se encuentra elaborando el presupuesto de ventas del año 20X2 para lo cual proyecta las ventas considerando los niveles de inflación para el presente año que en este año se estima será del 12% anual.

Los productos a elaborarse durante el año 20X2 serán los siguientes:

<b>PRODUCTOS</b>	<b>I SEMESTRE PRECIO VENTA</b>	<b>II SEMESTRE PRECIO VENTA</b>	<b>% DE PARTICIPACION EN VENTAS</b>
A	200,00	300,00	30%
B	100,00	150,00	20%
C	500,00	500,00	50%

## DESARROLLO

### EMPRESA TRIVISA PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO: 2XX2

MESES	UNI. HISTORICAS	A 30%		B 20%		C 50%		TOTAL DE VENTAS
		PERIODO I	200	PERIODO I	100	PERIODO I	500	
		PERIODO II	300	PERIODO II	150	PERIODO II	500	
ENERO	500	151,50	30.300,00	101,00	10.100,00	252,50	126.250,00	166.650,00
FEBRERO	400	122,40	24.480,00	81,60	8.160,00	204,00	102.000,00	134.640,00
MARZO	300	92,70	18.540,00	61,80	6.180,00	154,50	77.250,00	101.970,00
ABRIL	300	93,60	18.720,00	62,40	6.240,00	156,00	78.000,00	102.960,00
MAYO	300	94,50	18.900,00	63,00	6.300,00	157,50	78.750,00	103.950,00
JUNIO	400	127,20	25.440,00	84,80	8.480,00	212,00	106.000,00	139.920,00
		<b>681,90</b>	<b>136.380,00</b>	<b>454,60</b>	<b>45.460,00</b>	<b>1.136,50</b>	<b>568.250,00</b>	<b>750.090,00</b>
JULIO	500	160,50	48.150,00	107,00	16.050,00	267,50	133.750,00	197.950,00
AGOSTO	400	129,60	38.880,00	86,40	12.960,00	216,00	108.000,00	159.840,00
SEPTIEMBRE	300	98,10	29.430,00	65,40	9.810,00	163,50	81.750,00	120.990,00
OCTUBRE	200	66,00	19.800,00	44,00	6.600,00	110,00	55.000,00	81.400,00
NOVIEMBRE	300	99,90	29.970,00	66,60	9.990,00	166,50	83.250,00	123.210,00
DICIEMBRE	400	134,40	40.320,00	89,60	13.440,00	224,00	112.000,00	165.760,00
	<b>4.300</b>	<b>688,50</b>	<b>206.550</b>	<b>459,00</b>	<b>68.850</b>	<b>1.147,50</b>	<b>573.750,00</b>	<b>849.150,00</b>

### EJERCICIO: PUNTO DE EQUILIBRIO

Industrias "ABC" se encuentra preparando su presupuesto de ventas para el año 20X2 para lo cual ha decidido utilizar el punto de equilibrio como método básico para la proyección de las ventas.

La empresa "ABC" estima que mantendrá para el año 20X1 costos fijos por \$520.000 de la misma manera estima que las ventas tendrán la siguiente relación

ARTICULO	PRECIO VENTA	PRECIO COSTO
A	25,00	70%
B	22,00	60%
C	20,00	50%

Del precio de venta.

Además se determina que el nivel de ventas para el año serán las mismas del año anterior esto es:

ARTICULO	VENTAS
A	1.200.000,00
B	1.000.000,00
C	800.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>3.000.000,00</b>

Se pide:

- Calcular el punto de equilibrio para el año 20X2
- Elaborar el presupuesto de ventas para el año 20X2
- Calcular el punto de equilibrio considerando que la empresa desea alcanzar la utilidad de \$50.000

### DESARROLLO

ARTICULO	VENTAS	% DE PESO	P. VENTA	P. VTA PROMEDIO	P. COSTO	P. CTO PROMEDIO
A	1.200.000,00	40%	25,00	10,00	17,50	7,00
B	1.000.000,00	33%	22,00	7,30	13,20	4,40
C	800.000,00	27%	20,00	5,40	10,00	2,70
	<b>3.000.000,00</b>	<b>100%</b>		<b>22,70</b>		<b>14,10</b>

Se debe calcular el precio promedio de venta y costo por tratarse de varios artículos

a.

$$\begin{aligned}
 \text{PUNTO DE EQUILIBRIO} &= \frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{PRECIO DE VENTA} - \text{PRECIO DE COSTO}} = \frac{520000}{22,7 - 14,1} \\
 &= 60465,1163 \text{ UNIDADES}
 \end{aligned}$$

b.

EMPRESA INDUSTRIAL "ABC"				
PRESUPUESTO DE VENTAS				
AÑO 20X2				
ARTICULO	% DE PESO	UNIDADES	PRECIO VENTA	TOTAL VENTAS
A	40%	24.186,00	25,00	604.651,16
B	33%	19.953,00	22,00	438.976,74
C	27%	16.326,00	20,00	326.511,63
	<b>100%</b>	<b>60.465,00</b>		<b>1.370.139,53</b>

c.

$$\text{punto de equilibrio utilidad} = \frac{\text{costo fijo} + \text{utilidad}}{\text{precio de venta} - \text{precio de costo}} = \frac{520000 + 50000}{22,7 - 14,1}$$
$$= 66279,06977 \text{ unidades}$$

**EMPRESA INDUSTRIAL "ABC"**  
**PRESUPUESTO DE VENTAS**  
**AÑO 20X2**

<b>ARTICULO</b>	<b>% DE PESO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>PRECIO VENTA</b>	<b>TOTAL VENTAS \$</b>
A	40%	26.512,00	25,00	662.790,70
B	33%	21.872,00	22,00	481.186,05
C	27%	17.895,00	20,00	357.906,98
	<b>100%</b>	<b>66.279,00</b>		<b>1.501.883,72</b>

***EJERCICIOS DE APLICACIÓN***

**PROMEDIO MOVIL DE INVENTARIOS**

Las ventas se incrementarán 10% cada mes. El saldo final es el doble de promedio móvil y el inventario inicial es de 90.000.

## CAPITULO VI

### ***PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN***

Los presupuestos de producción desempeñan un papel crucial en la gestión eficiente y exitosa de las operaciones de una empresa. Estos presupuestos son herramientas esenciales que permiten planificar, controlar y optimizar el proceso de producción de bienes y servicios. Su importancia radica en varios aspectos fundamentales que contribuyen al crecimiento sostenible y la rentabilidad de la organización.

En primer lugar, los presupuestos de producción permiten una planificación estratégica y detallada de los recursos necesarios para satisfacer la demanda del mercado. Al proyectar la cantidad de productos o servicios a ser producidos en un período determinado, las empresas pueden estimar con precisión los insumos requeridos, como materias primas, mano de obra y capacidad de producción. Esto evita escasez de recursos y reduce el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro, lo que podría afectar negativamente la satisfacción del cliente.

En segundo lugar, los presupuestos de producción son esenciales para el control efectivo de los costos y la optimización de la eficiencia operativa. Al establecer metas de producción y asignar recursos de manera adecuada, las empresas pueden monitorear el desempeño real en comparación con las expectativas presupuestadas. Esto permite identificar desviaciones y tomar medidas correctivas a tiempo, evitando el desperdicio de recursos y asegurando una utilización eficiente de la capacidad de producción.

Además, estos presupuestos fomentan la alineación entre los diversos departamentos de una organización. Los equipos de producción, compras, ventas y finanzas pueden colaborar para establecer presupuestos realistas y coherentes. Esto mejora la comunicación interna y garantiza que todas las áreas trabajen hacia objetivos comunes, evitando conflictos y maximizando la coordinación interdepartamental. Una apreciación de (Formoso, 2022) la evolución en los modelos de producción puede ser abordada como un objeto de estudio, por la inmediatez que ha supuesto en los cambios de modelo de distribución y las mejoras en los sistemas de producción (p.40). La evolución en los modelos de producción plantea una perspectiva intrigante y sumamente relevante en el contexto empresarial actual. En particular, resalta la inmediatez con la que se han producido cambios en los modelos de distribución y cómo estas transformaciones han ido de la mano con mejoras significativas en los sistemas de producción.

Esta apreciación invita a considerar la importancia de abordar esta evolución como un objeto de estudio fundamental.

En primer lugar, la rapidez con la que han evolucionado los modelos de distribución en la era contemporánea es digna de análisis. En un mundo globalizado y digitalizado, las expectativas de los consumidores han cambiado drásticamente. La comodidad y la velocidad se han convertido en elementos esenciales en la experiencia del cliente, lo que ha impulsado la proliferación del comercio electrónico, las entregas a domicilio y la integración de plataformas digitales en los procesos de compra. Esta evolución ha llevado a un impacto directo en las operaciones y estrategias empresariales, lo que resalta la necesidad de investigar y comprender estas tendencias para poder adaptarse de manera efectiva.

En segundo lugar, las mejoras en los sistemas de producción no deben pasarse por alto. La automatización, la inteligencia artificial y la optimización de procesos han revolucionado la forma en que se fabrican y entregan productos y servicios. Esto ha resultado en una aceleración de la producción, así como en la capacidad de ofrecer productos más personalizados y de mayor calidad. Estas mejoras no solo afectan la forma en que las empresas operan internamente, sino que también tienen un impacto directo en cómo se satisfacen las necesidades de los clientes.

Los presupuestos de producción también son fundamentales para la toma de decisiones informadas. Al analizar las proyecciones de producción junto con los datos financieros, las empresas pueden evaluar la viabilidad de nuevos proyectos, expansiones o inversiones en tecnología. Esto reduce el riesgo al basar las decisiones en datos concretos y mejora la planificación a largo plazo.

En conclusión, los presupuestos de producción son herramientas esenciales para la gestión empresarial efectiva. Permiten una planificación precisa de recursos, el control de costos, la optimización de la eficiencia operativa y la toma de decisiones fundamentadas. Al asegurar que una empresa pueda satisfacer la demanda del mercado de manera rentable y eficiente, los presupuestos de producción desempeñan un papel clave en su éxito y crecimiento continuo.

Las necesidades generadas por el presupuesto de ventas deben traducirse en actividades de las otras funciones principales que servirán de sustento a dicho presupuesto de ventas. Así, para el caso de una empresa de servicios, el presupuesto de ventas debe expresarse en capacidad para la prestación de servicios; en una empresa comercial se convierte en necesidades de compra de mercaderías, y en el supuesto de una empresa de producción el presupuesto de

ventas debe convertirse en necesidades de producción (fabricación). Los supuestos a desarrollar en adelante se basarán en este último tipo de empresas.

El presupuesto de ventas en unidades físicas determina el volumen de entregas de cada producto, con desagregación mensual para todo un periodo completo de planificación

A continuación, en una empresa fabril, debe determinarse un presupuesto de producción adoptando una serie de suposiciones relacionadas con:

- a) Políticas de niveles de producción
- b) Nivel de la utilización de la capacidad productiva en cada uno de los sectores de la planta
- c) Niveles de inventarios tanto para productos terminados como productos en elaboración

Esquemáticamente el presupuesto de producción puede expresarse con fórmula

$$\textit{Producción} = \textit{ventas} + \textit{inventario final de productos terminados} \\ - \textit{inventario inicial de productor terminados}$$

A su vez el presupuesto de producción será la base para:

- a) Presupuesto de materias primas y materiales
- b) Presupuesto de mano de obra directa
- c) Presupuesto de costo de fabricación

El presupuesto de producción deberá desglosarse en los que correspondan a cada departamento productivo, contemplando las transformaciones en los tipos de unidad que para cada uno de ellos va generando la secuencia del proceso de fabricación. Acá es donde habrán de observarse las capacidades máximas que correspondan a cada una de las etapas, por lo que aquellos sectores con menores posibilidades pueden crear restricciones en el resto, generando capacidad ociosa en áreas con mayor potencial disponible

Cuando las ventas responden a un patrón fuertemente estacional, pueden optarse por alguno de los tres modelos básicos de producción e inventarios que se mencionan a continuación:

1. Privilegiar la estabilidad del inventario. Implantar una política inflexible de inventarios, haciendo que los niveles de producción fluctúen directamente con el patrón estacional de las ventas.

2. Privilegiar la estabilidad de la producción. Implantar una política inflexible de producción, haciendo que los inventarios fluctúen en relación inversa al patrón estacional de las ventas
3. No privilegiar ni el inventario ni la producción. Introducir políticas de inventario y de producción adecuadas, permitiendo una razonable flexibilización ya sea de los inventarios como de la producción. Esto implicaría optimizar un equilibrio entre ventas, producción e inventarios con miras a mejorar el efecto final sobre las utilidades de la empresa.

## OBJETIVO

Determinar del número de unidades por cada producto a fabricarse para satisfacer las ventas planeadas, a través de niveles de inventarios apropiados y a los costos que permitan obtener los beneficios esperados



El responsable del presupuesto de producción es el DIRECTOR O EL GERENTE DE PLANTA.

Las cantidades del presupuesto de producción deben estar estrechamente enlazados con las del presupuesto de ventas y los niveles deseados de inventarios. Para que el presupuesto de producción cumpla con el objetivo de proveer los bienes o servicios en condiciones óptimas de cantidades y costos, su responsable debe conocer y manejar.

- Capacidad de la fábrica
- Capacidad del personal
- Disponibilidad de materiales
- Limitaciones técnicas
- Limitaciones de inversión y
- Costo de elementos productivos

### ***PASOS A SEGUIR EN LA PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN***

1. Determinar el nivel de inventarios por producto de acuerdo al Plan de Ventas y las necesidades de rotación.
2. Necesidad de producción total y por producto
3. Análisis de la capacidad de producción
4. Determinación de la complejidad y duración de los procesos de fabricación
5. Revisar las condiciones de las instalaciones de la fábrica
6. Revisar el destino de la producción ejemplo: por lote o por stock
7. Elaborar el presupuesto de materiales
8. Elaborar el presupuesto de mano de obra
9. Elaborar el presupuesto de gastos de fabricación
10. Elaborar el presupuesto de inversiones, ejemplo: compra de maquinaria o repuestos

**METODOS DE DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE INVENTARIOS PROMEDIO MOVIL DE INVENTARIOS**

El promedio móvil se refiere al número de meses que creamos contemplan un inventario, se basa principalmente en un presupuesto de ventas.

**EMPRESA "Y"  
PRESUPUESTO DE PRODUCCION  
METODO DE CALCULO DE INVENTARIO FINAL: PROMEDIO MOVIL DE VENTAS**

MESES	UNIDADES A VENDERSE	MONTO	PROMEDIO MOVIL	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	PRODUCIR
DICIEMBRE	80.000,00					
ENERO	81.000,00	243.000,00	81.000,00	162.000,00	50.000,00	193.000,00
FEBRERO	82.000,00	246.000,00	82.000,00	164.000,00	162.000,00	84.000,00
MARZO	83.000,00	249.000,00	83.000,00	166.000,00	164.000,00	85.000,00
ABRIL	84.000,00	252.000,00	84.000,00	168.000,00	166.000,00	86.000,00
MAYO	85.000,00	255.000,00	85.000,00	170.000,00	168.000,00	87.000,00
JUNIO	86.000,00	258.000,00	86.000,00	172.000,00	170.000,00	88.000,00
JULIO	87.000,00	261.000,00	87.000,00	174.000,00	172.000,00	89.000,00
AGOSTO	88.000,00	264.000,00	88.000,00	176.000,00	174.000,00	90.000,00
SEPTIEMBRE	89.000,00	267.000,00	89.000,00	178.000,00	176.000,00	91.000,00
OCTUBRE	90.000,00	270.000,00	90.000,00	180.000,00	178.000,00	92.000,00
NOVIEMBRE	91.000,00	273.000,00	91.000,00	182.000,00	180.000,00	93.000,00
DICIEMBRE	92.000,00	276.000,00	92.000,00	184.000,00	182.000,00	94.000,00
ENERO	93.000,00					

**DATO:**

Quiero que mis unidades a venderse se incrementen 1000 mensualmente. El monto es la sumatoria de 3 meses

DICIEMBRE 80.000,00

ENERO 81.000,00

FEBRERO 82.000,00

**243.000,00**

El promedio móvil es igual a:

$$\frac{\text{promedio movil}}{3 \text{ meses}} = \frac{243000}{3} = 81000$$

El inventario final es igual al doble del promedio móvil

### ***ROTACIÓN DE INVENTARIOS***

Algunas empresas emplean una rotación estándar de inventarios como una base para establecer los niveles de inventarios.

La rotación de inventarios se calcula dividiendo las unidades vendidas estimadas para el promedio de inventarios.

### **FORMULA**

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{ventas estimadas anuales}}{\text{promedio de inventarios}}$$

$$\text{promedio de inventarios} = \frac{\text{inventario inicial} + \text{inventario final}}{2}$$

$$\text{inventario final} = \frac{\text{ventas} \times 12 \text{ meses}}{\text{rotación de inventario}}$$

### **DATOS:**

Las unidades de ventas se incrementan 1000 mensuales

La rotación es la siguiente:

$$\text{promedio de inventarios} = \frac{30000 + 50000}{2} = \frac{80000}{2} = 40000$$

$$\text{rotación de inventario} = \frac{160000}{40000} = 4 \text{ veces } 40000$$

**EMPRESA "Y"****PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN****MÉTODO DE CALCULO DE INVENTARIO FINAL: ROTACION DE INVENTARIOS**

MESES	UNIDADES DE VENTAS	CALCULO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	PRODUCCION
ENERO	81.000,00	UV X 12 / 4	243.000,00	50.000,00	274.000,00
FEBRERO	82.000,00	UV X 12 / 4	246.000,00	243.000,00	85.000,00
MARZO	83.000,00	UV X 12 / 4	249.000,00	246.000,00	86.000,00
ABRIL	84.000,00	UV X 12 / 4	252.000,00	249.000,00	87.000,00
MAYO	85.000,00	UV X 12 / 4	255.000,00	252.000,00	88.000,00
JUNIO	86.000,00	UV X 12 / 4	258.000,00	255.000,00	89.000,00
JULIO	87.000,00	UV X 12 / 4	261.000,00	258.000,00	90.000,00
AGOSTO	88.000,00	UV X 12 / 4	264.000,00	261.000,00	91.000,00
SEPTIEMBRE	89.000,00	UV X 12 / 4	267.000,00	264.000,00	92.000,00
OCTUBRE	90.000,00	UV X 12 / 4	270.000,00	267.000,00	93.000,00
NOVIEMBRE	91.000,00	UV X 12 / 4	273.000,00	270.000,00	94.000,00
DICIEMBRE	92.000,00	UV X 12 / 4	276.000,00	273.000,00	95.000,00

**EJERCICIO**

INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	10
(+) COSTO PRODUCCION	80
(-) INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	<u>20</u>
=VENTAS	70
VENTAS	70
(+) INVENTARIO FINAL PRODUCTOS TERMINADOS	20
(-) INVENTARIO INICIAL PRODUCTOS TERMINADOS	<u>10</u>
=PRODUCCIÓN REQUERIDA	80

**EMPRESA "Y"**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN ANUAL**  
**POR EL AÑO DE 20XX**

	UNIDADES
VENTAS ESTIMADAS	2.400,00
+INV. FINAL	<u>200,00</u>
=SUBTOTAL	2.600,00
-INV. INICIAL	<u>-600,00</u>
=PRODUCIR	2.000,00

**EMPRESA "Y"**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN SEMESTRAL**  
**POR EL AÑO DE 20XX**

	I SEMESTRE	II SEMESTRE	TOTAL
VENTAS			
ESTIMADAS	1.400,00	1.000,00	2.400,00
+INV. FINAL	400,00	200,00	200,00
=SUBTOTAL	1.800,00	1.200,00	2.600,00
-INV. INICIAL	-600,00	-400,00	600,00
=PRODUCIR	1.200,00	800,00	2.000,00

**EMPRESA "Y"**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN TRIMESTRAL**  
**POR EL AÑO DE 20XX**

	I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	TOTAL
VENTAS					
ESTIMADAS	700,00	700,00	400,00	600,00	2.400,00
+INV. FINAL	200,00	400,00	100,00	200,00	200,00
=SUBTOTAL	900,00	1.100,00	500,00	800,00	2.600,00
-INV. INICIAL	-600,00	-200,00	400,00	100,00	-600,00
=PRODUCIR	300,00	900,00	100,00	700,00	2.000,00

**EMPRESA “Y”**

**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN MENSUAL POR EL AÑO DE 20XX**

	ENERO			ABRIL				SEPT.		NOVIEMBRE		TOTAL	
	FEBRERO	MARZO	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	OCTUBRE	DICIEMBRE					
VENTAS ESTIMADAS	500	300	200	100	400	100	100	150	70	150	200	130	2400
+INV. FINAL	200	100	100	200	200	200	200	150	230	150	150	200	2080
=SUBTOTAL	700	400	300	300	600	300	300	300	300	300	350	330	4480
				-									
-INV. INICIAL	-600	-200	-100	100	-200	200	-200	-200	-150	-230	-150	-150	-2480
=PRODUCIR	100	200	200	200	400	100	100	100	150	70	200	180	2000

**EMPRESA “ABC”**

**PRESUPUESTO DE PRODUCCION**

**METODO DE CALCULO DE INVENTARIO FINAL: PROMEDIO MOVIL DE VENTAS**

MESES	UNIDADES A VENDERSE	MONTO	PROMEDIO MOVIL	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	PRODUCIR
DICIEMBRE	90.000,00					
ENERO	99.000,00	297.900,00	99.300,00	198.600,00	80.000,00	217.600,00
FEBRERO	108.900,00	327.690,00	109.230,00	218.460,00	198.600,00	128.760,00
MARZO	119.790,00	360.459,00	120.153,00	240.306,00	218.460,00	141.636,00
ABRIL	131.769,00	396.505,00	132.168,00	264.337,00	240.306,00	155.800,00
MAYO	144.946,00	436.155,00	145.385,00	290.770,00	264.337,00	171.380,00
JUNIO	159.440,00	479.771,00	159.924,00	319.847,00	290.770,00	188.518,00
JULIO	175.385,00	527.748,00	175.916,00	351.832,00	319.847,00	207.369,00
AGOSTO	192.923,00	580.523,00	193.508,00	387.015,00	351.832,00	228.106,00
SEPTIEMBRE	212.215,00	638.575,00	212.858,00	425.717,00	387.015,00	250.917,00
OCTUBRE	233.437,00	702.433,00	234.144,00	468.288,00	425.717,00	276.008,00
NOVIEMBRE	256.781,00	772.676,00	257.559,00	515.117,00	468.288,00	303.609,00
DICIEMBRE	282.459,00	849.943,00	283.314,00	566.629,00	515.117,00	333.970,00
ENERO	310.704,00					

## **ROTACIÓN DE INVENTARIOS**

La empresa industrial “ABC” se encuentra elaborando el presupuesto para el año a base de la siguiente información.

1. El método para utilizarse para este presupuesto y dentro de este la política de inventarios considera el de rotación de inventarios como la fórmula de cálculo en el inventario
2. Las ventas promedio mensual año 20X1 fueron de 120.000
3. El inventario al 1 de enero del 20X1 fue \$40.000
4. El inventario final al 31 de diciembre del 20X1 fue \$75.000
5. Las ventas para el año se estima que serán equivalentes al promedio mensual del año 20X1 mas un incremento porcentual del 2%

### **DESARROLLO**

$$\text{ventas anuales} = 120.000 \times 12 = 1440.000$$

$$\text{promedio de inventarios} = \frac{40.000 + 75.000}{2} = 57.500$$

$$\text{rotación de inventarios} = \frac{1'440.000}{57.500} = 25$$

**EMPRESA “ABC”  
PRESUPUESTO DE PRODUCCION  
MÉTODO DE CÁLCULO DE INVENTARIO FINAL:  
ROTACION DE INVENTARIOS**

MESES	UNIDADES DE VENTAS	CALCULO	INVENTARIO FINAL	INVENTARIO INICIAL	PRODUCCION
ENERO	122.400,00	UV X 12 / 25	58.752,00	50.000,00	131.152,00
FEBRERO	124.848,00	UV X 12 / 25	59.927,00	58.752,00	126.023,00
MARZO	127.345,00	UV X 12 / 25	61.126,00	59.927,00	128.544,00
ABRIL	129.892,00	UV X 12 / 25	62.348,00	61.126,00	131.114,00
MAYO	132.490,00	UV X 12 / 25	63.595,00	62.348,00	133.737,00
JUNIO	135.139,00	UV X 12 / 25	64.867,00	63.595,00	136.411,00
JULIO	137.842,00	UV X 12 / 25	66.164,00	64.867,00	139.140,00
AGOSTO	140.599,00	UV X 12 / 25	67.488,00	66.164,00	141.922,00
SEPTIEMBRE	143.411,00	UV X 12 / 25	68.837,00	67.488,00	144.761,00
OCTUBRE	146.279,00	UV X 12 / 25	70.214,00	68.837,00	147.656,00
NOVIEMBRE	149.205,00	UV X 12 / 25	71.618,00	70.214,00	150.609,00
DICIEMBRE	152.189,00	UV X 12 / 25	73.051,00	71.618,00	153.621,00

### ***PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA***

Este es uno de los primeros presupuesto de costos que debe prepararse ya que las cantidades por comprar y los planes de entrega deben establecerse rápidamente para que los materiales estén disponibles cuando se necesiten, por lo general se dispone de una hoja de especificaciones o formularios para cada material directo por unidad de producción, con base en esta lista el Departamento de copras prepara los programas de compras y entregar los que deben estar en estrecha coordinación con el presupuesto de producción y con los programas de entrega del proveedor.

En algunas empresas este elemento constituye el de mayor incidencia en los costos de los productos a fabricarse, el objetivo es obtener una materia prima en fábrica adecuada, con un nivel de inventarios razonable y por consiguiente una adecuada compra de materia prima.

El presupuesto de suministros y materiales indirectos se incluye en el presupuesto de costos indirectos de fabricación

La hoja de costos estándar de la empresa indica que para cada unidad de producto terminado se requiere una unidad de materiales directos

### ***PROBLEMAS USUALES PARA DETERMINAR LA NECESIDAD DE LA MATERIA PRIMA***

Existe casos en los que la cuantificación de los materiales a utilizarse puede dificultarse por:

- La conformación del producto
- Los nuevos productos
- Los lotes de producción y
- Los porcentajes de desperdicios

### ***PASOS A SEGUIR EN LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS***

1. Revisar políticas sobre niveles de inventarios
2. Realizar el presupuesto de compras y dentro de este podemos revisar
  - a. Oportunidades de compras
  - b. Los descuentos versus el costo financiero
3. Revisar la obsolescencia
4. Revisar los cambios de precios previstos
5. Analizar posibilidades de almacenamiento

## ***PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA***

Surgidas las necesidades de materiales como consecuencia del análisis del presupuesto de producción, deberá definirse a continuación el presupuesto de compras

Luego de prever los saldos en almacenes de los principales materiales al comienzo del periodo presupuestario, se calcularán los requerimientos que serán indispensables en cada uno de los meses, con el objeto de cubrir las necesidades del proceso de fabricación y mantener las existencias en los niveles que se predeterminen como los más adecuados en base a las pautas iniciales.

Como contrapartida para la proyección de los pasivos habrán de asignarse los proveedores de mayor significación, pudiendo ser estos locales o del exterior, con diferentes formas y plazos de financiación, lo cual conduce a la siguiente derivación en el presupuesto financiero que deberá registrar las erogaciones de fondos correspondientes.

En el caso de que se hubiese colocado órdenes de compra de importancia, con fecha de entrega para el próximo periodo presupuestario, se estará en condiciones de proyectar con mayor certeza para dicho periodo las características de tales operaciones

Tanto el presupuesto de producción como el de compras no son, en rigor, componentes del presupuesto económico, sino del denominado balance proyectado.

### ***INFORMACIÓN NECESARIA PARA ELABORACIÓN DE UN PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA (EN UNIDADES)***

- a. Presupuesto de producción
- b. Inventario Final
- c. Inventario Inicial
- d. EL precio de compra por unidad

### ***FORMULAS***

*Compras requeridas de materiales directos*

$$= \text{presupuesto de producción} + \text{Inv. final MPD} - \text{Inv. Inicial MPD}$$

*costos de materia prima = compras requeridas x precio de MPD*

## **EJERCICIOS DE APLICACION**

### **EJERCIO N°1**

La compañía Cerámica Total se encuentra elaborando su presupuesto de compras para el año 20X2, la compañía produce figuras para decoración (solo un tipo). Para lo cual se requiere de una sola materia prima que es la arcilla, para cada figura se utiliza de 500 grs. Generándose un desperdicio del 25%, el costo de la arcilla es de \$0.10 cada kilogramo

A partir del mes de abril subirá a 0.15 cts. cada Kg. hasta el mes de diciembre La rotación es de 10 veces

La política de la empresa es tener como inventario el doble de lo que voy a producir

Las ventas a partir de abril se incrementaron en 200 unidades cada mes La empresa utiliza el método PROMEDIO PONDERADO

El inventario inicial real es de 2000 unidades

Se estima que las ventas a partir de enero serán de 2000 unidades El inventario inicial de Materia Prima directa es de 2500 Kg.

### **DESARROLLO**

<b>COMPAÑÍA CERAMICA TOTAL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN AÑO 20X2</b>				
<b>MES</b>	<b>UNIDADES VENTAS</b>	<b>INVENT. FINAL</b>	<b>INVENT. INICIAL</b>	<b>PRODUCIR</b>
ENERO	2.000,00	2.400,00	2.000,00	2.400,00
FEBRERO	2.000,00	2.400,00	2.400,00	2.000,00
MARZO	2.000,00	2.400,00	2.400,00	2.000,00
ABRIL	2.200,00	2.640,00	2.400,00	2.440,00
MAYO	2.400,00	2.880,00	2.640,00	2.640,00
JUNIO	2.600,00	3.120,00	2.880,00	2.840,00
JULIO	2.800,00	3.360,00	3.120,00	3.040,00
AGOSTO	3.000,00	3.600,00	3.360,00	3.240,00
SEPTIEMBRE	3.200,00	3.840,00	3.600,00	3.440,00
OCTUBRE	3.400,00	4.080,00	3.840,00	3.640,00
NOVIEMBRE	3.600,00	4.320,00	4.080,00	3.840,00
DICIEMBRE	3.800,00	4.560,00	4.320,00	4.040,00

**COMPAÑÍA CERAMICA TOTAL  
PRESUPUESTO MATERIA PRIMA DIRECTA  
AÑO 20X2**

MES	M. P.D. UTILIZADO	INVENT. FINAL	INVENT. INICIAL	COMPRAS REQUERIDAS	PRECIO MPD	TOTAL CONSUMO
ENERO	1.500,00	3.000,00	2.500,00	2.000,00	200,00	150,00
FEBRERO	1.250,00	2.500,00	3.000,00	750,00	75,00	125,00
MARZO	1.250,00	2.500,00	2.500,00	1.250,00	187,50	187,50
ABRIL	1.525,00	3.050,00	2.500,00	2.075,00	311,25	228,75
MAYO	1.650,00	3.300,00	3.050,00	1.900,00	285,00	247,50
JUNIO	1.775,00	3.550,00	3.300,00	2.025,00	303,75	266,25
JULIO	1.900,00	3.800,00	3.550,00	2.150,00	322,50	285,00
AGOSTO	2.025,00	4.050,00	3.800,00	2.275,00	341,25	303,75
SEPTIEMBRE	2.150,00	4.300,00	4.050,00	2.400,00	360,00	322,50
OCTUBRE	2.275,00	4.550,00	4.300,00	2.525,00	378,75	341,25
NOVIEMBRE	2.400,00	4.800,00	4.550,00	2.650,00	397,50	360,00
DICIEMBRE	2.525,00	5.050,00	4.800,00	2.775,00	416,25	378,75

**EJERCICIO N° 2**

La Compañía PLÁSTICSA fabrica mangueras de polietileno de una pulgada y para su producción requiere de 3 materiales.

- a. Polietileno
- b. Plástico desechable
- c. Colorante azul

Tiene un desperdicio del 20% y su peso por rollo es de 10 Kgrs.; el rollo tiene 100 metros.

La combinación de materia prima es:

- 40% de Polietileno
- 60% de Plástico desechable 150grs de colorante por rollo

Las Ventas son:

- Enero 15.000 unidades
- Febrero 14.000 unidades
- Marzo 16.000 unidades

**NOTA:** a partir del mes de abril se estima que las ventas se incrementaran en 200 unidades

El Inventario Final de productos terminados se calcula mediante el método de rotación de inventarios; la rotación es de 20 veces (productos terminados)

El inventario inicial real de productos terminados es de 9300

El inventario inicial real de materia prima es de:

- Polietileno 30.000 Kgs.
- Plástico desechable 40.000 Kgs.
- Colorante 1500 Kgs

Precios: Polietileno \$1 cada Kg.

Plástico desechable 0.40 ctvs cada Kg.

Colorante 0.30 ctvs cada Kg.

Se estima que el precio se incrementará trimestralmente el 8% en el polietileno y el plástico desechable y el 3% en el colorante

Es política mantener el doble de inventarios finales de materia prima.

**SE PIDE:**

Elaborar el Presupuesto de Compras y Materia Prima Utilizada para un producto compuesto de 3 materiales y el método promedio ponderado mediante el método de rotación.

**COMPAÑÍA PLÁSTICAS**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN**  
**AÑO: 20X2**

		<b>Enero</b>	<b>Febr.</b>	<b>Mar.</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agos.</b>	<b>Sept.</b>	<b>Oct.</b>	<b>Nov.</b>	<b>Dic.</b>
<b>Und. A Vta.</b>		15.000,00	14.000,00	16.000,00	16.200,00	16.400,00	16.600,00	16.800,00	17.000,00	17.200,00	17.400,00	17.600,00	17.800,00
<b>Inv. Final Por Rotación</b>	20 VECES	9.000,00	8.400,00	9.600,00	9.720,00	9.840,00	9.960,00	10.080,00	10.200,00	10.320,00	10.440,00	10.560,00	10.680,00
<b>Inv. Inicial</b>		9.300,00	9.000,00	8.400,00	9.600,00	9.720,00	9.840,00	9.960,00	10.080,00	10.200,00	10.320,00	10.440,00	10.560,00
<b>Producción</b>		14.700,00	13.400,00	17.200,00	16.320,00	16.520,00	16.720,00	16.920,00	17.120,00	17.320,00	17.520,00	17.720,00	17.920,00

**COMPAÑÍA PLÁSTICAS**  
**PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA**  
**AÑO: 20X2**

		<b>ENERO</b>	<b>FEB.</b>	<b>MAR.</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAYO</b>	<b>JUNIO</b>	<b>JULIO</b>	<b>AGOS.</b>	<b>SEPT.</b>	<b>OCT.</b>	<b>NOV.</b>	<b>DIC.</b>
<b>UTILIZACION DE M.P</b>													
Polietileno	12*40%	70.560,00	64.320,00	82.560,00	78.336,00	79.296,00	80.256,00	81.216,00	782.176,00	83.136,00	84.096,00	85.056,00	86.016,00
Plástico desechable	12*60%	105.840,00	96.480,00	123.840,00	117.504,00	118.944,00	120.384,00	121.824,00	123.264,00	124.704,00	126.144,00	127.584,00	129.024,00
Colorante Azul	0.15 + 20%	2.646,00	2.412,00	3.096,00	2.937,60	2.973,60	3.009,60	3.045,60	3.081,60	3.117,60	3.153,60	3.189,60	3.225,60
<b>INVENTARIO FINAL MP</b>													
Polietileno Plástico	POLÍTICA DOBLE	141.120,00	128.640,00	165.120,00	156.672,00	158.592,00	160.512,00	162.432,00	164.352,00	166.272,00	168.192,00	170.112,00	172.032,00
Desechable	DE MP	211.680,00	192.960,00	247.680,00	235.008,00	237.888,00	240.768,00	243.648,00	246.528,00	249.408,00	252.288,00	255.168,00	258.048,00
Colorante Azul		5.292,00	4.824,00	6.192,00	5.875,20	5.947,20	6.019,20	6.091,20	6.163,20	6.235,20	6.307,20	6.379,20	6.451,20
<b>INVENTARIO INICIAL MP</b>													
Polietileno	30.000,00		141.120,00	128.640,00	165.120,00	156.672,00	158.592,00	160.512,00	162.432,00	164.352,00	166.272,00	168.192,00	170.112,00
Plástico Desechable		40.000,00	211.680,00	192.960,00	247.680,00	235.008,00	237.888,00	240.768,00	243.648,00	246.528,00	249.408,00	252.288,00	255.168,00
Colorante Azul		1.500,00	5.292,00	4.824,00	6.192,00	5.875,20	5.947,20	6.019,20	6.091,20	6.163,20	6.235,20	6.307,20	6.379,20
<b>COMPRAS REQUERIDAS</b>													
Polietileno		181.680,00	51.840,00	119.040,00	69.888,00	81.216,00	82.176,00	83.136,00	84.096,00	85.056,00	86.016,00	86.976,00	87.936,00
Plástico Desechable		277.520,00	77.760,00	178.560,00	104.832,00	121.824,00	123.264,00	124.704,00	126.144,00	127.584,00	129.024,00	130.464,00	131.904,00
Colorante Azul		6.438,00	1.944,00	4.464,00	2.620,80	3.045,60	3.081,60	3.117,60	3.153,60	3.189,60	3.225,60	3.261,60	3.297,60

**COMPAÑÍA PLÁSTICAS**  
**PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA**  
**AÑO: 20X2**

Polietileno	1 Incre 8% Trim	181.680,00	51.840,00	119.040,00	75.479,04	87.713,28	88.750,08	96.969,83	98.089,57	99.209,32	108.355,39	109.564,71	110.774,03
Plástico Desechable	0.4 Incre 8% Trim	111.008,00	31.104,00	71.424,00	45.287,42	52.627,97	53.250,05	58.181,90	58.853,74	59.525,59	65.013,23	65.738,83	66.464,42
Colorante Azul	0.3 Increm 3% trim	1.931,40	583,20	1.339,20	809,83	941,09	952,21	992,24	1.003,70	1.015,15	1.057,41	1.069,21	1.081,01
<b>UTILIZACIÓN M.P.</b>													
Polietileno		70.560,00	64.320,00	82.560,00	78.336,00	79.296,00	80.256,00	81.216,00	82.176,00	83.136,00	84.096,00	85.056,00	86.016,00
Plástico Desechable		105.840,00	96.480,00	123.840,00	117.504,00	118.944,00	120.384,00	121.824,00	123.264,00	124.704,00	126.144,00	127.584,00	129.024,00
Colorante Azul		2.646,00	2.412,00	3.096,00	2.937,60	2.973,60	3.009,60	3.045,60	3.081,60	3.117,60	3.153,60	3.189,60	3.225,60
<b>TOTAL CONSUMO</b>													
Polietileno		70.560,00	64.320,00	82.560,00	84.602,88	85.639,68	86.676,48	94.730,34	95.850,09	96.969,83	105.936,74	107.146,06	108.355,39
Plástico Desechable		42.336,00	38.592,00	49.536,00	50.761,73	51.383,81	52.005,89	56.838,21	57.510,05	58.181,90	63.562,04	64.287,64	65.013,23
Colorante Azul		793,80	723,60	928,80	907,72	918,84	929,97	969,32	980,78	992,24	1.033,81	1.045,61	1.057,41

## ***PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA***

La determinación del presupuesto de mano de obra directa comprende básicamente los siguientes aspectos:

- a. Establecimiento de remuneraciones sobre la base de las distintas categorías de sueldos.
- b. Determinación de los valores por prestaciones sociales que habrán de aplicarse sobre las remuneraciones.
- c. Proyección de horas mes, área productiva y turnos de trabajo
- d. Evaluación de horas de trabajo en horas extraordinarias con remuneraciones diferenciadas.
- e. Proyección de las necesidades de incorporar o reducir personal
- f. Para el caso que se prescinda de personal, el cálculo de las respectivas indemnizaciones

Este presupuesto es consecuencia directa de las necesidades generadas por el presupuesto de producción, desglosadas en áreas productivas

Para el caso de trabajar con costos estándares se deberá establecer las horas necesarias para cada producto, para luego estimar los sueldos promedio por departamento productivo o centro de costo. Multiplicando las unidades de producto a fabricar en cada departamento por los sueldos promedio se obtendrá el costo total de mano de obra directa por producto.

Cuando no se trabaja con costos estándares se deberán estimar las proporciones del costo de la mano de obra referidas a alguna medida del volumen de producción que pueda proyectarse con cierto realismo. Los cálculos adquieren una mayor complejidad cuando se abonan primas o complementos por trabajo incentivado, caso en que habrán de determinarse promedios basados en la experiencia pasada y las expectativas futuras

El presupuesto de MOD debe estar en armonía con la planificación realizada para la producción de unidades a fabricarse, las ventas y las utilidades razón por la cual es necesario que este presupuesto se realice especificando hora y costo de mano de obra por tiempo y por producto, a pesar de que la incidencia en el costo total no sea significativa su revisión y utilización futura será determinante para el manejo y rendimiento de la producción total. Para la elaboración del presupuesto de Mano de Obra Directa es necesario considerar.

1. ADMINISTRACIÓN DE LA MANO DE OBRA
  - a. Necesidad de trabajadores calificados o no
  - b. Contratación y entrenamiento
  - c. Negociación con el sindicato
  - d. Políticas de administración de Sueldos y Salarios
  
2. DETERMINACIÓN DEL COSTO DE LA MANO DE OBRA
  - a. Clasificación de MOD o Indirecta
  - b. Costos normales y extraordinarios
  - c. Métodos de pago de salarios
  - d. Determinación del listado de MO a utilizarse
  - e. Disponibilidad de tiempos estándar o predeterminados
  - f. Revisar registros de costos históricos
  
3. CONSIDERAR SISTEMAS DE MEJORAMIENTO DE LA EFICACIA EN LA MANO DE OBRA
  - a. Estudio de tiempos y movimientos
  - b. Costos estándares (relación competencia)
  - c. Estimados directos del Supervisor (datos estadísticos sobre producción)
  - d. Efectividad en la contratación
  - e. Estrechamiento y adiestramiento
  - f. Plan de premios y bonificaciones especiales por resultados
  - g. Informe de horas efectivas trabajadas
  - h. Determinación del costo de mano de obra por tipo de productos

### ***TASA SALARIAL PROMEDIO***

Como existen varios empleados en un departamento o proceso con diferentes sueldos debido a su mayor o menor eficiencia es necesario que se establezca una tasa salarial promedio clasificando a los obreros de acuerdo a su sueldo y estableciendo una tasa salarial promedio.

La tasa salarial promedio se obtiene de la relación:

$$TSP = \frac{\text{ingreso nómina} + \text{prestaciones sociales}}{\frac{\text{no empleados}}{160 \text{ horas efectivas}}}$$

### ***RELACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA***

PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN	5.000
(x) # HORAS MANO DE OBRA POR UNIDAD	6
<b>TOTAL HORAS REQUERIDAS PARA PRODUCCIÓN</b>	<b>30.000</b>
(x) TASA SALARIAS POR HORA	0.9
<b>PRESUPUESTO MOD</b>	<b>27.000</b>

## ***EJERCICIOS DE APLICACIÓN***

### **EJERCICIO N°**

La Industria Molinera se encuentra preparando el presupuesto de Mano de Obra del primer trimestre del año 20X2 y se dispone de la siguiente información

Industria Molinera elabora dos clases de productos: A y B, siendo necesario para su elaboración la utilización de Mano de Obra en tres departamentos

Para fabricar el producto A se requiere la utilización de Mano de Obra Directa en los tres departamentos.

Para fabricar el producto B se requiere la utilización de Mano de Obra Directa de los departamentos 1 y 2

<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>PRODUCTO A</b>	<b>PRODUCTO B</b>
1	6 HORAS	3 HORAS
2	3 HORAS	4 HORAS
3	4 HORAS	-
	13 HORAS	7 HORAS

El personal que labora en los diferentes departamentos es el siguiente:

	<b>SALARIO UNIFICADO</b>	<b>HORAS EXTRAS</b>	<b>TIEMPO SERVICIO</b>	<b>CARGAS FAMILIARES</b>
<b>DPTO. 1</b>				
Obrero 1	600,00	10E	13meses	8
Obrero 2	550,00	8S	18meses	12
<b>DPTO. 2</b>				
Obrero 3	400,00	15S	36meses	24
Obrero 4	350,00	12E	48meses	20
<b>DPTO. 3</b>				
Obrero 5	300,00	20E	50meses	16
Obrero 6	280,00	20S	2meses	4

Para el Subsidio de Antigüedad \$5 por cada año

Para el Subsidio Familiar \$4 por cada carga

El N° de unidades estimadas a producirse son

MESES	PRODUCTO A	PRODUCTO B
Enero	900,00	360,00
Febrero	1.000,00	370,00
Marzo	1.100,00	380,00

**SE PIDE:**

Elaborar el Presupuesto de Mano de Obra por productos, por departamentos, por mes, por trimestre y en forma total.

**DESARROLLO**

**INDUSTRIA MOLINERA  
ROL DE PAGOS (INGRESOS)**

	SALARIO UNIFICADO	N° HOR/EXT	HORAS EXTRAS	TIEMPO SERVICIO	\$	CARGAS FAMIL.	\$	TOTAL INGRESOS	TOTAL DPTO
<b>DPTO. 1</b>									<b>1.257,50</b>
Obrero 1	600,00	10E	50,00	13meses	5,00	2	8,00	663,00	
Obrero 2	550,00	8S	27,50	18meses	5,00	3	12,00	594,50	
<b>DPTO. 2</b>									<b>901,50</b>
Obrero 3	400,00	15S	37,50	36meses	15,00	6	24,00	476,50	
Obrero 4	350,00	12E	35,00	48meses	20,00	5	20,00	425,00	
<b>DPTO. 3</b>									<b>705,00</b>
Obrero 5	300,00	20E	50,00	50meses	20,00	4	16,00	386,00	
Obrero 6	280,00	20S	35,00	2meses		1	4,00	319,00	

**INDUSTRIA MOLINERA  
PRESTACIONES SOCIALES**

	DECIMO 3°	DECIMO 4°	FONDO RESEVA	APORTE PATRONAL	VACACIONES	TOTAL
<b>DPTO. 1</b>						
Obrero 1	55,25	22	55,25	80,55	27,63	240,68
Obrero 2	48,38	22	48,38	70,53	24,19	213,48
<b>DPTO. 2</b>						
Obrero 3	39,71	22	39,71	57,89	19,86	179,17
Obrero 4	35,42	22	35,42	51,64	17,71	162,19
<b>DPTO. 3</b>						
Obrero 5	32,17	22	32,17	46,90	16,09	149,30
Obrero 6	26,58	22		38,76	13,26	100,63

**TASA SALARIAL**

	TOTAL INGRESOS ROL	TOTAL PRESTACIONES SOCIALES	TOTAL INGRESOS	TOTAL INGRESOS DPTO	TASA SALARIAL
<b>DPTO. 1</b>				<b>1.711,66</b>	<b>5,35</b>
Obrero 1	663,00	240,68	903,68		
Obrero 2	594,50	213,48	807,98		
<b>DPTO. 2</b>				<b>1.242,86</b>	<b>3,88</b>
Obrero 3	476,50	179,17	655,67		
Obrero 4	425,00	162,19	587,14		
<b>DPTO. 3</b>				<b>921,18</b>	<b>2,88</b>
Obrero 5	386,00	149,30	535,30		
Obrero 6	285,25	100,63	385,88		

**Tasa Salarial del Dpto. 1** =  $\Sigma$  ingresos del rol y prestaciones sociales de los obreros y se divide para el número de obreros del departamento

DEPARTAMENTO 1

Ingresos rol 1.257,50

Prestaciones sociales 402,34

$1.659,84 / (2 \text{ obreros} * 160 = 320 = 5,19)$

**INDUSTRIA MOLINERA  
PRESUPUESTO DE MOD**

PRODUCTOS	UNIDADES	HORAS ESTIMADAS	TOTAL H/EST	TASA SALARIAL	COSTO MOD
<b>A</b>					
<b>ENERO</b>					
DPTO1	900	6	5.400,00	5,35	28.890,00
DPTO2	900	3	2.700,00	3,88	10.476,00
DPTO3	900	4	3.600,00	2,88	10.368,00
<b>FEBRERO</b>					
DPTO1	1.000	6	6.000,00	5,35	32.100,00
DPTO2	1.000	3	3.000,00	3,88	11.640,00
DPTO3	1.000	4	4.000,00	2,88	11.520,00
<b>MARZO</b>					
DPTO1	1.100	6	6.600,00	5,35	35.310,00
DPTO2	1.100	3	3.300,00	3,88	12.804,00
DPTO3	1.100	4	4.400,00	2,88	12.672,00
<b>B</b>					
<b>ENERO</b>					
DPTO1	360	3	1.080,00	5,35	5.778,00
DPTO2	360	4	1.440,00	3,88	5.587,20
<b>FEBRERO</b>					
DPTO1	370	3	1.110,00	5,35	5.885,00
DPTO2	370	4	1.480,00	3,88	5.742,40
<b>MARZO</b>					
DPTO1	380	3	1.140,00	5,35	6.099,00
DPTO2	380	4	1.520,00	3,88	5.897,60

## EJERCICIO N° 2

La empresa Industrial "ABC" se encuentra elaborando su presupuesto de producción y de Mano de Obra Directa a base de la siguiente información:

1. Las Ventas del año 20X1 en promedio mensual fueron de 110.000 unidades las cuales se estima para el 20X2 tendrán un incremento de 10.000 unidades mensuales.  
El método de determinación de inventario final es el de promedio de inventarios para lo cual se estima una rotación de 3 veces.  
El saldo al 31-12-20x1 fue de 100.000 unidades
2. Se estima que las unidades a producirse el 38% corresponde al artículo A, 20% al B y el 42% al C
3. El personal a trabajar está relacionado con tres departamentos que son los siguientes:

	<b>SALAR/ UNIF</b>	<b>HORAS EXTRAS</b>	<b>ANTIGUED \$5</b>	<b>CARG FLIA. \$3</b>
<b>DEPTO. 1</b>				
Obrero A	400,00	20E	18M	1
Obrero B	380,00	15S	12M	2
Obrero C	360,00	20S	6M	3
<b>DEPTO. 2</b>				
Obrero D	340,00	35E	4M	4
<b>DEPTO. 3</b>				
Obrero E	320,00	8S	3M	5
Obrero F	300,00	12E	1M	6

De la misma manera se pudo establecer que para la elaboración de los tres productos se utilizan los departamentos.

<b>PRODUCTOS</b>			
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
DPTO. 1	4	3	2
DPTO. 2	3	2	-
DPTO. 3	2	1	4

### **SE PIDE:**

Elaborar el presupuesto de producción para el primer semestre 20x2 por productos, elaborar el presupuesto de Mano de Obra por productos

## DESARROLLO

### PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Ventas promedio = 110.000 unidades

Rotación estimada = 3 veces

Inventario final 20X1 = 10.000

**EMPRESA INDUSTRIAL ABC  
PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN TOTAL  
PRIMER SEMESTRE 20X2  
ROTACION DE INVENTARIOS**

MESES	UNIDADES DE VENTAS	CALCULO	INVENTAR. FINAL	INVENTAR. INICIAL	PRODUCCIÓN
DICIEMBRE	110.000,00				
ENERO	120.000,00	UV * 12 /3	480.000,00	10.000,00	590.000,00
FEBRERO	130.000,00	UV * 12 /3	520.000,00	480.000,00	170.000,00
MARZO	140.000,00	UV * 12 /3	560.000,00	520.000,00	180.000,00
ABRIL	150.000,00	UV * 12 /3	600.000,00	560.000,00	190.000,00
MAYO	160.000,00	UV * 12 /3	640.000,00	600.000,00	200.000,00
JUNIO	170.000,00	UV * 12 /3	680.000,00	640.000,00	210.000,00

**EMPRESA INDUSTRIAL ABC**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN POR PRODUCTOS**  
**PRIMER SEMESTRE DEL 20X2**  
**ROTACION DE INVENTARIOS**

Meses	Unidades de ventas			Calculo	Inventario final			Inventario inicial			Producción		
	A 38%	B 20%	C 42%		A	B	C	A	B	C	A	B	C
DICIEMBRE	41.800,00	22.000,00	46.200,00	UV * 12									
ENERO	45.600,00	24.000,00	50.400,00	/3 UV * 12	182.400,00	96.000,00	201.600,00	38.000,00	20.000,00	42.000,00	190.000,00	100.000,00	210.000,00
FEBRERO	49.400,00	26.000,00	54.600,00	/3 UV * 12	197.600,00	104.000,00	218.400,00	182.400,00	96.000,00	201.600,00	64.600,00	34.000,00	71.400,00
MARZO	53.200,00	28.000,00	58.800,00	/3 UV * 12	212.800,00	112.000,00	235.200,00	197.600,00	104.000,00	218.400,00	68.400,00	36.000,00	75.600,00
ABRIL	57.000,00	30.000,00	63.000,00	/3 UV * 12	228.000,00	120.000,00	252.000,00	212.800,00	112.000,00	235.200,00	72.200,00	38.000,00	79.800,00
MAYO	60.800,00	32.000,00	67.200,00	/3	243.200,00	128.000,00	268.800,00	228.000,00	120.000,00	252.000,00	76.000,00	40.000,00	84.000,00
JUNIO	64.600,00	34.000,00	71.400,00	UV * 12 /3	258.400,00	136.000,00	285.600,00	243.200,00	128.000,00	268.800,00	79.800,00	42.000,00	88.200,00

INGRESOS DEL ROL					
	SALARIO UNIFICADO	HORAS EXTRAS	SUB ANTIG	SUB. FAMILIAR	TOTAL
DPTO. 1					
Obrero A	400,00	66,67	5,00	3,00	474,67
Obrero B	380,00	35,63	5,00	6,00	426,63
Obrero C	360,00	60,00		9,00	429,00
DPTO. 2					
Obrero D	340,00	99,17		12,00	451,17
DPTO. 3					
Obrero E	320,00	16,00		15,00	351,00
Obrero F	300,00	22,50		18,00	340,50

<b>EMPRESA INDUSTRIAL ABC</b>						
<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>						
	<b>DECIMO 3°</b>	<b>DECIMO 4°</b>	<b>FOND RESER V.</b>	<b>APOT. PATR</b>	<b>VACACION ES</b>	<b>TOTAL PROV</b>
DPTO. 1						
Obrero A	39,56	22	39,56	57,67	19,78	178,57
Obrero B	35,55	22	35,55	51,84	17,78	162,72
Obrero C	35,75	22		52,12	17,88	127,75
DPTO. 2						
Obrero D	37,60	22		54,82	18,80	133,22
DPTO. 3						
Obrero E	29,25	22		42,65	14,63	108,53
Obrero F	28,38	22		41,37	14,19	105,94

**EMPRESA INDUSTRIAL ABC**  
**TASA SALARIAL**

	<b>TOTAL INGRESOS ROL</b>	<b>TOTAL PRESTACIONES SOCIALES</b>	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>TOTAL INGRESOS DPTO</b>	<b>TASA SALARIAL</b>
DPTO. 1				<b>1.799,34</b>	<b>3,75</b>
Obrero A	474,67	178,57	653,24		
Obrero B	426,63	162,72	589,35		
Obrero C	429,00	127,75	556,75		
DPTO. 2				<b>584,39</b>	<b>3,65</b>
Obrero D	451,17	133,22	584,39		
DPTO. 3				<b>905,97</b>	<b>2,83</b>
Obrero E	351,00	108,53	459,53		
Obrero F	340,50	105,94	446,44		

**EMPRESA INDUSTRIAL ABC**  
**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PRODUCTO A**  
**PRIMER SEMESTRES 20X2**

<b>MESES</b>	<b>UNIDADES PRODUCID</b>	<b>HORAS ESTIMADAS</b>	<b>TOTAL HORAS EST</b>	<b>TASA SALARIAL</b>	<b>COSTO M. O.</b>
<b>ENERO</b>					
DPTO 1	190.000,00	4	760.000,00	3,75	2.850.000,00
DPTO 2	190.000,00	3	570.000,00	3,65	2.080.500,00
DPTO 3	190.000,00	2	380.000,00	2,83	1.075.400,00
					<b>6.005.900,00</b>
<b>FEBRERO</b>					
DPTO 1	64.600,00	4	258.400,00	3,75	969.000,00
DPTO 2	64.600,00	3	193.800,00	3,65	707.370,00
DPTO 3	64.600,00	2	129.200,00	2,83	365.636,00
					<b>2.042.006,00</b>
<b>MARZO</b>					
DPTO 1	68.400,00	4	273.600,00	3,75	1.026.000,00
DPTO 2	68.400,00	3	205.200,00	3,65	748.980,00
DPTO 3	68.400,00	2	136.800,00	2,83	387.144,00
					<b>2.162.124,00</b>
<b>ABRIL</b>					
DPTO 1	72.200,00	4	288.800,00	3,75	1.083.000,00
DPTO 2	72.200,00	3	216.600,00	3,65	790.590,00
DPTO 3	72.200,00	2	144.400,00	2,83	408.652,00
					<b>2.282.242,00</b>
<b>MAYO</b>					
DPTO 1	76.000,00	4	304.000,00	3,75	1.140.000,00
DPTO 2	76.000,00	3	228.000,00	3,65	832.200,00
DPTO 3	76.000,00	2	152.000,00	2,83	430.160,00
					<b>2.402.360,00</b>
<b>JUNIO</b>					
DPTO 1	79.800,00	4	319.200,00	3,75	1.197.000,00
DPTO 2	79.800,00	3	239.400,00	3,65	873.810,00
DPTO 3	79.800,00	2	159.600,00	2,83	451.668,00
					<b>2.522.478,00</b>

**EMPRESA INDUSTRIAL ABC**  
**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PRODUCTO B**  
**PRIMER SEMESTRES 20X8**

<b>MESES</b>	<b>UNIDADES PRODUCID</b>	<b>HORAS ESTIMAD AS</b>	<b>TOTAL HORAS EST</b>	<b>TASA SALARI AL</b>	<b>COSTO M. O.</b>
<b>ENERO</b>					
DPTO 1	100.000,00	3	300.000,00	3,75	1.125.000
DPTO 2	100.000,00	2	200.000,00	3,65	730.000
DPTO 3	100.000,00	1	100.000,00	2,83	283.000
<b>FEBRERO</b>					
DPTO 1	34.000,00	3	102.000,00	3,75	382.500
DPTO 2	34.000,00	2	68.000,00	3,65	248.200
DPTO 3	34.000,00	1	34.000,00	2,83	96.220
<b>MARZO</b>					
DPTO 1	36.000,00	3	108.000,00	3,75	405.000
DPTO 2	36.000,00	2	72.000,00	3,65	262.800
DPTO 3	36.000,00	1	36.000,00	2,83	101.880
<b>ABRIL</b>					
DPTO 1	38.000,00	3	114.000,00	3,75	427.500
DPTO 2	38.000,00	2	76.000,00	3,65	277.400
DPTO 3	38.000,00	1	38.000,00	2,83	107.540
<b>MAYO</b>					
DPTO 1	40.000,00	3	120.000,00	3,75	450.000
DPTO 2	40.000,00	2	80.000,00	3,65	292.000
DPTO 3	40.000,00	1	40.000,00	2,83	113.200
<b>JUNIO</b>					
DPTO 1	42.000,00	3	126.000,00	3,75	472.500
DPTO 2	42.000,00	2	84.000,00	3,65	306.600
DPTO 3	42.000,00	1	42.000,00	2,83	118.860

**EMPRESA INDUSTRIAL ABC**  
**PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA PRODUCTO C**  
**PRIMER SEMESTRES 20X8**

MESES	UNIDADES PRODUCID	HORAS ESTIMADAS	TOTAL HORAS EST	TASA SALARIAL	COSTO M. O.
<b>ENERO</b>					
DPTO 1	210.000,00	2	420.000,00	3,75	1.575.000
DPTO 2					
DPTO 3	210.000,00	4	840.000,00	2,83	2.377.200
					<b>3.952.200,00</b>
<b>FEBRERO</b>					
DPTO 1	71.400,00	2	142.800,00	3,75	535.500
DPTO 2					
DPTO 3	71.400,00	4	285.600,00	2,83	808.248
					<b>1.343.748,00</b>
<b>MARZO</b>					
DPTO 1	75.600,00	2	151.200,00	3,75	567.000
DPTO 2					
DPTO 3	75.600,00	4	302.400,00	2,83	855.792
					<b>1.422.792,00</b>
<b>ABRIL</b>					
DPTO 1	79.800,00	2	159.600,00	3,75	1.596.003,75
DPTO 2					
DPTO 3	79.800,00	4	319.200,00	2,83	903.336
					<b>2.499.339,75,00</b>
<b>MAYO</b>					
DPTO 1	84.000,00	2	168.000,00	3,75	630.000
DPTO 2					
DPTO 3	84.000,00	4	336.000,00	2,83	950.880
					<b>1.580.880,00</b>
<b>JUNIO</b>					
DPTO 1	88.200,00	2	176.400,00	3,75	661.500
DPTO 2					
DPTO 3	88.200,00	4	352.800,00	2,83	998.424
					<b>1.659.924,00</b>

**EMPRESA INDUSTRIAL ABC**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN TOTAL**  
**PRIMER SEMESTRE DEL 20X8**

<b>MESES</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>TOTAL</b>
	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	
<b>ENERO</b>				
<b>DPTO 1</b>	2.850.000,00	1.125.000	1.575.000	5.550.000
<b>DPTO 2</b>	2.080.500,00	730.000		2.810.500
<b>DPTO 3</b>	1.075.400,00	283.000	2.377.200	3.735.600
	6.005.900,00	2.138.000,00	3.952.200,00	12.096.100
<b>FEBRERO</b>				
<b>DPTO 1</b>	969.000,00	382.500	535.500	1.887.000
<b>DPTO 2</b>	707.370,00	248.200		955.570
<b>DPTO 3</b>	365.636,00	96.220	808.248	1.270.104
	2.042.006,00	726.920,00	1.343.748,00	4.112.674
<b>MARZO</b>				
<b>DPTO 1</b>	1.026.000,00	405.000	567.000	1.998.000
<b>DPTO 2</b>	748.980,00	262.800		1.011.780
<b>DPTO 3</b>	387.144,00	101.880	855.792	1.344.816
	2.162.124,00	769.680,00	1.596.003,75	4.528.552
<b>ABRIL</b>				
<b>DPTO 1</b>	1.083.000,00	427.500	1.596.003,75	3.106.503,75
<b>DPTO 2</b>	790.590,00	277.400		1.067.990
<b>DPTO 3</b>	408.652,00	107.540	903.336	1.419.528
	2.282.242,00	812.440,00	2.499.339,75,00	5.594.021,75
<b>MAYO</b>				
<b>DPTO 1</b>	1.140.000,00	450.000	630.000	2.220.000
<b>DPTO 2</b>	832.200,00	292.000		1.124.200
<b>DPTO 3</b>	430.160,00	113.200	950.880	1.494.240
	2.402.360,00	855.200,00	1.580.880,00	4.838.440
<b>JUNIO</b>				
<b>DPTO 1</b>	1.197.000,00	472.500	661.500	2.331.000
<b>DPTO 2</b>	873.810,00	306.600		1.180.410
<b>DPTO 3</b>	451.668,00	118.860	998.424	1.568.952
	2.522.478,00	897.960,00	1.659.924,00	5.080.362

## ***PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACIÓN***

Las decisiones de promover y desarrollar ciertos productos y de estimar otros dependen del conocimiento del margen o rentabilidad que estos aporten. Para ello es indispensable determinar con precisión el costo de producción que cada uno de los bienes y servicios que fabricamos o procesamos sean los adecuados y reales, para ello es necesario mantener un sistema de control de costos que permita de manera razonable identificar los costos de materia prima directa, mano de obra directa y costos de fabricación.

Los sistemas de control de costos han estado dirigidos al control del costo primo, dejándose de lado la importancia que tienen los costos de fabricación, dado el desarrollo tecnológico que han tenido los países. Al momento los costos de fabricación han pasado a ser mucho más representativos que los valores del costo primo obligándose a la revisión de los sistemas de costos por nuevos sistemas de control que aseguren de mejor forma el costeo de lo producido así es el caso del sistema de control de costos basado en actividades.

Todo proceso de producción tiene costos y cargos que se pueden identificar a qué producto o servicio en particular corresponden. Sin embargo, hay un grupo de costos que sirven para la producción que se dificulta su asignación al costo de los diferentes productos o servicios que presta la Empresa. Para superar este inconveniente es necesario que la Empresa determine la mejor manera de asignar estos costos de tal forma que los productos o servicios se presente más ajustados a la realidad y sirvan de base para la toma de decisiones.

### **DE LOS GASTOS DE INDIRECTOS DE FABRICACIÓN**

- Materia prima indirecta
- Mano de obra indirecta
- Otros costos indirectos

### **PROBLEMAS EN EL MANEJO DE GASTOS DE FABRICACIÓN**

- Bases de distribución de los costos de Fabricación106 (departamento de servicios y producción)
- Control

## ***BASES DE ASIGNACIÓN PARA GASTOS DE FABRICACIÓN***

La identificación de los costos de fabricación a los productos se lo realizará mediante el factor común que prevalezca en la producción de los bienes, pudiendo resumirse así:

1. Departamento de servicios
  - Reparación y mantenimiento (en base del número de horas reportadas)
  - Departamento de energía (kilovatio por hora)
  - Departamento de compras (número de pedidos)
  - Fabricación en general de la planta (número de empleados)
  
2. Departamentos de producción
  - Número de unidades a producirse
  - Horas de mano de obra directa
  - Horas máquina
  - Valor de mano de obra directa
  - Materia prima utilizada o consumida

### ***TASA PREDETERMINADA***

1. NUMERO DE UNIDADES A PRODUCIR

$$\frac{\text{Total costos de fabricación}}{\text{Total unidades a producir}}$$

2. COSTO DE MANO DE OBRA

$$\frac{\text{Total costos de fabricación anual} \times \text{Valor MO d c/mes}}{\text{Costo MO anual}}$$

3. EN FUNCION DE N° DE HORAS HOMBRE

$$\frac{\text{Total costos de fabricación}}{\text{Total n° de horas o máquina}}$$

4. EN FUNCION AL VALOR MATERIA PRIMA UTILIZADA

$$\frac{\text{Total de costos de fabricación} \times \text{materia prima en c/mes}}{\text{Total materia prima utilizada}}$$

## **EJERCICIOS DE FABRICACIÓN**

### **EJECICIO N° 1**

Establezca la tasa de fabricación para el año 20X2 considerando que la empresa asigna los mismos sobre la base de la materia prima directa.

Se estima que el presupuesto de costos de fabricación para el año 20X2 será de \$ 631.900.

La empresa estima que para el 20X2 se consumirá por concepto de materia prima directa \$ 750.000

Además se pide asignar los costos de fabricación en el mes de enero del 20X8 considerando que en este mes se consumirá \$ 42.500 por mano de obra directa.

**EMPRESA "ABC"**  
**PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACIÓN**  
**AÑO 20X2**

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALORES</b>	<b>FIJO</b>	<b>VARIABLE</b>
<b>MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>	516.000,00		516.000,00
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>			
Salario Nominal	60.000,00	60.000,00	
Horas Extras	3.000,00		3.000,00
Comisiones	2.000,00		2.000,00
Bono Navideño	5.000,00	5.000,00	
Bono Escolar	2.000,00	2.000,00	
Aporte Patronal	4.000,00	4.000,00	
Fondo de Reserva	5.000,00	5.000,00	
Otros Beneficios	5.000,00		5.000,00
<b>OTROS GASTOS DE FABRICACION</b>			
Combustibles y lubricantes	4.000,00		4.000,00
Consumo de repuestos	8.000,00		8.000,00
Mantenimiento	3.000,00		3.000,00
Seguros de Fábrica	3.200,00	3.200,00	
Depreciación maquinaria y equipo	4.300,00	4.300,00	
Arriendo de fábrica	3.600,00	3.600,00	
Servicios básicos	1.800,00		1.800,00
Otros indirectos	2.000,00		2.000,00
	<b>631.900,00</b>	<b>87.100,00</b>	<b>544.800,00</b>

TASA PREDETERMINADA

$$\frac{\text{Total costos de fabricación}}{\text{Presupuesto de mano de obra directa}}$$

$$TD = \frac{631.900}{109} = 0.84$$

ASIGNACIÓN DE COSTOS DE FABRICACIÓN = 0.84 \* 42.500 = **\$35.700**

## EJERCICIO N° 2

Establezca la tasa predeterminada para el año 20X2 considerando que la empresa asigna los mismos sobre la base de la materia prima directa.

Información para la elaboración del presupuesto del año 20X2 es la siguiente:

La empresa estima que para el 20X2 se consumirá de materia prima directa \$ 800.000 dólares.

Además se pide asignar los costos de fabricación en el mes de enero del 20X2 considerando que la orden de producción #100 ha utilizado materia prima directa por \$ 195.000 dólares.

CONCEPTO	VALOR
MATERIA PRIMA INDIRECTA	
Artículo A	40.000,00
Artículo B	35.000,00
Artículo C	20.000,00
Artículo x directo	15.000,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	
Salario Unificado	303.000,00
Horas extras	1.000,00
Bono navideño	9.000,00
Bono escolar	3.000,00
Aporte patronal	6.000,00
Fondo de reserva	6.000,00
Vacaciones	10.000,00
Otros	30.000,00
OTROS COSTOS DE FABRICACION	
Depreciación	50.000,00
Amortización	10.000,00
Mantenimiento	5.000,00
Consumo Repuestos	2.000,00
Combustibles y lubricantes	11.000,00
Consumo de servicios básicos	35.000,00
Seguro de fábrica	4.000,00
Arriendo de Fábrica	12.000,00

**DESARROLLO  
EMPRESA "ABC"  
PRESUPUESTO DE COSTOS DE FABRICACIÓN  
AÑO 20X2**

CONCEPTO	VALOR	FIJO	VARIABLE
<b>MATERIA PRIMA INDIRECTA</b>			
Artículo A	40.000,00		40.000,00
Artículo B	35.000,00		35.000,00
Artículo C	20.000,00		20.000,00
<b>MANO DE OBRA INDIRECTA</b>			
Salario Unificado	303.000,00	303.000,00	
Horas extras	1.000,00		1.000,00
Bono navideño	9.000,00	-	
Bono escolar	3.000,00	3.000,00	
Aporte patronal	6.000,00	6.000,00	
Fondo de reserva	6.000,00	6.000,00	
Vacaciones	10.000,00	10.000,00	
Otros	30.000,00		30.000,00
<b>OTROS COSTOS DE FABRICACION</b>			
Depreciación	50.000,00	50.000,00	
Amortización	10.000,00	10.000,00	
Mantenimiento	5.000,00		5.000,00
Consumo Repuestos	2.000,00		2.000,00
Combustibles y lubricantes	11.000,00		11.000,00
Seguro de fábrica	4.000,00	4.000,00	
Consumo de servicios básicos	35.000,00		35.000,00
Arriendo de Fábrica	12.000,00	12.000,00	
	<b>592.000,00</b>	<b>413.000,00</b>	<b>179.000,00</b>

**TASA DE fabricación**

$$\frac{\text{Total de costos de fabricación}}{\text{Total materia prima utilizada}}$$

$$TD = \frac{592.000}{800.000} = 0.74 \times \$195.000 = \$144.300$$

## ***PRESUPUESTO DE COSTOS DE VENTAS***

### **PRESUPUESTO DE GASTOS**

El presupuesto de gastos es una herramienta esencial en la gestión financiera empresarial. Este proceso de planificación anticipa y asigna recursos para diversos rubros, desde costos operativos hasta inversión en proyectos. Al brindar una visión detallada de cómo se distribuirán los recursos financieros, el presupuesto de gastos permite controlar y optimizar el uso de fondos, asegurando la viabilidad de la empresa y el logro de metas. Esta herramienta estratégica ayuda a tomar decisiones informadas y a mantener un equilibrio financiero en un entorno empresarial en constante evolución. Un resultado de (Solorzano, 2022) destaca que “la teoría de la nueva gestión pública y la teoría de la productividad, ya que el análisis de su eficacia y desempeño es fundamental para evaluar la gestión por resultados” (p. 37). La observación de sobre la interacción entre la teoría de la nueva gestión pública, la teoría de la productividad y la evaluación de la gestión por resultados destaca la relevancia de estos conceptos en la administración moderna. Al conectar la eficacia, eficiencia y rendición de cuentas, esta relación enfatiza la importancia de medir y optimizar resultados tangibles en organizaciones públicas y privadas. Comprender esta interconexión es esencial para tomar decisiones informadas y mejorar el desempeño en un entorno donde los resultados medibles son cruciales.

### ***OBJETIVO***

Una de las mediciones que utilizan las empresas para determinar el nivel de eficacia en la utilización de los recursos, corresponden al manejo de los gastos operacionales razón por la cual su proyección debe efectuarse considerando aspectos de eficiencia en su manejo.

### ***PRINCIPALES PUNTOS A TENER PRESENTES EN EL DESARROLLO DE ESTE PRESUPUESTO***

En la formulación de este presupuesto, deben considerarse básicamente los siguientes asuntos:

1. Los efectos de los presupuestos de ventas, producción, proyectos capitalizables y no capitalizables, requerimientos de personal, etc.
2. Aplicar los siguientes recursos técnicos:
  - Contabilidad por centros de responsabilidad
  - Administración por objetivos
  - Separación de gastos directos, de periodo, capacidad instalada y de políticas, semivariantes y semifijos
  - Sistema de medidores

3. Las políticas establecidas en el manual de operación de la entidad en cuanto a compensaciones al personal, depreciación, amortización, incobrabilidad, obsolescencia, planes de pensión, jubilación, provisiones de pasivo, etc.
4. Régimen legal y fiscal a que está sujeta la entidad
5. Contratos de: trabajo, comisión, regalías, servicios técnicos, renta, energía eléctrica, teléfono, mantenimiento, seguros, etc.
6. En su caso, efectos de fuerzas económicas generales
7. Analizarlo por concepto de gasto y periodo
8. La inflación
9. La variación con ventas
10. Incrementos esperados
11. Disminuciones previstas

### ***PRINCIPALES RUBROS DE GASTOS***

A continuación se sugiere una clasificación de los gastos que permite conocer de mejor manera el destino de cada rubro.

En la práctica se deberá hacer las agrupaciones que mejor se adecuen a circunstancias y necesidades de cada organización

### ***GASTOS ADMINISTRATIVOS***

- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| • Relación con el Personal     | • Servicios públicos (agua, luz, teléfono, fax) |
| • Sueldos                      | • Depreciación                                  |
| • Comisión                     | • Provisiones                                   |
| • Bonificaciones sociales      | • Amortizaciones                                |
| • Premios y bonificaciones     | • Comunicaciones                                |
| • Capacitación                 | • Suministros                                   |
| • Actividades de los empleados | • Asesoría o Auditoría                          |

### ***GASTOS DE VENTAS***

- |                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| • Sueldos              | • Invitaciones            |
| • Viáticos             | • Publicidad y Propaganda |
| • Hospedaje            | • Depreciación            |
| • Vehículos (alquiler) | • Amortización            |

## **OTROS**

- Gastos financieros

### ***FORMAS DE PRESENTACIÓN DE LOS GASTOS***

Al igual que muchas partidas de los estados financieros la información referente a los gastos se presentará de tal forma que permita a la administración una toma de decisiones real y oportuna. Durante el periodo contable es necesario se analicen las variaciones más significativas que podrían tomar este rubro con la finalidad de la alta gerencia.

En la actualidad las empresas han optado diferentes esquemas administrativos bajo los cuales pueden mejorar la eficiencia en el manejo de sus recursos tales como: calidad total, mejoramiento continuo, JAT y sistema basado en actividades (costos ABC).

En consecuencia se podrán clasificar y presentar los gastos en:

1. Fijos y Variables
2. Distribuido por departamento
  - Ventas
  - Administración
3. Asignación por líneas de productos
4. Dividido por rubros principales
  - Personal
  - Comunicaciones
  - Legales
  - Relaciones con clientes
  - Otros

## EJERCICIO DE APLICACIÓN

Sobre la base de la siguiente información tomada del Estado de resultados del 2007 prepare el presupuesto de gastos para el 2008

CONCEPTO	VALOR
Sueldos y salarios	26.000,00
Comisiones	3.600,00
Gastos de viaje	2.400,00
Publicidad y propaganda	1.200,00
Depreciaciones	8.000,00
Cuentas incobrables	1.200,00
Capacitación de personal	800,00
Uniformes personal	1.800,00
Viáticos	500,00
Suministros y materiales administrativos	700,00
Servicios Básicos	600,00

Cabe señalar que para el año 20X2 las ventas se estiman alcanzarán el valor de \$ 620.000 valor sobre el cual la empresa paga por concepto de comisiones el 2% al igual que determinará cada política con valor por concepto de publicidad el valor equivalente al 1% de sus gastos. En igual forma se estima que para el año 20X2 el nivel de inflación será el 12% el cual utiliza la empresa como concepto para la estimación de sus gastos. Además para el año 2008 la empresa tiene planificado adquirir un nuevo computador el cual incrementará el porcentaje de depreciación en un 5%

Se pide:

1. Elaborar el Presupuesto de gastos de administración identificando la estructura de gastos fijos y gastos variables.
2. Elaborar el estado de resultados del 20X2 considerando que el costo de ventas representa el 40% del valor de las ventas.
3. Identificar el valor de gastos financieros en el estado de resultados sobre la base que para el 20X2 la empresa a partir del 15 de julio obtendrá un préstamo por \$100.000,00 con una tasa de interés del 18% anual a cancelarse en 90 días.

## DESARROLLO

**EMPRESA "ABC"**  
**PRESUPUESTO DE GASTOS**  
**AÑO 20X2**

CONCEPTO	VALOR	VALOR PRESUPUESTADO	FIJO	VARIABLE
<b>ADMINISTRACION</b>				
Sueldos y salarios	26.000,00	29.120,00	29.120,00	
Capacitación de personal	800,00	896,00		896,00
Uniformes personal	1.800,00	2.016,00		2.016,00
Viáticos	500,00	560,00		560,00
Suministros y materiales administrativos	700,00	784,00		784,00
Servicios Básicos	600,00	672,00	672,00	
Gastos de viaje	2.400,00	2.688,00		2.688,00
Depreciaciones	8.000,00	8.400,00		8.400,00
<b>VENTAS</b>				
Comisiones	3.600,00	12.400,00		12.400,00
Publicidad y propaganda	1.200,00	6.200,00		6.200,00
<b>OTROS</b>				
Cuentas incobrables	1.200,00	1.344,00		1.344,00
Gastos intereses		4.500,00	4.500,00	
	<b>46.800,00</b>	<b>69.580,00</b>	<b>34.292,00</b>	<b>35.288,00</b>

**EMPRESA "ABC"**  
**ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO**

**AÑO 20X2**

<b>VENTAS</b>		620.000,00
<b>COSTOS DE VENTAS</b>		-248.000,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		372.000,00
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>		
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>		40.800,00
Sueldos y salarios	26.000,00	
Capacitación de personal	800,00	
Uniformes personal	1.800,00	
Viáticos	500,00	
Suministros y materiales administrativos	700,00	
Servicios Básicos	600,00	
Gastos de viaje	2.400,00	
Depreciaciones	8.000,00	
<b>GASTOS DE VENTAS</b>		4.800,00
Comisiones	3.600,00	
Publicidad y propaganda	1.200,00	
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		326.400,00
<b>+/- MOVIMIENTO FINANCIERO</b>		5.700,00
Cuentas incobrables	1.200,00	
Gastos intereses	4.500,00	
		<b>320.700,00</b>

## **CAPITULO VII**

### **ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

Los estados financieros proyectados son herramientas esenciales en la gestión financiera de una empresa, ya que ofrecen una visión anticipada y estructurada de su desempeño financiero futuro. Estos estados, que incluyen el estado de resultados, el balance general y el flujo de efectivo, se construyen a partir de estimaciones y suposiciones basadas en datos históricos, tendencias del mercado y proyecciones operativas. Su importancia radica en varios aspectos clave que contribuyen a una toma de decisiones informada y al logro de los objetivos empresariales.

Los estados financieros proyectados permiten una planificación estratégica y a largo plazo más precisa. Al proyectar los ingresos, gastos y flujos de efectivo futuros, las empresas pueden evaluar cómo las decisiones actuales impactarán en su situación financiera en el futuro. Esto ayuda a establecer metas realistas, identificar posibles desafíos y oportunidades, y ajustar las estrategias en consecuencia.

Por otro lado, estos estados brindan una herramienta valiosa para la asignación eficiente de recursos. Al tener una idea anticipada de los flujos de efectivo, las empresas pueden identificar períodos de exceso o escasez de liquidez. Esto permite tomar decisiones informadas sobre inversiones, financiamiento y gestión del capital de trabajo, optimizando el uso de los recursos disponibles.

Además, los estados financieros proyectados facilitan la evaluación del rendimiento y la eficacia de las operaciones. Al comparar los resultados reales con las proyecciones, las empresas pueden identificar desviaciones y entender las razones detrás de ellas. Esto permite ajustar las estrategias y los planes a medida que surgen cambios en el entorno empresarial, mejorando la capacidad de respuesta y la agilidad de la organización.

Otra ventaja clave de los estados financieros proyectados es su utilidad en la comunicación y la obtención de financiamiento. Los inversores, prestamistas y otros stakeholders pueden

evaluar la viabilidad financiera de una empresa a través de estas proyecciones. La presentación de estados financieros proyectados sólidos y realistas puede aumentar la confianza en la empresa y facilitar la obtención de capital. Una conclusión de (Escalona, Paz , & Vilorio, 2019) impulse “la realización de los estados financieros básicos proyectados debe estar incluidos en la planificación para el logro de los objetivos y perdurar en el tiempo, cumpliendo con la premisa de negocio en marcha” (p.138). Incluir estados financieros proyectados en la planificación es crucial para alcanzar objetivos y mantener la continuidad del negocio. Esta práctica anticipa desafíos, alinea decisiones con estrategias a largo plazo y evalúa viabilidad. Asimismo, cumple la premisa de negocio en marcha al asegurar recursos para operaciones futuras, optimizando la gestión en un entorno cambiante.

En definitiva, los estados financieros proyectados son una herramienta fundamental para la gestión financiera efectiva de una empresa. Proporcionan una visión anticipada de su desempeño financiero futuro, permiten la planificación estratégica, la asignación eficiente de recursos, la evaluación del rendimiento y la comunicación efectiva con stakeholders. Al usar estas proyecciones de manera informada, las empresas pueden tomar decisiones sólidas y encaminadas a alcanzar sus objetivos en un entorno empresarial dinámico y competitivo.

### ***ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO***

El Resultado final de todos los presupuestos de operación tales como de ventas, costos de artículos vendidos gastos de ventas y administración se resumen en el Estado de Resultados presupuestado allí se presenta el resultado neto de las operaciones del periodo presupuestado

Mediante este Estado el jefe de Presupuestos deberá investigar el alza continua en el costo de los artículos vendidos y tratará de reducir los costos. Posiblemente se puede sustituir un material de costo por un año más bajo si se puede mantener la calidad

### **EJERCICIO**

La empresa Oriental Ltda. Inicia sus actividades de producción y exportación de tableros aglomerados de  $\frac{1}{4}$  en enero del 20X1 con un saldo de 500 m<sup>2</sup> y culmina el 31 de diciembre con un saldo de 200 m<sup>2</sup>.

En el año 20X1 se exportan 3000 m<sup>2</sup>, por un total de \$5.000.000, estimándose que para el 2002 se producirá un incremento en ventas del 10% sobre el volumen mensualmente y el 5% mensual sobre el precio.

La empresa para la proyección de sus inventarios finales de producción lo realiza sobre la base de rotación de inventarios

Para la producción de un metro cuadrado se requieren de dos tipos de madera como materia prima

Madera de pino 50.000 cm<sup>2</sup>

Madera de eucalipto 40.000 cm<sup>2</sup>

Se estima que no existe desperdicio alguno en la utilización de materia prima

Es la política de la empresa mantener como inventario de materia el doble del que se utiliza en la producción

El inventario inicial real de materia es de:

Madera de pino 500 m<sup>2</sup> con un precio unitario de \$2.30

Madera de eucalipto 300 m<sup>2</sup> con un precio unitario de \$2.10

Para el año 20X2 se estima un incremento en el precio del 15% manteniendo la empresa como método de valoración de inventarios el PEPS

Para la producción de un metro cuadrado de tablero aglomerado se utilizan dos departamentos.

Cortado 3 horas con una tasa promedio de \$1

Armado 4 horas con una tasa promedio de \$0.90

Los costos de fabricación se estiman en un valor de \$22 por metro cuadrado a producirse

Los gastos de administración se estiman en \$8.000 y los de ventas en \$3.500 de todos los cuales se estiman que el 85% son fijos

La variación de productos terminados es de \$80.000

### PRESUPUESTO DE VENTAS

	UNIDADES	\$	\$ UNITARIO	
<b>20X1</b>	3.000	5.000.000,00	1.666,67	
<b>INCREMENTO</b>	10%		5%	
<b>Ene-02</b>	275		1.750,00	<b>481.250,00</b> Ventas presupuestadas

### PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

$$Rotacion = \frac{3000}{350} = 8,57142857$$

MES	U. VTAS	INV. FINAL	INV. INICIAL	PRODUCCION
ENERO	275	385	200	<b>460</b>

### PRESUPUESTO DE MATERIA PRIMA DIRECTA

<b>PRODUCCION</b>		460,00
<b>UTILIZACION</b>		
Madera de pino	5	2.300,00
Madera de eucalipto	4	1.840,00
<b>INVENTARIO FINAL</b>		
Madera de pino		4.600,00
Madera de eucalipto		3.680,00
<b>INVENTARIO INICIAL</b>		
Madera de pino		500,00
Madera de eucalipto		300,00
<b>COMPRAS REQUERIDAS</b>		
Madera de pino		6.400,00
Madera de eucalipto		5.220,00
<b>PRECIO</b>		
Madera de pino	2,645	16.928,00
Madera de eucalipto	2,415	12.606,30
<b>UTILIZACIÓN</b>		
Madera de pino		2.300,00
Madera de eucalipto		1.840,00
<b>PRECIO UEPS</b>		
Madera de pino	2,645	6.083,50
Madera de eucalipto	2,415	4.443,60
		<b>10.527,10</b>

### PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA DIRECTA

DEPARTAMENTO	PRODUCCION	HORAS ESTIMADAS	TOTAL HORAS ESTIMADAS	COSTO MOD
CORTADO	460	3	1.380,00	1.380,00
ARMADO	460	4	1.840,00	1.656,00
				<b>3.036,00</b>

### PRESUPUESTO DE GASTOS

GASTOS		FIJO	VARIABLE
ADMINISTRACION	8.000,00	6.800,00	1.200,00
VENTAS	3.500,00	2.975,00	525,00
	<b>11.500,00</b>	<b>9.775,00</b>	<b>1.725,00</b>

## ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTADO

<b>VENTAS</b>		481.250,00
COSTO DE VENTAS		-103.683,00
MPD	10.527,00	
MOD	3.036,00	
C/F	10.120,00	
VARIACION	80.000,00	
<b>UBV</b>		<b>377.567,00</b>
GASTOS DE OPERACIÓN		
ADM		-8.000,00
VTAS		-3.500,00
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>366.067,00</b>

## ***BALANCE PROYECTADO***

Los diversos presupuestos se van interrelacionando progresivamente, de tal forma de lograr una construcción que debe mantener la coherencia de la información proveniente de los diversos sectores de la empresa formando un sistema totalmente integrado

Lo que cada uno de ellos realiza por sí mismo asociado todas las responsabilidades al resultado, lo realizan los diferentes presupuestos entre sí mediante una asociación que señala las dependencias mutuas y unifica los esfuerzos para bien de todos”

El objetivo que debe lograrse en esta etapa es la determinación de la situación patrimonial del ente, al final de cada uno de los subperiodos que conforman el lapso de presupuestación adoptado. En las empresas integrantes de un mismo conjunto económico suele unificarse con el propósito de consolidar el control de la gestión

Partiendo de un estado patrimonial previsto para el inicio del periodo se elaborará el balance proyectado con desagregación mensual. Estos saldos mensuales surgirán como resultado del registro de movimientos de las cuentas utilizadas para los distintos presupuestos

Una forma práctica para concretar toda la información de manera orgánica es a través de la confección de asientos de tipo contable y su posterior mayorización permitirá obtener las expresiones finales que se formalizarán básicamente en:

- a) El estado de resultados presupuestado
- b) Flujo de efectivo presupuestado
- c) Balance proyectado

## PRACTICA CONTABLE

Una empresa Industrial fabrica un producto terminado de dos materias primas A y B utilizando en el proceso productivo dos secciones productivas, C1 y C2.

La información que dispone para realizar la previsión para un periodo de un mes es la siguiente:

- Ventas previstas en el periodo considerado: 2.000 unidades a \$3.500,00 c/u.

Materia prima A	5.000 Uds. a 40 c/u.
Materia prima B	2.500 Uds. a 42 c/u.

- Las existencias finales previstas al terminar el periodo son:

Materia Prima A	300 Uds.
Materia Prima B	200 Uds.
Producto terminado P	500 Uds.

El precio de compra de las materias primas previsto para el periodo se estima en:

Materia prima A	45 u.m. / Uds.
Materia prima B	53 u.m. / Uds.

- De acuerdo con la experiencia de periodos anteriores, el estándar técnico de las materias primas se estima en:

Materia prima A	2,75
Materia prima B	1,25

- En cuanto a la mano de obra directa, se estima que el coste total para el período considerado es de 3.000.000 u.m. con un estándar técnico de 0,75.

- En el proceso productivo se estima que las secciones productivas S1 y S2 tendrán un estándar técnico de 0,25 y 0,50. y una capacidad máxima de 800 y 1.600 horas respectivamente.

Los costes indirectos de fabricación presupuestados para las secciones son:

Costes fijos	850.000
Costes Variables	1.650.000
Administración	300.000

En el apartado de costes variables se incluyen 150.000 u.m. de amortización de inmovilizado.

Con la finalidad de mejorar el proceso productivo, al final del período se compra maquinaria por un importe de 5.000.000 u.m.

Para el control de las existencias se utiliza el método FIFO.

Para conseguir las ventas previstas se estiman unos gastos en publicidad del 10 % del volumen de ventas previsto.

La facturación de las compras y ventas se realiza al final del período presupuestado.

Los plazos de cobro y pago acordados son los siguientes:

- Pago a proveedores: 50% al contado, el resto a 30 días.
- Cobro a clientes: al contado.
- Pagos de sueldos y salarios: al contado.
- Pagos a los acreedores: 70% al contado y el resto a 30 días.
- El pago de la compra de maquinaria se realiza: 50% al contado, 30% a 60 días y el resto a 90 días.
- De los clientes del balance se cobran 3.000.000 u.m.
- De los proveedores del balance se pagan 305.000 u.m.
- Los gastos de publicidad se pagan: 50% al contado y el resto a 90 días.
-

El balance inicial es:

EMPRESA INDUSTRIAL  
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA  
Al.....

ACTIVO		PASIVO	
Inmovilizado Amortización	14.000.000	Capital	15.000.000
Acumulada Materia prima A	(1.000.000)	Reservas	5.000.000
Materia prima B	200.000	Proveedores	1.305.000
Clientes Tesorería	105.000		
	5.000.000		
	3.000.000		
Total activo	21.305.000	Total pasivo	21.305.000

Se pide:

1. Coste unitario estándar del producto P.
2. Cuenta de resultados previsional del período.
3. Presupuesto de tesorería.
4. Balance previsional.

DESARROLLO

$$\begin{aligned} \text{Produccion de P} &= \text{ventas} + \text{existencias finales} - \text{existencias iniciales} \\ &= 2000 + 500 - 0 = 2500 \text{ unidades} \end{aligned}$$

Inventario permanente de materia prima A

$$\begin{aligned} \text{Consumo} &= 2500 \text{ uds}(P) \times 2,75 = 6.787 \text{ unidades de A Compras} \\ &= 6875 + 300 - 5000 \\ &= 2175 \text{ unidades de A coste de las materias primas consumidas (FIFO)} \end{aligned}$$

$$5000 \times 40 = 200.000$$

$$175 \times 45 = 84.375$$

$$\frac{284375}{6875} = 41,3636 \text{ UM/UD}$$

### Inventario permanente materia prima B

$$\begin{aligned} \text{Consumo} &= 2500 \text{ uds}(P) \times 1.75 = 3125 \text{ unidades de b Compras} \\ &= 3.125 + 200 - 2.500 \\ &= 825 \text{ unidades de B Coste de las materias primas consumidas (FIFO)} \end{aligned}$$

$$2500 \times 42 = 105.000$$

$$625 \times 53 = 33.125$$

$$\text{Coste} = \frac{138.125}{3125} = 44,20 \text{ um/uds}$$

### PRESUPUESTO CONSUMO

$$\text{Mat prima A} = 6875 \text{ unid} \times 41,3636 \frac{\text{um}}{\text{uds}} = 284.375$$

$$\text{Mat prima B} = 3125 \text{ unid} \times 44,20 \frac{\text{um}}{\text{uds}} = 138.125$$

### PRESUPUESTO COMPRAS

<b>Mat. Prima A</b>	2.175	x	45	=	97.875 um
<b>Mat. Prima B</b>	825	x	53	=	<u>43.725 um</u>
<b>Total compra prevista</b>	141.600 um				

### MANO DE OBRA DIRECTA

$$\begin{aligned} 0,75 \times 2.500 \text{ unid} &= 1875 \text{ h/persona} \\ 1 \text{ hora/persona} &= \frac{3.000.000}{1875 \text{ horas}} = 1.600 \text{ um/persona} \end{aligned}$$

### GASTOS GENERALES DE FABRICACIÓN

0,25	x	2.500 unid	=	625 horas máquina
0,50	x	2.500 unid	=	<u>1.250 horas máquina</u>
<b>Total horas máquina</b>	1.875 horas			

Horas máximas Sección 1: 800

Horas máximas Sección 2: 1.600

Total horas máximas en las dos secciones: 2.400 horas

## COSTE FIJOS

$$CF = \frac{850.000 \text{ um}}{2400 \text{ HORAS}} = 354.166 \text{ um/horas}$$

Horas utilizadas en la fabricación:

$$1875 \text{ horas} \times 354,1667 = 664.063$$

Horas de subactividad

$$525 \text{ horas} \times 354,1667 = 185.937$$

Total coste fijo

$$664.063 + 185.937 = 850.000 \text{ um}$$

## COSTES VARIABLES

$$\frac{1650000 \text{ um}}{1875 \text{ horas}} = 880 \text{ um horas maquin}$$

## COSTE DE PRODUCCIÓN PREVISTO

Materia prima A	6.875 unid	x	41,3636	=	284.375
Materia prima B	3.125 unid	x	44,20	=	138.125
Mano de obra directa	1.875 horas	x	1600	=	3.000.000
Costes fijos	1.875 horas	x	354,1667	=	664.063
Costes variables	1.875 horas	x	880	=	<u>1.650.000</u>
<b>Total coste de producción previsto</b>					<b>5.736.563</b>

$$\text{coste unitario producto terminado} = \frac{5736.563 \text{ u}}{2500 \text{ unid}} = 2294.6$$

EMPRESA INDUSTRIAL  
ESTADO DE RESULTADOS

Al.....

Ingreso ventas 2.000 uds x 3.500 u m =	7.000.000
Coste de las ventas 2.000 uds x 2.294,62	<u>&lt; 4.589.240 &gt;</u>
Margen industrial	2.410.760
Coste comercial ( 10% s/ 7.000.000)	<u>&lt; 700.000 &gt;</u>
Margen comercial	1.710.760
Coste Administración	<u>(300.000)</u>
Resultado Contabilidad analítica de la actividad	1.410.760
Coste de subactividad	<u>&lt; 185.937 &gt;</u>
Resultado Contabilidad analítica del período	1.224.823

TESORERIA

COBROS

	<b>TOTAL</b>	<b>CONTADO</b>	<b>OTROS</b>
Ventas período	7.000.000	7.000.000	-----
Cliente Balance	<u>5.000.000</u>	<u>3.000.000</u>	<u>2.000.000</u>
<b>TOTAL</b>	12.000.000	10.000.000	2.000.000

PAGOS

	<b>TOTAL</b>	<b>CONTADO</b>	<b>OTROS</b>
Proveedores período	141.600	70.800	70.800
Sueldos y salarios	3.000.000	3.000.000	-----
Acreedores	2.650.000	1.855.000	795.000
Proveedores maquinaria	5.000.000	2.500.000	2.500.000
Proveedor en Balance	1.305.000	305.000	1.000.000
Acreedores Publicidad	<u>700.000</u>	<u>350.000</u>	<u>350.000</u>
<b>TOTAL</b>	12.796.600	8.080.800	4.715.800

## Resumen Tesorería

Saldo tesorería	3.000.000 u.m.
Cobros	10.000.000 u.m.
Pagos	<u>&lt; 8.080.800 &gt;u.m.</u>
Saldo tesorería	4.919.200 u.m.

## EMPRESA INDUSTRIAL ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA Al.....

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
Inmovilizado	19.000.000	Capital	15.000.000
Amort. Acumulada	<1.150.000>	Préstamos L.P	5.000.000
Mat. Prima A	13.500	Proveedores	1.070.800
Mat. Prima B	10.600	Proveedores Inmov.	2.500.000
Ptos. Terminados	1.147.323	Acreedores	1.145.000
Clientes	2.000.000	Pérdidas y Ganancias	1.224.823
Tesorería	<u>4.919.200</u>		
	25.940.623		25.940.623

### Existencias Finales

Mat. Prima A: 300 uds x 41,3636 = 13.500

Mat. Prima B: 200 uds x 44,2000 = 10.600

Productos Terminados: 500 uds x 2.294,6200 = 1.147.323

## **BIBLIOGRAFIA**

Escalona, K., Paz, M., & Vilorio, M. (2019). Proyección estados financieros básicos: la situación económica y financiera en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Enfoques*, 3(10), 126-134. Retrieved from <https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/60>

Formoso, M. (2022). Transformación de los sistemas de producción audiovisual tras la pandemia. Estudio del caso de España en el contexto europeo. *Palabra Clave*, 25(3), 35-49. doi:<https://doi.org/10.5294/pacla.2022.25.3.7>

Gago-Rodríguez, S., & Purdy, D. (2015). Los efectos del conocimiento presupuestario y la motivación extrínseca en la importancia que los directivos atribuyen a sus presupuestos. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 44(1), 47-71. doi:<https://doi.org/10.1080/02102412.2014.987446>

Mocciaro, O. (2015). *Presupuesto Integrado*. Córdoba: Macchi. Retrieved from <https://www.iberlibro.com/9789505372133/Presupuesto-Integrado-Mocciaro-Osvaldo-9505372132/plp>

Orozco, F., Serpell, A., Molenaar, K., & Forcael, E. (2014). Modelando los Factores e Índices de Competitividad para Constructoras: Hallazgos en Chile. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(4). doi:[https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000612](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000612)

Palacios, M. (2020). Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones. *Revista Nacional de Administración*, 11(57), 57-68. doi:Doi: 10.22458/rna.v11i2.2756

Paredes, A., Naranjo, R., & Paredes, X. (1997). *Manual de capacitación en planificación estratégica para la gestión, operación y mantenimiento de servicios municipales*. Quito: Lula. Retrieved from [https://books.google.com.ec/books/about/Manual\\_de\\_capacitacion\\_en\\_planificacion.html?id=GoWJtgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Manual_de_capacitacion_en_planificacion.html?id=GoWJtgAACAAJ&redir_esc=y)

Parra, J., & La Madriz, J. (2017). PRESUPUESTO COMO INSTRUMENTO El presupuesto como instrumento financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Negotium*, 13(38), 33-48. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/782/78253678003.pdf>

Peñafiel-Loor, J., Pibaque\_Pionce, M., & Pin-Sancan, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista científica de Ciencias económicas y empresariales*, 4(1), 107-133.  
doi:<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105>

Rodríguez, G., Rodríguez, B., & Chirinos, A. (2005). Sistema de información en la gestión presupuestaria sector pastas alimenticias. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(1). Retrieved from [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182005000100007](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182005000100007)

Rojas, W., & Sánchez, A. (2020). Pensando la Contaduría Pública en su ejercicio profesional: contextos y presupuestos. *Innovar*, 31(80), 43-55. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512021000200141&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512021000200141&script=sci_arttext)

Solorzano, J. (2022). Una visión teórica de la ejecución presupuestaria en el contexto de la gestión por resultados. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 31-47.  
doi:[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3450](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3450)

**Marco Vinicio Cevallos Bravo**  
Universidad Central del Ecuador  
mcevallos@uce.edu.ec

**Pablo Dávila Pinto**  
Universidad Central del Ecuador  
pgdavila@uce.edu.ec

**Willian Marcelo Ponce Iturralde**  
Universidad Central del Ecuador  
wmponce@uce.edu.ec

ISBN: 978-9942-33-813-6



**compAs**  
Grupo de capacitación e investigación pedagógica



@grupocompas.ec  
compasacademico@icloud.com