



Licenciatura en:  
**Gestión y Administración de Pequeñas y Medianas Empresas**

Programa de la asignatura:  
**Contabilidad de Costos**

Clave:  
**07142423**

Universidad Abierta y a Distancia de México  
**UnADM**



## Unidad 3. Clasificación, preparación y etapas del presupuesto

### Presentación de la unidad

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa, para un periodo determinado con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia. Los presupuestos, son un conjunto de técnicas de planeación y predeterminación que se utilizan para determinar recursos financieros con base a estadísticas. La función y utilidad de los mismos se refleja en diferentes instancias de la empresa, en el control de costos, en la planeación así como en la toma de decisiones. La información de costos es totalmente imprescindible, sin ella ninguna empresa podría operar adecuadamente.

### Propósitos de la unidad

El estudiante al finalizar la unidad logrará:

- Identificar los sistemas o métodos de costos
- Definir la forma de aplicación de los métodos de costos

### Competencia específica

Aplicar los métodos de costeo para determinar información financiera empleando los sistemas de costos.



**Temario de la unidad**

Unidad 3. Clasificación, preparación y etapas del presupuesto ..... 2

    Presentación de la unidad ..... 2

    Propósitos de la unidad..... 2

    Competencia específica..... 2

    Temario de la unidad ..... 3

    3.1 Clasificación ..... 4

        Actividad 1. Clasificación de los presupuestos ..... 7

    3.2 Preparación ..... 8

    3.3 Etapas del presupuesto ..... 12

        Actividad 2. Metodologías del presupuesto..... 21

Evidencia de aprendizaje. Aplicación de tipos de presupuesto..... 22

    Autorreflexiones ..... 22

    Fuentes de consulta ..... 23



### 3.1 Clasificación

La planeación estratégica es un camino que seguir por las organizaciones, con unificación y sistematización de actividades; es la base fundamental de las decisiones que tomará la organización en el futuro, para alcanzar los objetivos planeados. Las empresas en la actualidad deben de tener definido un rumbo, de a dónde quieren llegar, qué mercado desean alcanzar y ser competitivos, si quiere ser la que da el mejor costo, la mejor calidad, el mejor precio, etcétera.

El presupuesto es una herramienta que ayuda a los administradores en sus funciones de planeación y de control, ayuda a los administradores a planear el futuro, también se usa para evaluar lo que sucedió en el pasado, además se utiliza como punto de referencia de los estados presupuestados contra el resultado real obtenido en el periodo actual. El presupuesto es uno de los instrumentos de administración de costos más usados y valorados para la reducción y el control de los costos. El proceso de elaboración de los presupuestos ayuda a los gerentes a ser mejores administradores y coloca a la planeación en primer lugar en la mente de estos.

Las organizaciones, para cumplir con su misión, deben de fijar objetivos, trazar planes de acción, diseñar políticas y asignar recursos. Una de las herramientas más importantes de que dispone la administración moderna para guiar las acciones en el logro de sus objetivos es el presupuesto. Este último permite cuantificar los planes en términos de ingresos y egresos, y controlar cada una de las acciones emprendidas para alcanzar sus metas.

Planear significa trazar el camino a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, para lograrlo la administración debe de establecer metas, organizar técnicamente sus recursos, coordinar las diferentes actividades y controlar su comportamiento. Existen dos formas de planeación, dependiendo del periodo que abarquen: planeación a corto y a largo plazo. La primera hace referencia a los planes establecidos por la organización, generalmente periodos de un año.

Un presupuesto es *“un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”* (Ramírez, 2005:265).

Por ejemplo, una forma convencional, para determinar un presupuesto, es cuando, se va a realizar un evento, en donde en éste se deben considerar los ingresos requeridos para el desarrollo de este, como lo son las cuentas y otras disposiciones representadas en el lugar donde se realizará, bebidas, alimentos, permisos, arreglos, personal de servicio, entre otros.



Lo mismo debe realizar la empresa para llevar a cabo sus proyectos, debe considerar la planeación de sus ingresos y recursos disponibles, así como costos y gastos. Sin embargo, es necesario cuidar el manejo de las operaciones diarias que garanticen el logro de los objetivos planeados, ejecutar medidas de control que permitan comparar los planes establecidos con los resultados reales y aplicar las correcciones en las acciones en la que sea necesario. Por ello es importante que conozcas como pueden clasificarse los presupuestos:

**Se elaboran para un solo nivel de actividad.** Cuando esto se ha realizado, no se permiten los ajustes por las variaciones que arroje el resultado, de esta manera se efectúa un control con anticipación, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.

Algunos presupuestos fijos se establecen por decisiones administrativas, éstos son los de depreciación, los de los impuestos y en el corto plazo están los presupuestos de sueldos y salarios, los gastos de publicidad y los gastos de investigación se encuentran dentro de esta categoría.

Asimismo, se desarrollan en torno a un nivel de actividad particular; son estáticos, ya que los ingresos y los costos que se preparan para los presupuestos estáticos dependen de un nivel de actividad que rara vez es igual a la actividad real, no son muy útiles cuando se trata de preparar reportes de desempeños.

**El presupuesto flexible,** se elaboran para diferentes niveles de actividad, permiten la rectificación de las estimaciones de los costos de operación y de las utilidades, como consecuencia de los cambios en las ventas o en el volumen de la producción, y como resultado provoca mejoras al presupuesto fijo y estático al permitir su ajuste con las variaciones que se produzcan en las practicas (Morales 2000).

Este principio debe aplicarse a todos los presupuestos, ya que éstos deben revisarse y adaptarse a las fluctuaciones del mercado, reconsiderando los planes iniciales de acuerdo con las variaciones que pudieran existir en los ingresos y gastos, mediante la fijación de porcentajes sobre las bases de inicio.

Esta herramienta permite ajustar partidas en función de los cambios producidos en los volúmenes de producción. Además, se encarga de prever las circunstancias por las cuales una partida puede variar, el monto al que puede ascender dicha partida y el volumen variable de toda actividad productiva.



Asimismo, estudia los cambios; es decir, el comportamiento de los costos ante distintos niveles de producción, por lo que no utiliza necesariamente como medida los artículos terminados en un periodo dado sino cualquier otra medida: total de horas directas o el costo de estas, horas maquinas empleadas etcétera.

**Presupuestos por áreas o niveles de responsabilidad**, este presupuesto es una técnica de planeación, dirección y control, previsión, coordinación y organización, respecto a la predeterminación de cifras financieras, de condiciones de operación y de resultado encaminados a cuantificar la responsabilidad de los encargados de las aéreas y los niveles en que se divide una entidad.

Es una herramienta de motivación, al hacer que participen los responsables en la fijación de los objetivos y de la elaboración de los presupuestos; es una medida de eficiencia y de autocontrol que sirve como guía de acción para quien asume la responsabilidad de una función. Por lo tanto, se le considera como una herramienta muy importante en la administración y la contabilidad financiera indispensable para la toma de decisiones y el control de las operaciones.

**Presupuestos por base cero**, según Cárdenas y Nápoles (2007:3) consiste en reevaluar cada uno de los programas y gastos, partiendo siempre a partir de cero, es decir, se elabora como si fuera la primera operación de la empresa, se evalúa, justifica el monto y necesidad de cada renglón de este, se olvida del pasado para planear con plena conciencia en el futuro.

Dentro de este presupuesto se elabora un paquete de decisión formado por estudios de costo-beneficio, al cual se le asignan los recursos disponibles. Estos paquetes se clasifican en orden de importancia y en forma descendente, para así tomar las decisiones que permitan a la administración jerarquizar las actividades y decidir su aprobación, de acuerdo con los recursos disponibles y con base en los diferentes niveles de actividad y costo.

Este tipo no considera experiencias anteriores para planificar acontecimientos futuros, es una metodología de planeación y de confección de los presupuestos que trata de reevaluar cada año todos los programas y los gastos de una entidad. Se emplea el término de planificación porque se fijan tanto los objetivos como las metas y se suman decisiones relativas a las políticas básicas de la organización; se analizan en detalle las distintas actividades que generan ingresos y costos para que permitan la obtención de los resultados deseados.



Principales objetivos (Muñiz 2009:51):

- ▶ Eliminar actividades repetitivas e innecesarias
- ▶ Priorizar tareas en función de su importancia
- ▶ Evaluar otras tareas para aumentar la productividad y la rentabilidad de los resultados
- ▶ Romper con la rutina establecida y diseñar una nueva metodología de confección del presupuesto.

Las principales ventajas son (Muñiz 2009:51):

- ▶ No se basa en el nivel de gastos de años anteriores, se empieza desde cero siempre
- ▶ Permite eliminar la costumbre de aumentar los importes de los presupuestos presentados
- ▶ Da a conocer la capacidad y creatividad de cada responsable porque debe ser imaginario y novedoso. Establece para cada responsable una relación entre recursos, objetivos y resultados



Para conocer más sobre la clasificación, preparación y etapas de los presupuestos, lee el **Capítulo 2: La utilidad de los presupuestos**, del libro **Control presupuestario** de Ramírez de la página 41 a la 63.

### Actividad 1. Clasificación de los presupuestos

En esta actividad realizarás una investigación para identificar los diferentes tipos de presupuestos.

1. **Investiga** en fuentes confiables los diferentes tipos de presupuestos y clasifícalos de acuerdo con su aplicación, origen, áreas de aplicación y responsabilidad.
2. Posteriormente, **elabora** un esquema con la información recabada, especificando que tipo de presupuesto se trata.
3. Al finalizar **guarda** tu documento con la siguiente nomenclatura **GCCO\_U3\_A1\_XXYZ** y **envíalo** a tu Docente en línea a la sección de tareas.

**\*Recuerda consultar los criterios de evaluación de la actividad**



### 3.2 Preparación

La implementación de un sistema de presupuesto constituye hoy en día una de las claves del éxito de una empresa desde su perspectiva financiera; si no se cuenta con un sistema de presupuestos debidamente coordinado la administración tendrá sólo una idea muy vaga respecto a dónde se dirige la compañía. Un sistema presupuestal es un instrumento de gestión para obtener el más productivo uso de los recursos.

Los presupuestos ayudan a determinar cuáles son las áreas fuertes y débiles de la compañía. El control presupuestal genera la coordinación interna de esfuerzos por planear y controlar las operaciones que constituyen la esencia de la planeación de las utilidades, y el sistema presupuestal provee un cuadro integral de las operaciones como un todo. Al realizar comparaciones entre los resultados operativos reales con los proyectados se pueden determinar los motivos por los cuales no se alcanzaron las metas de utilidades deseadas.

Según Ramírez (2005) el **presupuesto maestro** es “*un conjunto de presupuestos que buscan, por un lado, la determinación de la utilidad o pérdida que se espera tener en el futuro, y por el otro, formular estados financieros presupuestados que permitan al administrador tomar decisiones sobre un periodo futuro en función de los planes operativos para el siguiente año*” (p. 267). Y se divide en dos secciones:

Presupuesto de  
operación

Presupuesto  
financiero

En este tema se analizará el **presupuesto de operación y el presupuesto financiero**.

El **presupuesto operativo** está conformado por el presupuesto de ventas. El presupuesto de ventas se integra por el presupuesto de operación y de gastos de operación. Para elaborar el presupuesto de producción deben realizarse primero los presupuestos de materia prima, de mano de obra y el de gastos indirectos de fabricación, ya que estos tres últimos presupuestos integran el presupuesto de ventas. Los presupuestos de ventas y de



gastos de operación conforman finalmente el estado de resultados presupuestado como se muestra en la siguiente figura:

Figura 1. Integración del presupuesto



Fuente: Ramírez (2005:270)

- a. De la figura anterior, toma en cuenta que, para elaborar el **presupuesto de ventas**, debes considerar las ventas por periodo y el precio unitario de cada producto, esto lo consigues a través los objetivos establecidos por la alta gerencia, un crecimiento de ventas por categorías, o bien mediante un estudio de mercado o métodos estadísticos; finalmente, dicho pronóstico de ventas se divide en zonas, divisiones, marcas, líneas, etcétera. El departamento de ventas es el responsable de elaborarlo.
- b. Posteriormente elaborar el **presupuesto de producción**, se le conoce como plan de producción, de él se derivan tres planes, por lo cual es importante que los conozcas la fórmula para determinar el plan de producción:

**Presupuesto de producción por línea + inventario final deseado – inventario inicial**



Lo anterior supone que los inventarios en proceso tienen cambios pocos significativos, de no ser así se deberían de considerar dentro del análisis, para determinar la producción de cada línea. El responsable de su elaboración es el departamento de producción.

- c. Se elabora el **presupuesto de materias primas** proveniente del plan de producción, para determinar las cantidades necesarias de cada tipo de materia prima se utiliza la fórmula siguiente:

El responsable de elaborar este presupuesto es el departamento de compras, en conjunto con el departamento de materias primas.

- d. El **presupuesto de mano de obra** Se deriva del plan de producción, se elabora en función de las horas de mano de obra necesarias para realizar las producciones y de acuerdo al tiempo de trabajo de cada empleado se establece la cantidad de personal a requerir, aunque hay ocasiones que se necesita una cantidad estándar de personal para operar para cada línea que produce la empresa, así como la calidad de mano de obra que se requiere, con lo cual se puede detectar si se requiere más recurso humano o si los actuales son suficientes.
- e. El **presupuesto de gastos indirectos de fabricación**, Debe de elaborarse con la participación de todas las áreas de producción que efectúan cualquier gasto productivo indirecto, se utiliza la fórmula siguiente:

**Gastos de fabricación fijos + (gastos variables por unidad \* unidades a producir)**

- f. Se continúa con el **presupuesto de gastos de operación**, el cual planea los gastos de distribución y administración de la empresa, que son en parte fijos y variables.
- g. Posteriormente se prepara el **costo de ventas presupuestado**, basado en las ventas, la política de inventarios de materia prima, el costo de mano de obra directa, los gastos indirectos de fabricación, la política de inventarios de productos terminados y el costo por unidad asignado a cada producto. El último paso para el **presupuesto de operación** es la elaboración del estado de resultados presupuestado, el cual consolida todos los presupuestos realizados anteriormente y determina la utilidad esperada de la compañía.



Dentro del marco general de la administración financiera, el **presupuesto financiero** es el que se refiere al control, costo y redituabilidad del efectivo y del capital propio y ajeno, ósea la administración de recursos invertidos y obtenidos tanto de fuentes internas como externas, comprendiendo básicamente a los presupuestos de efectivo, inversiones, compras, programas de pago, proyectos capitalizables y estado de situación financiera presupuestado.

La característica principal del **presupuesto de efectivo** es por su naturaleza, ya que es el elemento coordinador de los demás dentro de un sistema integral; por lo tanto, casi como requisito indispensable para su preparación, es necesario que el resto de los presupuestos estén terminados y aprobados. Con su aplicación logran preverse las necesidades o sobrantes de efectivo, las inversiones que se efectuarán, los compromisos financieros en que se incurrirá, así como el grado de liquidez y lo adecuado de la estructura financiera de la entidad. (Paniagua 1997: 114)

El **presupuesto maestro** debe concluir con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son el resultado esperado para una empresa, así como cada una de las áreas de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la planeación establecida. También pueden elaborarse estados financieros mensuales o trimestrales o cuando la empresa lo juzgue conveniente.

El **presupuesto financiero** proviene de la información generada por el presupuesto de operación. Es necesario considerar que son tres grandes planes los que engloban un modelo de planeación: el plan de mercado, el requerimiento de insumos y el financiero.

Los dos primero constituyen la base para elaborar el presupuesto de operación y, una vez que este ha sido integrado, se utiliza como referencia para elaborar el presupuesto financiero que junto con la operación constituyen la herramienta por excelencia para traducir, en términos monetarios, el diseño de acciones que habrán de realizarse de acuerdo con la última etapa del modelo de planeación estratégica.

El presupuesto de ventas, el de costo de producción y el de gastos de operación producen el estado de resultados proyectado; en síntesis, el presupuesto de operación da origen al estado de resultados presupuestado.

El presupuesto financiero, aunado a ciertos datos del estado de resultados, expresa el estado de situación financiera y el estado de flujo efectivo presupuestados.

El estado de resultados, el de situación financiera y el de situación financiera proyectada. Con estos informes se concluye la elaboración de un plan anual o plan maestro de una empresa.



Para conocer más sobre el presupuesto, lee el **Capítulo 7: la planeación y el presupuesto maestro**, del libro **Contabilidad administrativa** de la página 250 a la 274.

### 3.3 Etapas del presupuesto

La elaboración principia con una planeación para la generación del presupuesto, es una tarea ardua, ya que involucra a casi todas las áreas de la organización, existen empresas que contratan asesores externos para cumplir con todo el proceso de planeación.

De acuerdo con Ramírez (2005:258), para la planeación, los administradores deben responder a una serie de interrogantes, entre las cuales destacan:

1. ¿Existe realmente una ventaja diferencial que permita competir?
2. ¿Se atiende adecuadamente un segmento determinado del mercado que permita mantenerlo fiel?
3. ¿Se cuenta con un plan para lograr un liderazgo en costos?
4. ¿En qué segmento de mercado se está, y por qué en éste y no en otro?
5. ¿Los clientes van a ser fieles?
6. ¿Qué puede pasar si se van con la competencia?
7. ¿Cómo pueden los competidores actuar con los clientes?
8. ¿Los proveedores ayudarán a que se de calidad?
9. ¿Los recursos humanos son capaces?, entre muchas otras.

La tarea de elaborar el presupuesto es de todos, desde los obreros hasta la alta gerencia por esa misma razón es necesario formular manuales específicos para las actividades que deberán desarrollarse, así como para cualquier otra labor administrativa.

En las empresas los presupuestos se elaboran en varias ocasiones antes de ser aprobados, esto ocurre porque una vez que se realiza el estado de resultados presupuestado, a la alta gerencia no le parece apropiado el mismo, entonces, se empiezan a ajustar los presupuestos hasta llegar a un resultado que convenza a la alta gerencia; recuerda que el propósito de los presupuestos es planear, dirigir y controlar, siendo estos últimos dos pasos, los más importantes del proceso.

A continuación, se muestra un ejemplo de la elaboración del presupuesto maestro:



La compañía Nuño S.A fabrica dos productos, Delta y Sigma a fines del 2012 (su primer año de operaciones) desea elaborar el presupuesto maestro para 2013, en el cual se tratarán de plasmar las acciones necesarias para lograr el lugar que la dirección general ha fijado. El estado de situación financiera hasta el 31 de diciembre del 2012 se espera que sea el siguiente.

COMPAÑÍA NUÑO S.A.			
ESTADO DE SITUACION FINCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012			
<b>ACTIVOS CIRCULANTES</b>			
Bancos		\$ 50,000	
Clientes		86,000	
Productos terminados		296,000	
materia prima		180,000	
Total activos circulantes			\$ 612,000
<b>ACTIVOS NO CIRCULANTES</b>			
Terreno		\$214,000	
Edificio	\$800,000		
Equipo Industrial	300,000		
Depreciación	400,000	700,000	
Total activos no circulantes			\$ 914,000
Total activos			\$1,526,000
<b>PASIVOS A CORTO PLAZO</b>			
Proveedores		\$240,000	
impuestos por pagar		180,000	
Total pasivos			\$420,000
<b>CAPITAL CONTABLE</b>			
Capital aportado		\$900,000	
Capital Ganado		206,000	
Total capital contable			\$1,106,000
Pasivo más capital contable			\$1,526,000

Para elaborar cada tipo de producto, se requiere de la siguiente cantidad de materia prima

Requerimientos de los productos	Delta	Sigma	Unidad
Materia prima A	2	4	Metro
Materia prima B	1	2	Piezas
Mano de obra directa	4	4	Horas



Los gastos indirectos de fabricación se aplican con base en horas de mano de obra directa. El costo de la mano de obra directa es de \$50.00 la hora para el primer semestre y \$60.00 para el segundo.

Materia	Inventario inicial Unidades	Inventario final deseado Unidades	Costo por unidad primer semestre	Costo por unidad segundo semestre
			\$	\$
Materia prima A	4,000	3,000	20	26
Materia prima B	2,500	1,000	40	50
Delta	200	300		
Sigma	400	150		

Se desea tener la misma cantidad de inventario final de materia prima y de productos terminados en el almacén en cada semestre. Se mantiene un saldo en efectivo de \$50,000. La inflación esperada es del 40% durante el año. Por ello al inicio del segundo semestre se modifica algunos precios y costos.

Producto	Precio de venta		Ventas planeadas	
	Primer semestre	Segundo semestre	Primer Semestre	Segundo semestre
Delta	600	720	2,000	2,000
Sigma	700	840	3,000	3,000

Los inventarios en proceso tienen poca importancia para la elaboración del presupuesto.

**Los gastos por intereses serán de \$30,000.** La valuación del inventario se realiza a través del método UEPS.

Los gastos indirectos de fabricación que se han estimado para el 2013 son:

Depreciación	\$	100,000
Supervisión	\$	700,000
Seguro	\$	400,000
Mantenimiento	\$	116,000
Accesorios	\$	60,000
Energéticos	\$	200,000

Los gastos de administración y venta para el 2013 se estiman en:



Sueldos	\$ 150,000
Comisiones	\$ 60,000
Publicidad	\$ 300,000
Accesorios	\$ 60,000
Depreciación	\$ 50,000
Varios	\$ 30,000

Se vendió al contado aproximadamente el 90%. El terreno se incrementó a \$758,000 y el edificio y el equipo a \$ 2,000,000 se espera que la depreciación del año sea \$687,500. Se pidió un préstamo de \$100,000 al banco, se debe a los proveedores \$70,790. El total de activos no monetarios, multiplicado por la diferencia entre la inflación del país y el peritaje practicado por un despacho de expertos, determinó que el RETANM para la compañía será de \$220,002.

**Solución:**

**Presupuesto de ventas**

Producto	Primer semestre			Segundo semestre		
	Precio de Venta	Ventas planeadas		Precio de venta	Ventas planeadas	
		Unidades	Total de venta		Unidades	Total de venta
Delta	\$600.00	2,000	\$1'200,000.00	\$720.00	2,000	\$1'440,000.00
Sigma	\$700.00	3,000	\$2'100,000.00	\$840.00	3,000	\$2'520,000.00

Presupuesto de ventas			
Producto	Primer Semestre	Segundo Semestre	Total
Delta	1'200,000	1'440,000	\$2'640,000.00
Sigma	2'100,000	2'520,000	\$4'620,000.00
Total	3'300,000	3'960,000	\$7'260,000.00

Presupuesto de producción				
	Primer semestre		Segundo semestre	
	Delta	Sigma	Delta	Sigma
Ventas presupuestadas	2,000	3,000	2,000	3,000
Inventario final	300	150	300	150
necesidad de producción	2,300	3,150	2,300	3,150
Inventario inicial	200	400	300	150
Producción requerida	2,100	2,750	2,000	3,000



Presupuesto de requisitos de materia prima			
Primer semestre			
	Materia prima	Materia prima	
Producto	A	B	Total
<b>Delta</b>	4,200	2,100	
<b>Sigma</b>	11,000	5,500	
Total	15,200	7,600	
Costo por unidad	\$20	\$40	
Total	\$304,000.00	\$304,000.00	\$608,000.00

(2100x2) =4200  
 (2750x4) =11000  
 (2100x1) =2100  
 (2750x2) =5500

Presupuesto de requisitos de materia prima			
Segundo semestre			
	Materia prima	Materia prima	
Producto	A	B	Total
<b>Delta</b>	4,000	2,000	
<b>Sigma</b>	12,000	6,000	
Total	16,000	8,000	
Costo por unidad	\$26	\$50	
Total	\$416,000.00	\$400,000.00	\$816,000.00
<b>Total ambos semestres</b>			\$1'424,000.00

(2000x2) =4000  
 (3000x4) =12000  
 (2000x1) =2000  
 (3000x2) =6000

Presupuesto de compra de materiales por unidades					
	Primer semestre		Segundo semestre		Total
	Materia prima	Materia prima	Materia prima	Materia prima	
	A	B	A	B	
Requerimiento por la producción	<b>15,200</b>	<b>7,600</b>	<b>16,000</b>	<b>8,000</b>	
Inv. final deseado	3,000	1,000	3,000	1,000	
<b>Necesidad de compra</b>	<b>18,200</b>	<b>8,600</b>	<b>19,000</b>	<b>9,000</b>	
Inv. Inicial	4,000	2,500	3,000	1,000	
<b>Total a comprar</b>	<b>14,200</b>	<b>6,100</b>	<b>16,000</b>	<b>8,000</b>	
Costo por unidad	\$20.00	\$40.00	\$26.00	\$50.00	
Costo de compras	\$284,000	\$244,000	\$416,000	\$400,000	\$1,344,000



Presupuesto de mano de obra directa por unidades					
	Primer semestre		Segundo semestre		Total
	Delta	Sigma	Delta	Sigma	
Requerimiento para la producción	2,100	2,750	2,000	3,000	
Horas requeridas para la producción	4	4	4	4	
Total de horas	8,400	11,000	8,000	12,000	39,400
Costos por hora	\$50	\$50	\$60	\$60	
Total de costo por MOD	\$420,000	\$550,000	\$480,000	\$720,000	\$2,170,000

Presupuesto de gastos indirectos de fabricación	
Depreciación	100,000.00
Supervisión	700,000.00
Seguro	400,000.00
Mantenimiento	116,000.00
Accesorios	60,000.00
Energéticos	200,000.00
<b>Total</b>	<b>1,576,000.00</b>
Tasa de aplicación	\$ 40

Tasa de aplicación =  $\$1,576,000 / 39,400 = \$ 40$  por hora

Presupuestos de gastos de administración y venta, es simplemente la suma de los conceptos

Presupuesto de gastos de administración y ventas	
Sueldos	150,000.00
Comisiones	60,000.00
Publicidad	300,000.00
Accesorios	60,000.00
Depreciación	50,000.00
Varios	30,000.00
<b>Total</b>	<b>650,000.00</b>

Se procede a realizar presupuestos de inventarios finales, para lo que se determina el costo unitario de cada producto terminado:



Presupuesto de inventario finales (Al final del año 2013)			
Valuación de inventarios			
Concepto	Costo unitario		
	Delta	Sigma	
Materia prima A	52	104	
Materia prima B	50	100	
Mano de obra	240	240	
Gastos Indirectos de fabricación	160	160	
Total	502	604	
	Inventario final unidades	Costo Unitario	Valor del Inventario
Materia prima A	3,000	26	78,000.00
Materia prima B	1,000	50	50,000.00
Delta	300	502	150,600.00
Sigma	150	604	90,600.00

Se continúa con el presupuesto de costos de ventas, se toma del total del costo de materia prima, requerida para cada uno de los semestres, los costos de mano de obra para cada uno de los productos en el total de cada semestre

Presupuesto de costo de ventas			
	Primer Semestre	Segundo semestre	Total
Materia prima requerida	608,000.00	816,000.00	1,424,000.00
Mano de obra	970,000.00	1,200,000.00	2,170,000.00
Gastos indirectos de fabricación	788,000.00	788,000.00	1,576,000.00
Costo de producción	2,366,000.00	2,804,000.00	5,170,000.00
(+) Inventario inicial de prod. terminados Disponible			296,000.00 5'466,000.00
(-) Inventario final de prod. terminados			<b>241,200</b>
<b>Costo de venta presupuestado</b>			<b>5'224,800.00</b>

Se realiza el **Estado de resultado presupuestado**, tomando el total de ventas presupuestadas, menos el costo de ventas que se obtuvo en la tabla anterior y finalmente se restan los gastos de administración para obtener la utilidad

Compañía Nuño S.A. Estado de resultado presupuestado Del 01 de enero al 31 dic de 2013	
Ventas	7,260,000
(-) Costos de Ventas	5,224,800
Utilidad Bruta	2,035,000
(-) Gastos de operación	650,000
Utilidad de operación	1,385,200



**Ejemplo del presupuesto financiero**

Basado en la información de la compañía Nuño S.A. se terminará el estado de resultado presupuestado y el balance general presupuestado:

<b>Presupuesto financiero. "Compañía Nuño S.A."</b> <b>Estado resultado presupuestado</b>		
Utilidad de operación		\$1'385,200.00
Costo integral de financiamiento		
Gastos por interés	\$30,000.00	
Perdida monetaria	\$9,242.00	<b>\$39,242.00</b>
<b>Utilidad antes de impuesto y reparto</b>		<b>\$1'345,958.00</b>
Impuesto sobre la renta		\$275,000.00
Reparto de utilidades a los trabajadores		\$68,750.00
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$1'002,208.00</b>



<b>Compañía Nuño S.A.</b>			
Balance general presupuestado al 31 de diciembre del 2013.			
<b>Activos</b>			
Circulantes:			
Bancos		50,000	
Clientes		726,000	
Inventarios de materia prima		128,000	
Inventario de artículos terminados		<u>241,200</u>	
Total de activos circulantes			1,145,200
No circulantes:			
Terreno		758,700	
Edificio y equipo industrial	2,000,000		
Depreciación acumulada	<u>687,500</u>	<u>1,312,500</u>	
Total de activo no circulante			<u>2,071,200</u>
<b>Total de activos</b>			<b>3,216,400.00</b>
<b>Pasivos</b>			
Circulantes:			
Proveedores		70,790	
Documentos por pagar		100,000	
Impuesto sobre la renta		<u>275,000</u>	
Total de pasivo circulante			445,790
Capital contable			
Capital aportado		900,000	
Capital Ganado		206,000	
utilidad del ejercicio		1,002,208	
Actualización de capital		442,400	
Ganancia por retención de activos no monetarios		<u>220,002</u>	
Total capital contable			<u>2,770,610</u>
Total de pasivo más capital contable			<b>\$3,216,400.00</b>

En las empresas los presupuestos se elaboran en varias ocasiones antes de ser aprobados, esto ocurre porque una vez que se realiza el estado de resultados presupuestado, a la alta gerencia no le parece apropiado el mismo, entonces, se empiezan a ajustar los presupuestos hasta llegar a un resultado que convenza a los directivos; recuerda que el propósito de los presupuestos es planear, dirigir y controlar, siendo estos últimos dos pasos, los más importantes del proceso.

El presupuesto debe ser controlado por el comité de presupuestos que debe tener la capacidad de localizar y resolver alguna situación que pueda perjudicar la aplicación de este y evitar que a futuro genere mayores problemas en cuanto a la aplicación de los recursos.



Para ejecutar el control debe compararse los datos registrados en el presupuesto con los que realmente fueron aplicados, en base a esto surgirán las variaciones que posteriormente deberán ser evaluadas para realizar ajustes y modificar lo que sea necesario.

El uso de los presupuestos ayuda a administrar por objetivos, indicadores como el valor económico agregado, tasa de rendimiento sobre inversión, tasa de rendimiento sobre capital, nivel de endeudamiento, determinada posición de liquidez, modelo DuPont, por mencionar algunos.

Hay indicadores que las empresas pueden presupuestar, su elección se basará en el rumbo que la alta gerencia definirá en su estrategia, dentro de los más importantes están: los ingresos, la utilidad de operación, los activos en operación, el margen de ventas, la rotación de inventarios y cuentas por cobrar, la tasa de rendimiento sobre la inversión.

El presupuesto se puede modificar mientras no esté autorizado, esto ocurre porque los resultados estimados no son los esperados por la administración y se requiere revisar el mismo, por esa razón se modifica en varias ocasiones.

### Actividad 2. Metodologías del presupuesto

En esta actividad realizarás una investigación para identificar los tipos de presupuestos y lo clasificarás de acuerdo con su área de aplicación.

1. **Elabora** un cuadro comparativo en el que contenga los tipos de presupuestos y un ejemplo de cada uno enfocado al área de la PyME donde se pueden aplicar estos presupuestos
2. Al finalizar **guarda** tu documento con la siguiente nomenclatura **GCCO\_U3\_A2\_XXYZ** y **envíalo** a tu Docente en línea a la sección de tareas.

**\*Recuerda consultar los criterios de evaluación de la actividad**



#### Evidencia de aprendizaje. Aplicación de tipos de presupuesto

En la evidencia de aprendizaje aplicarás todos los conocimientos adquiridos en esta unidad, para ello resolverás un caso práctico donde identificarás y aplicarás los tipos de presupuestos en una PyME.

1. **Descarga** el documento “Glamour”, contiene información detallada que deberás analizar y posteriormente **elabora** el presupuesto de efectivo de dicha PyME.
2. Al finalizar **guarda** tu documento con la siguiente nomenclatura **GCCO\_U3\_EA\_XXYZ** y **envíalo** a tu Docente en línea y **espera** retroalimentación.

#### *Autorreflexiones*

**Recuerda** que debes hacer tu Autorreflexión al terminar la evidencia de aprendizaje. Para ello, ingresa al foro de Preguntas de Autorreflexión y consulta las preguntas de tu Docente en línea formule a partir de ellas, debes elaborar tu Autorreflexión en un archivo de texto llamado ATR\_U#\_XXYZ. Tu archivo lo deberás enviar mediante la herramienta “Autorreflexiones”.



### Fuentes de consulta

#### Fuentes de consulta básica

- Paniagua V. (1997). Sistema de control presupuestario. México: instituto de contadores públicos A.C.
- Cárdenas R. (2002) Presupuestos, Teoría y práctica, Primera edición, McGraw-Hill, México D.F.
- Morales C. (2000). Presupuestos y control en las empresas, Segunda edición, Ecafsa, México, D.F.
- Muñiz L. (2009). Control presupuestario, Bresca editorial, S.L. Barcelona España
- Ramírez D., (2005) Contabilidad administrativa, México, séptima edición, McGraw-Hill/ interamericana editores.

#### Bibliografía complementaria

- Burboa J., Ortiz A. Presupuestos, Enfoque moderno de planeación y control de recursos, Segunda edición, McGraw-Hill/ interamericana, Bogotá Colombia 1988
- Mendoza C. (2004) Presupuestos para empresas de manufactura, Colombia, Barranquilla ediciones Uninorte
- Del rio C. ( 2009 ) El presupuesto, México, Décima Edición, Cengage Learning
- Horngren Ch, Sundem G., Stratton W. (2006) Contabilidad administrativa. Decimotercera. edición, Pearson educación. Pentence hall. México.
- Sinisterra G., Polanco L. (2007) Contabilidad administrativa, Segunda edición, Eco ediciones, Bogotá