

## UNIDAD 3. CONFECCIÓN DE PRESUPUESTOS Y COSTOS ESTÁNDAR



## Tabla de contenido

<b>UNIDAD 3. CONFECCIÓN DE PRESUPUESTOS Y COSTOS ESTÁNDAR .....</b>	<b>1</b>
<b>Tabla de contenido .....</b>	<b>2</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>3</b>
Objetivo general .....	3
Objetivos específicos .....	4
<b>3.1 Planificación empresarial y control presupuestario .....</b>	<b>5</b>
<b>3.2 Procesos de elaboración del presupuesto .....</b>	<b>6</b>
3.2.1 Presupuesto de ventas .....	7
3.2.2 Presupuesto de producción y existencia de productos acabados .....	8
<b>Resumen .....</b>	<b>12</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>13</b>

## Introducción

Los presupuestos son una herramienta de gran importancia dentro de la planificación de las empresas. Se definen como un informe o plan de acción documentando los resultados de lo que se espera conseguir. Es una proyección organizada de los ingresos, gastos y costos de la administración. Dentro del presupuesto de una empresa, se ubican las cuentas por cobrar y pagar, con lo que se busca un punto de equilibrio.

Las decisiones tomadas dentro de la empresa, se basan no solo en datos históricos sino también en las proyecciones, las cuales deberán actuar de forma efectiva, con el fin de que se pueda anticipar para corregir hechos negativos que pueden afectar la economía de la misma.

Los presupuestos son confeccionados con la ayuda del plan estratégico, realizando las adaptaciones necesarias con respecto al plan general. Esta es una manera muy válida para dar respuesta a las necesidades y temas planteados dentro del mismo.

La predicción y el control de los presupuestos es de vital importancia, sobre todo en la actualidad donde se presentan cambios en la gerencia actual, donde las empresas son mucho más autónomas y con muchas más responsabilidades a la hora de tomar decisiones precisas y ágiles.

Por lo anterior, en la unidad se presenta la planificación empresarial, el control presupuestario y costo estándar, los procesos de elaboración del presupuesto y los criterios para la formulación de presupuestos, temas trascendentales en la elaboración de presupuestos y costos.

## Objetivos

### Objetivo general

Explicar cómo se construyen los presupuestos, bajo una técnica clara y precisa que ayude en la toma de decisiones dentro de una empresa.

### Objetivos específicos

- Familiarizar al estudiante con algunas de las técnicas y modelos de gestión frecuentemente utilizados en el desarrollo de los procesos de control y responsabilidades.
- Conocer los objetivos de los presupuestos y del control presupuestario.
- Conocer las interrelaciones entre la formulación de los presupuestos y la planificación empresarial.
- Conocer el contenido de los diferentes tipos de presupuestos.
- Diferenciar los presupuestos rígidos de los presupuestos flexibles.
- Conocer los fundamentos de los presupuestos basados en actividades.
- Conocer las diferencias entre el presupuesto incremental y el presupuesto base cero.

### 3.1 Planificación empresarial y control presupuestario



La planificación de una empresa se puede definir como una aproximación de lo que se desea lograr en el futuro financiero, partiendo de una revisión de lo sucedido en un periodo determinado en materia de ingresos, gastos y costos, teniendo en cuenta el establecimiento de los objetivos propuestos por la administración, los recursos que habrán de utilizarse para lograrlos y los principios o normas a seguir para su utilización.

Dentro de los tipos de planificación más comunes se encuentra:

- **Planificación de gestión.** Se elabora a corto plazo y trata de confirmar, que la empresa en términos generales, por los centros de responsabilidad y de procesos que maneje, puede alcanzar los objetivos de una manera eficiente. Para tener en cuenta, en esta unidad se desarrollará este tipo de planificación.
- **Planificación estratégica.** Este tipo de planificación es elaborada a largo plazo. En ella se detalla de forma general los objetivos que se pretenden alcanzar y los medios que se van a organizar en el periodo que se planea. Lo que se planifica en este modelo, es la elaboración de un análisis del entorno competitivo, los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Principalmente, la estrategia que se hace consiste en la determinación de políticas de desarrollo e investigación, marketing, producción, inversión, financiación, política de distribución de dividendos, procesos que permitirán el logro de los objetivos.

- **Planificación del diario.** Es una planeación de rutina, la cual pretende garantizar que las tareas específicas que se deban realizar en cada puesto de trabajo, se desarrollen de manera eficaz y eficiente.

Como en todo proceso, es indispensable que para la confección de unos buenos presupuestos se sigan algunos pasos:

- **Participación de todas las personas:** las que manejan responsabilidad dentro de su cargo, ingreso, costos, gastos e inversiones.
- **Determinar un calendario para la elaboración de los presupuestos:** este deberá ser con un tiempo prudencial antes de iniciar el año para el cual se pretenda ejecutar.

Los presupuestos deberán estar integrados con los de la dirección de la empresa. Cumpliendo notoriamente con los objetivos y puntos de vista de todos los responsables, teniendo en cuenta, que la responsabilidad general recae sobre la administración.

### 3.2 Procesos de elaboración del presupuesto



Como se mencionó en el tema anterior, lo primero que se debe hacer para elaborar el presupuesto es definir los objetivos de la empresa, teniendo en cuenta el nivel de horizonte temporal que se pretende cubrir con este y los medios con los cuales se va a contar.

Después de tener claros esos conceptos, se emprende la formulación del cálculo de ventas y a partir de este, se elaboran los presupuestos de producción, costos y el resto de los estados contables proyectados.

Para la elaboración del presupuesto, deben participar cada uno de los centros de responsabilidad, partiendo de las directrices marcadas por la dirección o administración de la empresa. Por lo general, el departamento financiero o control de gestión coordina todo el proceso presupuestario, las fechas y los plazos de finalización del mismo.

Usualmente, el proceso presupuestario conlleva unas fases duras de negociación entre los centros. Esto ocurre por la dinámica de acoplar los objetivos individuales con los globales y generales de la empresa, por lo que se necesitan varias reuniones y repeticiones en el cálculo del presupuesto, hasta conseguir el presupuesto global y la aceptación por parte de la gerencia. Por esta razón, es de vital importancia que la dirección sea la que impulse el presupuesto para motivar su seguimiento por cada responsable y se identifiquen claramente las aportaciones individuales de todo el conjunto de la empresa.

### 3.2.1 Presupuesto de ventas



El presupuesto de venta está relacionado con el presupuesto de inversiones de capacidad, dentro de su estructura se encuentran las ventas del año pormenorizadas mes a mes y por productos en unidades físicas, al igual que unidades monetarias.

En este presupuesto, se determinan las unidades a vender por cada producto y los precios a los cuales se van a vender. Para la realización de este proceso, se deberán analizar los datos de años anteriores con respecto a las ventas. Hay que realizar nuevamente el estudio de mercado sobre los clientes y revisar muy bien la evolución

de los competidores. Por lo general, la responsabilidad de la confección de este presupuesto esta en cabeza del área comercial de la empresa.

Existen sectores en donde, primero se elabora el presupuesto de capacidad productiva debido a que los ingresos dependen de este, como por ejemplo el sector hospitalario.

Para la preparación de este tipo de presupuestos, los analistas o responsables deberán tener en cuenta algunos aspectos que resultan ser de gran importancia, debido a que permitirá dar un enfoque de confiabilidad:

- Identificar la tendencia en volumen, dinero y clase de las ventas de periodos anteriores.
- Determinar los principales indicadores económicos y financieros, que puedan ser relacionados con los tendencias y variaciones de las ventas, como son las aportaciones, mezcla de productos, sustitutos, etc.
- Actuaciones de la empresa en periodos anteriores, cuando han existido desviaciones en las ventas respecto a la tendencia actual.
- Revisar las maneras más convenientes y adecuadas de comparar las tendencias de las ventas, con las tendencias del sector a la cual pertenece.
- Observar de qué manera están influenciadas las tendencias y variaciones, teniendo en cuenta los mercados nacionales e internacionales.

### 3.2.2 Presupuesto de producción y existencia de productos acabados



Este presupuesto contiene el número de unidades que se van a producir en un periodo determinado. Es de vital importancia, conocer que se espera al final de elaborar el presupuesto de producción:



Es preciso conocer el número de unidades que se van a vender y el nivel inicial y deseable que se espera obtener para determinar este tipo de presupuestos. Después de la determinación de las unidades de producción, se busca el logro de los siguientes objetivos:

- Garantizar la producción de artículos en cantidades suficientes, para cubrir las necesidades de venta sin llegar a tener inventarios excesivos o que hagan falta.
- Procurar la estabilidad de la producción, con el fin de que haya lo menos posible movimiento de personal, mejor programación de compras y mejor empleo de los equipos de trabajo.
- Igualar las insuficiencias de fabricación, con programas de producción bien planeados para proveer cambios necesarios como ensanches, adaptaciones, aumento de equipos, entre otros.
- Ser el cimiento para la estructura de los costos de producción, por productos y por mezcla de los mismos.

Para lograr estos objetivos, es necesario entonces, buscar una combinación adecuada de elementos de tipo económico y administrativo, que permitan una distribución coherente con los costos. Para ello, se debe estudiar mínimo cinco aspectos que se relacionan entre sí:

- Análisis del periodo de producción.
- Estabilizar la producción en forma conveniente.
- Estudiar el estudio de producción.
- Materias primas disponibles.
- Mano de obra disponible.

Al buscar el tipo de presupuesto preciso para una determinada empresa, primero, se debe tener presente la clase de organización a la que se le quiere aplicar ese presupuesto, para escoger el que se adecuó a las necesidades de la misma. A continuación, se mencionarán algunas clases de presupuesto para identificar y conocer el más preciso:

- **Presupuesto de consumos, compras y existencia de materiales:** se puede determinar el consumo previsto de materiales después de conocida la producción que se haya previsto y las necesidades de materiales por unidad de producto. A partir de estos consumos de materiales, se podrá estimar las compras, si se fijan los niveles de existencias necesarios de materiales. Para finalizar con esta información y los precios unitarios previstos de cada material, se podrá calcular los importes a comprar.

Este tipo de presupuestos se realiza en unidades físicas y monetarias normalmente. Para estimar las compras, se deben conocer los consumos, las existencias iniciales y el nivel deseado para las existencias.

La prevención de las necesidades de espacio, para almacenamiento y los fondos invertidos en el almacén, es lo que permite el presupuesto de existencia de materiales. El presupuesto de compras permite programar con tiempo los pedidos a los proveedores.

- **Presupuesto de mano de obra directa y otros costos de producción:** este presupuesto es elaborado con los datos del presupuesto de producción. Con la información de años anteriores, se pueden estimar las necesidades de mano de obra directa. Para conocer su costo, hay que tener en cuenta el tiempo preciso de mano de obra por unidad de producto y la tasa horaria.
- **Presupuesto de costo de estructura:** este presupuesto es confeccionado hipotéticamente, independientemente de las ventas, debido a que se encuentra integrado por costos fijos principalmente, por lo que a corto plazo no guarda una relación directa con el nivel de actividad. Las ventas que se hayan previsto y del resto de los costos, se efectúan ajustes en la previsión de los costos de estructura.

**Ejemplo:** la época de temporada alta, cuando aumentan las salidas a vacaciones, también aumentan las ventas de tiquetes lo que demanda contratar más personal.

- **Presupuesto de costos de comercialización:** este presupuesto se puede elaborar a partir de las ventas, incluyendo todos los costos proporcionales de comercialización, como comisiones de vendedores, portes de venta, entre otros. Para realizarlo, se parte de todos los costos variables y se multiplican las unidades a vender por el costo unitario de cada concepto de costo de comercialización.
- **Presupuesto de caja:** este se confecciona a partir de los presupuestos anteriores, para ello, se deben tomar todos los ingresos y los costos considerando además, el mes del año que se cobrarán y pagarán. También, hay que tener claro las condiciones de pago de los clientes, proveedores y acreedores. Añadiendo los cobros y pagos que no intervienen en la cuenta de resultados, como ampliaciones de capital, obtención de deudas, pago de dividendos, devoluciones de deudas y algunos más.
- **Presupuestos rígidos:** este presupuesto se confecciona para un determinado volumen de actividades estimado, sin realizar ningún tipo de ajuste cuando la actividad real difiere de la prevista en el presupuesto. Este presupuesto es

conveniente, solamente si se puede estimar con alta probabilidad de acierto, tanto en las unidades a vender y producir, como en los precios de venta y costos.

- **Presupuesto flexible:** este tipo de presupuesto es uno de los más convenientes debido a su exactitud, porque tiene en cuenta el comportamiento de los costos e ingresos ante cambios en el nivel de actividad.
- **Presupuesto basado en actividades:** este tipo de presupuesto es la adaptación de la filosofía del ABC al proceso de formulación de presupuestos y parte de las siguientes etapas:
  - A partir de los objetivos y medios se fijan las unidades a vender y producir.
  - Conocidas las unidades a vender y producir, además de los inductores de costos de las actividades que se quieren llevar a cabo, se determina el número de inductores de las actividades principales.
  - Conocidas estas actividades principales a desarrollar, se determina el número de inductores de las actividades secundarias o auxiliares.
  - Determinar los costos previstos de las actividades principales y los de las actividades secundarias con base a los recursos que consumen las mismas.
- **Presupuesto incremental:** este presupuesto posee algunas limitaciones, pero a pesar de ello, es muy utilizado en las empresa públicas, debido a que al final de cada ejercicio económico, existen costos previstos pendientes de producirse que al responsable de los mismos tienda a gastarlos en vez de ahorrarlos.
- **Presupuesto base cero:** la razón de ser de este presupuesto es que tiende a que haya cero desperdicios. Este calcula cada costo previsto desde la primera unidad monetaria con base a las entradas que la empresa necesita para alcanzar sus objetivos de la forma más eficiente posible.

Este presupuesto puede generar dos situaciones:

- Reducción de determinados costos al incrementar mejorar la eficiencia.
- Algunas actividades o centros de costos reciben una asignación de costos más alta, con lo que se fomenta una reasignación justa de los costos.

## Resumen

La elaboración y control de presupuestos es una herramienta poderosa de gestión que debe contribuir al cálculo y misión de los costos de una manera eficiente. Dentro de la elaboración de los presupuestos, existe la planificación que es la que ayudará a la aproximación de lo que podría ser el futuro financiero de una empresa.

En la planificación empresarial hay tres tipos que son las más frecuentes: la planificación de gestión, planificación estratégica y planificación del diario; esta última, es de rutina y pretende que todas las actividades a cargo de una persona o departamento se realicen adecuadamente.

Para la elaboración de un presupuesto, es necesario partir de los objetivos y establecer los medios para llegar a la cuenta de resultados, al balance general y al presupuesto de tesorería. Por lo general, no es un proceso fácil porque conlleva unas etapas duras de negociación entre los departamentos interesados, por ello es indispensable la intervención y participación de la dirección de la empresa para que motive el proceso y el seguimiento de cada uno de los responsables.

Los presupuestos a su vez, son de varios tipos: presupuesto de ventas; de producción y productos acabados; de consumos, compras y existencia de materiales; de mano de obra directa y otros costos de producción; de costo de estructura; de costos de comercialización; basado en actividades; base cero y más, dependiendo de la clase de empresa que los solicite y la importancia de estos para la toma de decisiones.

## Bibliografía

- Pereira, F., Ballarín; E., Rosanas, J. M., y Vázquez Doredo, J. C. (1984). Contabilidad para Dirección. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra S.A. Capítulos II y VII.
- Blanco, F. (1993). Contabilidad de Costos y de Gestión. Bilbao: Ediciones Deusto S.A. Capitulo 26.
- Amat, J. M. (1989). Control Presupuestario. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Capítulos IV, V y VI.