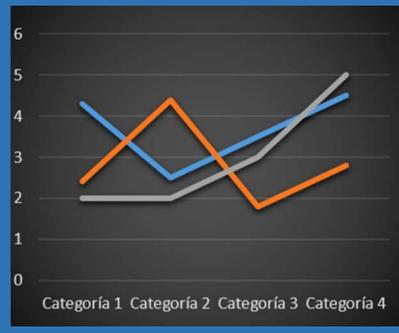


Armando Chero Fernández

# PRESUPUESTOS



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE





## **Armando Chero Fernández**

Licenciado en Administración, contador público colegiado, licenciado en Educación y magister en Administración. Labora en la Municipalidad Provincial del Santa, asesor de empresas privadas y en administración municipal, decano del Colegio de Licenciados en Administración, docente de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, adscrito a la Escuela Profesional de Administración, como docente titular de la asignatura de presupuestos. Desde hace más de veinte años ejerce la docencia universitaria.

**Armando Chero Fernández**

# **PRESUPUESTOS**



---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE



## PRESUPUESTOS

Armando Chero Fernández

© Armando Chero Fernández

Diseño y diagramación:

Ediciones Carolina (Trujillo).

Editado por:

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote

Jr. Tumbes 247 Casco Urbano Chimbote – Perú

RUC: 20319956043

Telf: (043)343444

Primera edición digital, marzo 2020.

ISBN: 978-612-4308-24-6

Libro digital disponible en:

<http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/>

# Contenido

Introducción .....	7
--------------------	---

## **Primera Unidad PRESUPUESTO**

Capítulo I. El presupuesto .....	11
Capítulo II. Presupuesto público .....	21
Capítulo III. Estructura del presupuesto público .....	31
Capítulo IV. Clasificadores de ingresos y gastos .....	45
Capítulo V. Presupuesto por resultados «PpR».....	71
Capítulo VI. Tipos de presupuestos privados .....	79
Capítulo VII. Formulación del presupuesto de producción....	91
Resumen .....	97
Autoevaluación .....	99
Solución de autoevaluación .....	99
Referencias Bibliográficas.....	101

**Segunda Unidad**  
**PRESUPUESTOS PRIVADOS**

Capítulo I.	Formulación del presupuesto de uso de materias primas .....	105
Capítulo II.	Formulación del presupuesto de compras de materias primas .....	111
Capítulo III.	Formulación del presupuesto de uso de mano de obra .....	115
Capítulo IV.	Formulación del presupuesto de gastos de fabricación .....	121
Capítulo V.	Elaboración del estado de resultados .....	125
Capítulo VI.	Presupuesto de caja .....	129
Capítulo VII.	Plan de utilidades .....	135
Capítulo VIII.	Presupuesto maestro .....	149
Resumen .....		159
Autoevaluación .....		161
Solucionario de la autoevaluación .....		161
Referencias Bibliográficas .....		165

# Introducción

Estimado estudiante:

La asignatura de Presupuestos es de especialidad y se encuentra en el VIII Ciclo de estudio de la carrera profesional de Administración. Esta asignatura comprende dos unidades de aprendizaje fundamentales para fomentar en nuestros alumnos el espíritu emprendedor para generar empresas exitosas, aplicando un sistema de trabajo que logre su crecimiento, desarrollo, liquidez, rentabilidad y utilidad.

La primera unidad de este libro consta de siete capítulos, donde se aborda los temas de presupuesto, presupuesto público, clasificadores de ingresos y gastos, presupuesto por resultados, tipo de presupuesto privado y formulación del presupuesto de producción. La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización, siendo el propósito fundamental proporcionar un mecanismo que facilite a docentes y estudiantes conocer diferentes clases de presupuestos. Al finalizar esta unidad, el alumno será capaz de predecir a través del presupuesto los cambios y los momentos de oportunidad y crisis que tienen las organizaciones, en este milenio donde la competencia es más intensa entre las empresas.

La segunda unidad consta de ocho capítulos, incluye temas como la formulación del presupuesto de uso de materias primas, la formulación del presupuesto de compras de materia prima, la formulación del presupuesto de uso de mano de obra, la formulación del presupuesto de gastos de fabricación, la elaboración del estado de ganancias y pérdidas, el presupuesto de caja, el plan de utilidades e indicadores financieros, así como el desarrollo de un presupuesto maestro. Asimismo se plantean ejercicios para poner en práctica los conocimientos teóricos que permitan un manejo eficaz de las empresas públicas y privadas.

**Primera Unidad**

# **PRESUPUESTO**

En la primera unidad el contenido pertenece a los textos:

- Rincón, S. C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*. Colombia: Ecoe Ediciones. (pp. 3, 4, 6, 11-13). Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?ppg=19&docID=3198164&tm=1542034693019>
- Lozano, A. (2009). *Presupuestos*. Argentina: El Cid Editor. (pp 7,9 – 10). Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?ppg=1&docID=3180601&tm=1542034963171>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2011). «*El Sistema Nacional de Presupuesto – Guía básica*». (pp 5-14). Recuperado de:  
[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/capacita/guia\\_sistema\\_nacional\\_presupuesto.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/capacita/guia_sistema_nacional_presupuesto.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas (2009) *Clasificadores Presupuestarios del Sector Público*, Cap. I. (pp 3-4, 7, 19-23, 28-33). Recuperado de:  
[http://www.uncp.edu.pe/Infouncp/Principal/Oficinas/Abastecimiento/Manual\\_Clasificador\\_Gastos.pdf](http://www.uncp.edu.pe/Infouncp/Principal/Oficinas/Abastecimiento/Manual_Clasificador_Gastos.pdf).
- Ministerio de Economía y Finanzas (2009) *Clasificadores Presupuestarios del Sector Público*, Cáp. II. (pp 39-44, 62-66, 98-99, 155, 264-266, 158-167, 175, 180-182, 203, 208, 218, 234-235, 245). Recuperado de:  
[http://www.uncp.edu.pe/Infouncp/Principal/Oficinas/Abastecimiento/Manual\\_Clasificador\\_Gastos.pdf](http://www.uncp.edu.pe/Infouncp/Principal/Oficinas/Abastecimiento/Manual_Clasificador_Gastos.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. «*Presupuesto por Resultados*». (pp 2-5, 6-7). Recuperado de:  
[https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/documentacion/generales/PRESUPUESTO\\_POR\\_RESULTADOS.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/documentacion/generales/PRESUPUESTO_POR_RESULTADOS.pdf).
- Rincón, C. (2011). «*Presupuestos empresariales*». Colombia: Ecoe Ediciones. (pp 39-40). Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?ppg=19&docID=3198164&tm=1542034693019>
- Más, A.; Mendez, A.; Sierralta, M.; Gómez, C. (2010). *Presupuestos y sus Fundamentos*. Maracaibo – Venezuela. (pp 1-5). Recuperado de:  
<http://es.scribd.com/doc/22423557/PRESUPUESTO-DE-VENTAS>.
- Programa Integral Gestión de Microempresas «*Modulo 4 Costos y presupuestos*». Cáp. I. Recuperado de:  
<http://infomipyme.tmp.vis-hosting.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/presupuesto.html>
- Tomado de: Tafoya, E. (2011). *Presupuesto de Ventas*. (pp 3-5). Recuperado de:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206008/AVA\\_2014-1/Presupuesto\\_de\\_ventas.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206008/AVA_2014-1/Presupuesto_de_ventas.pdf)
- Perdomo, M. (2002). *Presupuestos – Finanzas*. (pp 2-4,6). Editor: Ediciones Contables, Administrativas, Financieras y Auditoría. Recuperado de: <http://moodle2.unid.edu.mx>.
- Quito, C. (2011). *Tesis de Sistema de Presupuesto para una empresa de producción de calzado aplicado a Lofac*. Universidad de Cuenca- Ecuador. (pp 33-34). Recuperado de:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec>.

## Capítulo I

# EL PRESUPUESTO

Tomado de Rincón, S. C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*. Colombia: Ecoe Ediciones. (pp 3, 4, 6, 11 – 13). Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?ppg=19&docID=3198164&tm=1542034693019>

### 1.1. DEFINICIÓN

Presupuesto es el análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. El presupuesto debe entregar como resultados indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros.

El presupuesto estudia y calcula la entrada de recursos, los costos y los tiempos en que estos pasan por el proceso productivo, el tiempo de venta, el tiempo de recaudo del efectivo y la circularidad con que estos vuelven a producir nuevos recursos, para mostrar al final la rentabilidad de los recursos circularizados puestos a disposición.

El presupuesto es punto de parada para analizar la manera cómo se desarrollará el proceso productivo del nuevo período. Es importante analizar todos los elementos que se van a tener en cuenta para el nuevo camino logístico, productivo, de control, financiero y económico que se seguirá, según las proyecciones de las limitaciones estudiadas; teniendo en cuenta como limitaciones la capacidad productiva, los compradores, la capacidad monetaria, la dimensión de materiales, la mano de obra y los servicios conseguibles, el tiempo, entre otros. El presupuesto puede ayudar a prever problemas y darle soluciones anticipadas para evitar los conflictos; también permite analizar los problemas económicos, los puntos donde se debe buscar financiación y calcular la forma de pago, analizar los puntos lentos y rápidos del proceso empresarial para crear una equidad y un punto de equilibrio, pronosticar las situaciones peligrosas y delicadas.

Ante todo, el presupuesto puede ser el fiscalizador de la meta empresarial y anteponer los controles debidos para que se cumpla al final del período los logros y objetivos planificados.

## **1.2. IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO**

Un presupuesto debidamente estructurado permite:

- Prever circunstancias inciertas.
- Trabajar con rumbo definido.
- Planear metas razonables.
- Procurar obtener resultados.
- Anticiparse al futuro.
- Prever el futuro.
- Idear mecanismo para obtener los logros.
- Analizar estrategias.

El presupuesto es una guía continua que debe ser controlada y evaluada continuamente. Cada año debe evaluarse el presupuesto anterior y planificar el nuevo presupuesto.

### **1.3. RECURSOS Y DATOS PARA ELABORAR UN PRESUPUESTO**

Los recursos y datos que deben tenerse en cuenta y conocerse para elaborar un presupuesto son los siguientes:

- Materiales (precios y tiempos de reabastecimientos).
- Mano de obra (costos y tiempos de producción).
- Servicios (costos y capacidad instalada).
- CIF fijos.
- CIF variables.
- Admón. fijos.
- Admón. variables.
- Maquinaria (capacidad, costo de uso).
- Fichas técnicas (conocimiento del producto MPD, MOD, SD, CIF, tiempos).
- Capacidad instalada.
- Procesos.
- Presupuestos de venta.

Recogidos los anteriores datos, se procede a calcular los siguientes:

- Presupuestos de ventas.
- Presupuestos de ingresos.
- Presupuestos de recaudo.
- Presupuestos de producción.
- Presupuesto de materiales (unidades y costos).

- Presupuesto de MOD (tiempos y costos).
- Presupuesto de compras de materiales y servicios (unidades y costos).
- Presupuestos de pagos a proveedores.
- Presupuestos de costos variables y fijos.
- Presupuesto de estado de costo de venta.
- Presupuestos de flujo de efectivo Presupuesto de estado de resultados.
- Presupuesto de balance general Presupuesto de indicadores financieros.

#### **1.4. CLASIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO**

##### **Según su flexibilidad:**

- a. Rígido.
- b. Flexibles.

##### **Según el tiempo:**

- a. Corto plazo.
- b. Mediano plazo.
- c. Largo plazo.

##### **Según el área:**

- a. Fábrica.
- b. Apoyo a producción.
- c. Administración.
- d. Ventas.
- e. Servicios.

##### **Según el sector de aplicación:**

- a. Presupuestos públicos.
- b. Presupuestos privados.

**Según su importancia:**

- a. Presupuestos generales.
- b. Presupuestos de proyectos.
- c. Presupuestos auxiliares.

**SEGÚN SU FLEXIBILIDAD**

- a. Presupuestos rígidos: son aquellos que están establecidos para que no varíen en la realidad; los controles que determina la administración no se pueden ajustar fácilmente, pues requieren una reunión directiva y una nueva planeación para realizar algún cambio. Este tiempo para ajustar un presupuesto puede ser determinante en alguna negociación, lo cual puede ser aburrido y extenuante. Las grandes empresas por niveles de control complejos prefieren manejar pre - supuestos rígidos, para mantener un control fácil de manipular, así se pierdan posibles negociaciones. Algunas entidades financieras manejan presupuestos rígidos y controles no ajustables por niveles administrativos locales, solo pueden realizarse por directivas principales y estudio debidamente soportado. Esto les posibilita no cometer riesgos financieros.
- b. Presupuestos flexibles: es un presupuesto que tiene en cuenta diferentes variables que se pueden presentar en el proceso; se puede ajustar, por lo tanto, a la necesidad del administrador de presentarse alguna posible negociación o desarrollo de un nuevo proyecto. Por lo general, los mandos administrativos en los presupuestos flexibles tienen mayor capacidad de tomar decisiones. La flexibilidad y bajo control puede crear riesgos administrativos, de producción y financieros.

**SEGÚN EL TIEMPO**

- a. Presupuesto a corto plazo: este es un presupuesto que se realiza en períodos menores a o iguales a un (1) año.

- b. Presupuestos a mediano plazo: se realiza en períodos menores o iguales a tres (3) años y mayores a un (1) año.
- c. Presupuesto a largo plazo: son presupuestos que se realizan en períodos mayores a tres años, generalmente se preparan a cinco años.

### **SEGÚN EL ÁREA**

- a. Presupuesto del área de fábrica: se destaca porque solo analiza los recursos que consumen y produce los departamentos del área de fabricación, analizando los ingresos de materiales, personal, externalizados y costos indirectos de fabricación.
- b. Presupuesto del área de apoyo a producción: este presupuesto analiza los recursos que consumen y producen los departamentos que apoyan a producción como almacén, bodega de materiales, mantenimientos, ingeniería y supervisión, vigilancia y aseo, calidad y demás departamentos que ayudan a que los departamentos de fabricación funcionen adecuadamente.
- c. Presupuesto del área de administración: analiza los recursos que consumen y producen los departamentos de dirección y administración como contabilidad, gerencia, tesorería, recurso humano, cartera, recepción y demás departamentos que hacen parte de la dirección de la empresa.
- d. Presupuesto del área de ventas: analiza los recursos que consumen y producen los departamentos de ventas, almacenes, distribución, publicidad y atención al cliente.
- e. Presupuesto del área de servicios: este presupuesto analiza los recursos que consumen y producen los departamento de servicios a los trabajadores como son parqueaderos, restaurantes, servicios médicos, psicológicos, espacios para traba-

adores, jardines infantiles para hijos de los trabajadores y demás departamentos que cumplen la misión de prestarle servicios y mejorar el ambiente laboral de la empresa.

### **SEGÚN EL SECTOR DE APLICACIÓN**

- a. Presupuestos públicos son los presupuestos de consumo de recursos (gasto público) y producción de ingresos del Estado para el desarrollo de programas y manejo de establecimientos que apoyan las necesidades sociales de un país. Las utilidades de los estamentos y empresas estatales serán reinvertidos en los beneficios sociales.
- b. Presupuestos privados son los presupuestos que desarrollan las empresas privadas y las utilidades serán repartidas entre los accionistas.

### **SEGÚN SU IMPORTANCIA**

- a. Presupuestos generales: es el presupuesto que muestra todo el proceso productivo de una empresa en un período determinado.
- b. Presupuestos de proyectos: es el presupuesto de un negocio o proyecto determinado que tiene la empresa, como elaboración de un nuevo producto, compra de nueva tecnología, inversión en publicidad y demás inversiones en algo determinado de la empresa.
- c. Presupuestos auxiliares: este presupuesto muestra por separado cada actividad de la empresa.

Tomado de Lozano, A. (2009). *Presupuestos*. Argentina: El Cid Editor. (pp 7,9 – 10), Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?ppg=1&docID=3180601&tm=1542034963171>

## 1.5. FUNCIONES DE LOS PRESUPUESTOS

- La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
- El control presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.
- Los presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

## 1.6. OBJETIVOS

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

## 1.7. FINALIDADES DE LOS PRESUPUESTOS

- Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.
- Controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar y relacionar las actividades de la organización.
- Lograr los resultados de las operaciones periódicas.

## 1.8. MOTIVOS DEL FRACASO DEL PRESUPUESTO

La gerencia debe organizar sus recursos financieros, si quiere desarrollar sus actividades, establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo para medir el grado de esfuerzo de cada unidad para el logro de las metas fijadas por la alta dirección. Además, la gerencia debe precisar los recursos a las distintas dependencias que directa o indirectamente ayudan al plan de operaciones.

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre los diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y por lo tanto, se presentan resquemores que perturban e impiden el aporte de los colaboradores para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la «ilusión del control»; es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos de lo presupuestado.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.



## Capítulo II

# PRESUPUESTO PÚBLICO

Tomado de: Ministerio de Economía y Finanzas (2011). «*El Sistema Nacional de Presupuesto – Guía básica*. (pp 5-14). Recuperado de:

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/capacita/guia\\_sistema\\_nacional\\_presupuesto.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/capacita/guia_sistema_nacional_presupuesto.pdf)

### 2.1. SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO

El sistema nacional de presupuesto es uno de los sistemas administrativos integrantes de la administración financiera del sector público. Comprende un conjunto de órganos, normas y procedimientos que conducen el proceso presupuestario de todas las entidades y organismos del sector público en sus fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación.

El sistema nacional de presupuesto se rige por la Ley N° 28112, Ley Marco de la Administración Financiera del Sector Público y por la Ley N° 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.

### 2.2. CONFORMACIÓN DEL SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO

De acuerdo a la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto, éste está integrado por la Dirección General de Presupuesto Público (DGPP), dependiente del Vice Ministerio de Hacienda del

Ministerio de Economía y Finanzas, y por las oficinas de presupuesto, a nivel de todas las entidades del sector público que administran recursos públicos.

**a) Dirección general del presupuesto público**

- Es el ente rector del sistema.
- Es la más alta autoridad técnica normativa en materia presupuestaria.
- Principales funciones: programar, dirigir, coordinar, controlar y evaluar la gestión del proceso presupuestario.
- Elaborar el anteproyecto de la ley anual de presupuesto.
- Emitir directivas y normas presupuestarias complementarias.

**b) Oficinas de presupuesto de las entidades públicas**

- Es la dependencia responsable de conducir el proceso presupuestario de la entidad.
- Está sujeta a las disposiciones que emita la DGPP-MEF.
- Organiza, consolida, verifica y presenta la información presupuestaria generada por la entidad.
- Coordina y controla la información de ejecución de ingresos y gastos autorizados en los presupuestos y sus modificaciones

### **2.3. ALCANCE DEL SISTEMA NACIONAL PRESUPUESTARIO**

De acuerdo a la ley general del sistema nacional de presupuesto.

**Gobierno nacional:** Administración central, organismos representativos del poder ejecutivo, poder legislativo, poder judicial, universidades públicas y organismos constitucionalmente autónomos, organismos reguladores, organismos recaudadores, organismos supervisores, fondos especiales.

**Gobierno regional:** Los gobiernos regionales y sus organismos públicos, empresas de los gobierno regionales.

**Gobiernos locales:** Los gobiernos locales y sus organismos públicos, empresas de los gobiernos locales.

Las empresas que forman parte de la actividad del Estado, tales como Petroperú y el Seguro Social de Salud, entre otros, se encuentran bajo la administración del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE.

## 2.4. PRINCIPIOS REGULATORIOS DEL SISTEMA NACIONAL DE PRESUPUESTO

Los principios que regulan el funcionamiento del sistema nacional de presupuesto son los siguientes:

**Equilibrio presupuestario:** Es la correspondencia entre los ingresos y los recursos a asignar de conformidad con las políticas públicas de gasto. Está prohibido incluir autorizaciones de gasto sin el financiamiento correspondiente.

**Universalidad y unidad:** Todos los ingresos y gastos del sector público se sujetan a la ley de presupuesto del sector público.

**Información y especificidad:** El presupuesto y sus modificaciones deben contener información suficiente y adecuada para efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas.

**Exclusividad presupuestal:** La ley de presupuesto del sector público contiene exclusivamente disposiciones de orden presupuestal.

**Anualidad:** El presupuesto del sector público tiene vigencia anual y coincide con el año calendario. En ese periodo se afectan todos los ingresos percibidos y todos los gastos generados con cargo al presupuesto autorizado en la ley anual de presupuesto del año fiscal correspondiente.

**Equilibrio macro fiscal:** Los presupuestos de las entidades preservan la estabilidad conforme al marco de equilibrio macro fiscal.

**Especialidad cuantitativa:** Todo gasto público debe estar cuantificado en el presupuesto autorizado a la entidad. Toda medida que implique gasto público debe cuantificarse mostrando su efecto en el presupuesto autorizado a la entidad y cuyo financiamiento debe sujetarse estrictamente a dicho presupuesto.

**Especialidad cualitativa:** Los presupuestos aprobados a las entidades se destinan exclusivamente a la finalidad para la que fueron autorizados.

**De no afectación predeterminada:** Los fondos públicos de cada una de las entidades se destinan a financiar el conjunto de gastos públicos previstos en el presupuesto del sector público.

**Integridad:** Los ingresos y los gastos se registran en los presupuestos por su importe íntegro, salvo las devoluciones de ingresos que se declaren indebidos por la autoridad competente.

**Eficiencia en la ejecución de los fondos públicos:** Las políticas de gasto público deben establecerse en concordancia con la situación económica y la estabilidad macrofiscal, y su ejecución debe estar orientada a lograr resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad.

**Centralización normativa y descentralización operativa:** El sistema nacional del presupuesto se regula de manera centralizada en lo técnico-normativo. Corresponde a las entidades el desarrollo del proceso presupuestario.

**Transparencia presupuestal:** El proceso de asignación y ejecución de los fondos públicos sigue los criterios de transparencia en la gestión presupuestal, brindando o difundiendo la información pertinente, conforme la normatividad vigente.

**Principio de programación multianual:** El proceso presupuestario se orienta por el logro de resultados a favor de la población, en una perspectiva multianual, y según las prioridades establecidas en los planes estratégicos nacionales, sectoriales, institucionales y en los planes de desarrollo concertado.

Adicionalmente, el sistema nacional de presupuesto reconoce como principios complementarios el de legalidad y el de presunción de veracidad recogidos por la Ley N° 27444, y cuyo contenido es el siguiente:

**Principio de legalidad:** Las autoridades administrativas deben cumplir sus funciones de acuerdo a la Constitución, a la ley y al Derecho, dentro de las facultades que le estén atribuidas y de acuerdo con los fines para los que les fueron conferidas.

**Presunción de veracidad:** Se presume que los documentos y declaraciones presentados responden a la verdad.

## 2.5. DEFINICIÓN DE PRESUPUESTO PÚBLICO

El presupuesto público es un instrumento de gestión del Estado por medio del cual se asignan los recursos públicos sobre la base de una priorización de las necesidades de la población. Estas necesidades son satisfechas a través de la provisión de bienes y servicios públicos de calidad para la población financiados por medio del presupuesto.

Es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forma parte del sector público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

## 2.6. ETAPAS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO

El proceso presupuestario comprende cinco etapas:



### ETAPA DE PROGRAMACIÓN

Durante esta etapa las entidades programan su propuesta de presupuesto institucional y el Ministerio de Economía y Finanzas elabora el anteproyecto de presupuesto del sector público teniendo en cuenta dichas propuestas.

La programación presupuestaria es la etapa inicial del proceso presupuestario en el que la entidad estima los gastos a ser ejecutados en el año fiscal siguiente, en función a los servicios que presta y para el logro de resultados. Dentro de dicha etapa realiza las acciones siguientes:

- Revisar la escala de prioridades de la entidad.
- Determinar la demanda global de gasto, considerando la cuantificación de las metas, programas y proyectos para alcanzar los objetivos institucionales de la entidad.
- Estimar los fondos públicos disponibles para el financiamiento del presupuesto anual y, así, determinar el monto de la asignación presupuestaria a la entidad.
- Determinar el financiamiento de la demanda global de gasto en función a la asignación presupuestaria total.

El proceso de programación se realiza en cuatro pasos:

**PASO 1:**

Definir el objetivo y escala de prioridades.

**PASO 2:**

Definir las metas en sus dimensiones físicas y financieras.

**PASO 3:**

Definir la demanda global del gasto.

**PASO 4:**

Estimar la asignación presupuestaria total.

En base a las propuestas de presupuestos institucionales presentadas por los pliegos, la DGPP elabora el anteproyecto de presupuesto del sector público que se presenta al Consejo de Ministros para su aprobación y posterior remisión al Congreso de la República.

### **¿Quién lidera la gestión presupuestaria en las entidades?**

El titular del pliego o titular de la entidad es la más alta autoridad ejecutiva en materia presupuestal y es responsable de manera solidaria con el Consejo Regional o Concejo Municipal, el directorio u organismo colegiado con que cuente la entidad, según corresponda.

Es responsable de:

- Conducir la gestión presupuestaria en las fases de programación, formulación, aprobación, ejecución y evaluación, además del control del gasto.
- Lograr los objetivos y las metas establecidas en el plan operativo institucional y presupuesto institucional.
- Concordar el plan operativo institucional (POI) y su presupuesto institucional con su plan estratégico institucional.

## **ETAPA DE FORMULACIÓN**

En esta fase se determina la estructura funcional programática del pliego y las metas en función de las escalas de prioridades, consignándose las cadenas de gasto y las fuentes de financiamiento.

En la formulación presupuestaria los pliegos deben:

- Determinar la estructura funcional y la estructura programática del presupuesto de la entidad para las categorías presupuestarias acciones centrales y las asignaciones presupuestarias que no resultan en productos APNOP. En el caso de los programas presupuestales, se utiliza la estructura funcional y la estructura programática establecida en el diseño de dichos programas.
- Vincular los proyectos a las categorías presupuestarias: programas presupuestales, acciones centrales y asignaciones presupuestales que no resultan en productos - APNOP.
- Registrar la programación física y financiera de las actividades/acciones de inversión y/u obra en el sistema integrado de administración financiera (SIAF).

## **ETAPA DE APROBACIÓN**

El presupuesto público se aprueba por el Congreso de la República mediante una ley que contiene el límite máximo de gasto a ejecutarse en el año fiscal.

La aprobación presupuestaria presenta cinco pasos:

### **PASO 1:**

El MEF – DGPP prepara el anteproyecto de la ley anual de presupuesto del sector público.

**PASO 2:**

El consejo de ministros remite el proyecto de ley anual del presupuesto al Congreso de la República.

**PASO 3:**

El Congreso debate y aprueba.

**PASO 4:**

Las entidades aprueban su presupuesto institucional de apertura (PIA) de acuerdo a la asignación aprobada por la ley anual de presupuesto.

**PASO 5:**

La DGPP emite a los pliegos el reporte oficial de presupuesto con el desagregado por ingresos y egresos.

**ETAPA DE EJECUCIÓN**

En esta etapa se atiende las obligaciones de gasto de acuerdo al presupuesto institucional aprobado para cada entidad pública, tomando en cuenta la programación de compromisos anual (PCA).

La ejecución presupuestaria está sujeta al presupuesto anual y a sus modificaciones conforme a la Ley N° 28411. Se inicia el 1 de enero y culmina el 31 de diciembre de cada año fiscal.

La ejecución del gasto público tiene tres pasos:

1. Compromiso.
2. Devengado.
3. Pago.

## **ETAPA DE EVALUACIÓN**

Es la etapa del proceso presupuestario en la que se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, con relación a lo aprobado en los presupuestos del sector público.

Las evaluaciones dan información útil para la fase de programación presupuestaria y contribuyen así a mejorar la calidad del gasto público.

Hay tres tipos de evaluaciones, cuyo detalle se encuentra a continuación:

- Evaluación a cargo de las entidades.
- Evaluación en términos financieros a cargo de la DGPP-MEF.
- Evaluación global de la gestión presupuestaria.

## Capítulo III

# ESTRUCTURA DEL PRESUPUESTO PÚBLICO

Tomado de: Ministerio de Economía y Finanzas (2009) *Clasificadores Presupuestarios del Sector Público*, Cáp. I. (pp 3-4, 7, 19-23, 28-33). Recuperado de:  
[http://www.uncp.edu.pe/Infouncp/Principal/Oficinas/Abastecimiento/Manual\\_Clasificador\\_Gastos.pdf](http://www.uncp.edu.pe/Infouncp/Principal/Oficinas/Abastecimiento/Manual_Clasificador_Gastos.pdf)

### 3.1. DEFINICIÓN

La Dirección Nacional del Presupuesto Público, conjuntamente con las diferentes direcciones del Ministerio de Economía y Finanzas ha elaborado los nuevos clasificadores presupuestarios, tanto del funcionario programático como de ingresos y gastos, a ser utilizados en las diferentes etapas del proceso presupuestario del sector público.

Estos nuevos clasificadores tienen como propósito la homogenización y sistematización de la información con fines estadísticos, estudio y análisis de la materia fiscal, estandarización con la clasificación internacional, así como facilitar la automatización de los estados financieros.

Estos clasificadores presupuestarios van a contribuir a la generación de información confiable, relevante, comprensible, oportuna y consistente.

Este clasificador presupuestario tiene como objetivo registrar una sola vez las transacciones que permitan tener en forma automática múltiples salidas de información.

### **3.2. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La administración financiera del sector público está constituida por el conjunto de derechos y obligaciones de contenido económico financiero, cuya titularidad corresponde al Estado a través de las entidades y organismos encargados de su administración conforme a ley.

La administración financiera del sector público está orientada a viabilizar la gestión de los fondos públicos, conforme a las disposiciones del ordenamiento jurídico, promoviendo el adecuado funcionamiento de sus sistemas conformantes, según las medidas de política económica establecidas, en concordancia con la Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal y el marco macroeconómico multianual.

La administración financiera del sector público comprende el conjunto de normas, principios y procedimientos utilizados por los sistemas que lo conforman y, a través de ellos, por las entidades y organismos participantes en el proceso de planeamiento, captación, asignación, utilización, custodia, registro, control y evaluación de los fondos públicos.

Son principios que enmarcan la administración financiera del Estado la transparencia, la legalidad, la eficiencia y la eficacia.

Los sistemas que conforman la administración financiera están constituidos por el sistema nacional de presupuesto, el sistema nacional de tesorería, el sistema nacional de endeudamiento y el sistema nacional de contabilidad.

Los órganos rectores de la administración financiera del sector público se vinculan e interactúan con las unidades ejecutoras, las

que constituyen el nivel descentralizado u operativo en las entidades y organismos del sector público.

Se entiende como unidad ejecutora aquella dependencia orgánica que cuenta con un nivel de desconcentración administrativa que determina y recauda ingresos, contrae compromisos, devenga gastos y ordena pagos con arreglo a la legislación aplicable, registra la información generada por las acciones y operaciones realizadas, informa sobre el avance y/o cumplimiento de metas, recibe y ejecuta desembolsos de operaciones de endeudamiento, y se encarga de emitir y/o colocar obligaciones de deuda.

### **3.3. CLASIFICADOR FUNCIONAL PROGRAMÁTICO**

Tiene como propósito la homogenización y sistematización de la información con fines estadísticos, así como el estudio y análisis de la materia fiscal, en el que se distingue el «clasificador funcional» y el «clasificador programático».

#### **A) Clasificador funcional**

El clasificador funcional facilita el análisis de las tendencias del gasto público respecto a las principales funciones del Estado. Este clasificador tiene carácter fijo y propósitos comparativos a nivel internacional.

El clasificador funcional está desagregado en funciones, programas funcionales y sub – programas funcionales. Las funciones están desagregadas en 25 y determinan las principales áreas de acción que desarrolla el Estado, las cuales pueden vincular a uno o varios ministerios. Estas son las que se detallan a continuación:

- Legislativa.
- Relaciones exteriores.
- Planeamiento y gestión.

- Reserva de contingencia.
- Defensa y seguridad nacional.
- Orden público y seguridad.
- Justicia.
- Trabajo.
- Comercio.
- Turismo.
- Agropecuaria.
- Pesca.
- Energía.
- Minería.
- Industria.
- Transporte.
- Comunicaciones.
- Medio ambiente.
- Saneamiento.
- Vivienda y desarrollo urbano.
- Salud.
- Cultura y deporte.
- Educación.
- Protección social.
- Previsión social.
- Deuda pública.

El clasificador funcional permite estandarizar con el clasificador internacional.

Este clasificador lo que hace es relacionar las funciones del Estado peruano con las funciones establecidas en la clasificación internacional.

A manera de ejemplo veremos parte del clasificador presupuestario de los Sectores trabajo, pesca, minería, industria, saneamiento, salud y educación:

## **Clasificador funcional**

Función

### **07 Trabajo**

Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones orientadas a promover el desarrollo formal y sostenible del empleo.

#### **020 Trabajo**

Conjunto de acciones para la orientación, coordinación, supervisión y control de la política nacional en materia de relaciones colectivas e individuales de trabajo y promoción del empleo.

##### **0041 Regulación y control de la relación laboral**

Comprende las acciones vinculadas al cumplimiento de las normas legales y la mejora de las condiciones laborales, orientadas a promover bienestar y seguridad en el ambiente de trabajo, en un contexto de diálogo y concertación entre los actores sociales y el Estado.

##### **0042 Promoción laboral**

Comprende las acciones orientadas a la implementación de políticas y programas de generación y mejora del empleo e ingresos, desarrollo de las micro y pequeñas empresas, fomento de la previsión social, formación profesional, con el objetivo de promover la empleabilidad en un ambiente socio-laboral justo y democrático.

### **11 Pesca**

Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones desarrolladas para la consecución de los objetivos dirigidos al fortalecimiento y desarrollo sostenible del sector pesquero, referido a la extracción, cultivo, abastecimiento y procesamiento de recursos ictiológicos.

## **026 Pesca**

Conjunto de acciones orientadas al fortalecimiento y desarrollo sostenible del sector pesquero, referido a la extracción, abastecimiento y modernización de la organización pesquera.

### **0052 Regulación y administración del recurso ictiológico**

Comprende las acciones orientadas a garantizar al aprovechamiento sostenible de los recursos ictiológicos.

### **0053 Infraestructura pesquera**

Comprende las acciones orientadas a la provisión de servicios de infraestructura para la actividad pesquera artesanal marítima y continental.

## **027 Acuicultura**

Conjunto de acciones orientadas al desarrollo de la acuicultura en sus diferentes niveles y modalidades, fomentando la producción acuícola mediante la concesión de incentivos, financiamiento, implementación de infraestructura y la promoción de productos acuícolas.

### **0054 Fomento de la producción acuícola**

Comprende las acciones orientadas al fomento de la producción acuícola, tales como la concesión de incentivos, el financiamiento, la implementación de infraestructura y la promoción de productos acuícolas.

## **030 Minería**

Conjunto de acciones orientadas al desarrollo sostenible de actividades de exploración y explotación, labor general, beneficio, comercialización y transporte minero.

### **0059 Promoción minera**

Comprende las acciones orientadas al desarrollo sostenible de

actividades de exploración y explotación, labor general, beneficio, comercialización y transporte minero.

## **14 Industria**

Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones orientadas al desarrollo de la industria, en concordancia con la política nacional industrial.

### **031 Industria**

Conjunto de acciones desarrolladas para la aplicación de la política nacional industrial y artesanal, ya sea a través de la iniciativa privada o de la participación del gobierno.

#### **0060 Promoción de la industria**

Comprende las acciones orientadas al desarrollo y crecimiento sostenible de la industria o empresas del sector, mejorando la productividad y competitividad, promoviendo una cultura de normalización, impulsando proyectos de asociatividad y de innovación tecnológica, con especial énfasis en la promoción de la micro y pequeñas empresas.

## **18 Saneamiento**

Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones orientadas a garantizar el abastecimiento de agua potable, la implementación y mantenimiento del alcantarillado sanitario y pluvial.

### **040 Saneamiento**

Conjunto de acciones para garantizar el abastecimiento de agua potable, la implementación y mantenimiento del alcantarillado sanitario y pluvial, así como para la mejora de las condiciones sanitarias de la población. Comprende el planeamiento, promoción y desarrollo de las entidades prestadoras de servicios de saneamiento.

### **0088 Saneamiento urbano**

Comprende las acciones orientadas al planeamiento, construcción, operación y mantenimiento de sistemas de abastecimiento de agua potable, alcantarillado, tratamiento de aguas residuales, desagüe pluvial, control de la calidad del agua y control de focos de contaminación ambiental, en las zonas urbanas.

### **0089 Saneamiento rural**

Comprende las acciones orientadas al planeamiento, construcción, operación y mantenimiento de sistemas de abastecimiento de agua potable, instalaciones para disposición de excretas, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales, desagüe pluvial, control de la calidad del agua y control de focos de contaminación ambiental, en las zonas rurales.

## **20 Salud**

Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones y servicios ofrecidos en materia de salud orientados a mejorar el bienestar de la población.

### **043 Salud colectiva**

Conjunto de acciones orientadas a la promoción de la salud y prevención de riesgos y daños en la población.

### **0093 Regulación y control sanitario**

Comprende las acciones orientadas a la formulación y aplicación de la normatividad con el objetivo de garantizar la calidad, eficacia y seguridad de los productos de interés para la salud (medicamentos, alimentos, cosméticos, defensivos agrícolas y similares) e impedir la entrada al país de las enfermedades transmisibles oriundas del exterior.

### **0094 Control epidemiológico**

Comprende las acciones para la vigilancia y control de la salud

de la población, tendentes a disminuir los riesgos de enfermedades y muertes.

#### **044 Salud individual**

Conjunto de acciones orientadas a la recuperación y rehabilitación de la salud de las personas.

#### **0095 Control de riesgos y daños para la salud**

Comprende las acciones orientadas al desarrollo de las actividades de prevención y lucha contra las enfermedades transmisibles y no transmisibles, evitables mediante vacunas, u otras de carácter endémico, que exijan el tratamiento de individuos y el control de medio ambiente y el establecimiento de medidas de vigilancia y epidemiológicas.

#### **0096 Atención médica básica**

Comprende las acciones para las atenciones de salud pública, con el objetivo de prestar los servicios finales e intermedios por parte de los hospitales, locales, centros de salud y puestos de salud, correspondientes a los niveles de atención I y II de la red de establecimientos públicos de salud a cargo del Ministerio de Salud, así como de otros organismos públicos.

#### **0097 Atención médica especializada**

Comprende las acciones para las atenciones de salud pública, con el objetivo de prestar los servicios finales e intermedios por parte de los establecimientos de alta complejidad de los niveles III y IV de atención.

#### **0098 Servicios de diagnóstico y tratamiento**

Comprende las acciones orientadas a la ayuda en el diagnóstico clínico y el tratamiento de enfermedades, de los servicios intermedios ofrecidos por los establecimientos de salud.

## **22 Educación**

Corresponde al nivel máximo de agregación para la consecución de las acciones y servicios, en materia de educación a nivel nacional, asegurando la formación intelectual, moral, cívica y profesional de la persona, para su participación eficaz en el proceso de desarrollo socioeconómico.

### **047 Educación básica**

Conjunto de acciones orientadas a brindar la educación básica, en los niveles inicial, primaria, secundaria, alternativa y especial, para facilitar la participación de la persona en el proceso de desarrollo socioeconómico.

#### **0103 Educación inicial**

Comprende las acciones que promueven el desarrollo de las capacidades y aptitudes de los niños y niñas, desde su nacimiento hasta los 6 años.

#### **0104 Educación primaria**

Comprende las acciones desarrolladas para consolidar la formación de competencias de los niños y las niñas que se encuentran como promedio entre los 06 y 12 años.

#### **0105 Educación secundaria**

Comprende las acciones inherentes a la profundización de los resultados obtenidos en la educación primaria, así como a orientar y capacitar a los educandos en los diferentes campos vocacionales de acuerdo con sus aptitudes, propiciando la formación de mano de obra calificada y el acceso a la enseñanza superior.

#### **0106 Educación básica alternativa**

Comprende las acciones orientadas a la formación de competencias básicas de personas mayores de edad, quienes no continuaron o no recibieron oportunamente la educación primaria.

**0107 Educación básica especial**

Comprende las acciones orientadas a la atención educacional especializada, a quienes adolecen de deficiencias mentales u orgánicas y desajustes de conducta social.

**048 Educación superior**

Conjunto de acciones orientadas a la enseñanza superior para la formación de profesionales de alto nivel y la promoción de investigaciones en los campos del arte, la ciencia, la técnica y la cultura en general. Incluye la coordinación y la orientación superior.

**0108 Educación superior no universitaria**

Comprende las acciones orientadas al desarrollo de las carreras profesionales no universitarias, de acuerdo a las necesidades del mercado laboral. Así como aquellas relacionadas a los campos de la educación, el arte y la música, entre otros. Incluye la formación militar, policial y otras carreras de educación superior no universitaria orientadas a la función pública.

**0109 Educación superior universitaria**

Comprende las acciones desarrolladas con el objeto de formar profesionales a nivel superior universitario en los campos de la ciencia, la técnica, el arte y la cultura.

**0110 Educación de posgrado**

Comprende las acciones desarrolladas con la finalidad de perfeccionar los conocimientos obtenidos en el periodo de enseñanza profesional superior universitaria, estimulando la formación de maestros, doctores y demás grados académicos.

**0111 Extensión universitaria**

Comprende las acciones orientadas al desarrollo de cursos, prácticas y otras modalidades de enseñanza superior, como parte de la integración de las universidades en la comunidad.

### **049 Educación técnica productiva**

Conjunto de acciones de formación técnica orientadas a facilitar la inserción ocupacional de las personas.

#### **0112 Formación ocupacional**

Comprende las acciones de formación técnica orientadas a facilitar la inserción ocupacional de las personas.

#### **050 Asistencia educativa**

Conjunto de acciones orientadas al apoyo de profesionales, técnicos estudiantes, mediante becas y créditos educativos para su formación, perfeccionamiento y capacitación.

#### **0113 Becas y créditos educativos**

Comprende las acciones orientadas al apoyo de profesionales, técnicos y estudiantes mediante becas y créditos educativos para su formación, perfeccionamiento y capacitación.

## **24 Previsión social**

Corresponde al nivel máximo de agregación de las acciones desarrolladas para garantizar la cobertura financiera del pago y la asistencia a los asegurados y beneficiarios de los sistemas previsionales a cargo del Estado. Incluye las acciones orientadas a la atención de la seguridad social en salud.

### **052 Previsión social**

Conjunto de acciones orientadas a la cobertura financiera del pago de pensiones, retiros y jubilaciones, desarrolladas para garantizar el amparo y la asistencia a los asegurados y beneficiarios de los sistemas previsionales y de salud a cargo del Estado. Incluye las pensiones por incapacidad y sobrevivencia.

#### **0116 Sistemas de pensiones**

Comprende las acciones orientadas a la cobertura financiera

del pago de pensiones, retiros y jubilaciones, desarrolladas para el amparo y asistencia del cesante y jubilado. Incluye las pensiones por incapacidad y sobrevivencia.

### **0117 Seguridad social en salud**

Comprende las acciones desarrolladas para la atención de las necesidades de la población con un seguro de salud.

FUNCIÓN	: 22 EDUCACIÓN
PROGRAMA FUNCIONAL	: 047 EDUCACIÓN BÁSICA
SUB PROGRAMA FUNCIONAL	: 0103 EDUCACIÓN INICIAL
ACTIVIDAD	: 1.043724 NIÑOS Y NIÑAS CON COMPETENCIAS BÁSICAS AL CONCLUIR EL II CICLO
COMPONENTE	: 3120618 INCREMENTAR EL ACCESO EN EDUCACIÓN INICIAL
FINALIDAD	: 00607 DESARROLLO DE LA ENSEÑANZA

Como se puede visualizar esta cadena identifica el área y la actividad que se va a desarrollar durante el año fiscal.

### **B) Clasificador programático**

El clasificador programático permite el seguimiento y evaluación de las políticas y estrategias que define el gobierno para la consecución de los objetivos y metas de los presupuestos anuales del sector público. Este clasificador está sujeto a las competencias de las entidades públicas en el marco de la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, que tiene como fin impulsar la consolidación del presupuesto por resultados.



## Capítulo IV

# CLASIFICADORES DE INGRESOS Y GASTOS

Tomado de Ministerio de Economía y Finanzas (2009) *Clasificadores Presupuestarios del Sector Público*, Cáp. II. (pp 39-44, 62-66, 98-99, 155, 264-266, 158-167, 175, 180-182, 203, 208, 218, 234-235, 245). Recuperado de:  
[http://www.uncp.edu.pe/Infouncp/Principal/Oficinas/Abastecimiento/Manual\\_Clasificador\\_Gastos.pdf](http://www.uncp.edu.pe/Infouncp/Principal/Oficinas/Abastecimiento/Manual_Clasificador_Gastos.pdf)

### 4.1. DEFINICIÓN

Los clasificadores presupuestarios de ingreso y gastos son instrumentos normativos que permiten la agrupación o estructuración de los ingresos y gastos de acuerdo a ciertos criterios, que permite presentar todos los aspectos posibles de las transacciones gubernamentales, generando información que se ajusta a los requerimientos de los funcionarios de gobierno, análisis económico, organismos internacionales y público en general.

La clasificación económica del presupuesto tiene por objetivo determinar el origen de los ingresos y los motivos del destino de éstos. La clasificación económica considera como ingresos presupuestarios toda transacción gubernamental que implica la utilización de un medio de financiamiento y como gastos presupuestarios toda transacción que implica una aplicación financiera o un uso de fondos.

## 4.2. FINES DE LOS CLASIFICADORES PRESUPUESTARIOS

Los clasificadores presupuestarios tienen como fines principalmente lo siguiente:

- Unificación de criterios con el plan contable (facilita la contabilidad oportuna).
- Adecuación a estándares internacionales (facilita la comparabilidad con otros países).
- Simetría entre ingresos y gastos (facilita el registro de las transacciones económico financieras).
- Asociación directa con el plan contable (facilita la automatización de los estados financieros).
- Impulsar la consolidación del presupuesto por resultados (PPR). El marco conceptual de los nuevos clasificadores presupuestarios está basado en la filosofía del Manual de Estadísticas de Finanzas Públicas 2001 (GFSM 2001) del Fondo Monetario Internacional, el cual propone un marco integrado de flujos y saldos a través del registro combinado de toda las operaciones que afectan la situación patrimonial del gobierno.

## 4.3. ESTRUCTURA DE LOS CLASIFICADORES DE INGRESOS Y GASTOS

- a) Existe un clasificador único para identificar las partidas de ingresos y los gastos, denominado tipo de transacción y que está dividido en:
  1. Ingresos presupuestarios.
  2. Gastos presupuestarios.
- b) Cada tipo de transacción está dividido en 3 niveles:
  1. Genérica.
  2. Subgenérica.
  3. Específica.

c) La estructura de los clasificadores de ingresos y gastos está compuesta por campos:

Tipo de transacción	Genérica	Subgenérica		Específica	
		Subgenérica	Subgenérica	Específica Nivel 1	Específica Nivel 2
	1 dígito	2 dígito	2 dígito	2 dígito	2 dígito

Para una mejor identificación de las subgenéricas y específicas, éstas pueden desagregarse hasta en 99 partidas, facilitando así la inclusión de nuevas partidas durante el tiempo.

### CLASIFICADOR PRESUPUESTAL DE INGRESOS

Es una herramienta de gestión financiera utilizada en las diversas etapas del proceso presupuestario de las entidades del sector público. Consiste en un conjunto de cuentas de ingresos, ordenadas y agrupadas de acuerdo con la naturaleza del bien o servicio que se esté vendiendo u otorgando o la operación financiera que se esté efectuando.

#### a) Tipo de transacción

Corresponde a los ingresos presupuestarios que corresponden a todo los fondos públicos que financian el presupuesto, que incluye la venta de activos e incremento de pasivos.

#### b) Genérica del ingreso

Es el mayor nivel de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los recursos que se recaudan, captan u obtienen. Está comprendido por nueve (9) genéricas del ingreso, las cuales se detallan a continuación:

1. Impuestos y contribuciones obligatorias.
2. Obligaciones sociales.

3. Venta de bienes y servicios y derechos administrativos.
4. Donaciones y transferencias.
5. Otros ingresos.
6. Venta de activos no financieros.
7. Venta de activos financieros.
8. Endeudamiento.

**c) Sub genérica del ingreso**

Es el nivel intermedio de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los recursos que se recaudan, captan u obtienen.

**d) Específica del ingreso**

Es el nivel de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los recursos que se recaudan, captan u obtienen, producto de la agregación más específica que identifica y clasifica los recursos.

A continuación, como ejemplo se detallan algunas partidas de ingresos y sus respectivas definiciones.

### **4.1 Impuestos y contribuciones**

Obligatorias corresponden a los ingresos por recaudación de impuestos y contribuciones obligatorias. Los impuestos son transferencias obligatorias al gobierno y cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa al contribuyente.

#### **4.1.1 Impuesto a la renta**

son los ingresos provenientes del impuesto a las rentas gravadas que obtengan los contribuyentes que, conforme a ley, se consideran domiciliados en el país, sin tener en cuenta la nacionalidad de las personas naturales, el lugar de constitución de las jurídicas, ni la ubicación de la fuente productora.

#### **4.1.1.1 Impuesto a la renta a personas domiciliadas**

son los ingresos provenientes del impuesto a las rentas gravadas que obtengan los contribuyentes que, conforme a ley, se consideran domiciliados en el país, sin tener en cuenta la nacionalidad de las personas naturales, el lugar de constitución de las jurídicas, ni la ubicación de la fuente productora.

##### **4.1.1.1.1 Impuesto a la renta de personas jurídicas**

Son los ingresos que se obtienen de gravar las rentas derivadas del comercio, la industria o minería; de la explotación agropecuaria, forestal, pesquera o de otros recursos naturales; de la prestación de servicios comerciales, industriales o de índole similar.

###### **4.1.1.1.1.1 Renta de tercera categoría**

Son los ingresos que se obtienen de gravar las rentas derivadas del comercio, la industria o minería; de la explotación agropecuaria, forestal, pesquera o de otros recursos naturales; de la prestación de servicios comerciales, industriales o de índole similar,

##### **4.1.1.1.2 Impuesto a la renta de personas naturales**

Son los ingresos que se obtienen de gravar las rentas del capital, del trabajo y de la aplicación conjunta de ambos factores que provengan de una fuente durable y susceptible de generar ingresos periódicos, así como de las ganancias y de los beneficios obtenidos por las personas naturales.

###### **4.1.1.1.2.1 Renta de primera categoría**

Son los ingresos que se obtienen de gravar el producto en efectivo o en especie del arrendamiento o subarrendamiento de predios, incluidos sus accesorios.

#### **4.2 Contribuciones sociales**

Corresponden a los recursos provenientes de las aportaciones

para pensiones y prestaciones de salud realizadas por los empleadores a los empleados.

#### **4.2.1 Al sistema de seguridad social**

Son los recursos de las aportaciones para pensiones y prestaciones de salud por los empleadores y empleados.

##### **4.2.1.1 Aportes previsionales**

Son los recursos provenientes de los aportes obligatorios de los empleadores o empleados para dar cobertura a una pensión de jubilación.

##### **4.2.1.1.1 Aportaciones para pensiones**

Son los recursos provenientes de los aportes obligatorios de los empleadores o empleados para dar cobertura a una pensión de jubilación.

##### **4.2.1.1.1.1 Descuento para pensiones**

Son los recursos provenientes de los aportes obligatorios de los empleadores o empleados para dar cobertura a una pensión de jubilación correspondiente al DL 20530.

##### **4.2.1.1.1.2 Aporte pensiones ley N° 19990**

Son los recursos provenientes de los aportes obligatorios de los empleadores y trabajadores que presten servicios bajo el régimen de la actividad privada, trabajadores al servicio del estado, cualquiera que sea la duración del trabajo y/o tiempo de trabajo por días, semanas o meses.

##### **4.2.1.1.1.3 Afiliada regular ley N° 26790**

Son los recursos provenientes de los aportes de los trabajadores y pensionistas a que se refiere la ley N° 26790 correspondiente a aportaciones para pensiones.

#### **4.2.1.1.1.99 Otras aportaciones para pensiones**

Son los recursos provenientes de los aportes obligatorios de los empleadores o empleados para dar cobertura a una pensión de jubilación correspondiente a otras leyes no especificadas anteriormente.

### **4.3 Venta de bienes y servicios y derechos administrativos**

Son los recursos financieros provenientes de la venta de bienes y/o servicios que la entidad pública produce, independientemente de su función de administración, procurando la cobertura individualizada de sus costos. Incluye los derechos administrativos o tasas que se cobran por la prestación de un servicio individualizado de carácter obligatorio y de naturaleza regulatoria.

#### **4.3.1 Venta de bienes**

Son ingresos provenientes de la venta de bienes que la entidad pública produce, independiente de su función de administración.

##### **4.3.1.1 Venta de bienes agrícolas y forestales**

Son ingresos provenientes de la venta de bienes agrícolas y forestales por parte de las entidades públicas, tales como productos frutícolas, oleícolas, forestales con excepción de las que son utilizadas repetida o continuamente por más de un año para producir otros bienes y servicios.

##### **4.3.1.1.1 Venta de bienes agrícolas y forestales**

Son ingresos provenientes de la venta de bienes agrícolas y forestales por parte de las entidades públicas, tales como productos frutícolas, oleícolas, forestales con excepción de las que son utilizadas repetida o continuamente por más de un año para producir otros bienes y servicios.

###### **4.3.1.1.1.1 Productos frutícolas**

Son ingresos provenientes de la venta de productos frutícolas que la entidad pública produce.

#### **4.3.1.1.1.2 Productos oleícolas**

Son ingresos provenientes de la venta de productos oleícola o relativos al aceite que la entidad pública produce.

#### **4.3.1.1.1.3 Productos forestales**

Son ingresos provenientes de la venta de productos forestales o relativos a los bosques que la entidad pública produce.

#### **4.3.1.1.1.99 Otros productos agrícolas y forestales**

Son ingresos provenientes de la venta de productos agrícolas y forestales no especificados en las partidas anteriores.

### **4.4 Donaciones y transferencias**

Están constituidas por las transferencias no reembolsables, sean voluntarias o correspondientes a participaciones definidas por ley provenientes de otras unidades gubernamentales o de un organismo internacional o gobierno extranjero. Se clasifican en donaciones corrientes o de capital, según se destinen a financiar gastos corrientes o para la adquisición de activos o disminución de pasivos respectivamente.

#### **4.4.1 Donaciones y transferencias corrientes**

Son los ingresos que provienen de gobiernos extranjeros o de organismos internacionales en calidad de donación de naturaleza voluntaria, sin contraprestación y destinadas a financiar gastos corrientes (no condicionadas a la adquisición de un activo). Asimismo, incluye las transferencias entre unidades de gobierno por norma legal expresa.

##### **4.4.1.1 De gobiernos extranjeros**

Son recursos financieros que provienen de gobiernos extranjeros en calidad de donación de naturaleza voluntaria, sin contraprestación y destinadas a financiar gastos corrientes, excluye donaciones a través de agencias gubernamentales de cooperación técnica.

#### 4.4.1.1.1 De países de América

Son recursos financieros que provienen de los países de América en calidad de donación de naturaleza voluntaria, sin contraprestación y destinadas a financiar gastos corrientes.

##### 4.4.1.1.1.1 Argentina

Son recursos financieros que provienen de Argentina en calidad de donación de naturaleza voluntaria, sin contraprestación y destinadas a financiar gastos corrientes.

##### 4.4.1.1.1.2 Brasil

Son recursos financieros que provienen de Brasil en calidad de donación de naturaleza voluntaria, sin contraprestación y destinadas a financiar gastos corrientes.

#### 4.9 Saldos de balance

Son los recursos financieros que se obtienen del resultado de ejercicios anteriores, los cuales financiarán gastos en el ejercicio vigente. Está constituido por la diferencia entre el ingreso realmente percibido y el gasto devengado durante un año fiscal, incluye también las devoluciones por pagos realizados con cargo a los ejercicios cerrados.

### 4.4. CLASIFICADOR DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Fuentes de financiamiento	Rubros
<p><b>1. Recursos ordinarios</b></p>	<p><b>00. recursos ordinarios</b>                      Corresponden a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria y otros conceptos; deducidas las sumas correspondientes a las comisiones de recaudación y servicios bancarios; los cuales no están vinculados a ninguna entidad y constituyen fondos disponibles de libre programación- Asimismo comprende los fondos por la monetización de productos, entre los cuales se consideran los alimentos en el marco del convenio con el gobierno de los Estados Unidos, a través de la Agencia para el Desarrollo Internacional (AID) - Ley pública n° 480. Se incluye la recuperación de los recursos obtenidos ilícitamente en perjuicio del estado –FEDADOI.</p>

<b>Fuentes de financiamiento</b>	<b>Rubros</b>
<p><b>2. Recursos directamente recaudados</b></p>	<p><b>09. recursos directamente recaudados</b>  Comprende los ingresos generados por las entidades públicas y administrados directamente por éstas, entre los cuales se puede mencionar las rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, entre otros; así como aquellos ingresos que les corresponde de acuerdo a la normatividad vigente. Incluye el rendimiento financiero así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.</p>
<p><b>3. Recursos por operaciones oficiales de crédito</b></p>	<p><b>19. Recursos por operaciones oficiales de crédito</b>  Comprende los fondos de fuente interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el Estado con instituciones, organismos internacionales y gobiernos extranjeros, así como las asignaciones de líneas de crédito. Asimismo considera los fondos provenientes de operaciones realizadas por el Estado en el mercado internacional de capitales, incluye el diferencial cambiario, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores. Sólo en el caso de los gobiernos locales se incluirá el rendimiento financiero.</p>
<p><b>4. Donaciones y transferencias</b></p>	<p><b>13. Donaciones y transferencias</b>  Comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el gobierno proveniente de agencias internacionales de desarrollo, gobiernos, instituciones y organismos internacionales, así como de otras personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país. Se consideran las transferencias provenientes de las entidades públicas y privadas sin exigencia de contraprestación alguna. Incluye el rendimiento financiero y el diferencial cambiario, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.</p>
<p><b>5. Recursos determinados</b></p>	<p><b>04. Contribuciones a fondos</b>  Considera los fondos provenientes de los aportes obligatorios efectuados por los trabajadores de acuerdo a la normatividad vigente, así como los aportes obligatorios realizados por los empleadores al régimen de prestaciones de salud del seguro social de salud. Se incluyen las transferencias de fondos del fondo consolidado de reservas previsionales, así como aquellas que por disposición legal constituyen fondos para reservas previsionales. Incluye el rendimiento financiero así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.</p>

Fuentes de financiamiento	Rubros
<p><b>5. Recursos determinados</b></p>	<p><b>07. Fondo de compensación municipal</b>                      Comprende los ingresos provenientes del rendimiento del impuesto de promoción municipal, impuesto al rodaje e impuesto a las embarcaciones de recreo. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.</p> <p><b>08. Impuestos municipales</b>                      Son los tributos a favor de los gobiernos locales, cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa de la municipalidad al contribuyente. Dichos tributos son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Impuesto predial</li> <li>b) Impuesto de alcabala</li> <li>c) Impuesto al patrimonio vehicular</li> <li>d) Impuesto a las apuestas</li> <li>e) Impuestos a los juegos</li> <li>f) Impuesto a los espectáculos públicos no deportivos</li> <li>g) Impuestos a los juegos de casino</li> <li>h) Impuestos a los juegos de máquinas tragamonedas. Incluye el rendimiento financiero, así como los saldos de balance de años fiscales anteriores.</li> </ul> <p><b>18. canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones</b>                      Corresponde a los ingresos que deben recibir los pliegos presu-puestarios, conforme a ley, por la explotación económica de recur-sos naturales que se extraen de su territorio. Asimismo considera los fondos por concepto de regalías, los recursos por participación en rentas de aduanas provenientes de las rentas recaudadas por las aduanas marítimas, aéreas, postales, fluviales, lacustres y terrestres, en el marco de la regulación correspondiente, así como las transferencias por eliminación de exoneraciones tributarias. Incluye el rendimiento financiero y los saldos de balance de años fiscales anteriores. Clasificador institucional.</p>

## **4.5. CLASIFICADOR PRESUPUESTAL DE GASTOS EN EL PRESUPUESTO PÚBLICO**

El gasto presupuestal representa el consumo de fondos de la entidad habido en el año fiscal, como resultado de una transacción, como producto de la responsabilidad de las entidades de proveer ciertos bienes y servicios a la población y de redistribuir el ingreso y la riqueza mediante pagos de transferencia. Es una herramienta de gestión financiera utilizada en las diversas etapas del proceso presupuestario de las entidades del sector público, consiste en un conjunto de cuentas de gastos, ordenadas y agrupadas de acuerdo con la naturaleza del bien o servicio que se esté adquiriendo o la operación financiera que se esté efectuando.

### **a) Tipo de transacción**

Está relacionado a los gastos presupuestarios que representa el consumo de fondos de la entidad habido en el año fiscal, como resultado de una transacción, como producto de la responsabilidad de las entidades de proveer ciertos bienes y servicios a la población y de redistribuir el ingreso y la riqueza mediante pagos de transferencia.

### **b) Genérica del gasto**

Es el mayor nivel de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, así como de bienes, servicios y obras públicas que las entidades públicas contratan, adquieren o realizan para la consecución de sus objetivos institucionales. Está comprendido por nueve (9) genéricas del gasto, las cuales se detallan a continuación:

- 0 Reserva de contingencia.
- 1 Personal y obligaciones sociales.
- 2 Pensiones y otras prestaciones sociales.
- 3 Bienes y servicios.
- 4 Donaciones y transferencias.

- 5 Otros gastos.
- 6 Adquisición de activos no financieros.
- 7 Adquisición de activos financieros.
- 8 Servicio de la deuda pública.

### c) Sub genérica del gasto

Es el nivel intermedio de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado, producto de la desagregación de las genéricas del gasto en recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, así como los bienes, servicios y obras públicas, para el cumplimiento de sus objetivos y metas programadas.

### d) Específica del gasto

Es el nivel de agregación que identifica el conjunto homogéneo, claro y ordenado, producto de la desagregación de la sub genérica de gasto, incluyendo la agregación más específica de los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros, así como los bienes, servicios y obras públicas, para el cumplimiento de sus objetivos y metas programadas.

Para efectos comparativos y de estadísticas con años anteriores al 2009 y en concordancia con los artículos 12 y 13 de la Ley N° 29411 – Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto -, los recursos corresponden a gastos corrientes, gastos de capital y servicio de la deuda se estructuran de la siguiente manera:

Otros Gastos	2.5 menos 2.5.2.2
<b>Gastos de capital</b>	
Donaciones y transferencias	2.4.2
Otros Gastos	2.5.2.2
Adquisición de equipos no financieros	2.6
Adquisición de equipos financieros	2.7
Servicio de la deuda pública	2.8

Dichas categorías de gasto se definen de la siguiente manera:

**Gasto corriente:** Todos los gastos destinados al mantenimiento u operación de los servicios que presta el Estado; estando comprendidas en dicho concepto las siguientes partidas: «2.1 personal y obligaciones sociales», «2.2 pensiones y otras prestaciones sociales», «2.3 bienes y servicios», «2.4.1 donaciones y transferencias corrientes», «2.5.1 subsidios», «2.5.2.1 transferencias corrientes a instituciones sin fines de lucro», «2.5.3 subvenciones a personas naturales», «2.5.4 pago de impuestos, derechos administrativos y multas gubernamentales» y «2.5.5 pago de sentencias judiciales, laudos arbitrales y similares».

**Gasto de capital:** Todos los gastos destinados al aumento de la producción o al incremento inmediato o futuro del patrimonio del Estado; estando comprendidas en dicho concepto las siguientes partidas: «2.4.2 donaciones y transferencias de capital», «2.5.2.2 transferencias de capital a instituciones sin fines de lucro», «2.6 adquisición de activos no financieros» y «2.7 adquisición de activos financieros».

**Servicio de la deuda:** Todos los gastos destinados al cumplimiento de las obligaciones originadas por la deuda pública, sea interna o externa; estando comprendidas en dicho concepto la partida «2.8 servicio de la deuda pública».

A continuación se detallan algunas partidas del gasto con sus respectivas definiciones.

### **2.1 Personal y obligaciones sociales**

Gastos por el pago del personal activo del sector público con vínculo laboral, así como otros beneficios por el ejercicio efectivo del cargo y función de confianza. Asimismo, comprende las obligaciones de responsabilidad del empleador, incluye las asignaciones en especie otorgadas a los servidores públicos.

## **2.1.1 Retribuciones y complementos en efectivo**

Gastos por retribuciones y complementos afectos y no afectos de cargas sociales otorgados en efectivo al personal activo del sector público con vínculo laboral.

### **2.1.1.1 Personal administrativo**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos de cargas sociales del personal administrativo nombrado o contratado, bajo cualquier régimen laboral (público o privado).

#### **2.1.1.1.1 Personal administrativo**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos de cargas sociales del personal administrativo nombrado o contratado, bajo cualquier régimen laboral (público o privado).

##### **2.1.1.1.1.1 Funcionarios elegidos por elección política**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos de cargas sociales de los funcionarios públicos por elección política (presidente de la república, congresistas, ministros, presidentes regionales y alcaldes).

##### **2.1.1.1.1.2 Personal administrativo nombrado (régimen público)**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos a cargas sociales de los servidores administrativos nombrados bajo el régimen laboral público.

##### **2.1.1.1.1.3 Personal con contrato a plazo fijo (régimen laboral público)**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos a cargas sociales de los servidores administrativos contratados bajo el régimen laboral público. Incluye personal de confianza, gobernadores y otros similares.

#### **2.1.1.1.1.4 Personal con contrato a plazo indeterminado (régimen laboral privado)**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos de cargas sociales de los servidores administrativos contratados a plazo indeterminado bajo el régimen laboral privado.

#### **2.1.1.1.1.5 Personal con contrato a plazo fijo (régimen laboral privado)**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos de cargas sociales de los servidores administrativos contratados a plazo fijo bajo el régimen laboral privado. Incluye personal de confianza.

#### **2.1.1.1.2 Otras retribuciones y complementos**

Gastos por cubrir determinados egresos de organismos públicos y entidades privadas, tales como incentivos laborales, productividad, asignación por gastos operativos y para los congresistas de la república.

#### **2.1.1.1.2.1 Asignación a fondos para personal**

Gastos por las transferencias financieras a fondos para el abono de incentivos laborales a los servidores que cumplen función administrativa en el sector público.

#### **2.1.1.1.2.2 Asignación por gastos operativos**

Gastos por el pago a los funcionarios y para los congresistas de la república según la norma correspondiente.

#### **2.1.1.1.2.3 Asignación por productividad**

Compensatoria por productividad de contraloría (Ley N<sup>o</sup> 27785 y resolución de contraloría N<sup>o</sup> 215-2002).

#### **2.1.1.1.2.4 Participación de los trabajadores en las utilidades.**

Gastos por la distribución de utilidades a que tienen derecho los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada en las

entidades públicas que desarrollan actividades generadoras de rentas de tercera categoría, en aplicación del Decreto Legislativo N° 892.

#### **2.1.1.1.2.99 Otras retribuciones y complementos**

Gastos por otras retribuciones y complementos.

#### **2.1.1.2 Personal del magisterio**

Gastos por la retribución, complementos, bonificaciones y asignaciones excepcionales, afectos y no afectos a cargas sociales del personal docente, nombrado o contratado a plazo fijo cuando lo requieren las necesidades del servicio.

##### **2.1.1.2.1 Personal del magisterio**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos a cargas sociales del personal docente, nombrado o contratado.

###### **2.1.1.2.1.1 Personal nombrado**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos a cargas sociales del personal docente nombrado.

###### **2.1.1.2.1.2 Personal contratado**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos a cargas sociales del personal docente contratado.

##### **2.1.1.5 Docentes universitarios**

Gastos por la retribución y complementos del personal docente nombrado o contratado que laboran en las universidades, incluyendo los beneficios que perciben en forma regular y continua.

###### **2.1.1.5.1 Docentes universitarios**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos a cargas sociales, del personal docente nombrado o contratado que laboran en las universidades.

#### **2.1.1.5.1.1 Personal nombrado**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos a cargas sociales, del personal docente nombrado que labora en las universidades.

#### **2.1.1.5.1.2 Personal contratado**

Gastos por la retribución y complementos afectos y no afectos a cargas sociales del personal docente contratado que laboran en las universidades.

### **2.2 Pensiones y otras prestaciones sociales**

Gastos por el pago de pensiones a cesantes y jubilados del sector público, prestaciones a favor de los pensionistas y personal activo de la administración pública, asistencia social que brindan las entidades públicas a la comunidad.

#### **2.2.1 Pensiones**

Gastos por el pago a pensionistas a cargo del Estado. Incluye escolaridad, aguinaldo y gratificaciones, bonificación, FONAPU, asignación por combustible, asignación por ración orgánica única, mayordomía, entre otros beneficios.

##### **2.2.1.1.1 Pensiones**

Gastos por el pago a pensionistas a cargo del Estado.

##### **2.2.1.1.1.1 Régimen de pensiones DL 20530**

Gastos por el pago a pensionistas a cargo del Estado, bajo el régimen de pensiones dl.20530.

##### **2.2.1.1.1.2 Sistema nacional de pensiones D.L 1990**

Gastos por el pago a pensionistas a cargo del Estado, bajo el sistema nacional de pensiones DL. 1990.

## **2.3 Bienes y servicios**

Gastos por concepto de adquisición de bienes para el funcionamiento institucional y cumplimiento de funciones, así como por los pagos por servicios de diversa naturaleza prestados por personas naturales, sin vínculo laboral con el Estado, o personas jurídicas.

### **2.3.1 Compra de bienes**

Gastos por la adquisición de bienes para el funcionamiento institucional y cumplimiento de funciones

#### **2.3.1.1 Alimentos y bebidas**

Gastos por concepto de adquisición de bebidas, insumos y productos alimenticios destinados para el consumo humano, tales como para alumnos, reclusos, tropa y demás personas. Incluye los gastos por concepto de alimentos para animales.

##### **2.3.1.1.1 Alimentos y bebidas**

Gastos por concepto de adquisición de bebidas en sus diversas formas, insumos y productos alimenticios destinados para el consumo humano, así como insumos y productos de origen vegetal, animal o mineral en todas sus formas destinados al consumo animal.

###### **2.3.1.1.1.1 Alimentos y bebidas para consumo humano**

Gastos por la adquisición de bebidas en sus diversas formas, insumos y productos alimenticios destinados para el consumo humano, tales como para funcionarios, alumnos, reclusos y demás personas, con derecho a estos beneficios.

###### **2.3.1.1.1.2 Alimentos y bebidas para consumo animal**

Gastos por la adquisición de insumos y productos de origen vegetal, animal o mineral en todas sus formas destinados al consumo animal, tales como para animales de zoológicos, laboratorios de experimentación, etc.

### **2.3.1.2 Vestuarios y textiles**

Gastos por la adquisición, confección y acabado de uniformes, vestuario, así como de calzado, insumos y productos de textiles, talabartería y otros accesorios, a ser usados exclusivamente en la prestación de los servicios propios de las entidades del Estado.

#### **2.3.1.2.1 Vestuario, zapatería y accesorios, talabartería y materiales textiles**

Gastos por la adquisición, confección y acabado de uniformes, vestuario, así como de calzado, insumos y productos de textiles, talabartería y otros accesorios, a ser usados exclusivamente en la prestación de los servicios propios de las entidades del Estado.

##### **2.3.1.2.1.1 Vestuario, accesorios y prendas diversas**

Gastos por la adquisición de vestuario, accesorios y prendas diversas, a ser usados exclusiva o principalmente en el trabajo, como de enfermeras, militar y policial, personal de tropa y demás personal.

##### **2.3.1.2.1.3 Calzado**

Gastos por la adquisición y/o confección de calzados de todo tipo.

### **2.3.1.3 Combustibles, carburantes, lubricantes y afines**

Gastos por la adquisición de elementos destinados a la combustión, carburación, gases, lubricación, grasas y afines, que se requieran para el funcionamiento y prestación de los servicios propios de las entidades del Estado.

#### **2.3.1.3.1 Combustibles, carburantes, lubricantes y afines**

Gastos por la adquisición de elementos destinados a la combustión, carburación, gases, lubricación, grasas y afines, que se requieran para el funcionamiento y prestación de los servicios propios de las entidades del Estado.

#### **2.3.1.3.1.1 Combustibles y carburantes**

Gastos por la adquisición de combustibles y carburantes para el consumo de maquinarias, equipos y vehículos de producción, servicios productivos y de transporte y otros usos.

#### **2.4 Donaciones y transferencias**

Gastos por donaciones y transferencias a favor de gobiernos, organismos internacionales y unidades de gobierno no reembolsables de carácter voluntario u obligatorio. Incluye las transferencias por convenios de administración de recursos.

##### **2.4.1 Donaciones y transferencias corrientes**

Gastos por donaciones y transferencias a favor de instituciones del sector público, sector privado y del exterior que no suponen contraprestación de servicios o bienes, cuyos importes no son reintegrables por los beneficiarios.

#### **2.5 Otros gastos**

Gastos por subsidios a empresas públicas y privadas del país que persiguen finen productivos, transferencias distintas a donaciones, subvenciones a personas naturales, pago de impuestos, derechos administrativos, multas gubernamentales y sentencias judiciales.

##### **2.5.1 Subsidios**

Gastos que corresponden a los pagos corrientes no reembolsables que las entidades gubernamentales hacen a empresas públicas y privadas del país que persiguen fines productivos

###### **2.5.1.1 A las empresas públicas**

Gastos por subsidios destinados a financiar gastos en forma parcial o total a empresas públicas financieras y no financieras del gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales que persiguen fines productivos

#### **2.5.1.1.1 A las empresas públicas no financieras**

Subsidios destinados a financiar gastos en forma parcial o total a empresas públicas no financieras del gobierno nacional, gobiernos regionales y gobiernos locales que persiguen fines productivos

##### **2.5.1.1.1.1 Empresas públicas del gobierno nacional**

Subsidios destinados a financiar gastos en forma parcial o total a empresas públicas no financieras del gobierno nacional que persiguen fines productivos.

#### **2.6 Adquisición de activos no financieros**

Gastos por las inversiones en la adquisición de bienes de capital que aumentan el activo de las instituciones del sector público. Incluye las adiciones, mejoras y reparaciones de la capacidad productiva del bien de capital, los estudios de proyectos de inversión.

##### **2.6.3 Adquisición de vehículos, maquinarias y otros**

Gastos por la adquisición de toda clase de vehículos, maquinarias, equipos y mobiliarios, necesarios para las operaciones y cumplimiento de funciones de las instituciones públicas.

###### **2.6.3.1 Adquisición de vehículos**

Gastos por la adquisición de toda clase de vehículos, maquinarias, equipos y mobiliarios, necesarios para las operaciones y cumplimiento de funciones de las instituciones públicas.

###### **2.6.3.1.1 Adquisición de vehículos**

Gastos por la adquisición de vehículos para el transporte terrestre, aéreo y acuático.

###### **2.6.3.1.1.1 Para transporte terrestre**

Gastos por la adquisición de vehículos para transporte terrestre.

**2.6.3.1.1.2 Para transporte aéreo**

Gastos por la adquisición de vehículos para transporte aéreo

**2.6.3.1.1.3 Para transporte acuático**

Gastos por la adquisición de vehículos para transporte acuático

**2.6.3.2 Adquisición de maquinarias, equipo y mobiliario**

Gastos por la adquisición de toda clase maquinarias, equipos y mobiliarios, necesarios para las operaciones y cumplimiento de funciones de las instituciones públicas

**2.6.3.2.1 Para oficina**

Gastos por la adquisición de maquinaria, equipos y mobiliario para oficina.

**2.6.3.2.1.1 Máquinas y equipos**

Gastos por la adquisición de maquinaria y equipos de oficina.

**2.6.3.2.1.2 Mobiliario**

Gastos por la adquisición de mobiliario de oficina.

**2.6.3.2.2 Para instalaciones educativas**

Gastos por la adquisición de maquinaria, equipos y mobiliario para las instalaciones educativas

**2.6.3.2.2.1 Máquinas y equipos**

Gastos por la adquisición de maquinaria y equipos para instalaciones educativas.

**2.6.3.2.2.2 Mobiliario**

Gastos por la adquisición de mobiliario para instalaciones educativas.

### **2.6.3.2.3 Adquisición de equipos informáticos y de comunicaciones**

Gastos por la adquisición de equipos informáticos y periféricos para redes de comunicación y equipos de telecomunicación.

#### **2.6.3.2.3.1 Equipos computacionales y periféricos**

Gastos por la adquisición de equipos computacionales y periféricos.

#### **2.6.3.2.3.2 Equipos de comunicaciones para redes informáticas**

Gastos por la adquisición de equipos de comunicaciones para redes informáticas.

#### **2.6.3.2.3.3 Equipos de telecomunicaciones**

Gastos por la adquisición de equipos de telecomunicaciones.

### **2.7 Adquisición de activos financieros**

Desembolsos financieros que realizan las instituciones públicas para otorgar préstamos, adquirir títulos y valores, comprar acciones y participaciones de capital.

#### **2.7.1 Adquisición de activos financieros**

Desembolsos financieros que realizan las instituciones públicas para otorgar préstamos, adquirir títulos y valores, comprar acciones y participaciones de capital.

##### **2.7.1.1 Concesión de préstamos**

Gastos por desembolsos financieros a corto y largo plazo por concepto de préstamos internos de fomento al sector público y privado que no significan contraprestación de bienes y servicios por parte del beneficiario del préstamo.

###### **2.7.1.1.1 Concesión de préstamos**

Gastos por la concesión de cualquier préstamo otorgado para fines educativos, agropecuarios, de vivienda y otros.

**2.7.1.1.1.1 Para fines educativos**

Gastos por la concesión de cualquier préstamo otorgado para fines educativos.

**2.7.1.1.1.2 Para fines agropecuarios**

Gastos por la concesión de cualquier préstamo otorgado para fines agropecuarios.

**2.7.1.1.1.3 Para fines de vivienda**

Gastos por la concesión de cualquier préstamo otorgado para fines de vivienda.

**2.7.1.1.1.99 Para otros fines**

Gastos por la concesión de cualquier préstamo otorgado para otros fines.



## Capítulo V

# PRESUPUESTO POR RESULTADOS «PpR»

Tomado de: Ministerio de Economía y Finanzas. «*Presupuesto por Resultados*». (pp 2-5, 6-7). Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_public/documentac/generales/PRESUPUESTO\\_POR\\_RESULTADOS.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/documentac/generales/PRESUPUESTO_POR_RESULTADOS.pdf)

### 5.1. DEFINICIÓN

Para comprender qué es el presupuesto por resultados es necesario recordar que un objetivo fundamental de la administración pública es contar con un Estado capaz de proveer de manera eficaz, oportuna, eficiente y con criterios de equidad, los bienes y servicios públicos que requiere la población. Para lograr este objetivo contamos con el presupuesto público como principal instrumento de programación financiera y económica que apunta al logro de las funciones del Estado de asignación, distribución y estabilización.

El presupuesto público puede generar cambios en la gestión pública planteando reformas en el desempeño de las instituciones del Estado. Con este fin, la Dirección Nacional del Presupuesto Público (DNPP), como ente rector del proceso presupuestario, ha establecido los cambios necesarios para darle a este proceso un nuevo enfoque, el de resultados.

El gobierno a través de la aprobación de la Ley 28927- Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2008-, Capítulo IV, incorpora los elementos básicos para la introducción del presupuesto por resultados en el Perú, estableciendo una ruta para su progresiva implementación en todas las entidades de la administración pública peruana y en todos los niveles de gobierno.

## **5.2. CARACTERÍSTICAS DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS (PpR)**

Las características del presupuesto por resultados nos permiten ver porque decimos que esta estrategia introduce un cambio en la forma de hacer el presupuesto; rompiendo además con el esquema tradicional de enfoque institucional de intervenciones que generan aislamiento y nula articulación de la intervención del Estado.

Del presupuesto por resultados podemos decir que:

- Parte de una visión integrada de planificación y presupuesto y la articulación de acciones y actores para la consecución de resultados.
- Plantea el diseño de acciones en función a la resolución de problemas críticos que afectan a la población y que requiere de la participación de diversos actores, que alinean su accionar en tal sentido.

## **5.3. OBJETIVO DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS**

La implementación del PpR tiene por objetivo:

«Lograr que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle según los principios y métodos del enfoque por resultados contribuyendo a construir un Estado eficaz, capaz de generar mayores niveles de bienestar en la población».

El presupuesto por resultados es un nuevo enfoque para elaborar el presupuesto público en el que las interacciones a ser financia-

das con los recursos públicos se diseñan, ejecutan y evalúan en relación a los cambios que propician a favor de la población, particularmente la más pobre del país.

### **Avances y diseños realizados bajo el enfoque de presupuesto por resultados en el proceso de programación y formulación del presupuesto**

A continuación, se presenta una breve descripción de los avances y diseños realizados bajo el enfoque de presupuesto por resultados en el proceso de programación y formulación del presupuesto 2010.

#### **Programación presupuestaria estratégica (PPE)**

Según lo dispuesto en el Capítulo IV de la Ley 28927, la DNPP desarrolló la metodología para la programación presupuestaria estratégica (PPE), la cual se aplicó conjuntamente con los pliegos involucrados a las once actividades prioritarias indicadas en el artículo 11 de la mencionada Ley: Cada una de las actividades va con un icono representativo.

- Atención de la mujer gestante.
- Atención de niño <29 días.
- Atención del niño <5 años.
- Atención de enfermedades diarreicas y respiratorias agudas.
- Abastecimiento de agua segura y vigilancia y control de calidad de agua para consumo.
- Registro de nacimiento y de identidad.
- Control de asistencia de profesores y alumnos.
- Atención educativa prioritaria a niños y niñas de 5 a 7 años.
- Formación matemática y comprensión de lectura al final del primer ciclo de primaria.
- Supervisión, monitoreo, asesoría pedagógica y capacitación a docentes.
- Atención a infraestructura escolar en riesgo.

El numeral 11.1 del artículo 11 de la Ley 28927 señala que para tal implementación, se efectuará la PPE con los pliegos:

Cada uno de los pliegos va con un ícono de su logo.

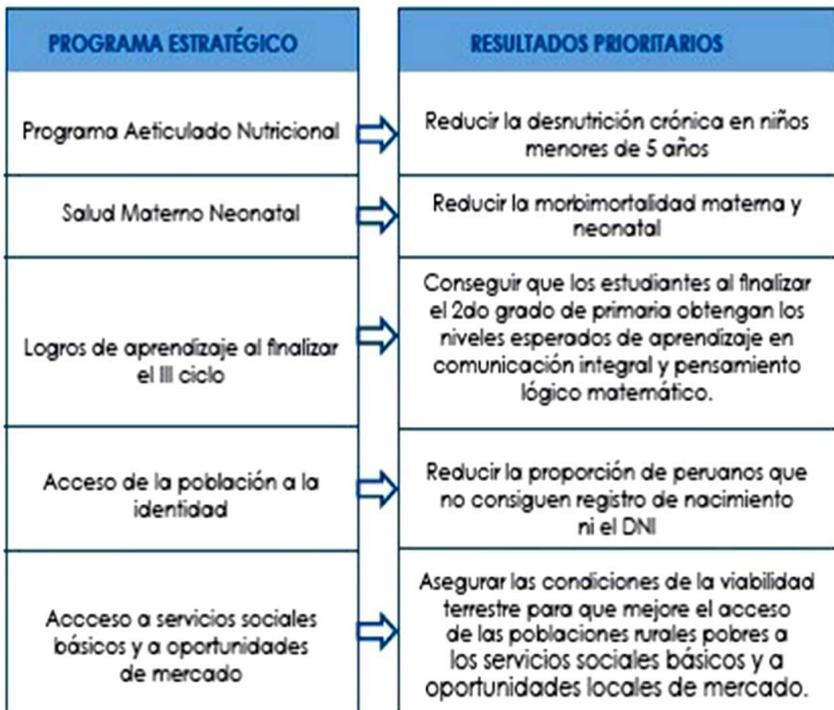
- Ministerio de Educación - MED.
- Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social - MIMDES.
- Ministerio de Salud - MINSA.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC.
- Gobiernos regionales y
- RENIEC.

La PPE, como instrumento del PpR, aplicado a la formulación del presupuesto 2010, es el proceso sistemático de toma de decisiones sobre las intervenciones y los recursos necesarios para la resolución de un problema central que aqueja a la población del país. Se denomina programa estratégico (PE) al conjunto de intervenciones de diagnóstico y diseño de estrategias asociadas a la solución de un problema o logro de resultado, así como a la identificación de productos e intervenciones necesarias para ello.



La PPE comprende una secuencia ordenada de momentos para el diseño de un conjunto articulado de intervenciones y acciones que, implementadas, posibiliten la generación de productos y, éstos a su vez, el logro de resultados.

La aplicación de la programación presupuestaria estratégica, en el marco de la programación y formulación del presupuesto 2008, implicó intensas jornadas de trabajo entre los ministerios correspondientes, pliegos y gobiernos regionales, conjuntamente con la DNPP del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), en Lima y provincias. En ellas se elaboraron los programas estratégicos en torno a cinco objetivos o resultados prioritarios para la superación de la pobreza y exclusión en el país. Estos son:



## 5.4. POBLACIÓN PRIORIZADA

La pobreza en el Perú incide en diferente medida en los diferentes grupos poblacionales, afectando en mayor medida a aquellos ubicados en el ámbito rural

Efectivamente, como se observa en el siguiente gráfico, los peruanos ubicados en los centros urbanos (más de 400 viviendas por centro poblado) han mostrado un ingreso per cápita que ha mejorado entre el 2004-2006, en tanto que aquellos ubicados en los centros rurales (menos de 400 viviendas por centro poblado) su nivel de gasto se ha mantenido invariable.



Se observa también, que la evolución socioeconómica de los peruanos en los últimos años, medida por el gasto per cápita trimestral por concentración poblacional, sigue una senda diferenciada en función del ámbito rural o urbano.

En tal sentido, el PpR, instrumento que propicia una mejora en el efecto de la acción del Estado sobre la población, consistente con los objetivos del gobierno de reducción de la pobreza y atención preferente a los excluidos, ha priorizado la aplicación de los instrumentos de diseño de intervenciones en resultados claves para el desarrollo humano como son la desnutrición infantil, la mortalidad materna y neonatal, la comprensión lectora, el acceso a servicios sociales básicos y la identidad de las personas.

El enfoque de presupuesto por resultados, que prioriza el diseño de intervenciones asociadas a un grupo de resultados claves,

requiere de la definición precisa de ámbitos de intervención que propicien un mayor impacto de la acción pública en relación a los resultados priorizados en los diseños. En tal sentido, es vital orientar el esfuerzo del Estado, particularmente hacia las poblaciones rurales y aquellas ubicadas en zonas dispersas, preferentemente en los centros poblados menores de 50 viviendas, donde de acuerdo a las cifras la pobreza se mantiene estancada.

## 5.5. METAS

En el marco del PpR se han definido metas a alcanzar hacia el 2011 en cada uno de los resultados priorizados.

Estas metas han sido establecidas en base a lo que se ha propuesto alcanzar el gobierno hacia fines de la presente gestión.

INDICADORES DE RESULTADOS FINALES	LÍNEA DE BASE	META AL AÑO 2011
<b>Programa Articulado Nutricional</b>		
Prevalencia de desnutrición en menores de 5 años	25%	16%
<b>Salud Materno neonatal</b>		
Razón de mortalidad materna por 100 mil nacidos vivos	185	120
Tasa de mortalidad neonatal por mil nacidos vivos	17,4	14,6
<b>Logros de Aprendizaje al Finalizar el III Ciclo</b>		
Desempeño suficiente en comprensión lectora de los alumnos que concluyen el III Ciclo de la EBR	15%	35%
Desempeño suficiente en matemáticas de los alumnos que concluyen el III Ciclo de la EBR	10%	30%
<b>Acceso a servicios sociales básicos y oportunidades de mercado</b>		
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de salud (a pie) – minutos	46	35
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de educación (a pie) – minutos	24	18
Reducción del tiempo promedio de acceso a centro de comercio – minutos	61	49
Centros poblados que acceden a centros y puestos de salud en < 2 horas (%)	80%	90%
<b>Acceso de la población a la identidad</b>		
Cobertura de peruanos con DNI	66%	72%



## Capítulo VI

# TIPOS DE PRESUPUESTOS PRIVADOS – PRESUPUESTO DE VENTAS

Tomado de: Rincón, C. (2011). «Presupuestos empresariales». Colombia: Ecoe Ediciones, (pp 39-40). de: <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10552684&ppg=53>

### 6.1. PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas es un parámetro inicial y base para los cálculos presupuestos. Este debe tener en cuenta, por lo tanto, los siguientes elementos: Determinación de la cantidad de artículos que la empresa desea vender. Cantidad de artículos que el consumidor estaría en capacidad de adquirir. Determinación de los precios de cada artículo para la venta Determinación de los costos de comercialización y distribución.

Para el pronóstico de las ventas se debe tener información sobre el comportamiento de las ventas períodos anteriores. Situación pasada, actual y futura de las condiciones socioeconómicas. Situación actual y futura de las condiciones socioeconómicas. Impacto de las promociones y la publicidad. La cantidad que se debe producir para satisfacer las ventas planeadas, dejando un margen razonable para satisfacer futuras ventas o ventas no previstas.

Conviene determinar hasta dónde la empresa es capaz de influir en las personas para que adquieran sus productos

Los datos que se utilizan para el desarrollo de un presupuesto deben ser muy exactos y deben obtenerse de estudios rigurosos y estar en un mismo parámetro de tiempo de producción. Las fichas técnicas deben ser iguales a como se están elaborando en la actualidad los productos, si estos están desactualizadas debe hacerse un nuevo estudio y tomar datos de la producción.

Si los datos de la producción no son estándar, debe tomarse una muestra representativa de los datos de producción y sacar promedios de consumos y tiempos de recursos. Los datos del presupuesto de ventas son el norte de la empresa y sobre este se planifica todo el proceso productivo.

Por lo tanto, su estudio debe ser bastante riguroso y tomar referente de varias líneas de acción, para así evaluar el más cercano a una realidad. Esto nos ayuda a programar para no producir más de lo que no se requiere o menos de lo que el mercado puede consumir y la capacidad instalada que puede abarcar la empresa.

El pronóstico de venta es el punto inicial y vital de un buen presupuesto, pues de este dependen todos los elementos

Tomado de: Más, A.; Mendez, A.; Sierralta, M.; Gómez, C. (2010). *Presupuestos y sus Fundamentos*. Maracaibo – Venezuela. (pp 1-5). Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/22423557/PRESUPUESTO-DE-VENTAS>.

## **6.2. PASOS PARA REALIZAR UN PRESUPUESTO DE VENTAS**

A continuación se comentan cada uno de los pasos que debe dar la empresa para preparar un presupuesto de ventas. Sin embargo, estos pasos pueden ser modificados y ejecutarse en distintas formas, dependiendo de las características del negocio y de las habilidades de la administración.

## **Preparar pronósticos de ventas**

Un pronóstico es una declaración o apreciación cuantificada de las futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular, basada en uno o más supuestos explícitos. Un pronóstico debe manifestar siempre los supuestos en que se basa, éste debe verse como uno de los insumos en el desarrollo del plan de ventas y puede ser aceptado, modificado o rechazado por la administración. El pronóstico de ventas es la base sobre la que descansa el presupuesto maestro, así que si éste ha sido preparado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serán mucho más confiables. Los pronósticos de ventas son una fuente importante de información en el desarrollo de estrategias y compromisos de recursos por parte de la administración superior, así que deben prepararse antes de cualquier decisión e indicar las ventas probables bajo diversos supuestos alternativos. Por ello se puede hacer un pronóstico de ventas de la industria a la que pertenece la compañía y el sector en donde está ubicada y otro de la propia empresa.

### **Pronósticos de ventas del sector**

Estas ventas recogen el potencial de negocios que pueden abarcar todas las empresas del sector o aquellas que constituyan la competencia real. La comparación del mercado o demanda con las ventas u ofertas del sector permiten detectar las situaciones siguientes: Si el mercado o demanda es superior a la oferta, los productores pueden acortar la distancia mediante estrategias de penetración de mercado, el desarrollo de productos o la integración. Si el mercado es similar a la oferta, los productores pueden acudir al atrincheramiento, la contracción de productos, la diversificación o la instauración de políticas crediticias o de precios que conduzcan al desplazamiento de competidores. Las ventas esperadas de la competencia ameritan el conocimiento de factores como la tendencia de los negocios, el

nivel de empleo, la capacidad instalada, las políticas sobre productos y la intención de ampliar su oferta mediante proyectos de inversión. Es muy importante mantener sistemas de información fidedigna y actualizada.

### **Pronósticos de ventas de la empresa**

Los pronósticos de las ventas de la empresa se fijan según su participación en el mercado. La gerencia debe establecer si es o no factible alcanzar la participación deseada a partir del reconocimiento de las capacidades productivas, la situación de la empresa, el estado de intervención actual y el estudio racional de las políticas de marketing que puedan implementarse.

### **El Futuro de su negocio**

#### **Presupuestar**

Es calcular en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los gastos de una empresa durante un período.

Toda empresa necesita conocer su futuro inmediato y poder anticipar lo que habrá de ocurrir en los próximos meses.

El empresario puede ayudar a determinar ese futuro, planeando las actividades de su empresa.

Un valioso instrumento de planeación lo constituye el plan de ventas.



## Lo primero: conocer su mercado

Esto le permitirá establecer:

- Qué productos podrán venderse con éxito;
- A quiénes;
- En qué cantidades
- A qué precios y bajo qué condiciones;
- En qué época del año; y
- A través de qué canales de distribución.



El plan de ventas expresado en cifras constituye el presupuesto de ventas.

## 6.3. PRESUPUESTOS DE INGRESOS Y GASTOS

### El presupuesto de ingresos

Se prepara con la información proveniente del presupuesto de ventas.

En él ha incluido usted, mes a mes, tanto el número de unidades de producto a vender; como los montos de dinero que recibirá por dicha venta.

Previamente usted habrá fijado los precios de venta de cada uno de sus productos, para los próximos tres, seis o doce meses.

Presupuestar es fijarse metas de ventas y hacer todo el esfuerzo posible para lograrlas.

Esto es lo que caracteriza al empresario. Es todo lo contrario de sentarse a esperar que los clientes llamen a la puerta.

El presupuesto de ingresos debe ser elaborado en forma realista sin exceso de entusiasmo; pero constituye todo un reto a nuestra creatividad, imaginación y dinámica.

### Presupuesto de gastos

Corresponde al total de egresos de dinero que tendrá su empresa durante el mismo período del presupuesto de ventas calculado por usted.



Para ello deberá determinar:

- a. Tipos, cantidades y precios de los materiales a utilizar.
- b. Cantidad de operarios a emplear y el total de salarios y beneficios a pagar mes a mes.
- c. Servicios ajenos a contratar; la cantidad y el precio aproximado de los mismos.
- d. Los gastos de administración del negocio (sueldo del administrador, sueldos del personal de oficina, renta del local, consumo de energía luz, agua; gastos de movilidad; papelería; correos y teléfono; mantenimiento de instalaciones y máquina, etc.).
- e. Pago por pólizas de seguros; por robo, incendio y otros tipos de riesgos.
- f. Los totales mensuales a cargar por concepto de depreciación.

- g. Los montos totales de comisiones a pagar a vendedores y/o comisionistas.
- h. Los gastos promocionales (folletos, volantes, afiches) y publicidad (cuñas de avisos en radio, avisos en periódicos, etc.).

Tomado de Programa integral gestión de microempresas. (s/f). «Modulo 4 Costos y presupuestos».  
 Cáp. I. Recuperado de:  
<http://infomipyme.tmp.vishosting.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/presupuesto.html>.

## Ejercicios: Presupuesto de ingresos y egresos

### Taller «El Rayo»

Cantidades previstas de ventas y precios de los artículos.

- Al presupuestar, usted calcula la cantidad de productos a vender en un determinado período (tres, seis o doce meses).
- También fija los precios que cobrará por sus productos.

Art.	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	U	Precio	U	Precio	U	Precio	U	Precio	U	Precio	U	Precio
A	50	20	55	20	60	22	60	22	65	25	65	25
B	30	25	40	25	40	28	45	28	45	30	50	30
C	80	15	70	15	80	18	80	18	85	20	85	20
D	40	30	45	30	50	32	50	32	55	35	60	35
E	60	15	60	15	65	18	65	18	70	20	70	20

U=Unidades

### Presupuesto de ingresos

Para hallar los totales de venta de cada mes, bastará con:

- Multiplicar el número de unidades que usted ha previsto vender de cada artículo por su precio unitario.
- Repetir esta operación mes por mes.
- Sumar los totales hallados por mes y para el período presupuestado.

PRESUPUESTO

Art.	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	Total
A	1000	1100	1320	1320	1625	1625	7990.00
B	750	1000	1120	1260	1350	1500	6980.00
C	1200	1050	1440	1440	1700	1700	8530.00
D	1200	1350	1600	1600	1925	2100	9775.00
E	900	900	1170	1170	1400	1400	6940.00
<b>Total</b>	<b>5050</b>	<b>5400</b>	<b>6650</b>	<b>6790</b>	<b>8000</b>	<b>8325</b>	<b>40215.00</b>

## Taller El Rayo

### Presupuesto de gastos

Partidas	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Total
<b>I. GASTOS FIJOS</b>							
Sueldo							
Administrador	1491	1601	1995	2039	2420	2522	12068
Sueldo Empleados							
Alquiler de local							
Electricidad, agua, etc.							
Movilidad							
Mantenimiento							
Papelería							
Depreciación	100	100	100	100	100	100	600
	1591	1701	2095	2139	2520	2622	12668
<b>II. GASTOS VARIABLES</b>							
Materiales	778	832	1024	1046	1232	1282	6194
Mano de Obra	1166	1247	1536	1568	1848	1923	9288
	1944	2079	2560	2614	3080	3205	15482
<b>GASTOS DE VENTA</b>							
	505	540	665	679	800	833	4022
	2449	2619	3225	3293	3880	4038	19504
<b>Total de Gastos</b>	<b>4040</b>	<b>4320</b>	<b>5320</b>	<b>5432</b>	<b>6400</b>	<b>6660</b>	<b>32172</b>

Tomado de: Tafoya, E. (2011). *Presupuesto de Ventas*. (pp 3-5). Recuperado de: [http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206008/AVA\\_2014-1/Presupuesto\\_de\\_ventas.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/206008/AVA_2014-1/Presupuesto_de_ventas.pdf)

La importancia del presupuesto de ventas es innegable y máxime cuando se inicia el año.

Antes de empezar a argumentar la importancia del pronóstico de ventas, quisiera hacer un análisis previo de las oportunidades del mercado.

El análisis de las oportunidades de mercado requiere que se entiendan las diferencias entre los conceptos del potencial del mercado, potencial de las ventas, pronóstico y cuotas de ventas. Esto es con el fin de que todos tengamos la «película completa», ya que muchas empresas piensan que es obra divina llegar al pronóstico de ventas e incluso a la hora de asignar las cuotas de ventas no se hacen basados en el pronóstico de ventas sino por el feeling de alguien... ¡Increíble!

El potencial del mercado es una estimación de las posibles ventas de un bien básico, un grupo de éstos o un servicio para toda la industria en un mercado, durante un plazo determinado y en condiciones ideales.

El potencial de ventas se refiere a la parte del potencial de mercado que una empresa tiene esperanzas razonables de alcanzar. Representa las ventas máximas posibles para todos los vendedores del bien o servicio, en condiciones ideales; mientras que el potencial de ventas refleja las ventas máximas posibles para determinada empresa.

El pronóstico de ventas es una estimación de las ventas que pueden realizarse, en pesos y centavos o en unidades, para un periodo futuro especificado. El pronóstico se refiere ya sea a un artículo específico de mercancía o a una línea entera. También cabe la posibilidad de que sea para todo el mercado o una parte de este.

Especifica elementos esenciales, tales como el bien, el grupo de clientes, la zona geográfica y el periodo, e incluye un plan específico de marketing y el programa de este. Si el plan propuesto cambia, las ventas pronosticadas también se modificarán.

Los pronósticos suelen estar por abajo del potencial de ventas de la empresa por varios motivos que los menciono a continuación:

Tal vez también se requiera revisar los objetivos, pero a la larga el proceso dará como resultado que el pronóstico o las ventas esperadas concuerden con los objetivos.

En la segunda parte de este tema tan importante hablaremos de la manera cómo se prepara el pronóstico de ventas, las oportunidades que el mercado ofrece hay que aprovecharlas así que siga poniendo orden en la sala y dele rumbo a las actividades de ventas.

### **Ejemplo**

Las ventas reales de la bodega La preferida en el año fueron: S/. 103,212. Cuál será el PV para el siguiente año si se espera una TFV DEL 25% + comisiones y publicidad, una TFE DEL 15% por efectos de devaluación de moneda y una TFA DEL 5% por cambio de política de mercado.

**FORMULA:  $PV = VR (1+TFV) (1+TFE) (1+TFA)$  DATOS:**

**VR : S/. 103,212**

**TFV :  $25\% / 100 = 0.25$**

**TFE :  $15\% / 100 = 0.15$**

**TFA :  $05\% / 100 = 0.05$**

**PV = S/. 103,212**

**$PV = S/. 103,212(1.25)(1.15)(1.05)$**

**$= 103,212 (1.25) = 129,015$**

**$= 129,015 (1.15) = 148,367$**

**$= 148,367 (1.05) = 155,785$**

**PV = S/. 155,785**

**CUADRO DEL PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS**

Ventas reales del año anterior	S/. 103,212
+ <b>FV</b> , publicidad y comisiones	S/. 103,212 * 0.25 = 25,803
<hr/>	
= PRESUPUESTO CON <b>FV</b> .	S/. <b>129,015</b>
+ <b>FE</b> , por inflación y devaluación monetaria	S/. 129,015 * 0.15 = 19,352
<hr/>	
= PRESUPUESTO CON <b>FE</b> .	S/. <b>148,367</b>
+ <b>FA</b> , por nueva política de mercado	S/. 148,367 * 0.05 = S/. 7,418
<hr/>	
<b>PRESUPUESTO SUMARIO DE VENTAS</b>	S/. <b>155,785</b>



## Capítulo VII

# FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Tomado de: Perdomo, M. (2002). *Presupuestos – Finanzas*. (pp 2-4,6). Editor: Ediciones Contables, Administrativas, Financieras y Auditoría. Recuperado de: <http://moodle2.unid.edu.mx>.

### 7.1. ¿QUÉ ES PRODUCCIÓN?

La producción supone un conjunto de actividades que permiten crear una serie de producto y servicios. Este proceso se desarrolla a través de la transformación de materias primas en productos terminados.

### 7.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

Son estimaciones que se hallan estrechamente relacionadas con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad, el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustado por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

El presupuesto de producción es la estimación tanto en volumen como en costos de producción de las unidades que vamos a

procurar durante un ejercicio determinado, el cual debe responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué deberá producirse?
- b. ¿Cuándo deberá producirse?
- c. ¿Qué cantidad deberá producirse?
- d. ¿En qué forma deberá producirse?

¿Qué deberá producirse? La respuesta ideal sería aquello que demanda la sociedad.

¿Cuándo deberá producirse? Depende de si son productos estacionarios o no estacionarios. Los estacionarios son aquellos que durante su ejercicio (un año) tienen un periodo de tiempo en el cual incrementan sus ventas. Ejemplo: útiles escolares. Los no estacionarios son aquellos que durante su periodo de ejercicio dividen su totalidad de ventas en periodos cortos, quince, mensual, trimestral o semestral.

¿Qué cantidad deberá producirse? Depende del volumen de ventas dentro de la industria ya que se debe tomar en cuenta el porcentaje del mercado de nuestra competencia y nuestro mercado con el objetivo de no obtener un exceso de producción para no tener pérdidas en nuestros inventarios.

¿En qué forma deberá producirse? Dependerá de la calidad de la materia prima que usaremos para nuestro producto y de la tecnología que usemos para la producción de los mismos. Esto con el objeto de crear productos de calidad a bajos precios.

### **7.3. EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN SE FUNDAMENTA EN DOS PUNTOS BÁSICOS**

- Las ventas estimadas. Es la estimación o previsión de las ventas de un producto, bien o servicio durante determinado periodo futuro, son indicadores de realidades económico

empresariales. Determina qué puede venderse con base en la realidad, y el plan de ventas permite que esa realidad hipotética se materialice, guiando al resto de los planes operativos de la empresa.

- Los inventarios (reales) de productos terminados. Es la producción de bienes cuya elaboración ha sido completamente finalizada, pasado los correspondientes controles de calidad y técnicos vigentes y entregada al almacén de la entidad o al cliente sin haber sido previamente almacenada

#### **7.4. EL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN PUEDE CLASIFICARSE EN**

- a) **Presupuesto de volumen de producción:** Es el grado de la capacidad de productos. Se refiere a las cantidades que deberá producirse, tomando en consideración el volumen o cantidad que se espera vender.

Volumen de producción también llamado nivel de actividad, este se suele medir en un porcentaje de magnitudes absolutas como unidades de producción u horas consumidas.

El volumen de producción es fundamental para la gestión empresarial, y aún más en aquellos casos que existen grandes variaciones estacionales durante el año.

- b) **Presupuesto de costo de producción**

Indica cuál es el volumen de costos de las unidades vendidas a producir, proporciona los elementos que sirven de enlace entre el estado presupuestado de resultados y los presupuestos de operación y el de caja.

#### **El presupuesto de producción tiene como principal finalidad:**

- a) Planeamiento de la propia producción.
- b) Revisión de la capacidad de producción de la fábrica.

c) Programar las necesidades de materia prima.

d) Programar necesidades de mano de obra.

(Estos incisos se relacionan con el presupuesto de volumen de producción)

e) Determinar el costo de producción.

f) Calcular las necesidades de financiamiento.

(Estos últimos se relacionan con el presupuesto de costo de producción)

## 7.5. VENTAJAS DE UN PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN

El presupuesto de producción ofrece las siguientes ventajas:

1. Permite que los inventarios se mantengan en niveles óptimos:
  - Existencias necesarias para servir eficientemente a la clientela.
  - Protección en contra de riesgos por escasez de materiales.
  - Costos de mantenimiento razonables.
  - No se corren riesgos de obsolescencia.
  - Se dictan políticas acordes con la tendencia de precios que se prevé.
2. Permite tener inventarios bajos que a través de un aumento de la rotación presenta un estado mayor liquidez en la empresa.
3. La programación de las necesidades de materia prima.
4. La producción se concentra en los artículos de mayor movimiento.

## 7.6. PRESUPUESTO DEL VOLUMEN DE PRODUCCIÓN

El presupuesto de volumen de producción puede establecerse mediante diferentes procedimientos. Así, puede aplicarse una fórmula definida, una relación lógica o mediante diferencia de inventarios.

Fórmula:

$$P_p = V_p + I_f - I_i$$

$P_p$ : Presupuesto de producción

$V_p$ : Ventas presupuestadas

$I_f$  : Inventario final

$I_i$  : Inventario inicial

Tomado de: Quito, C. (2011). *Tesis de Sistema de Presupuesto para una empresa de producción de calzado aplicado a Lofac*. Universidad de Cuenca- Ecuador. (pp 33-34). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>.

### Ejercicios

#### Presupuesto de producción aplicado a la empresa LOFAC

Se elaborará el presupuesto de producción en unidades, el mismo que servirá para determinar el número de zapatos a producirse, para lo cual necesitaremos conocer lo siguiente:

- Ventas presupuestadas en unidades de zapatos (Referencia cédula 2)
- Inventario final deseado de productos terminados, es decir las unidades con la que la empresa quiere contar al final del período.
- Luego de sumar las ventas presupuestadas con el inventario final se obtienen las unidades requeridas.
- Inventario inicial de productos terminados. Es igual al inventario final del período inmediato anterior al período de cálculo.

Finalmente se obtiene el presupuesto de producción en unidades, efectuando la resta entre las unidades requeridas, con el inventario inicial.

Para la obtención de la cantidad anual a producirse, se elaborarán proyecciones mensuales.

**LOFAC INDUSTRIA DEL CALZADO**  
**CEDULA 2**  
**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN ANUAL**  
**DEL 01 E ENERO AL 31 DE DICIEMBRE**

ARTÍCULO	DAKOTA	30177 CAFÉ 6	1817 MEDIO
	BOTIN	01-feb	NEGRA 243
Ventas Presupuestadas (unidades)	8296	6100	7215
(+) Inv. Final de Productos Terminados deseado	117	143	159
<b>(=) UNIDADES REQUERIDAS</b>	8413	6243	7374
(-) Inv. Inicial de Productos Terminados (año anterior)	114	149	166
<b>(=) PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN</b>	8313	6112	7230
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN ANUAL:</b>			<b>21655</b>

## RESUMEN

Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, gobiernos, organizaciones privadas y familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En esta primera unidad hemos aprendido que el presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su plan operativo institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantificada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las entidades que forman parte del sector público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

También sabemos que la Dirección Nacional del Presupuesto Público, conjuntamente con las diferentes direcciones del Ministerio de Economía y Finanzas han elaborado los nuevos clasificadores presupuestarios, tanto del funcionario programático como de ingresos y gastos, a ser utilizados en las diferentes etapas del proceso presupuestario del sector público.



# AUTOEVALUACIÓN

Lee detenidamente las preguntas y responde:

- 1.- ¿Cuál es la definición de presupuestos?
- 2.- ¿Cuáles son los principios de los presupuestos?
- 3.- ¿Cuáles son las funciones de los presupuestos?
- 4.- ¿Definición del presupuesto público?
- 5.- ¿Definición de la estructura del presupuesto público?
- 6.- ¿Cuál es el objetivo del presupuesto por resultados?
- 7.- ¿Qué entiende por donaciones y transferencias corrientes?
- 8.- ¿Qué entiende por presupuesto de ventas?
- 9.- ¿Qué entiende por presupuestar?
- 10.- ¿Cuáles son los riesgos incluidos en el inventario?

## SOLUCIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

1. Un presupuesto es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, gobiernos, organizaciones privadas y familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).
2. Principio de previsión  
Principio de planeación  
Principio de organización  
Principio de dirección  
Principio de control
3. La principal función de los presupuestos se relaciona con el control financiero de la organización.
4. El presupuesto constituye el instrumento de gestión del Estado que permite a las entidades lograr sus objetivos y metas contenidas en su plan operativo institucional (POI). Asimismo, es la expresión cuantifi-

cada, conjunta y sistemática de los gastos a atender durante el año fiscal, por cada una de las Entidades que forman parte del sector público y refleja los ingresos que financian dichos gastos.

5. La Dirección Nacional del Presupuesto Público, conjuntamente con las diferentes direcciones del Ministerio de Economía y Finanzas han elaborado los nuevos clasificadores presupuestarios, tanto del funcionario programático como de ingresos y gastos, a ser utilizados en las diferentes etapas del proceso presupuestario del sector público.
6. «Lograr que el proceso de gestión presupuestaria se desarrolle según los principios y métodos del enfoque por resultados contribuyendo a construir un Estado eficaz, capaz de generar mayores niveles de bienestar en la población».
7. Son los ingresos que provienen de gobiernos extranjeros o de organismos internacionales en calidad de donación de naturaleza voluntaria, sin contraprestación y destinadas a financiar gastos corrientes (no condicionadas a la adquisición de un activo). Asimismo, incluye las transferencias entre unidades de gobierno por norma legal expresa.
8. Constituye el núcleo fundamental del proceso presupuestario, ya que de él dependen todos los demás presupuestos, tanto operativos como financieros y es el punto de partida para el presupuesto de inversiones de capital; es la predicción de las ventas de la empresa que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa. Este cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.
9. **Se entiende por presupuestar**
  - Es calcular en forma anticipada a cuánto ascenderán los ingresos y los gastos de una empresa durante un período.
  - Toda empresa necesita conocer su futuro inmediato y poder anticipar lo que habrá de ocurrir en los próximos meses.
  - El empresario puede ayudar a determinar ese futuro, planeando las actividades de su empresa.
  - Un valioso instrumento de planeación lo constituye el plan de ventas.
10. **Los riesgos son:**
  - Bajas de precios.
  - Obsolescencia de las existencias.
  - Pérdida por accidentes y robos.
  - Falta de demanda.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Rincón, S. C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*. Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?ppg=19&docID=3198164&tm=1542034693019>
- Lozano, A. (2009). *Presupuestos. Argentina*: El Cid Editor. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?ppg=1&docID=3180601&tm=1542034963171>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2011). *El Sistema Nacional de Presupuesto – Guía básica*, de: [http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/capacita/guia\\_sistema\\_nacional\\_presupuesto.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/capacita/guia_sistema_nacional_presupuesto.pdf).
- Ministerio de Economía y Finanzas (2009) *Clasificadores Presupuestarios del Sector Público*. de: [http://www.uncp.edu.pe/Infouncep/Principal/Oficinas/Abastecimiento/Manual\\_Clasificador\\_Gastos.pdf](http://www.uncp.edu.pe/Infouncep/Principal/Oficinas/Abastecimiento/Manual_Clasificador_Gastos.pdf).
- Ministerio de Economía y Finanzas. (s.f). *Presupuesto por Resultados*. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu\\_publico/documentacion/generales/PRESUPUESTO\\_POR\\_RESULTADOS.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_publico/documentacion/generales/PRESUPUESTO_POR_RESULTADOS.pdf).



**Segunda Unidad**

**PRESUPUESTOS  
PRIVADOS**

En la segunda unidad el contenido pertenece a los textos:

- Rivadeneira, M. *La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras*. Cáp. II. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice>.
- Quito, C. (2011). *Tesis de Sistema de Presupuesto para una empresa de producción de calzado aplicado a Lofac*. Universidad de Cuenca-Ecuador. (pp 35-36). Recuperado de:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>.
- Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Colombia. Ecoe Ediciones. (pp 85,87). Recuperado de:  
<http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10552684&ppg=359>.
- Cabrera, M. (2008). *Técnica Presupuestal en la Empresa*. Cáp. VIII. Recuperado de:  
<http://www.mailxmail.com/curso-tecnica-presupuestal-empresa/preparacion-presupuestos>.
- Law, V. (s/f). «Módulo de Contabilidad de Gestión: costos y presupuestos». (pp 96-97). Recuperado de:  
<http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educaciondeadultos/educacionadistancia/documentosdescarga/documentosmateriales/materialdeconsulta/anexo6.pdf>
- Quito, C. (2011). *Tesis de Sistema de Presupuesto para una empresa de producción de calzado aplicado a Lofac*. Universidad de Cuenca-Ecuador. (pp 38-39). Recuperado de:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>.
- Law, V. (s/f). «Módulo de Contabilidad de Gestión: costos y presupuestos». (pp 98). Recuperado de:  
<http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educaciondeadultos/educacionadistancia/documentosdescarga/documentosmateriales/materialdeconsulta/anexo6.pdf>.
- Quito, C. (2011). *Tesis de Sistema de Presupuesto para una empresa de producción de calzado aplicado a Lofac*. Universidad de Cuenca-Ecuador. (pp 40). Recuperado de:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>.
- Quito, C. (2011). *Tesis de Sistema de Presupuesto para una empresa de producción de calzado aplicado a Lofac*. Universidad de Cuenca-Ecuador. (pp 45-46). Recuperado de:  
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>
- Chávez, B. (2012). *Finanzas I*. (pp 1-4). Recuperado de:  
<https://redinnova.files.wordpress.com/2009/05/flujodecaja.pdf>.
- Maestría en Pymes. (s/f). *Presupuesto de Operación y Financiero*. (pp 3-6). Recuperado de:  
<http://brd.unid.edu.mx/recursos/T%C3%A9cnicas%20de%20planeaci%C3%B3n%20y%20control/PC05/Para%20ampliar%20el%20tema/Presupuesto%20de%20operaci%C3%B3n%20y%20financiero.pdf>
- Marketing Centro de Diseño Industrial. (2013). «Punto de Equilibrio». (pp 1-2). Recuperado de:  
[http://www.farg.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto\\_equilibrio.pdf](http://www.farg.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto_equilibrio.pdf).
- Rincón, S. C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*. Colombia: Ecoe Ediciones. (pp. 266-269). Recuperado de:  
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?ppg=19&docID=3198164&tm=1542034693019>

## Capítulo I

# FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE USO DE MATERIAS PRIMAS

Tomado de: Rivadeneira, M. (s/f). *La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras*.  
Cáp. II. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice>.

### 1.1. PRESUPUESTO DE USO DE MATERIA PRIMA

La planificación de las materias primas implica la realización de una serie de pasos sucesivos:

1. Establecer las cantidades de cada materia prima que se necesitan para llevar.
2. Determinar los niveles de inventario compatibles con los requerimientos de materias primas.
3. Desarrollar el presupuesto de compras. Este presupuesto especifica tanto las unidades a comprar como el precio de adquisición previsto.
4. Calcular el costo de las materias primas que se van a utilizar para cumplir con el presupuesto de producción.

La estimación de los requerimientos de materias primas supone el conocimiento de dos datos básicos: a) El volumen de producción planeado (presupuesto de producción), y b) Las tasas de uso de materias primas, o sea las cantidades de cada materia prima que se necesitan por unidad de producción. Las tasas de uso de materias primas se aplican al plan de producción para obtener el presupuesto respectivo. Este presupuesto tiene que establecerse en total para el periodo de vigencia del mismo y fraccionarse en períodos intermedios siguiendo un patrón similar al empleado en los presupuestos de ventas y de producción.

Tomado de: Quito, C. (2011). *Tesis de Sistema de Presupuesto para una empresa de producción de calzado aplicado a Lofac*. Universidad de Cuenca-Ecuador. (pp 35-36). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>

## Ejercicios

### Presupuesto de requerimiento de materia primera aplicado a la empresa LOFAC

La cédula de requerimientos de materia prima para LOFAC nos ayuda a determinar los niveles de materia prima que se necesita para la fabricación de cada zapato. Además es necesario conocer el precio de los materiales y la cantidad exacta a utilizarse.

Los materiales que utilizan LOFAC y sus respectivos precios se detallan en el siguiente cuadro:

Nombre	Unidades	Precio
SINTETICO	DECIMETROS	0,18
FORRO	DECIMETROS	0,15
KIT DARKOTA (PLANTA)	PARES	3,15
TACO	PARES	0,97
LATEX	UNIDADES	0,15
PUNTERA	UNIDADES	0,17
TRANQUILLA	PARES	0,24
PLANTILLA	PARES	0,38
ESPONJA	UNIDADES	0,20
ALOGENANTE	MILIMETROS	0,12
PLANTIPLA (PLANTA)	PARES	2,93
PLAT F1 (PLANTA)	PARES	2,24

Este modelo contiene la producción presupuestada que se obtiene de la cédula N° 2 de producción, la que se debe multiplicar por el requerimiento unitario de materia prima para que nos dé el presupuesto de materia prima con la cantidad que se necesita para fabricar un producto.

Para conocer el costo total de la materia prima a utilizarse se multiplica el presupuesto de materia prima con su respectivo precio unitario.

**LOFAC INDUSTRIA DE CALZADO**  
**PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA**  
**DEL 01 DE ENERO AL 01 DE DICIEMBRE**

Nombre del Producto	Materia prima	Producción presupuestada en unidades	Requerimiento por unidad de MP	Presupuesto de materia prima	Precio Unitario	Total
DAKOTA BOTIN	SINTETICO	8313	25	207825	0.18	37408.50
	FORRO	8313	22	182886	0.15	27432.90
	KIT DARKOTA PLANTA	8313	1	8313	3.15	26185.95
	TACO	8313	1	8313	0.97	8063.61
	LATEX	8313	1	8313	0.15	1246.95
	PUNTERA	8313	1	8313	0.17	1413.21
	TRANQUILLA	8313	1	8313	0.24	1995.12
	PLANTILLA	8313	1	8313	0.38	3158.94
	ESPONJA	8313	1	8313	0.20	1662.60
ALOGENANTE	8313	1	8313	0.12	997.56	
30177 CAFÉ 6 1/2	SINTETICO	6112	25	152800	0.18	27504.00
	FORRO	6112	22	134464	0.15	20169.60
	PLANTIPLA (PLANTA)	6112	1	6112	2.93	17908.16
	TACO	6112	1	6112	0.97	5928.64
	LATEX	6112	1	6112	0.15	916.80
	PUNTERA	6112	1	6112	0.17	1039.04
	TRANQUILLA	6112	1	6112	0.24	1466.88
	PLANTILLA	6112	1	6112	0.38	2322.56
	ESPONJA	6112	1	6112	0.20	1222.40
ALOGENANTE	6112	1	6112	0.12	733.44	
1817 MEDIO NEGRA 243	SINTETICO	7230	25	180750	0.18	32535.00
	FORRO	7230	22	159060	0.15	23859.00
	PLAT F 1/2 PLANTA	7230	1	7230	2.24	16195.20
	TACO	7230	1	7230	0.97	7013.10
	LATEX	7230	1	7230	0.15	1084.50
	PUNTERA	7230	1	7230	0.17	1229.10
	TRANQUILLA	7230	1	7230	0.24	1735.20
	PLANTILLA	7230	1	7230	0.38	2747.40
	ESPONJA	7230	1	7230	0.20	1446.00
ALOGENANTE	7230	1	7230	0.12	867.60	
<b>TOTAL PRESUPUESTO ANUAL DE REQUERIMIENTO DE MATERIA PRIMA</b>						<b>277488.96</b>

Tomado de: Rincón, S. C. A. (2011). *Presupuestos empresariales*. Colombia: Ecoe Ediciones. (pp 85, 87). Recuperado de:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?ppg=19&docID=3198164&tm=1542034693019>

## Ejercicios Prácticos

Ejercicio de la empresa Zanda Ltda. Ficha técnica estándar de materia prima para la producción de sandalias.

Datos:

Cédula de presupuesto de producción de sandalias					
Detalle	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre	Total
Inventario Inicial	200	500	667	1000	2367
Unidades a Vender	1000	1500	2000	3000	7500
Inventario Final	500	667	1000	334	2501
<b>Unidades a Vender</b>	<b>1300</b>	<b>1667</b>	<b>2333</b>	2334	<b>7634</b>

Según Formula Presupuesto de Producción :  $Pp = Vp + If - li$

Vp: Ventas presupuestadas.

If: Inventario Final.

li: Inventario Inicial.

Cédula de ficha técnica de materia prima de sandalias			
Materiales	Cantidad	Precio Unitario (\$)	Costo Total (\$)
Suelas para sandalias	1	7000	7000
Cuerinas	1.5	500	750
Encapelladas	2	4000	8000
Hilo 15	10	2	20
Pegante	100	8	800
<b>Costo Total</b>			<b>16570</b>

En la ficha técnica de cuerina se consume por cada unidad de sandalia 1,5 decímetros y para el primer trimestre se plantea producir 1.300 unidades de sandalias.

Por lo tanto  $1.300 * 1,5 = 1.950$  decímetros de cuerina se requieren. Así, sucesivamente, se llena toda la matriz de presupuesto de consumo de materiales de producción de sandalias.

<b>Cédula de presupuesto de consumo de unidades de materiales para producción de sandalias</b>					
<b>Materia prima</b>	<b>1er trimestre</b>	<b>2do trimestre</b>	<b>3er trimestre</b>	<b>4to trimestre</b>	<b>Total</b>
Suelas para sandalias	1300	1667	2333	2334	<b>7634</b>
Cuerinas	1950	2501	3500	3501	<b>11452</b>
Encapelladas	2600	3334	4666	4668	<b>15268</b>
Hilo 15	13000	16670	23330	23340	<b>76340</b>
Pegante	130000	166700	233300	233400	<b>110694</b>



## Capítulo II

# FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS

Tomado de: Cabrera, M. (2008). *Técnica Presupuestal en la Empresa*. Cáp. VIII. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-tecnica-presupuestal-empresa/preparacion-presupuestos>.

El presupuesto de producción nos indica las cantidades de productos terminados que necesitamos durante el período presupuestal. El siguiente paso es determinar las cantidades de materias primas que se necesitarán para la producción.

El presupuesto de compras se refiere exclusivamente a las unidades materiales que se necesitan para producir los volúmenes indicados. Para su elaboración es necesario hacerlo primero en unidades y después en términos monetarios.

Una vez que las cantidades de material indispensables para mantener el ritmo de producción han sido precisadas, el siguiente paso es determinar la cantidad de materias primas que será necesario comprar. Antes de calcular las cantidades de materias primas a comprarse cada mes, hay que estimar diversos aspectos, como la relación entre pedidos hechos y materiales recibidos mensualmente.

El presupuesto de compras dependerá de las necesidades de producción de la empresa en relación con los inventarios que deben mantenerse en existencia.

Si al máximo de inventario final autorizado le agregáramos las materias primas que se utilizarán en la producción, y le restamos el inventario inicial, obtendremos la cantidad máxima que debe recibirse en el período. Para obtener el mínimo que puede recibirse, bastará sumarle las materias primas que se utilizarán, restándole el inventario inicial.

## 2.1. FÓRMULA PARA EL CÁLCULO DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA

**Materia prima requerida en el periodo** = Consumo de materia prima utilizada + inventario final - menos inventario inicial.

Tomado de: Law, V. (s/f). «Módulo de Contabilidad de Gestión: costos y presupuestos». (pp 96-97). Recuperado de:

<http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educaciondeadultos/educacionadistancia/documentosdescarga/documentosmateriales/materialdeconsulta/anexo6.pdf>.

### Ejercicio

El presupuesto de producción es el punto de partida para determinar las cantidades estimadas de materiales directos o materia prima que se comprarán en el período presupuestado.

- Además de las cantidades de gorros y bufandas a producir ¿Con qué otros datos debemos contar para hacer el presupuesto de la compra de materia prima? Enumere los datos necesarios.
- Sabiendo que se requiere la siguiente cantidad de materiales para fabricar una unidad de cada producto calcule la cantidad de materiales directos que se necesitan para producir las unidades estimadas de ventas.

Descripción	Gorro	Bufanda
<b>Tela</b>	0.30 metros cuadrados	1.25 metros cuadrados
<b>Forro</b>	0.25 metros cuadrados	-

- c) Luego, conociendo la cantidad de materiales estimadas en inventario inicial y las que deseamos tener en inventario final, calcule la cantidad de materiales que deben comprarse y valorícelas, sabiendo que el metro cuadrado de tela cuesta \$ 4,50 y el de forro \$ 1,20.

Descripción	Inventario inicial estimado	Inventario final estimado
Tela	17.000 metros cuadrados	20.000 metros cuadrados
Forro	13.000 metros cuadrados	11.000 metros cuadrados

- d) Prepare el presupuesto de compra de materiales directos, enumere los pasos realizados, los datos necesarios, los que se tienen, los calculados en cada uno y compare con la resolución presentada a continuación.

<b>Presupuesto de compra de materiales directos Para el año termina 31-12-2008</b>			
	<b>Materiales</b>		<b>Total</b>
<b>Metros cuadrados requeridos para producción</b>	<b>Tela</b>	<b>Forro</b>	
Gorro (nota A)	147.000	122.500	
Bufanda (nota B)	350.000	0.000	
(+) Inventario final deseado	<u>20.000</u>	<u>11.000</u>	
Total	517.000	133.500	
(-) Inventario inicial estimado	<u>17.000</u>	<u>13.000</u>	
Total de metros cuadrados a comprar	500.000	120.500	
Precio Unitario x metro cuadrado (S/)	4.50	1.20	
Total de compras de materiales directos	<u><b>2250.000</b></u>	<u><b>144.600</b></u>	<u><b>2394.600</b></u>
<b>Nota A:</b>			
Tela: 490.000 unidades x 0.30 metros cuadrados por unidad = 147.000 metros cuadrados			
Forro: 490.000 unidades x 0.25 metros cuadrados por unidad = 122.500 metros cuadrados			
<b>Nota B:</b>			
Tela: 280.000 unidades x 1.25 metros cuadrados por unidad = 350.000 metros cuadrados			

La cantidad de materiales a comprar se determina, al igual que en el presupuesto de producción, teniendo en cuenta el inventario inicial, las cantidades que se estiman comprar en función de la producción esperada, así como el inventario de materiales directos que se desea mantener

	Materiales directos para producción
(+)	Materiales deseados en inventario final
(-)	Materiales estimados en inventario inicial
	<hr/>
	Total de materiales directos a comprar.

La multiplicación de esas cantidades por el precio estimado de compra unitario determinará el costo total de los materiales directos que se van a comprar

## Capítulo III

# FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE USO DE MANO DE OBRA

Tomado de: Rivadeneira, M. (s/f). *La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras*.  
Cáp. II. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice>

La mano de obra constituye el factor humano que interviene en la actividad fabril y sin cuya participación no sería factible la producción.

### 3.1. DEFINICIÓN

Al igual que los materiales consumidos durante el proceso de manufactura se clasifican en directos e indirectos, la mano de obra que presta sus servicios en la actividad fabril se clasifica en mano de obra directa y mano de obra indirecta.

Los costos de la **mano de obra directa** están constituidos por los salarios pagados a los trabajadores cuya actividad se relaciona directamente con la elaboración de los bienes que una empresa produce.

Los costos de la **mano de obra indirecta**, en cambio, están constituidos por los salarios pagados a los empleados y trabajadores

cuya actividad no se relaciona o no es factible asociarla con la elaboración de partidas específicas de productos.

Los costos por materiales indirectos y por mano de obra indirecta se incluyen en el presupuesto de gastos indirectos de fabricación.

### **3.2. ESTIMACIÓN DE LAS NECESIDADES DE MANO DE OBRA DIRECTA**

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

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

El presupuesto de costo de la mano de obra directa incluye los salarios pagados a los trabajadores que realizan operaciones productivas específicas, así como los gastos correspondientes a cargas sociales y otros relacionados con la misma.

Cabe señalar que algunos tratadistas incluyen los recargos sobre la mano de obra directa como elemento global dentro de los gastos indirectos de fabricación. Este tratamiento no produce modificaciones importantes, ya que los gastos indirectos de fabricación deben imputarse al costo de los artículos elaborados y representa únicamente un traspaso de rubro en la presentación de los costos.

El camino a seguir para presupuestar la mano de obra directa depende de factores tales como la forma habitual de pago de la empresa, los procesos de producción, el conocimiento de tasas de mano de obra y la información de costos disponible.

La confección del presupuesto de mano de obra directa implica el desarrollo de los siguientes puntos:

1. Estimar el total de horas de mano de obra directa necesarias para cumplir con el presupuesto de producción.
2. Establecer las tarifas de salarios para cada departamento productivo.
3. Calcular el costo de la mano de obra directa.

Las características internas de cada proceso fabril determinan el enfoque adecuado para estimar las horas de mano de obra directa necesarias para llevar a efecto el plan de producción. Si la empresa utiliza tiempos estándares, ya sea por operaciones o por productos, el cálculo del total de horas de mano de obra directa no implica mayor dificultad. En otros casos esta estimación puede hacerse en base a promedios basados en la experiencia.

El establecimiento de las tarifas de salarios normalmente se realiza en base al número de trabajadores directos de cada centro de actividad y su salario previsto, calculándose luego una tasa de salario promedio.

El producto de las horas necesarias para llevar a efecto el plan de producción en cada departamento por la respectiva tasa de salarios da el costo total de la mano de obra directa.

El presupuesto de mano de obra directa proporciona los datos básicos en cuanto al importe de la mano de obra directa, número de trabajadores que se requieren para llevar a efecto el plan de producción, costo unitario de cada producto, necesidades de efectivo (presupuesto de caja) y, al igual que los demás presupuestos, para establecer las bases para un adecuado control.

Tomado de: Quito, C. (2011). *Tesis de Sistema de Presupuesto para una empresa de producción de calzado aplicado a Lofac*. Universidad de Cuenca-Ecuador. (pp 38-39). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>.

## Ejercicios

### Presupuesto de mano de obra aplicado a la empresa LOFAC

Con la elaboración de este presupuesto se conocerá el valor total que la empresa LOFAC debe invertir en mano de obra directa durante un período.

<b>LOFAC INDUSTRIA DE CALZADO</b>			
<b>CÉDULA 5</b>			
<b>PRESUPUESTO DE MANO DE OB RA</b>			
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011</b>			
<b>ARTICULO</b>	<b>DAKOTA BOTIN</b>	<b>30177 CAFÉ 6</b>	<b>1817 MEDIO NEGRA 243</b>
Producción Presupuestada	8313,00	6112,00	7230,00
(*) Horas de Mano de Obra por Producto	0,20	0,16	0,16
<b>(=) Total Horas de Mano de Obra Presupuestada</b>	<b>1662,60</b>	<b>977,92</b>	<b>1156,80</b>
(*) Costo por Hora de Mano de Obra	\$ 1,46	\$ 1,46	\$ 1,46
Sueldos	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,10
IESS	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,13
Beneficios Sociales	\$ 0,23	\$ 0,23	\$ 0,23
<b>(=) Presupuesto de Mano de Obra Directa</b>	<b>\$ 2.427,40</b>	<b>\$ 1.427,76</b>	<b>\$ 1.688,93</b>

Para este presupuesto es necesario conocer los siguientes rubros:

- Producción presupuestada que se obtiene del presupuesto de producción.
- El número de horas utilizadas en la fabricación del calzado.

El resultado de la producción presupuestada multiplicada con la cantidad de horas de mano de obra directa, que se utiliza para la fabricación de un par de zapatos, será igual al total de horas de mano de obra directa que se requiere en el período.

Además es necesario tener en consideración el rubro que se obtiene en el rol de pagos de cada trabajador.

Por último, se obtiene el presupuesto de mano de obra directa, multiplicando el total de horas de mano de obra presupuestada con el costo de cada hora.

Tomado de: Law, V. (s/f). «Módulo de Contabilidad de Gestión: costos y presupuestos». (pp 98).  
Recuperado de:

<http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educaciondeadultos/educacionadistancia/documentosdescarga/documentosmateriales/materialdeconsulta/anexo6.pdf>.

## Ejercicios

### Presupuesto de costo de mano de obra directa

El presupuesto de producción también representa el punto de partida para elaborar el presupuesto de costo de mano de obra directa.

Para producir el producto gorro se requiere 0.45 horas por unidad a \$ 15 la hora mientras que para el producto B se requieren 0.35 horas por unidad a \$ 12 la hora.

En base a estos datos y el presupuesto de producción, elabora el presupuesto de mano de obra directa.

Antes de continuar intente calcularlo, luego compare con la solución que presentamos.



## Capítulo IV

# FORMULACIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS DE FABRICACIÓN

Tomado de: Rivadeneira, M. (s/f). *La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras*.  
Cáp. II. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice>

El proceso más elaborado, en el desarrollo del presupuesto de operación, es calcular las tasas de gastos indirectos de fabricación que se han de aplicar a los productos terminados.

### 1.1. DEFINICIÓN

Los gastos indirectos de fabricación se definen generalmente como el conjunto de materiales indirectos, mano de obra indirecta y todos aquellos gastos de fábrica correspondientes a un periodo, que no se pueden imputar convenientemente a unidades, trabajos o productos específicos.

El material indirecto se refiere al material que es necesario para elaborar el producto, pero que no se identifica con el mismo. La mano de obra indirecta es aquella que no afecta la construcción o la composición del producto terminado.

A más de los materiales indirectos y de la mano de obra indirecta, existen partidas de gastos diversos de la fábrica, tales como depreciaciones, seguros, suministros, mantenimiento, energía eléctrica, agua, etc. Estas partidas de gastos de diversa naturaleza plantean un serio problema desde el punto de vista tanto del control como de la asignación de costos a los productos elaborados.

El primer paso para superar este problema es el establecimiento de los llamados centros de costos.

En general, un centro de costos está constituido por el conjunto de actividades y funciones relativamente similares de las que se hace responsable a una persona determinada.

Básicamente existen dos tipos de departamentos o centros de costos:

- 1) Los centros de costos productivos, y
- 2) Los centros de costos de servicios.

### **1. Centros de costos productivos**

Un centro de costos productivo es aquel en que se lleva a cabo la transformación material de los productos elaborados por la empresa.

### **2. Centros de costos de servicios**

Un centro de costos de servicio es un departamento o sección de la fábrica que contribuye indirectamente para que los departamentos de producción puedan desarrollar sus actividades bajo ciertas condiciones. Los centros de costos de servicios más comunes son el de mantenimiento, el almacén de materias primas, el de planeación y control de la producción y los servicios de limpieza y vigilancia. En ciertos casos se asigna a un grupo de gastos generales un centro de costos de servicio para ser prorrateado a los centros de costos productivos.

## 1.2. CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS SEGÚN SU VARIABILIDAD

Un antecedente necesario para llevar a cabo un programa de presupuestos es la clasificación de los costos, tanto de producción como de ventas y de administración, atendiendo a su grado de variabilidad.

Desde el punto de vista de su comportamiento o variabilidad, los costos se clasifican en tres grupos básicos: variables, fijos y semivARIABLES.

Los **costos variables** son aquellos cuya magnitud cambia en proporción directa con los cambios en los volúmenes de producción, de venta o de cualquier otra base de actividad. Estos costos son variables en total, pero fijos por unidad.

Los **costos fijos o de periodo** son aquellos que permanecen constantes en su magnitud, independiente de los cambios registrados en la producción, en las ventas o en el volumen de trabajo realizado. Estos costos son fijos en su total pero variables por unidad; en consecuencia, a mayor producción o a mayor venta el costo unitario fijo será menor y, a la inversa, a menor producción o a menor venta, el costo unitario fijo será mayor.

Los **costos semivARIABLES** son aquellos que varían a medida que cambia la producción, la venta o cualquier base de actividad, pero no en proporción directa con ella. Respecto a la unidad no existe ninguna relación precisa, ya que todo dependerá de la magnitud en que se modifiquen los volúmenes de producción, de venta o de la base de actividad tomada como referencia y del rubro de costo de que se trate.

La clasificación de los costos de acuerdo a su grado de variabilidad es válida en periodos cortos, generalmente no mayores a un año y dentro de ciertos límites de modificación en los volúmenes de producción, ventas o cualquier otra medida de actividad.

El concepto de la variabilidad del costo es la base sobre la cual descansan los presupuestos variables, los análisis del punto de equilibrio, los análisis de costo, volumen y utilidad, el costeo directo y los análisis de variaciones.

El conocimiento del comportamiento de los gastos indirectos de fabricación frente a los cambios en el volumen de actividad es un requisito básico para el planeamiento y control de los mismos.

Los gastos indirectos de fabricación incluyen ciertos rubros que son variables, algunos que son fijos y otros que son semivARIABLES, o sea, que se ajustan a niveles mayores o menores frente a variaciones mayores o menores en el ritmo de producción. La clasificación de costos en fijos, variables y semivARIABLES se describió anteriormente. A continuación se examina cómo esta clasificación facilita la confección del presupuesto de los gastos indirectos de fabricación.

Tomado de: Quito, C. (2011). *Tesis de Sistema de Presupuesto para una empresa de producción de calzado aplicado a Lofac*. Universidad de Cuenca-Ecuador. (pp 40). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>.

### Ejercicios

Esta cédula contiene los gastos que no están directamente relacionados con la fabricación del calzado, pero hacen posible su elaboración. Por ejemplo: seguros, depreciaciones, sueldos de mano de obra indirecta, etc.

<b>LOFAC INDUSTRIA DE CALZADO</b>			
CÉDULA			
<b>PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN</b>			
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011</b>			
DESCRIPCIÓN	FIJOS	VARIABLES	TOTAL
Sueldos MOI	\$ 6.336,00	\$ -	\$ 6.336,00
Servicios Básicos	\$ 960,00	\$ 79,00	\$ 1.399,00
Gastos de Capacitación	\$ -	\$ 412,00	\$ 412,00
Depreciación de Maquinaria	\$ 4.184,04	\$ -	\$ 4.184,04
Depreciación de Vehículo	\$ 1.212,00	\$ -	\$ 1.212,00
Materiales Indirectos	\$ -	\$ 1.405,80	\$ 1.405,80
Repuestos	\$ -	\$ 458,00	\$ 458,00
Herramientas	\$ 512,76	\$ -	\$ 512,76
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.204,80</b>	<b>\$ 2.714,80</b>	<b>\$ 15.919,60</b>
<b>TASA PREDETERMINADA</b>	4 1923251		

Éstos además se dividen en fijos y variables. Fijos son aquellos que se mantienen constantes durante todo el período, y los gastos variables son considerados como egresos ocasionales que realiza la empresa.

## Capítulo V

# ELABORACIÓN DEL ESTADO DE RESULTADOS

Rivadeneira, M. (s/f). *La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras*. Cáp. II. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice>

El estado de resultados proforma refleja el método contable de acumulaciones, bajo el cual los ingresos, los costos y los gastos se comparan dentro de periodos de tiempo idénticos. Describe en forma compendiada las transacciones que darán como resultado una pérdida o una ganancia para los propietarios de una empresa.

Completados los presupuestos anteriormente descritos, es posible formular el presupuesto del estado de resultados proforma luego de calcular algunas cifras adicionales. Esto permitirá establecer si los planes son o no satisfactorios desde el punto de vista de las utilidades.

Las partidas del estado de resultados se clasifican como sigue: ventas brutas, devoluciones y descuentos en ventas, ventas netas, costo de ventas, gastos de administración, gastos de venta, gastos financieros y otros ingresos y gastos.

### **Ventas brutas**

Constituyen la facturación a los clientes por las mercaderías vendidas durante el periodo cubierto por el estado de resultados.

### **Devoluciones**

Son deducciones de lo facturado a los clientes por mercaderías devueltas por diversas causas.

### **Descuentos**

Los descuentos sobre los valores facturados a los clientes pueden deberse a las políticas de la empresa respecto a pronto pago u otras causas.

### **Ventas netas**

Representan la suma de dinero recibida o que se puede esperar recibir por las mercaderías vendidas. Se obtienen por diferencia entre el total de ventas brutas menos el importe de las devoluciones y descuentos.

### **Costo de ventas**

Representa el costo de las mercaderías vendidas. Se obtiene como la suma total del costo de producción más o menos los cambios en los inventarios de productos en proceso y de productos terminados.

### **Gastos de administración**

Constituye el conjunto de gastos incurridos en la dirección general de una empresa no relacionados con una actividad específica de la misma, como en el caso de las actividades de ventas o de fabricación.

### **Gastos de venta**

Comprenden aquellos gastos relacionados con la promoción, la realización de ventas y la entrega de los bienes vendidos.

### **Gastos financieros**

Representan el conjunto de gastos relacionados con la obtención de recursos ajenos para financiar las operaciones de la empresa.

### **Otros (ingresos) y gastos - neto**

Generalmente se incluyen en este grupo las partidas de ingresos y gastos que no corresponden a la actividad principal de la firma.

La siguiente es una forma usual de presentación del estado de resultados:

VENTAS BRUTAS
Menos: Devoluciones y descuentos
VENTAS NETAS
Menos: Costo de ventas
UTILIDAD BRUTA
Menos: Gastos de venta
Menos: Gastos de administración
UTILIDAD EN OPERACIONES
Más o menos: Otros (ingresos) y gastos neto
Menos: Gastos financieros
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN LABORAL
Menos: Participación de los trabajadores en las utilidades
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA
Menos: Provisión impuesto a la renta
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO

Tomado de: Quito, C. (2011). *Tesis de Sistema de Presupuesto para una empresa de producción de calzado aplicado a Lofac*. Universidad de Cuenca-Ecuador. (pp 45-46). Recuperado de:

<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>.

## Ejercicios

### Estado de resultados aplicado a la empresa LOFAC

El estado de resultados presupuestado para LOFAC es la culminación del presupuesto operativo. Para ello se trasladan los datos obtenidos en las cédulas de ventas, costo de ventas, gastos administrativos y ventas, y gastos de operación. Con el resultado de estos cálculos se llega a la utilidad neta, de la cual se parte para el cálculo del 15% de participación de los trabajadores y luego el 24% que corresponde al impuesto a la renta.

LOFAC INDUSTRIA DE CALZADO			
CEDULA 9			
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018			
	Ventas	\$ 359.154,10	
(-)	Costo de Ventas	\$ 292.174,22	
=	<b>Utilidad Bruta Estimada</b>		\$ 66.979,88
(-)	<b>Gastos de Administración y Ventas</b>		\$ 19.832,10
	Sueldos	\$ 12.600,00	
	Servicios Básicos	\$ 2.020,90	
	Materiales y Suministros	\$ 855,00	
	Depreciación Equipo de Oficina	\$ 260,04	
	Depreciación Muebles y Enseres	\$ 305,40	
	Repuestos y Herramientas	\$ 970,76	
	Honorarios	\$ 2.820,00	
=	<b>Utilidad Operacional</b>		\$ 47.147,78
(-)	<b>Gastos Financieros</b>		\$ 262,80
	Intereses y Comisiones	\$ 262,80	
=	<b>Utilidad Neta</b>		\$ 46.884,98
(-)	15% Utilidad de Trabajadores		\$ 7.032,75
=	<b>Utilidad antes del Impuesto a la renta</b>		\$ 39.852,24
(-)	24% Impuesto a la Renta		\$ 9.564,54
=	<b>UTILIDAD LÍQUIDA</b>		<b>\$ 30.287,70</b>

## Capítulo VI

# PRESUPUESTO DE CAJA

Tomado de: Chávez, B. (2012). *Finanzas I*. (pp 1-4). Recuperado de:  
<https://redinova.files.wordpress.com/2009/05/flujodecaja.pdf>

### 6.1. ¿QUÉ ES EL FLUJO DE EFECTIVO?

Es un estado financiero proyectado de las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado (semana, mes, trimestre, semestre, año).

Un problema frecuente en las pequeñas empresas es la falta de liquidez para cubrir necesidades inmediatas, por lo que se recurre frecuentemente a particulares con el fin de solicitar préstamos a corto plazo y de muy alto costo. Una forma sencilla de planear y controlar a corto y mediano plazo las necesidades de recursos consiste en calcular el flujo de efectivo de un negocio.

#### **El flujo de efectivo permite anticipar:**

- Cuándo habrá un excedente de efectivo, y tomar la decisión del mejor mecanismo de inversión a corto plazo.

- Cuándo habrá un faltante de efectivo y tomar a tiempo las medidas necesarias para definir la fuente de fondeo que puede ser recursos del propietario o, en su caso, iniciar los trámites necesarios para obtener préstamos que cubran dicho faltante y permitan la operación continua de la empresa.
- Cuándo y en qué cantidad se deben pagar préstamos adquiridos previamente.
- Cuándo efectuar desembolsos importantes de dinero para mantener en operación a la empresa.
- De cuánto se puede disponer para pagar prestaciones adicionales a los trabajadores (como aguinaldos, vacaciones, reparto de utilidades, etcétera).
- De cuánto efectivo puede disponer el empresario para sus asuntos personales sin que afecte el funcionamiento normal de la empresa.

## 6.2. ¿CÓMO SE ELABORA EL FLUJO DE EFECTIVO?

Para empezar se sugiere preparar el flujo de efectivo en forma semanal, luego a un mes o un trimestre y finalmente como parte del presupuesto anual. Sin embargo, el empresario determinará, a partir de su experiencia, cuál es el periodo más conveniente para su empresa según el giro de ésta.

Para preparar el flujo de efectivo, debe hacerse una lista en la que se estime por adelantado todas las entradas y salidas de efectivo para el periodo en que se prepara el flujo. Así, para la elaboración del flujo de efectivo se deben seguir los siguientes pasos:

1. Establecer el periodo que se pretende abarcar (semana, mes, trimestre, año).
2. Hacer una lista de los ingresos probables de efectivo de ese periodo. Para la lista se pueden incluir los rubros:

- Saldo del efectivo al inicio del periodo.
- Ventas de contado.
- Cobro a clientes durante el periodo por ventas realizadas a crédito.
- Préstamos a corto y largo plazo de instituciones bancarias.
- Ventas de activo fijo.
- Nuevas aportaciones de accionistas.

Después de registrar los valores de cada una de estas fuentes de ingreso, se suman y se obtiene el total.

3. Se enlistan las obligaciones que implican egresos de efectivo tales como:

- Compra de materia prima al contado y a crédito.
- Gastos de fabricación (seguros, combustibles, lubricantes, etcétera).
- Sueldos y salarios, incluidos los gastos personales del empresario.
- Pago de capital e intereses por préstamos obtenidos.
- Compras de activos fijos.
- Gastos de administración.
- Otros.

Después de haber determinado el valor de cada egreso, se suman y se obtiene el total.

4. Una vez que se han obtenido los totales de estas listas, se restan a los ingresos proyectados los egresos correspondientes. Si el resultado es positivo significa que los ingresos son mayores que los egresos; es decir, que existe un excedente. Esta es una manifestación de que las cosas van bien, de que las decisiones que se han tomado han sido buenas y de que

poco a poco se va aumentando el patrimonio. En caso contrario, el dueño debe estudiar las medidas para cubrir los faltantes, tales como agilizar la cobranza, eliminar la adquisición de artículos no indispensables u obtener financiamiento de la entidad de fomento a su alcance, etcétera.

5. A partir del conocimiento obtenido al elaborar estos pasos, debe estimar una cantidad mínima de efectivo para poder operar sin necesidad de pasar apuros incidentales por falta de liquidez.

Además de esto, conviene añadir un porcentaje (10%) de la misma cantidad como «colchón» para satisfacer cualquier imprevisto.

**En resumen:**

1. Precisar el periodo del flujo de efectivo.
2. Hacer la lista de ingresos y obtener el total.
3. Hacer la lista de egresos y obtener el total.
4. Restar a los ingresos los egresos correspondientes y decidir qué hacer, según haya déficit o superávit.
5. Estimar la cantidad mínima de efectivo que se requerirá para mantener en operación a la empresa durante el periodo considerado.
6. Aumentar un porcentaje al mínimo estimado como margen para enfrentar cualquier contingencia.

**EJEMPLO:**

Con base en la siguiente información, prepare el flujo de efectivo correspondiente a enero y febrero de 2012, de la fábrica de productos naturistas «Energía al Instante».

Se estima que para los próximos dos meses, las ventas serán de 6,000 miles de pesos para enero y 8,400 miles de pesos para febrero.

La mitad de las ventas de cada mes se hace al contado y el resto a 30 días.

Para calcular los egresos el dueño tiene presente:

1. Los pagos que se hacen mensualmente son en miles de pesos:
 

- Alquiler del local	300
- Luz, gas y otros servicios	120
- Sueldos y salarios	750
2. Las condiciones en que compra la materia prima son:
  - Paga al contado el 40% y el resto a 30 días.
  - El costo de la materia prima representa el 50% del valor total de las ventas.
  - Cada mes se compra la cantidad de materia prima que se va a necesitar, por lo que no hay nada en existencia.
3. Los saldos en su balance general del 30 de diciembre de 2011 fueron en miles de pesos de:
 

- Caja	375
- Cuentas por cobrar	2,589
- Cuentas por pagar	945
4. Estima recuperar en el mes de enero el 70% de su saldo de cuentas por cobrar y el resto en el mes de febrero.
5. Compra al contado de dos tornos por 1,590 miles de pesos cada uno. Uno se adquiere en enero y otro en febrero.
6. Adquisición de una mezcladora automática en febrero por 10,000 mil pesos.

PRODUCTOS NATURISTAS				
"ENERGÍA AL INSTANTE"				
Flujo de efectivo				
Período enero - febrero de 2012				
Concepto	Enero		Febrero	
<b>Saldo inicial caja</b>	<b>375</b>		<b>282</b>	**
Más entradas de efectivo				
Ventas al contado	3,000	50% 6,000	4,200	50% 8,400
Cobro ventas crédito de diciembre	1,812	70% 2,589	777	30% 2,589
Cobro ventas crédito de enero			3,000	50% 6,000
<b>TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO</b>	<b>4,812</b>		<b>7,977</b>	
<b>EFFECTIVO DISPONIBLE</b>	<b>5,187</b>		<b>8,259</b>	
Menos salidas de efectivo				
Compras al contado enero	1,200	40% 3,000		
Compras al contado febrero			1,680	40% 4,200
Compras crédito diciembre	945	*		
Compras crédito enero			1,800	60% 3,000
Alquiler local	300		300	
Servicios	120		120	
Sueldos y salarios	750		750	
Compra tornos	1,590		1,590	
Compra fresadora			10,000	
<b>TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO</b>	<b>4,905</b>		<b>16,240</b>	
<b>SALDO FINAL CAJA</b>	<b>282</b>		<b>-7,981</b>	
* Saldo de caja del balance.				
** El saldo final del mes de enero anterior se convierte en inicial del mes de febrero.				
*** Se convierte en saldo inicial de caja para el mes de marzo.				

## Capítulo VII

# PLAN DE UTILIDADES

Tomado de: Maestría en Pymes. (s/f). Presupuesto de Operación y Financiero. (pp 3-6).

Recuperado de:

<http://brd.unid.edu.mx/recursos/T%C3%A9cnicas%20de%20planeaci%C3%B3n%20y%20control/PC05/Para%20ampliar%20el%20tema/Presupuesto%20de%20operaci%C3%B3n%20y%20financiero.pdf>

### 7.1. DEFINICIÓN

Un programa de presupuesto integrado consiste en el presupuesto de operación, un plan para mejorar las utilidades, una proyección del flujo de caja y un presupuesto de inversiones de capital.

El plan de utilidades, o sea el presupuesto de operación, es una proyección de las expectativas de utilidades de la compañía durante un periodo de tiempo determinado. Se mantiene mediante una serie de subpresupuestos vinculados para los elementos mayores de utilidad, o sea ventas, costos de ventas, gastos de ventas, así como para las actividades funcionales, tales como vender, fabricar, comprar e investigar.

El plan de utilidades debe considerarse primordialmente como un instrumento de planeamiento en el cual se deben incluir las salidas inesperadas que se anticipa pueden ocurrir en los costos estándar.

dar, como por ejemplo las variaciones esperadas del precio de las materias primas, las variaciones del índice de mano de obra y los gastos generales de fábrica no absorbidos. Las normas de rendimiento, o sea los costos estándar, presupuestos variables, potenciales de ventas y la utilidad sobre el capital invertido son los índices usados para medir el rendimiento. El plan para mejorar las utilidades está diseñado para eliminar las variaciones que son la causa de que no se cumpla con las normas de rendimiento. Un presupuesto es un plan integrado y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto de 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.

Veamos los principales elementos de un presupuesto:

Plan: significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de realizar de tal forma que la empresa logre un cambio ascendente en un determinado periodo.

1. Integrado: indica que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas, de tal forma que contribuya al logro del objetivo global. Es indiscutible que el plan o presupuesto de un departamento de la empresa es disfuncional, si no se identifica con el objetivo total de la organización. A este proceso se le conoce como presupuesto maestro, el cual está formado por las diferentes áreas que lo integran.
2. Coordinado: significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro no puede ser igual a la suma de las partes, motivo por el cual surgen confusiones y errores.

3. **Términos financieros:** indica la importancia de que el presupuesto sea representado en la unidad monetaria, para que sirva como medio de comunicación, ya que de otra forma surgirían problemas en el análisis del plan anual; por ejemplo: al hacer el presupuesto de requisición de materia prima, primero expresándolo en toneladas o kilos, y después en pesos; el presupuesto de mano de obra, primero en horas-hombre, y después en pesos; de esta forma, si no tradujéramos todo a pesos, hablaríamos de toneladas, hora-mano de obra, etcétera, lo cual sin duda alguna originaría confusiones.
4. **Operaciones:** uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos que se obtendrán, así como de los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse en la forma más detallada posible.
5. **Recursos:** no es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro; la empresa también debe planear los recursos necesarios para realizar sus planes de operación, lo cual se logra básicamente con la planeación financiera, que incluye como elementos fundamentales:
  - a. Presupuesto de efectivo.
  - b. Presupuesto de adiciones de activos (inventario, cuentas por cobrar, activos fijos).
6. **Periodo futuro determinado:** un presupuesto siempre tiene que estar elaborado en función de un cierto periodo.
  - Presiona para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
  - Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.

- Cuando existe motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
- Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
- Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos.
- Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía.
- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- Facilita el control administrativo.
- Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa
- Ayuda a lograr mayor eficiencia en las operaciones.

Todas las ventajas mencionadas ayudan a lograr una adecuada planeación y control en las empresas.

Como toda herramienta, el presupuesto tiene ciertas limitaciones que deben ser consideradas al elaborarlo o durante su ejecución.

- Están basados en estimaciones: esta limitación obliga a que la administración trate de utilizar determinadas herramientas estadísticas para lograr que la incertidumbre se reduzca al mínimo, ya que el éxito de un presupuesto depende de la confiabilidad de los datos que se consideren. La correlación y regresión estadística -vistas en el segundo capítulo- ayudan a eliminar, en parte, esta limitación.
- Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan: esto significa que es una herramienta dinámica, pues si surge algún inconveniente que la afecta, el presupuesto debe adaptarse, ya que de otra manera se perdería el sentido del mismo.

- Su ejecución no es automática: necesitamos que el elemento humano de la organización comprenda la utilidad de esta herramienta, de tal forma que todos los integrantes de la empresa sientan que los primeros beneficiados por el uso del presupuesto son ellos, ya que de otra forma serán infructuosos todos los esfuerzos para llevarlo a cabo.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración: uno de los problemas más graves que provoca el fracaso de las herramientas administrativas, es creer que por sí solas pueden llevar al éxito. Hay que recordar que es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

La participación de la alta gerencia es esencial para el esfuerzo de planeamiento. Frecuentemente, ésta se logra mediante un comité ejecutivo de planeamiento compuesto por funcionarios de la compañía. La compilación del plan puede encargarse a un director de presupuesto o un coordinador del planeamiento de utilidades, realizando una función de línea.

El plan de utilidades no debe presentar una camisa de fuerza implantada por la alta gerencia a la organización. Debe establecerse con la plena participación de los individuos responsables de su realización, a los cuales se les debe delegar la autoridad adecuada.

Tomado de: Marketing Centro de Diseño Industrial. (2013). «*Punto de Equilibrio*». (pp 1-2). Recuperado de: [http://www.farq.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto\\_equilibrio.pdf](http://www.farq.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto_equilibrio.pdf)

## 7.2. PUNTO DE EQUILIBRIO

En términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida.

Hallar el punto de equilibrio es hallar el número de unidades a vender, de modo que se cumpla con lo anterior (que las ventas sean iguales a los costos).

### 7.3. PASOS PARA HALLAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Veamos a continuación los pasos necesarios para hallar y analizar nuestro punto de equilibrio:

1. Definir costos: En primer lugar debemos definir nuestros costos, lo usual es considerar como costos a todos los desembolsos, incluyendo los gastos de administración y de ventas, pero sin incluir los gastos financieros ni a los impuestos.
2. Clasificar los costos en costos variables (CV) y en costos fijos (CF). Una vez que hemos determinados los costos que utilizaremos para hallar el punto de equilibrio, pasamos a clasificar o dividir éstos en costos variables y en costos fijos.

Costos variables son los costos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios realizado. Por ejemplo, materia prima, combustible, salario por horas, etc.

Costos fijos son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad. Por ejemplo, alquileres, depreciación, seguros, etc.

3. Hallar el costo variable unitario: En tercer lugar determinamos el costo variable unitario ( $C_{vu}$ ), el cual se obtiene al dividir los costos variables totales entre el número de unidades a producir ( $Q$ ).
4. Aplicar la fórmula del punto de equilibrio: La fórmula para hallar el punto de equilibrio es:

$$(P \times U) - (Cvu \times U) - CF = 0$$

Donde:

P: precio de venta unitario.

U: unidades del punto de equilibrio, es decir, unidades a vender de modo que los ingresos sean iguales a los costos.

Cvu: costo variable unitario.

CF: costos fijos.

El resultado de la fórmula será en unidades físicas, si queremos hallar el punto de equilibrio en unidades monetarias, simplemente multiplicamos el resultado por el precio de venta.

#### 5. Comprobar resultados

Una vez hallado el punto de equilibrio, pasamos a comprobar el resultado a través del uso del estado de resultados.

#### 6. Analizar el punto de equilibrio

Y, por último, una vez hallado el punto de equilibrio y comprobado a través del estado de resultados, pasamos a analizarlo. Por ejemplo, para saber cuánto necesitamos vender para alcanzar el punto de equilibrio, cuánto debemos vender para lograr una determinada utilidad, cuál sería nuestra utilidad si vendiéramos una determinada cantidad de productos, etc.

### Ejemplo de cómo hallar el punto de equilibrio

Una empresa dedicada a la comercialización de camisas, vende camisas a un precio de US\$ 40. El costo de cada camisa es de US\$ 24, se paga una comisión de ventas por US\$ 2, y sus gastos fijos (alquiler, salarios, servicios, etc.), ascienden a US\$ 3.500. ¿Cuál es el punto de equilibrio en unidades de venta?

#### 1. Hallando el punto de equilibrio:

$$P = 40$$

$$Cvu: 24 + 2 = 26$$

$$CF = 3500$$

Aplicando la fórmula:

$$(P \times U) - (Cvu \times U) - CF = 0$$

$$40X - 26X - 3500 = 0$$

$$14X = 3.500$$

$$Qe = 250 \text{ und.}$$

$$Qe = \text{US\$ } 10.000$$

Comprobando:

$$\text{Ventas (P x Q): } 40 \times 250 = 10000$$

$$(-) \text{ C.V (Cvu x Q): } 26 \times 250 = 6500$$

$$(-) \text{ C.F } 3500$$

$$\text{Utilidad Neta US\$ } 0$$

Conclusión: nuestro punto de equilibrio es de 250 unidades, es decir, necesitamos vender 250 camisas para que las ventas sean iguales a los costos; por tanto, a partir de la venta de 251 camisas, recién estaríamos empezando a obtener utilidades.

#### 2. Utilidades si vendiéramos 800 camisas:

$$\text{Ventas (P x Q): } 40 \times 800 = 35000$$

$$(-) \text{ C.V (Cvu x Q): } 26 \times 800 = 20800$$

$$(-) \text{ C.F } 3500$$

$$\text{Utilidad Neta US\$ } 7700$$

Conclusión: al vender 250 camisas, nuestras ventas igualarían nuestros costos y, por tanto, tendríamos una utilidad de 0; pero si vendiéramos 800 camisas, obtendríamos una utilidad de US\$ 7.700.

Tomado de: Rincón, C. (2011). *Presupuestos empresariales*. Colombia: Ecoe Ediciones. (pp 266-269). Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10552684&ppg=17>.

## 7.4. INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros en un presupuesto son datos que identifican una posible situación económica, producción, control y financiera; y debe leerse desde el plano referencial de la empresa evaluada. Los indicadores financieros permiten analizar los puntos claves donde se está bien y donde se debe fortalecer, tener estos datos anticipadamente ayudará a tomar decisiones claves.

Los indicadores financieros son datos económicos que nos colaboran para definir alguna situación histórica, presente o futura de la empresa o negocio. Con los indicadores podemos evaluar la manera cómo trabaja la empresa y definir la nueva situación financiera.

Los indicadores financieros cumplen la misión de ser la brújula de la empresa, ayudan a conocer el norte de la empresa, hacia donde se debe ir, en qué lugar se encuentran, cuanto les falta para llegar a la meta empresarial. Cuando un capitán sale sin su brújula, instrumento de navegación que le ayuda a mantener la orientación del rumbo a dónde quiere llegar, generalmente se pierde en el camino y nunca llega al lugar deseado.

Cuando un gerente sale sin indicadores financieros, generalmente no conoce la situación de la empresa, las oportunidades y hacia dónde va económicamente. Todo capitán de barco que se respete, por más grande o pequeña que sea su embarcación, debe tener una brújula y debe saberla manejar. Igualmente todo gerente o administrador de empresa debe tener sus indicadores financieros diarios y saberlos interpretar.

## Algunos índices comunes

Los índices financieros pueden ser agrupados en cuatro categorías:

1. Índices de rentabilidad.
2. Índices de liquidez.
3. Índices de solvencia.
4. Índices generales.

### 1. Índices de rentabilidad

Estos indican el nivel de ganancia que se obtendrá según el presupuesto y se calcula con respecto a las ventas totales, netas y patrimonio. Algunos de los índices de rentabilidad son los siguientes:

Rentabilidad bruta:

$$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Rentabilidad operacional:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

Rentabilidad neta:

$$\frac{\text{Utilidades Netas}}{\text{Ventas Netas}}$$

Rentabilidad del patrimonio:

$$\frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{Patrimonio}} \times 100$$

## 2. Índices de liquidez

Liquidez es la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones corrientes. solvencia o razón corriente: el índice de liquidez corriente indicará la medida de este moderador.

**Solvencia o razón corriente:** el índice de liquidez corriente indicará la medida de este moderador.

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### Prueba ácida

Este indicador financiero de la prueba ácida muestra la capacidad de pagar el pasivo corriente con el activo corriente, sin tener en cuenta los inventarios.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

### Indicador de capital neto de trabajo

Este dato nos dice la capacidad de pago durante el año siguiente del pasivo corriente con el activo corriente.

$$\begin{aligned} &\text{CAPITAL} \\ &\text{NETO DE TRABAJO} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente} \end{aligned}$$

### Índices de endeudamiento

Indica la capacidad de pago a terceros con los bienes propios de los socios, con el activo. El tiempo en que está determinado el pago del pasivo.

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Activo}}$$

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo total}}$$

### 3. Créditos sobre ventas

$$\frac{\text{Créditos (netos)}}{\text{Ventas netas}}$$

Este indicador muestra el porcentaje de crédito que la empresa presupuesta dejar, comparado con las ventas presupuestadas.

**Plazo de cobranza.** Este índice se deriva del índice siguiente:

$$\begin{array}{l} \text{Crédito} \\ \text{sobre} \\ \text{ventas} \end{array} \times \begin{array}{l} \text{Días que} \\ \text{comprende} \\ \text{el ejercicio} \end{array} = \text{Plazo de cobranza}$$

El plazo de cobranza muestra las condiciones de pago que ofrece la empresa y en la cual presupuesta recaudar las ventas.

### Rotación de inventarios

$$\frac{\text{Costo de mercaderías vendidas}}{\text{Inventario promedio}}$$

La rotación de inventarios es un índice que nos indica la velocidad con que se mueven los productos terminados a través de las ventas.

#### 4. Índices generales

Rendimiento sobre la inversión. Equivale a la rentabilidad sobre la inversión por acciones.

$$\frac{\text{Unidad neta}}{\text{Promedio del patrimonio de las accionistas}}$$

**Rendimiento por acción:** este índice es muchas veces el más importante para el inversor, por cuanto vigila las modificaciones que ocurren año tras año y pueden utilizarlo para estimar el valor de plaza de las acciones.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Acciones en circulación}}$$

**Rendimiento:** se basa en los dividendos que han sido declarados durante el año. El índice es el siguiente:

$$\frac{\text{Dividendos por acción}}{\text{Precio por acción}}$$



## Capítulo VIII

# PRESUPUESTO MAESTRO

Tomado de: Flores, J (2011) Costos y Presupuestos (teoría y práctica). Lima-Perú. Centro de Especialización en Contabilidad y Finanzas E.I.R.L (cecof)

### 8.1. DEFINICIÓN

El presupuesto maestro es un plan operativo y un plan financiero, que incluye el presupuesto de ventas, el presupuesto de costo de ventas, el presupuesto de gastos administrativos, el presupuesto de gastos de ventas, el presupuesto de gastos financieros, el presupuesto de caja y los estados financieros proyectados (estado de resultados y el estado de situación financiera).

### 8.2. CONTENIDO DEL PRESUPUESTO MAESTRO

#### I. Presupuesto maestro

1. Presupuesto de ventas.
2. Presupuesto de producción.
3. Presupuesto adicionales.
  - 3.1. Consumo y compra de materiales directos.
  - 3.2. Costos de mano de obra directa.
  - 3.3. Gastos de fabricación.

4. Presupuesto de costo de venta.
5. Presupuesto de gastos de ventas, administrativos y otros
6. Estado de ganancias y pérdidas. Proyectos

## **II. Presupuesto financiero**

1. Presupuesto de ingresos
  1. Saldo inicial de efectivo
  2. Ingresos en efectivo: cobranzas, ventas al contado, alquileres, regalías.
2. Presupuesto de egresos
  1. Compras de materiales
  2. Mano de obra directa y otros desembolsos por salarios.
  3. Otros desembolsos: compras de activos fijos, inversiones a largo plazo
  4. Otros costos y gastos
3. Necesidades de financiamiento
4. Saldo final de efectivo

### 8.3. CASO PRÁCTICO

El gerente financiero de la empresa industrial «LA SAUNA» S.A con N° de RUC 20320604511, se encuentra recolectando información que le permita elaborar el presupuesto maestro para el año 2018. De las reuniones de coordinación con los gerentes de las otras áreas de la empresa se obtuvieron los siguientes datos presupuestado para el año 2018.

Materia Prima	Costo Unitario
A	S/. 1.50
B	S/. 2.10
Mano de Obra Directa	S/.HH 2.30 (Horas Hombre)
Gastos de Fabricación Se aplica sobre la base Horas Hombre de M.O Directa	

Productos Terminados	P	Q
Materia Prima A	10 Unidades.	8 Unidades
Materia Prima B	8 Unidades.	6 Unidades
Mano de Obra Directa	16 Unidades.	18 Unidades

#### Datos adicionales:

Detalle	P	Q
Volumen de Ventas	6.000	1.500
Valor de Venta Unitario	120	150
Inventario Final Unidades	900	100
Inventario Inicial Unidades	100	50

Materia Prima	A	B
Inventario Inicial	4.500	4.500
Inventario Final	5.500	500
No existe inventario inicial ni final de productos en proceso		

Empresa «SAUNA» S.A Estado de Situación Financiera al 31.12.2018 (En Soles)			
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Caja.....	S/. 15.640	Cuentas por pagar.....	S/. 8.000
Cuentas por Cobrar.....	26.000	Tributos por Pagar (Imp. Renta)	6.000
<b>Existencias</b>		<b>Patrimonio</b>	
Materia Prima.....	16.200	Capital Social.....	400.000
Productos Terminados .....	15.160	Resultados Acumulados	54.000
Activo No Corriente.....		Total Patrimonio .....	454.000
Terreno .....	55.000		
Maquinaria.....	400.000		
Depreciación Acumulada.....	(60.000)		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>468.000</b>	<b>TOTAL PASIVO PATRIMONIO</b>	<b>468.000</b>

Se incurrirá en los siguientes gastos de fabricación para los niveles de producción

#### **Gastos de Fabricación S/.**

• Suministros Diversos .....	35,000
• Mano de Obra Indirecta .....	78,000
• Beneficios Adicionales .....	30,000
• Energía.....	25,000
• Mantenimiento y Reparación.....	35,000
• Gastos de Depreciación .....	35,000
• Seguros sobre la Producción .....	5,800
• Impuestos sobre la propiedad .....	4,600
• Supervisión de la fábrica .....	<u>25,000</u>
	<b>273,400</b>

#### **Gastos de Ventas y de Administración S/.**

• Comisiones por Ventas.....	22,000
• Publicidad .....	3,500
• Sueldos de Vendedores .....	10,000
• Gastos de Representación.....	<u>5,500</u>
	<b>41,000</b>

· Sueldos de Administración .....	35,000
· Suministros de Oficina .....	1,500
· Otros gastos de Oficina .....	<u>2,500</u>
	<b><u>39,000</u></b>
	<b><u>80,000</u></b>

El presupuesto de caja elaborado en términos trimestrales es producto de la experiencia en cobranza y a su vez considera los compromisos con los proveedores, el personal, la SUNAT, AFP y otras entidades públicas.

DETALLE	TRIMESTRE			
	1	2	3	4
<b>Ingresos</b>				
Cobros	160.000	180.000	250.000	310.000
<b>Egresos</b>				
Pago de Materia Prima	30.000	46.000	51.000	70.000
Otros costos y gastos	32.000	31.000	35.000	28.000
Salarios	103.000	105.000	120.000	135.000
Pagos a /cta. del Impto. a la Renta	6.000			
Compra de Maquinaria				50.000

La empresa desea mantener un saldo mínimo de caja al final de cada trimestre de S/. 15.000. En caso de financiamiento se puede solicitar un préstamo y hacer el reembolso del mismo en múltiplos de S/. 100 a un interés de 8.06 % anual. La gerencia desea pagar los préstamos lo antes posible. El interés se calcula y se paga al reembolsarse el capital, suponer que el impuesto a la renta fue de S/. 18.000.

### Se pide:

Elaborar el presupuesto maestro.

### Solución:

#### P.1. Presupuesto de Ventas

Producto	Nº Unidades	Valor de Venta Unitario	Ventas Totales (S/.)
<b>P</b>	6,000	120	720,000
<b>Q</b>	1,500	150	225,000
	<b>7,500</b>		<b>945,000</b>

**P.2 Presupuesto de producción en unidades**

<b>Producto</b>	<b>P</b>	<b>Q</b>
Ventas	6.000	1.500
Inv. Final P1	900	100
(-) Inv. Inicial P2	100	50
<b>Producción</b>	<b>6.800</b>	<b>1.550</b>

**P.3 Presupuesto de compras – Materia prima**

<b>Producto</b>	<b>P</b>	<b>Q</b>	<b>Total</b>	<b>Monto</b>
<b>Mat. Prima</b>	<b>6,800</b>	<b>1,550</b>	<b>Unid.</b>	<b>(S/.)</b>
A	68,000	12,400	80,400	120,600
B	54,400	9,300	63,700	133,770
				<b>254,370</b>

<b>Materia Prima</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>Total S/.</b>
<b>Concepto</b>			
Consumo	80,400	63,700	
Inv. Final P1	5,500	500	
(-) Inv. Inicial P2	4,500	4,500	
Unid. X comprarse	31,400	59,900	
Precio Unitario	1,50	2,10	
Compras (S/.)	122,100	125,370	
			<b>247,470</b>

**P.4 Presupuesto de mano de obra**

<b>Producto</b>	<b>Unid.</b>	<b>H-H/</b>	<b>Horas</b>	<b>S/.</b>
	<b>Prod.</b>	<b>Unid.</b>	<b>Totales</b>	<b>2.30 H/H-H</b>
P	6,800	16	108,800	250,240
Q	1,550	18	27,900	64,170
			<b>136,700</b>	<b>314,410</b>

### P.5 Presupuesto de gastos de fabricación

GASTO DE FABRICACIÓN = 273,400  
 CUOTA DE ABSORCIÓN = 273,400 = S/. 2/ H-H  
 136,700 H-H

### P.6 Presupuesto de inventario final

M.P.	Unid.	Costo Unitario	Sub -Total	Total S/.
A	5,500	1.50	8,250	
B	500	2.10	1,050	<b>9,300</b>
P.T.	Unid.	Costo Unitario	Sub -Total	Total S/.
P	900	100,60	90,540	
Q	100	102,00	102,200	<b>100,740</b>

### Cuadro de costos unitarios

Factores Costo de Producción Unit.	Productos Terminados			
	P Ratio	S/. /Pt	Q Ratio	S/. /Pt.
MP (A) = S/. 1.50 Uni	10 Unid. MP	15.00	8 Unid. MP	12.00
MP (B) = S/. 2.10 Uni.	8 Unid. MP/Pt	16.80	6 Unid. MP/Pt	12.60
MOD = S/. 2.30 H-H	16 H-H/Pt	36.80	18 H-H/Pt	41.40
G.FAB. = S/. 2.00 H-H	16 H-H/Pt	32.00	18 H-H/Pt	36.00
		S/.100.60 Pt		S/. 102.00 Pt

Proporción Técnica  
 (Costo M.P. respecto a Pt.).

### P.7. Cuadro resumen para hallar el costo de venta

Detalle	Costo de Venta	Monto S/.
+ Materia Prima	P.3	254,370
Consumo de MO	P.4	314,410
+ M. Directa	P.5	273,400
+ Gastos de Fabricación	Costo de Producción	842,180
+ Inventario Inicial de Productos Terminados	Estado de Situación Financ.	15,160
(-) Inventario Final de Productos Terminados	P.6	(100,740)
Costo Total	Costo de Venta	<b>S/. 756,600</b>

## P.8 Presupuesto de gastos de ventas y de administración

Gastos Ventas.....S/.	41,000
Gastos Administrativos.....	39.000
<b>TOTAL.....S/.</b>	<b>80.000</b>

## P.9 Estado de resultados proyectados del 01/01 al 31/12/2018

Detalle	Cuadro	Monto S/.
Ventas	P.1	945,000
Costo	P.7	(756,600)
Utilidad Bruta		188,400
(-) Gasto de Ventas y de Administración		(80.000)
(-) Gastos Financieros		(710)
Utilidad de Operación		107.690
(-) Impuesto a la Renta		(18,000)
Utilidad después de Impuesto		<b>89,690</b>

## P. 10 Presupuesto financiero

Trimestre	1	2	3	4
<b>INGRESOS</b>				
Saldo Inicial	15,640	15,040	15,040	45,930
Cobros	160,000	180,000	250,000	310,000
Total Disponible	175,640	195,040	355,930	355,930
<b>EGRESOS</b>				
Pago Mat. Prima	30,000	46,000	51,000	70,000
Otros costos y gastos	32,000	31,000	35,000	28,000
Salarios y Sueldos	103,000	105,000	120,000	135,000
Pagos de Impuestos	6,000			
Compra Maquinaria y Equipo				50,000
Total Egreso	171,000	182,000	206,000	283,000
<b>Saldo Mínimo</b>	15,000	15,000	15,000	15,000
Total	186,000	197,000	221,000	298,000
Exceso o Defecto	(10,360)	(1,960)	44,040	57,930
<b>FINANCIAMIENTO</b>				
Préstamo al Inicio	10,400	2,000		
Reembolsos al final			(12,400)	
Gastos Financieros			(710)	
Efecto Financiación	10,400	2,000		
<b>Saldo Final en Caja</b>	<b>15,040</b>	<b>15,040</b>	<b>45,930</b>	<b>72,930</b>

## P.11. Balance general

<b>Estado de Situación Financiera Proyectado al 31.12.2018</b>			
<b>( En Soles )</b>			
<b>Activo Corriente</b>		<b>Pasivo Corriente</b>	
Efectivo y Eq. de Efectivo	S/. 72,930	Cuentas por pagar	S/. 102,280
Cuentas por Cobrar	71,000	Impuesto a la Renta por Pagar	18,000
Materia Prima Productos Terminados	9,300	<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>120,280</b>
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>100,740</b>	<b>Patrimonio</b>	
<b>Activo No Corriente</b>	<b>253,970</b>	Capital Social	400,000
Terreno	55,000	Resultados Acumulados	143,690
Maquinaria	450,000	<b>Total Patrimonio</b>	<b>543,690</b>
Depreciación Acumulada	( 95,000)		
Total Activo No Corriente	410,000		
<b>Total Activo</b>	<b>663,970</b>	<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>663,970</b>



## RESUMEN

De acuerdo a las características del producto, puede ser necesario llevar un control de varias partes y piezas (todas consideradas materias primas) por separado, así como establecer la tasa de uso de dichas materias primas en cada uno de los productos terminados y, finalmente, determinar su costo. Así las cantidades de materias primas necesarias se determinan multiplicando el número de unidades de materias primas por unidad de producto terminado por la producción programada (para cada material directo, por cada producto).

El presupuesto de producción nos indica las cantidades de productos terminados que necesitamos durante el período presupuestal. El siguiente paso es determinar las cantidades de materias primas que se necesitarán para la producción.

El presupuesto de compras se refiere exclusivamente a las unidades materiales que se necesitan para producir los volúmenes indicados. Para su elaboración es necesario hacerlo primero en unidades y después en términos monetarios.

El presupuesto de uso de mano de obra es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeados.

También los presupuestos de gastos de producción de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción.

En el estado financiero se mide los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado, se comparan los ingresos obtenidos y los gastos que se efectúan para la obtención de ingresos. Se puede decir que mide el éxito o el fracaso de una organización en un determinado periodo.

El presupuesto de caja puede definirse como: «los movimientos internos de fuentes y empleos .de dinero durante un período determinado».

Finalmente, el presupuesto maestro puede definirse como «la compilación de todos los presupuestos que las empresas utilizan para que cada departamento utilice los recursos económicos eficientemente durante un período determinado».

# AUTOEVALUACIÓN

- 1.- ¿Qué aspectos involucra el presupuesto de los materiales directos?
- 2.- ¿Qué es presupuesto de compra de materiales?
- 3.- ¿Qué es el presupuesto de uso de materia prima?
- 4.- ¿Cuáles son los aspectos fundamentales en los que ha de centrarse la gestión de la mano de obra?
- 5.- ¿Qué son los presupuestos de gastos de producción?
- 6.- ¿Defina el concepto de resultados y pérdidas?
- 7.- ¿Qué es el presupuesto de caja?
- 8.- ¿Cuáles son los objetivos del presupuesto de caja?
- 9.- ¿Qué significa liquidez y tesorería?
- 10.- ¿Qué es rotación de inventarios?
- 11.- ¿Qué es el presupuesto maestro?

## SOLUCIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN

1. - Determinar la cantidad y costo de las materias primas necesarias para cumplir con el programa de producción.
  - Establecer el nivel deseado de inventario de materia prima.
  - Preparar un presupuesto de compras de materia prima.
2. El presupuesto de compras se refiere exclusivamente a las unidades materiales que se necesitan para producir los volúmenes indicados. Para su elaboración es necesario hacerlo primero en unidades y después en términos monetarios.
3. Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

4.
  - a) Determinación y control de los tiempos de trabajo
  - b) Valoración del trabajo, es decir, cuantificación de los consumos y cargas que genera este factor.
  - c) Asignación a productos de los costos generados
  - d) Presupuestación y control de costos de la mano de obra
5. Son estimados que de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso de producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto.
6. Estado financiero que mide los resultados obtenidos en un periodo de tiempo determinado, se comparan los ingresos obtenidos y los gastos que se efectúan para la obtención de ingresos. Se puede decir que mide el éxito o el fracaso de una organización en un determinado periodo.
7. En sentido dinámico, el término que proviene de cash flow y cuya traducción es «flujo de caja», puede definirse como: «los movimientos internos de fuentes y empleos de dinero durante un período determinado».  

Algunas empresas adoptan la política de mantener un nivel superior al normal como una previsión para aprovechar en un momento dado el beneficio de invertir en condiciones favorables o de oportunidad.
8.
  - a) Determinar los sobrantes o faltantes de dinero en un período, con objeto de, en su caso, invertir los sobrantes o solicitar financiamiento por los faltantes.
  - b) Identificar el comportamiento de los flujos de dinero por entradas, salidas o financiamiento en períodos cortos, mediante la implantación de un control permanente.
  - c) Evaluar las políticas de cobros y pagos y, en su caso, sugerir a la dirección corregirlas con base en el resultado final del flujo de caja.
  - d) Analizar las inversiones efectuadas con los sobrantes de efectivo en títulos o valores negociables, que permitan por lo menos conservar el valor adquisitivo del dinero y que no haya sub o sobre inversión de los fondos requeridos
9. Liquidez y tesorería son términos que se contemplan, pues mientras el primero mide la disponibilidad del dinero, el segundo es un eficaz medio de planeación y control del dinero que se necesita que circule dentro de la empresa.

En términos puntuales, liquidez significa la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo, por lo tanto los activos circulantes son relevantes cuando se trata de liquidez de la organización.

- 10.** Cuantifica el tiempo que demora la inversión en inventarios hasta convertirse en efectivo y permite saber el número de veces que esta inversión va al mercado, en un año y cuántas veces se repone.

Existen varios tipos de inventarios. Una industria que transforma materia prima tendrá tres tipos de inventarios: el de materia prima, el de productos en proceso y el de productos terminados. Si la empresa se dedica al comercio existirá un sólo tipo de inventario, denominado contablemente, como mercancías.

- 11.** El presupuesto maestro es un plan operativo y un plan financiero, donde se compilan todos los presupuestos que utilizan las empresas para la mejor utilización de los recursos económicos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Rivadeneira, M. La Elaboración de Presupuestos en Empresas Manufactureras. Cáp. II. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1376/#indice>.
- Quito, C. (2011). Tesis de Sistema de Presupuesto para una empresa de producción de calzado aplicado a Lofac. Universidad de Cuenca. (pp 35-46. Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1265/1/tcon570.pdf>
- Rincón, C. (2011). Presupuestos empresariales. Colombia: Ecoe Ediciones. (pp 85,87, 266-269. Recuperado de: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?ppg=19&docID=3198164&tm=1542034693019>
- Cabrera, M. (2008). Técnica Presupuestal en la Empresa. Cáp. VIII. Recuperado de: <http://www.mailxmail.com/curso-tecnica-presupuestal-empresa/preparacion-presupuestos>.
- Law, V. «Módulo de Contabilidad de Gestión: costos y presupuestos». (pp 96-98. Recuperado de: <http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educaciondeadultos/educacionadistancia/documentosdescarga/documentosmateriales/materialdeconsulta/anexo6.pdf>.
- Chávez, B. (2012). Finanzas I. (pp 1-4. Recuperado de: <https://redinnova.files.wordpress.com/2009/05/flujodecaja.pdf>.
- Maestría en Pymes. Presupuesto de Operación y Financiero. (pp 3-6. Recuperado de: <http://brd.unid.edu.mx/.../Presupuesto%20de%20operación%20y%20financiero>.
- Marketing Centro de Diseño Industrial. «Punto de Equilibrio». (pp 1-2. Recuperado de: [www.farq.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto\\_equilibrio.pdf](http://www.farq.edu.uy/marketing/files/2013/04/punto_equilibrio.pdf).
- Ocampo, F. E. D. (2013). Administración financiera: base para la toma de decisiones económicas y financieras (2a. ed.). Colombia: Nueva Legislación Ltda. Recuperado de: <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/reader.action?docID=10821059&ppg=152>.



PRESUPUESTOS  
es una publicación del  
Fondo Editorial de la Universidad Católica  
Los Ángeles de Chimbote, Perú

**FONDO EDITORIAL DE LA UNIVERSIDAD CATÓLICA  
LOS ÁNGELES DE CHIMBOTE**

ISBN: 978-612-4308-24-6



9 786124 308246