



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Presupuestos y Costos

Guía didáctica





Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

Presupuestos y Costos

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Finanzas	II

Autores:

José Salvador Cortés García

Reestructurada por:

Gloria del Carmen Palacio Valdivieso



Presupuestos y Costos

Guía didáctica

José Salvador Cortés García

Reestructurada por:

Gloria del Carmen Palacio Valdivieso

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilojacialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-25-753-6

Año de edición: abril, 2020

Edición: primera edición reestructurada en enero 2025 (con un cambio del 20%)

Loja-Ecuador



Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons **Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual** 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de **Compartir** — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: Reconocimiento- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Índice

1. Datos de información	8
1.1 Presentación de la asignatura.....	8
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	8
1.3 Competencias del perfil profesional	8
1.4 Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	11
Primer Bimestre.....	11
Resultado de aprendizaje 1:	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	11
Semana 1	11
Unidad 1. El presupuesto y el proceso administrativo.....	12
1.1. Generalidades del presupuesto.....	12
1.2. Etapas en la elaboración del presupuesto	13
Actividades de aprendizaje recomendadas	14
Autoevaluación 1	14
Resultado de aprendizaje 2 y 3:.....	17
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	17
Semana 2.....	17
Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de ventas, costos y gastos	18
2.1. Presupuestos de ventas	18
Actividades de aprendizaje recomendadas	20
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	20
Semana 3.....	20
Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de ventas, costos y gastos	20
2.1. Presupuestos de ventas	20



Actividades de aprendizaje recomendadas 22

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 22

Semana 4..... 22

Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de
ventas, costos y gastos 22

2.2. Presupuesto de producción 22

Actividades de aprendizaje recomendadas 23

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 24

Semana 5..... 24

Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de
ventas, costos y gastos 24

2.2. Presupuesto de producción 24

Actividades de aprendizaje recomendadas 25

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 25

Semana 6..... 25

Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de
ventas, costos y gastos 25

2.2. Presupuesto de producción 25

Actividades de aprendizaje recomendadas 26

Resultados de aprendizaje 1, 2 y 3: 27

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 27

Semana 7..... 27

Actividades finales del bimestre 27

Actividad de aprendizaje recomendada 27

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 28

Semana 8..... 28

Actividades finales del bimestre 28

Segundo bimestre..... 29

Resultado de aprendizaje 1, 2 y 3: 29

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 29



Semana 9 30

 Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de ventas, costos y gastos 30

 2.3 Presupuestos de gastos operacionales y gastos e ingresos no operacionales 30

 Actividades de aprendizaje recomendadas 32

 Autoevaluación 2..... 32

Resultado de aprendizaje 3: 35

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 35

Semana 10 35

 Unidad 3. Presupuesto maestro y la planeación de utilidades 36

 3.1. Presupuesto de tesorería 36

 Actividades de aprendizaje recomendadas 37

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 37

Semana 11 37

 Unidad 3. Presupuesto maestro y la planeación de utilidades 37

 3.2. Normas internacionales aplicables al flujo de efectivo..... 37

 Actividades de aprendizaje recomendadas 38

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 38

Semana 12..... 38

 Unidad 3. Presupuesto maestro y la planeación de utilidades 38

 3.3. Estados financieros presupuestados 38

 Actividades de aprendizaje recomendadas 39

 Autoevaluación 3..... 40

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 42

Semana 13..... 42

 Unidad 4. Análisis de las variaciones presupuestales con indicadores financieros 43

 4.1. Indicadores financieros 43

 4.2. Clasificación de los indicadores financieros..... 43



Actividades de aprendizaje recomendadas	44
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	45
Semana 14.....	45
Unidad 4. Análisis de las variaciones presupuestales con indicadores financieros	45
4.3. Sistema Dupont.....	45
Actividades de aprendizaje recomendadas	45
Autoevaluación 4.....	46
Resultado de aprendizaje 1, 2 y 3:	49
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	49
Semana 15.....	49
Actividades finales del bimestre	49
Actividad de aprendizaje recomendada	49
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	50
Semana 16.....	50
Actividades finales del bimestre	50
4. Autoevaluaciones	51
5. Referencias bibliográficas	57





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- Comunicación oral y escrita.
- Orientación a la innovación y a la investigación.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso e Implicación Social.
- Comportamiento ético.
- Organización y planificación del tiempo.

1.3 Competencias del perfil profesional

Aplicar procedimientos técnicos económicos – financieros que permitan fundamentar las decisiones de financiamiento e inversión, para que a través de la integración de variables micro y macroeconómicas, soporten el análisis de la gestión financiera empresarial y la aplicación de procesos y métodos financieros orientados a la toma de decisiones para la generación de valor para la empresa.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

Inaplicabilidad de procedimientos económicos, técnicos-financieros, para fundamentar las decisiones de inversión y las posibilidades para diversificar el financiamiento en empresas y organizaciones para reducir el margen de ineficiencia en la gestión financiera, el escaso análisis financiero y argumentación sobre las variables macro y microeconómicas, las pocas metodologías de valoración que se manejan a nivel de las grandes, medianas y pequeñas empresas para la correcta toma de decisiones.





2. Metodología de aprendizaje

La metodología de aprendizaje aplicada en la asignatura de Presupuestos y Costos, por las características de los resultados de aprendizaje, se utilizará principalmente la metodología de aprendizaje basado en problemas, enfocados en desarrollar dos competencias:

- Resolución de problemas, para evaluar el aprendizaje experimental.
- Comprensión científica, para evaluar el aprendizaje en contacto con el docente.

Para promover el aprendizaje activo de los estudiantes, se establecen actividades síncronas y asíncronas; a través de la interacción en el entorno virtual de aprendizaje (EVA) mediante el chat permanente de tutoría y publicación de anuncios académicos y recursos.





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer Bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Comprende el rol presupuestal dentro del proceso administrativo como herramienta para las decisiones gerenciales.

A través de este resultado de aprendizaje, usted podrá reconocer el presupuesto como una herramienta estratégica en la gestión de recursos, destacando su impacto en la toma de decisiones al proporcionar información relevante para optimizar recursos, medir el desempeño y garantizar la sostenibilidad financiera y el cumplimiento de metas organizacionales.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 1

Apreciado estudiante, imagine la empresa como un sistema eficiente, en el que cada una de sus partes debe acoplarse correcta y oportunamente. Ya que las empresas son entes funcionales que siguen un objetivo principal, es importante que cuenten con herramientas como los presupuestos que ayudan a organizar las distintas actividades. Esencialmente, el rol presupuestal es mostrar información en términos operativos, sistematizando las actividades de forma que estas puedan converger entre sí en los tiempos, volúmenes y cantidades adecuadas, con sus equivalentes en dinero, para asegurar el objetivo planteado.



Le invito a seguir la secuencia de aprendizaje de la unidad 1.

Unidad 1. El presupuesto y el proceso administrativo

1.1. Generalidades del presupuesto

Apreciado estudiante, el presupuesto es una herramienta financiera en la que se reflejan los objetivos, las estrategias y las políticas de una organización. Este se conforma con los presupuestos de las distintas áreas de una empresa. Previo a su elaboración es necesario realizar un diagnóstico interno y externo que oriente la visión de la alta dirección para trazar la ruta que le llevará a lograr los objetivos.

La lectura analítica del Capítulo 1 de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*, le ayudará a establecer un panorama amplio respecto a la comprensión del contexto en que deben desarrollarse los presupuestos, desde sus antecedentes, pasando por su interrelación con la administración, acercándoles a las áreas de conocimiento aplicadas, los tipos de presupuestos, los principios presupuestales y finalmente los aspectos que debe tomar en cuenta para el desarrollo de las distintas etapas en la elaboración del presupuesto.

Es de sumo valor aceptar que la formulación de un presupuesto implica la integración de múltiples conocimientos disciplinares que den soporte técnico y científico a los pronósticos generados. En tal sentido, no solo es necesaria la apertura a las contribuciones de los responsables de otras áreas de gestión y operación de una organización, sino que es un principio profesional convocarles.

Por tanto, es responsabilidad del área financiera como encargada de los presupuestos, incorporar, analizar, validar y consolidar las propuestas de las distintas áreas para lograr un proyecto presupuestal integral que cumpla de la mejor forma con su rol dentro de la gestión administrativa.



1.2. Etapas en la elaboración del presupuesto

Todos los aspectos en relación con la formulación presupuestal son importantes, algunos por su propio significado y la forma de manifestarse han derivado en propuestas concretas orientadas a la creación o establecimiento de estructuras administrativas en la que se especifique con claridad el área o departamento responsable de coordinar la actividad presupuestal. Sin embargo, esta aspiración dependerá del tamaño de la empresa y del costo de su implementación, y, desde luego, de la demostración de la viabilidad técnica y financiera para llevarse a cabo.

Independientemente del tipo de organización, el presupuesto como herramienta administrativa siempre debe conservar su esencia.

Establecer y mantener la secuencia en su preparación es una exigencia profesional para quien coordina su formulación. Siendo así, es relevante no solo conocer los aspectos históricos y teóricos sobre los presupuestos, además es necesario analizar las circunstancias en las que deberá desarrollarse de manera que se determinen los requerimientos organizativos y estructurales, materiales y financieros que conlleva esta actividad.

Durante la lectura del capítulo 1, encontrará tanto los fundamentos teóricos y metodológicos como que dan soporte a la importancia y valor del presupuesto como herramienta administrativa. Tome nota de las ventajas y desventajas que, en términos generales, se atribuyen a los presupuestos. No obstante, se debe reconocer que, para cualquier tipo o tamaño de organización, es mejor contar con presupuestos que no tenerlos.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Lea de manera comprensiva los contenidos del capítulo uno, del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.
2. Revise anuncios y recursos subidos en el EVA.
3. Exponga sus inquietudes académicas.
4. Complementariamente, le invito a participar en el siguiente quiz.
[El presupuesto y el proceso administrativo](#)
5. Apreciado estudiante, con la realización de las actividades anteriores, usted ya tiene una base teórica y conceptual sólida que le permitirá comprender de mejor forma la importancia que tiene la elaboración profesional de un presupuesto. Le invito además a contestar la autoevaluación siguiente.



Autoevaluación 1

Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta:

1. El presupuesto representa para la alta dirección:
 - a. una herramienta de control.
 - b. un informe de control.
 - c. un documento informativo.
 - d. una estrategia de ventas.
2. Desde el concepto de planeación, los presupuestos permiten a las empresas:
 - a. anticiparse a los hechos.
 - b. asegurar las ventas.
 - c. establecer objetivos.



d. cuantificar las pérdidas.

3. El proceso de planeación se desarrolla en:

- a. una sola etapa.
- b. dos etapas.
- c. tres etapas.
- d. más de tres etapas.

4. Antes de empezar a elaborar los presupuestos de una empresa, se debe:

- a. analizar las variaciones presupuestales.
- b. concientizar a todo el personal.
- c. programar el presupuesto del año siguiente.
- d. tomar medidas preventivas.

5. La expresión “proceso de planeación y de utilización de técnicas, métodos y procedimientos que permitan la proyección de cifras de una manera confiable y procurando acercarse a la realidad”, es la definición de:

- a. Pronósticos.
- b. Objetivos financieros.
- c. Estado financiero.
- d. Presupuesto.

6. ¿Cuál de las siguientes expresiones es atribuible a la definición del presupuesto?

- a. La cuantificación en términos monetarios de los planes operativos.
- b. La elaboración de objetivos estratégicos de la alta gerencia.
- c. El análisis de los estados financieros del año anterior.
- d. La determinación de los resultados obtenidos en un periodo.



7. Una característica esencial del presupuesto es que:

- a. atiende los objetivos personales del gerente.
- b. es delimitado en el tiempo de proyección.
- c. ayuda a superar las metas propuestas.
- d. debe generar mayores ingresos que el anterior.

8. ¿Cuál de las siguientes es una característica diferenciadora del presupuesto público?

- a. Es rígido, limita las cantidades a pagar.
- b. Presupuesta ingresos y operacionales por ventas.
- c. Admite diferencias en las cifras.
- d. Los principios se relacionan con la administración.

9. ¿Cuál de las siguientes clasificaciones de los presupuestos no es correcta?

- a. Por la flexibilidad: rígidos y flexibles.
- b. Según el sector: públicos y privados.
- c. Por su importancia: Máximos y mínimos.
- d. Según el periodo: corto plazo y largo plazo.

10. Una premisa del presupuesto base cero es:

- a. No toma en cuenta los resultados anteriores.
- b. Asigna recursos sin esperar la decisión gerencial.
- c. No es necesario realizar un diagnóstico.
- d. Se estructura por áreas distribuyendo los recursos por igual.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2 y 3:

- Identifica las variables que integran los costos y los ingresos en el contexto en que se generan permitiendo su modelación presupuestal.
- Construye modelos presupuestales a partir de la identificación y recolección de datos en entornos organizacionales, que viabilicen el control y la toma de decisiones.

A través de estos dos resultados de aprendizaje, usted estará en capacidad de identificar las variables que conforman los costos e ingresos en su contexto, permitiendo su modelación presupuestal, y desarrollando habilidades para construir modelos presupuestales basados en la identificación y recolección de datos de entornos organizacionales. Esto le facilitará la implementación de herramientas para el control eficiente de recursos y la toma de decisiones estratégicas, asegurando la viabilidad y sostenibilidad de las operaciones empresariales.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 2

Apreciado estudiante, la formulación presupuestal se basa en la clasificación de responsabilidades por áreas, y estas, a su vez, pueden requerir sub clasificaciones. Esto dependerá del tamaño de la empresa, de su actividad productiva, o de la complejidad de su sistema. Así, el presupuesto de ventas debe ser elaborado por los responsables de mercadeo, que pueden estar distribuidos por zonas, por líneas de productos, u otros identificadores. Lo interesante aquí, es que el diseño de la formación presupuestal (los formatos, técnicas, fuentes de información) sean consistentes entre sí para que la información de cada uno de estos presupuestos sub clasificados, pueda consolidarse o unirse con facilidad y sobre todo que sean confiables. De igual



forma, resulta con el presupuesto de producción, el cual incorpora los presupuestos de inventarios, compras, mano de obra y costos indirectos de fabricación, por lo menos.

Cada uno de los presupuestos clasificados y subclasificados, debe demostrar las bases de formulación. Por ejemplo, el presupuesto de ventas debe estar basado en un estudio de mercado; el presupuesto de compras debe basarse en la producción que asegure satisfacer el presupuesto de ventas, y en una estimación razonada de los precios esperados de los materiales; el presupuesto de mano de obra se basa en un estudio de los tiempos y movimientos, que permiten estimar el costo de mano de obra en cada fase de la producción, y el presupuesto de costos indirectos de fabricación se basa en análisis en datos históricos.

Le exhorto a desarrollar su aprendizaje de este tema en la unidad 2.

Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de ventas, costos y gastos

2.1. Presupuestos de ventas

2.1.1. Estudio de mercado

Apreciado estudiante, en la unidad anterior se explicó que la elaboración del presupuesto de una organización debe seguir una secuencia. También se ha indicado en la presentación de la asignatura en la que se hará énfasis en los presupuestos empresariales.

Para adentrarse en este tema, lea comprensiva y analíticamente la bibliografía complementaria de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*, en lo referente al estudio de mercado.



Luego de la lectura, le será posible comprender por qué la elaboración del presupuesto de ventas debe ser el primero en formularse, y las implicaciones de tomar o no tomar en cuenta los factores internos y externos, así como la importancia del estudio de mercado en las decisiones estratégicas de una empresa.

2.1.2. Métodos para pronosticar

Consecuente con el estudio de mercado, la naturaleza del presupuesto requiere pronosticar las ventas, aplicando para este propósito algunas técnicas. Cuando es posible, un análisis previo de tendencias basado en el comportamiento histórico o pasado de las ventas permite identificar no solo volúmenes o valores, sino cómo se relacionan estos resultados pasados con los factores internos y externos de entonces.



Lea comprensivamente el capítulo cuatro, del libro de Pacheco, C. (2020). *Presupuestos: un enfoque gerencial*, en donde se aborda el presupuesto de ventas y su uso, con algunos casos planteados para revisión y aplicación.

Para ampliar este apartado, lea en el mismo capítulo cuatro, los siguientes subtemas:

- Estrategias de fijación de precios.
- Pronósticos de unidades a vender.
- El plan de ventas como factor de éxito de las organizaciones.



Pacios (s/f) refiere algunas técnicas para presupuestarias que puede revisar en el siguiente video: [Pronóstico de Ventas con Mínimos Cuadrados: ejercicio práctico y plantilla para descargar!](#)

Si no logra comprender el proceso, escriba de inmediato al tutor y consulte. Este tipo de prácticas le serán útiles para resolver los ejercicios sugeridos en esta guía.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Reforcemos sus conocimientos a través del desarrollo de las siguientes actividades.

1. Lea de manera comprensiva los contenidos del capítulo dos y tres, del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.
2. Revise anuncios y recursos subidos en el EVA.
3. Exponga sus inquietudes académicas.
4. Revisar el video [Tendencias con Excel](#)
5. Luego de revisar el video anterior, le invito a que lo practique con el ejercicio anterior. ¿Obtuvo el mismo resultado que cuando desarrolló los ejercicios a? Bien, ahora ya sabe que puede valerse de la hoja de cálculo para simplificar el trabajo, aplique esta herramienta y sus habilidades en los ejercicios de las actividades recomendadas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 3

Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de ventas, costos y gastos

2.1. Presupuestos de ventas

2.1.3 Precios y utilidades

Apreciado estudiante, en el punto anterior se ha establecido la demanda esperada con base en el volumen de unidades de un determinado producto. Ahora, es necesario conocer y comprender todos los elementos y factores que inciden en la determinación del precio de venta de dicho producto (o servicio). El precio de un producto, repercute en una serie de indicadores de rentabilidad y, por otra parte, debe ser un factor estratégico para competir.



Definir el precio no es tarea sencilla, pero tampoco es imposible, se requiere seguir un proceso metodológico que sea coherente con los objetivos de la organización.

Para profundizar en la importancia y en torno de este concepto, lea dentro del capítulo cuatro el tema:

- Precio de venta

Luego de la lectura, habrá observado que existen diferentes fórmulas para diferentes objetivos de rentabilidad. En realidad, solo es una secuencia de fórmulas que trata de ilustrar el efecto que tiene en la determinación del precio de venta, al considerar distintos enfoques. En la práctica profesional, por lo general se identifica un objetivo principal y a partir de este se aplica la fórmula correspondiente.

Revise los anuncios y recursos subidos en el EVA.

Ahora, analice el ejercicio del capítulo 4 del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*, respecto al pronóstico y presupuesto de ventas (mínimos cuadrados). Las sugerencias para esta práctica son las siguientes:

- Utilice una hoja de cálculo Excel para resolver el ejercicio planteado.
- Realice los pasos indicados en secuencia desarrollando el ejercicio.



En estos casos, para agilizar el desarrollo de las cédulas presupuestales en Excel y evitar cálculos repetitivos, le recomiendo revisar el siguiente video [C1-3-04. Referencias relativas y absolutas en fórmulas de LibreOffice Calc.](#)

Intente trasladar la estrategia de referencias fijas o relativas a las cédulas donde identifique repeticiones en el proceso de cálculo.



¿Problemas para identificar como se obtienen los distintos valores? Escriba de inmediato al tutor de la asignatura. Esta práctica le ayudará a comprender la esencia del presupuesto de ventas y a resolver ejercicios similares propuestos al final del capítulo. Tome en cuenta que mientras más prácticas haga, desarrollará mayor habilidad y comprensión de los presupuestos.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de las siguientes actividades.

1. Lea de manera comprensiva los contenidos del capítulo cuatro, del libro de Pacheco, C. (2020). *Presupuestos: un enfoque gerencial*.
2. Revise anuncios y recursos subidos en el EVA.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 4

Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de ventas, costos y gastos

2.2. Presupuesto de producción

2.2.1. Inventarios y costos de mantenimiento

Apreciado estudiante, con el presupuesto de ventas definido, es posible continuar en la secuencia lógica de la planificación, que para este propósito es establecer la producción y los inventarios iniciales y finales por periodo. Suponga que se tratase de una empresa comercializadora, en tal caso no habría producción, pero sí un presupuesto de compras de artículos terminados y listos para la venta. Por el contrario, si se trata de una empresa que fabrica



sus propios productos, significa que se presupuestan las compras de materias primas, la mano de obra necesaria, y los costos indirectos de fabricación (se ampliará este concepto más adelante).

Por lo anterior, se puede deducir que para empresas comercializadoras es necesario establecer el nivel de inventarios de los artículos que vende, mientras que para empresas productoras o manufactureras los inventarios son por materias primas y por productos terminados. En esta asignatura se hará énfasis en empresas manufactureras debido a que la elaboración presupuestal es más extensa.

Le invito a revisar un breve resumen del proceso presupuestal en el siguiente recurso interactivo:

La definición de los niveles de inventario, que aseguren la continuidad de la producción y la disponibilidad de artículos terminados para la venta, está asociada con al menos tres factores importantes: el método de valoración, el costo de mantenimiento y las políticas empresariales para inventarios.



Para asimilar y comprender de mejor forma este tema, lea el capítulo cinco, del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.

La lectura, que acaba de realizar, pone de manifiesto los aspectos teóricos y contextuales de la gestión de inventarios y su vínculo con la producción. Para fortalecer este apartado, continúe realizando las actividades siguientes.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Reforcemos sus conocimientos a través del desarrollo de las siguientes actividades.



Lea de manera comprensiva los contenidos del capítulo cinco, del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.

- Revise anuncios y recursos subidos en el EVA.
- Realice los ejercicios propuestos en el EVA.
- Exponga sus inquietudes académicas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de ventas, costos y gastos

2.2. Presupuesto de producción

2.2.2. Componentes del presupuesto de producción

Apreciado estudiante, continuando con el presupuesto de producción y tomando en cuenta lo aprendido en el apartado anterior, es momento de analizar las bases de elaboración de este presupuesto.

En el proceso de producción se identifican tres componentes generales: materia prima, mano de obra y costos (o gastos) indirectos de fabricación, los tres asociados al volumen de producción. Para comprender la interrelación entre ellos, revisar los contenidos teóricos, así como también los ejercicios planteados en el capítulo cinco del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.

Al concluir la lectura, habrá notado que el presupuesto de materia prima se compone de cuatro partes: consumo, inventarios iniciales y finales, compras y costo de materia prima utilizada. Mientras que, para establecer la mano de obra directa, es necesario contar con: la clasificación de los procesos de producción, la cantidad de horas requeridas en cada proceso, y los componentes del salario.



Valide su comprensión de este tema realizando las actividades de aprendizaje siguientes.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Lea de manera comprensiva los contenidos del capítulo cinco, del libro de Pacheco, C. (2020). *Presupuestos: un enfoque gerencial*.
2. Revise anuncios y recursos subidos en el EVA.
3. Realice los ejercicios propuestos en el EVA.
4. Exponga sus inquietudes académicas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de ventas, costos y gastos

2.2. Presupuesto de producción

2.2.3 Presupuesto de costos indirectos de fabricación

Del punto anterior, la materia prima y la mano de obra son consideradas como costos directos de producción, ya que es posible identificar con claridad las cantidades utilizadas en la fabricación de los artículos o productos.

El tercer elemento son los costos indirectos de fabricación (o producción), que en su texto los refiere como CIF. En contraste con los costos directos, los indirectos son todos aquellos necesarios para lograr la producción, pero no es posible cuantificar en forma directa su uso o aplicación por cada unidad producida, por tanto, es necesario distribuirlos en la producción bajo ciertos métodos que permitan obtener el costo asignado a cada unidad producida.





Para comprender esta temática y sus procedimientos, lea con detenimiento el capítulo cinco del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.

En donde podrán revisar, estimados estudiantes, algunos ejemplos planteados de la temática abordada.

Amplíe sus capacidades realizando las actividades que se sugieren enseguida.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Le invito a revisar un breve resumen del proceso presupuestal en la siguiente infografía:
[Planificación y control presupuestal](#)
2. Lea de manera comprensiva los contenidos del capítulo cinco, del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.
3. Revise anuncios y recursos subidos en el EVA.
4. Realice los ejercicios propuestos en el EVA.
5. Realice un mapa conceptual de la infografía revisada sobre Planeación y control presupuestal.



Resultados de aprendizaje 1, 2 y 3:

- Comprende el rol presupuestal dentro del proceso administrativo como herramienta para las decisiones gerenciales.
- Identifica las variables que integran los costos y los ingresos en el contexto en que se generan permitiendo su modelación presupuestal.
- Construye modelos presupuestales a partir de la identificación y recolección de datos en entornos organizacionales, que viabilicen el control y la toma de decisiones.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 7

Actividades finales del bimestre

Apreciado estudiante, espero que haya logrado cumplir con sus objetivos de aprendizaje y que las actividades le hayan permitido crecer profesionalmente, está culminando el primer bimestre y es necesario que siga con su aprendizaje continuo, para ello es recomendable que revise los contenidos estudiados, así como los procedimientos realizados, que le han servido para reforzar sus conocimientos. Con ello se estará preparando para rendir su primera evaluación presencial.

Es importante que haya realizado las actividades práctico-experimentales y consultado con el tutor de la materia cualquier duda que haya surgido. Mientras más use, los recursos de aprendizaje, estará más cerca del éxito.



Actividad de aprendizaje recomendada

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de la siguiente actividad.



Revise las autoevaluaciones de esta guía, asegurándose de no intentar memorizar las respuestas, sino de comprender el contenido de las preguntas y su relación con el significado de las respuestas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 8

Actividades finales del bimestre

Apreciado estudiante, estamos en la semana de la primera evaluación presencial. Es la oportunidad de poder demostrar lo que aprendió a través del estudio y desarrollo de las actividades propuestas. Le sugiero prepararse tanto en conocimiento como emocionalmente (tome las cosas con serenidad) y considerar los lineamientos institucionales para rendir sus evaluaciones. Le deseo el mayor éxito.





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 1, 2 y 3:

- Comprende el rol presupuestal dentro del proceso administrativo como herramienta para las decisiones gerenciales.
- Identifica las variables que integran los costos y los ingresos en el contexto en que se generan permitiendo su modelación presupuestal.
- Construye modelos presupuestales a partir de la identificación y recolección de datos en entornos organizacionales, que viabilicen el control y la toma de decisiones.

A través de estos resultados de aprendizaje, usted comprenderá el rol del presupuesto como una herramienta esencial dentro del proceso administrativo para la toma de decisiones gerenciales, podrá identificar las variables que integran los costos e ingresos en su contexto de generación, y desarrollo de competencias para construir modelos presupuestales basados en la recopilación y análisis de datos en entornos organizacionales. Estos aprendizajes le permitirán utilizar el presupuesto como un instrumento estratégico para el control eficiente de recursos, la optimización de operaciones y la toma de decisiones fundamentadas que impulsen el logro de los objetivos organizacionales.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.





Semana 9

Apreciado estudiante, la formulación presupuestal de gastos operacionales y otros gastos e ingresos no operacionales, a diferencia de ventas y producción, por lo general se basa en actividades y valores fijos y constantes por periodos determinados.

Otra característica importante es la lista de actividades que requieren ser presupuestadas, haciendo necesario realizar una exploración exhaustiva de todo lo que pueda necesitarse para que el sistema empresarial no se vea afectado.

Imagine, por ejemplo, un gerente administrativo y su salario, pero que no tenga una secretaria. ¿Qué puede pasar? Si la empresa es pequeña, tal vez el gerente pueda encargarse de manejarla sin ayuda, o podría ser otro escenario, en el que la falta de una secretaria dificulta la función del gerente, lo que le llevaría a tomar decisiones demoradas, retrasando las ventas o la producción. Imagine otros casos, por ejemplo, no contar con publicidad, olvidarse de presupuestar el consumo de gasolina, o hacerlo en forma incorrecta, etc.

Por lo anterior, asegurarse de identificar todas las partidas presupuestales de este apartado es de suma importancia. Le invito a continuar y complementar su aprendizaje de la unidad dos.

Unidad 2. Fundamentos de la planificación y control presupuestal de ventas, costos y gastos

2.3 Presupuestos de gastos operacionales y gastos e ingresos no operacionales

Apreciado estudiante, deseando que haya logrado sus metas en el bimestre anterior, le invito a continuar con ánimos renovados el desarrollo de las competencias profesionales que implica esta asignatura.



Tal vez haya percibido que para elaborar los presupuestos es necesario detallar cada uno de sus elementos. Es algo laborioso, sin embargo, es uno de los elementos más valiosos para las decisiones de inversión y financiamiento desde un enfoque monetario, y valioso también para los planes estratégicos de la empresa. Así pues, la dedicación y calidad que dedique a la elaboración de presupuestos pondrá en evidencia su profesionalismo. Tan solo volverse experto en presupuestos ya lo hace valioso a usted para empresas que están en busca de verdaderos profesionales.



Este apartado es una continuación de la unidad dos, por tanto, le recomiendo revisar este [enlace](#) de la Universidad Carlos III de Madrid para refrescar lo aprendido sobre los componentes del proceso de fabricación.

Complementado la serie de presupuestos desarrollados en el bimestre anterior, es necesario revisar aquellos costos, gastos e ingresos operacionales y no operacionales en los que incurren las empresas.

Analice con detenimiento los contenidos del capítulo diez y once del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.

En donde usted podrá encontrar algunos ejercicios que profundizarán el aprendizaje de los temas de la unidad.

¿Cómo simplificar el desarrollo de secuencias de amortización?

Revise los siguientes videos:

- Amortización de préstamos con cuota fija: [Préstamo francés con Excel](#).
- Amortización de préstamos con cuota decreciente: [Préstamo alemán con Excel](#).
- Amortización de préstamos con un solo pago al final: [Préstamo americano con Excel](#).

Le invito a elaborar en Excel las secuencias de pago de los préstamos de los ejercicios resueltos, siguiendo el ejemplo de los videos anteriores.



Para asegurar su comprensión del tema y ampliar sus habilidades numéricas, le invito a desarrollar las siguientes actividades.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Estimados estudiantes, los invito a realizar el siguiente quiz:
[Gastos operacionales y gastos e ingresos no operacionales](#)
2. Complementariamente, resuelva la siguiente autoevaluación de la unidad 2.



Autoevaluación 2

Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta:

1. Por su función, es el presupuesto del que se desprende toda la operación de una empresa.
 - a. Presupuesto de ventas.
 - b. Presupuesto de mano de obra.
 - c. Presupuesto de producción.
 - d. Presupuesto de gastos.
2. Para elaborar el presupuesto de ventas, previamente se debe:
 - a. analizar los factores internos y externos.
 - b. formular el presupuesto de producción.
 - c. establecer las necesidades de inversión.
 - d. contratar el personal dedicado a vender.
3. La determinación de la producción implica conocer:
 - a. el comportamiento de los consumidores.
 - b. los precios de productos complementarios.
 - c. las necesidades de financiación.
 - d. el volumen de ventas proyectado.



4. Antes de empezar a elaborar los presupuestos de una empresa, se debe:
- a. analizar las variaciones presupuestales.
 - b. concientizar a todo el personal.
 - c. programar el presupuesto del año siguiente.
 - d. tomar medidas preventivas.
5. Un ejemplo de los factores externos que deben ser analizados para presupuestar las ventas, es:
- a. Disposición del personal.
 - b. Nivel de tecnología utilizada.
 - c. Capacidad de producción.
 - d. Política económica.
6. ¿Cuál de los siguientes es un factor interno que incide en el volumen de ventas a presupuestar?
- a. Políticas de mercado y de ventas.
 - b. Comportamiento de la economía.
 - c. Tamaño de la competencia.
 - d. Dinero en circulación.
7. ¿Cuál de los siguientes no es un objetivo del presupuesto de ventas?
- a. Determinar las ventas en pesos por producto y por periodos.
 - b. Determinar líneas de productos o servicios.
 - c. Determinar las ventas por vendedores y por periodos.
 - d. Determinar las ventas por zonas, por productos y por periodos.
8. ¿Cuál de las siguientes opciones representa un aspecto de importancia del presupuesto de ventas?
- a. Permite realizar una revisión permanente del plan estratégico de la organización.



- b. Define los costos de producción a partir del precio de venta establecido para los productos.
- c. Muestra los gastos operacionales de administración y ventas, identificando los más necesarios.
- d. Demuestra las necesidades de inversión en planta y equipo, así como posibles necesidades de financiación.

9. "Indica que los primeros productos que se tienen, bien sea de un inventario inicial o de las compras, son los primeros que se van a vender o a utilizar." Se refiere al método de valoración de inventarios siguiente:

- a. Promedio ponderado.
- b. UEPS.
- c. PEPS.
- d. Identificación específica.

10. Los tres elementos del costo de producción son:

- a. Materia prima, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación.
- b. Materia prima, mano de obra, gastos operacionales.
- c. Gastos operacionales y no operacionales, costos directos, mano de obra.
- d. Materia prima directa, mano de obra directa, costos directos de fabricación.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 3:

Construye modelos presupuestales a partir de la identificación y recolección de datos en entornos organizacionales, que viabilicen el control y la toma de decisiones.

A través de este resultado de aprendizaje, el estudiante, el aprenderá a construir modelos presupuestales basados en datos organizacionales, utilizándolos para optimizar el control de recursos y apoyar decisiones estratégicas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 10

Apreciado estudiante, la construcción de modelos presupuestales requiere de tres elementos fundamentales: herramientas, datos e información, y lo más importante que es su ingenio y creatividad.

Las herramientas, ya lo sabe, son los materiales y tecnologías; los datos provienen de la investigación en fuentes informativas; y el tercer elemento lo aporta su conocimiento y su habilidad para sistematizar los dos anteriores y con ello generar la herramienta administrativa denominada presupuesto.

Cada empresa, por sus características, podría tener un modelo presupuestal. Aunque dentro de lo aprendido en las unidades anteriores se observan secuencias, es normal que una empresa tenga más o menos secuencias que otras, o que tenga una lista más larga o más corta de gasto que otras. La responsabilidad profesional de proponer un sistema que organice todos los elementos recaen en el área de tesorería, en la que finalmente se concentrará



todos los presupuestos por áreas para consolidar en uno solo, el presupuesto de tesorería o de efectivo, que finalmente, en conjunto con los demás, conforman el presupuesto maestro.

Le invito a desarrollar la siguiente unidad que le ayudará a mejorar sus habilidades profesionales en el contexto de esta asignatura.

Unidad 3. Presupuesto maestro y la planeación de utilidades

3.1. Presupuesto de tesorería

Apreciado estudiante, nos estamos acercando a los elementos conclusivos del proceso presupuestal. Es muy importante repasar lo aprendido hasta ahora, y si existen inquietudes, es oportuno expresarlas para encontrar soluciones.

El presupuesto maestro es todo el sistema de presupuestos (ventas, producción, gastos, efectivo), que están relacionados entre sí, de forma que los cambios en alguno afectarán el resultado de otros.

Dado que las empresas producen para vender y obtener ganancias, el presupuesto maestro cumple una función primordial para revisar el efecto que tendría en los objetivos de la compañía, por ejemplo, el cambio en un precio de venta, cambios en el precio de la materia prima, aumentos en los costos de los combustibles, etc. Si las cédulas presupuestales están bien elaboradas en términos de enlazar valores y resultados mediante fórmulas y secuencias aprovechando las funciones de la hoja de cálculo electrónico, será más fácil observar los cambios en el resultado final, si se cambia el valor de cualquier variable.

Ahora, el presupuesto de tesorería (o presupuesto de efectivo) se compone en buena parte de los presupuestos anteriores (ventas, materias primas, mano de obra, costos indirectos de fabricación, y gastos operacionales, etc.), pero en las empresas ocurren otras operaciones que implican entradas y salidas de dinero que deben ser incorporadas. Sin embargo, es importante asegurar que posibles cambios en los otros presupuestos tengan efecto inmediato en el presupuesto de tesorería, para que este se actualice automáticamente y pueda



cumplir con su función informativa de forma eficiente. Este es el modelo presupuestal, no se trata de juntar cédulas, sino de que la relación entre estas mediante fórmulas relacionadas funcione como sistema.

Antes de continuar, es importante mantener presentes todos los aspectos que vinculan al presupuesto con la dirección estratégica, y no caer en el error de solo formular valores. Para reafirmar el concepto general del proceso presupuestario, le invito a revisar este [enlace](#) de la Universidad de Oviedo.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Reforcemos sus conocimientos a través del desarrollo de las siguientes actividades.

1. Lea de manera comprensiva los contenidos del capítulo trece, del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.
2. Revise anuncios y recursos subidos en el EVA.
3. Realice los ejercicios propuestos en el EVA.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Unidad 3. Presupuesto maestro y la planeación de utilidades

3.2. Normas internacionales aplicables al flujo de efectivo

Apreciado estudiante, es importante que conozca la existencia de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF). Dichas normas tienen como propósito estandarizar tanto la presentación de los estados financieros, como criterios de interpretación que permitan la comparabilidad de la información financiera a nivel internacional.



Revise el capítulo trece, del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.

Respecto al tema de planeación y control del flujo de efectivo, en el cual podrá revisar lo referente a los siguientes puntos:

Los flujos de entrada de efectivo esperados.

Las salidas de efectivo planeadas.

Con los conocimientos adquiridos en este apartado, les invito, señores estudiantes, a desarrollar las siguientes actividades:



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Lea de manera comprensiva los contenidos del capítulo trece, del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.
2. Revise anuncios y recursos subidos en el EVA.
3. Realice los ejercicios propuestos en el EVA.
4. Revise la [Norma Internacional de Contabilidad 7](#).

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Unidad 3. Presupuesto maestro y la planeación de utilidades

3.3. Estados financieros presupuestados

Los estados financieros también están sujetos a las NIIF en su forma de integración y presentación.





Lea con detenimiento el capítulo catorce del libro de Pacheco, C. (2020). Presupuestos: *un enfoque gerencial*.

Es posible que de la lectura anterior encuentre un buen número de conceptos que conoció cuando cursó la asignatura de contabilidad básica. El propósito aquí no es memorizar al pie de la letra, sino llevar a lo práctico, técnico y metodológico las recomendaciones que surgen de las NIIF.

Es una exigencia para el profesional financiero comprender dicha normativa y asegurarse de que se aplique en lo que concierne a su desempeño profesional. Desde luego, lo primero es conocer, lo siguiente comprender, y aplicar cuando sea el caso.

Más allá de la forma de presentación de los estados financieros, le sugiero poner especial atención en comprender los conceptos que integran cada uno de estos informes, y cuál es su propósito.

Luego de la lectura, le invito a realizar las actividades siguientes.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revise anuncios y recursos subidos en el EVA.
2. Realice los ejercicios propuestos en el EVA.
3. Revise el siguiente documento respecto a la [NIC 1: Norma](#).
4. Estimados estudiantes, los invito a revisar la siguiente infografía. [Indicadores financieros](#)
5. Complementariamente, resuelva la siguiente autoevaluación de la unidad 3.





Autoevaluación 3

Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la respuesta correcta:

1. El presupuesto de tesorería es una herramienta gerencial básica de la planeación:
 - a. Financiera
 - b. Estratégica
 - c. Operativa
 - d. Productiva
2. ¿De qué otra forma se conoce o se denomina al presupuesto de tesorería?
 - a. Flujo de caja.
 - b. Entradas y salidas de efectivo.
 - c. Estructura de inversión y financiamiento.
 - d. Balance general presupuestado.
3. En la estructura organizativa de la empresa, ¿Quién debe ser el responsable de elaborar el presupuesto de efectivo?
 - a. Ventas
 - b. Gerencia
 - c. Contabilidad
 - d. Tesorería
4. ¿Cuál de los siguientes se considera una entrada de efectivo?
 - a. Reparto de utilidades
 - b. Recaudo de cartera
 - c. Ventas a crédito
 - d. Inversiones a plazos
5. "...corresponde al número de días promedio que hay entre la adquisición de las materias primas o de las compras de mercancías, la



transformación de materias primas, la terminación de la producción, la venta de mercancías, hasta el momento de recaudar la cartera.” es la definición de:

- a. Rotación de inventarios
- b. Plazo para vender la producción
- c. Plazo de pago a proveedores
- d. Ciclo de caja

6. ¿Cómo se determina el ciclo de caja?

- a. Días de recaudo menos días de pago
- b. Ciclo de inventarios menos ciclo de proveedores
- c. Días de recaudo más ciclo de inventarios
- d. Días de pago más ciclo de inventarios

7. ¿Cómo se determina el saldo mínimo de caja?

- a. Ciclo de caja más rotación de efectivo
- b. Desembolsos operacionales entre rotación de efectivo
- c. Rotación de efectivo entre ciclo de caja
- d. Rotación de ciclo de caja entre desembolsos operacionales

8. ¿Cuáles son los tres grupos de actividad que comprende el estado de flujo de caja?

- a. Operación, inversión, financiación
- b. Ventas, producción, operación
- c. Entradas, salidas, saldo mínimo
- d. Saldo inicial, ingresos, egresos

9. ¿Cuál de las siguientes es una actividad que genera flujo de efectivo por inversión?

- a. Cobros por regalías
- b. Cobros por emisión de acciones
- c. Cobros por venta de equipo



d. Pagos por compra de mercancías

10. ¿Cuál de las siguientes es un objetivo de la NIC 1?

- a. Establecer los requerimientos para la presentación de los estados financieros.
- b. Adaptarse a las entidades sin ánimo de lucro y fondos de inversión.
- c. Impracticable: cuando un requisito de la norma no puede aplicarse.
- d. Representación estructurada de la situación financiera y rendimiento financiero de una entidad.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 13

Apreciado estudiante, los modelos presupuestales tienen otros efectos, además de informar sobre entradas y salidas de dinero. Puesto que los presupuestos recogen en forma detallada prácticamente todas las operaciones esperadas de una empresa, es posible, a partir de ellos, elaborar los estados financieros básicos proyectados para con estos calcular indicadores financieros.

Le invito a revisar con entusiasmo la siguiente unidad, con la cual se concluye la asignatura.



Unidad 4. Análisis de las variaciones presupuestales con indicadores financieros

4.1. Indicadores financieros

Apreciado estudiante, los indicadores (o ratios) financieros representan una técnica cuantitativa para analizar y evaluar el desempeño de una empresa. Una vez que se tienen elaborados los estados financieros proyectados, al aplicar en ellos esta técnica, se podrán comparar con indicadores de referencia y con los indicadores logrados en años anteriores, y así identificar los puntos débiles y fuertes de la empresa.

Dado que el presupuesto representa un conjunto de pronósticos, y de acuerdo con lo aprendido en la unidad uno respecto a que es una herramienta de control, es importante establecer los parámetros de referencia. Los indicadores financieros cumplen la función de reflejar en última instancia lo que “sucede” financieramente, por tanto, observa su comportamiento, permitirá a la administración hacer los ajustes pertinentes en caso de que no se estén logrando los objetivos planteados.

La técnica de indicadores financieros es sumamente utilizada a nivel mundial, la comprensión de su aplicación y posterior interpretación del resultado de cada indicador tanto en lo individual como en conjunto con el resto de los indicadores, representa una herramienta de alto valor para la administración financiera de una compañía.

4.2. Clasificación de los indicadores financieros

Convencionalmente, los indicadores financieros son clasificados en grupos de acuerdo a su función de medición. Los grupos principales, aunque no los únicos, son:

- Indicadores de liquidez: miden la capacidad de pago de corto plazo.
- Indicadores de endeudamiento: miden los niveles de endeudamiento.
- Indicadores de actividad: miden la eficiencia de utilización de los activos.
- Indicadores de rendimiento o rentabilidad: miden los niveles de utilidad.





La interpretación de los indicadores es el mayor valor que tiene esta técnica, empodérese profesionalmente con esta herramienta financiera. Lo invito a revisar el siguiente documento: [Referencia de indicadores](#).

Es posible que algunos indicadores puedan utilizar nomenclaturas diferentes, pero las fórmulas son las mismas. Por ejemplo, ratios financieros e indicadores financieros son sinónimos.

La interpretación de los indicadores financieros requiere de capacidad de abstracción, y para esto es necesario conocer y comprender cómo se ha llegado a los resultados. Esta asignatura proporciona una buena parte de ello, porque la formulación de los presupuestos implica conocer a detalle las operaciones esperadas y planificadas por la compañía.

Le invito a descubrir sus avances en el aprendizaje realizando las actividades siguientes.



Actividades de aprendizaje recomendadas

1. Revise anuncios y recursos subidos en el EVA.
2. Realice los ejercicios propuestos en el EVA.





Semana 14

Unidad 4. Análisis de las variaciones presupuestales con indicadores financieros

4.3. Sistema Dupont

El sistema Dupont es una técnica que permite analizar la interrelación de los indicadores asociados al rendimiento de la inversión. Es lógico suponer que para elevar las utilidades se deben aumentar las ventas, o tal vez vender lo mismo, pero con menos inversión, también podría funcionar reducir los costos.

El sistema Dupont permite observar en un mismo plano el nivel de influencia de los indicadores financieros vinculados a la rentabilidad de la inversión, y con ello orientar decisiones o ajustes que mejoren la rentabilidad.



Mejore la comprensión de este tema revisando con detenimiento el siguiente video [Modelo Dupont](#).



Actividades de aprendizaje recomendadas

Desarrolle las actividades de aprendizaje siguientes:

1. Analice detalladamente el caso integrador “Boston Ltda.”
2. Relacione las cédulas presupuestales con el presupuesto de efectivo.
3. Analice las relaciones del flujo de efectivo con los estados financieros proyectados.
4. Analice la interpretación de los resultados en los indicadores financieros y la relación de estos a través del método Dupont.



5. Complementariamente, resuelva la siguiente autoevaluación de la unidad 4.



Autoevaluación 4

Lea detenidamente cada pregunta y seleccione la opción que considere la respuesta correcta:

1. ¿Cuál de las siguientes definiciones describe de mejor forma a un indicador financiero?
 - a. Es una herramienta que sirve para mostrar las fortalezas y oportunidades de una empresa.
 - b. Es un mecanismo de control de los presupuestos para garantizar los objetivos.
 - c. Relación cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable de la empresa.
 - d. Relación cualitativa que demuestra los resultados obtenidos por la gestión administrativa de una empresa.
2. Un criterio para interpretar si un indicador financiero es favorable o desfavorable, es:
 - a. Compararlo con el indicador de cualquier otra empresa.
 - b. Si el resultado es positivo es favorable, y viceversa.
 - c. Compararlo con el indicador de otra empresa similar.
 - d. El analista que los calculó define si son adecuados o no.
3. ¿Cuál de las siguientes es una ventaja de determinar los indicadores financieros?
 - a. Establecer estándares mentales en el analista.
 - b. Pueden orientar la modificación o planteamiento de políticas y estrategias.
 - c. No es necesario tomar en cuenta los activos intangibles.



d. Permiten el acceso a las estadísticas del sector al que pertenece la empresa.

4. Los principales grupos de indicadores financieros son:

- a. Liquidez, endeudamiento, actividad, rendimiento
- b. Ventas, costos, gastos operacionales, rentabilidad
- c. Liquidez, circulante, largo plazo, resultados
- d. Rentabilidad, capacidad de pago, rotación, flujo de efectivo

5. Por liquidez se refiere a:

- a. El efectivo disponible de la empresa para pagar sus deudas.
- b. La facilidad de convertir en efectivo los activos corrientes.
- c. Disposición de la empresa para pagar todas sus deudas.
- d. Examinar de manera detallada la calidad de los activos.

6. Para obtener el indicador de razón corriente se calcula:

- a. Activo corriente/Pasivo corriente
- b. Activo corriente-Pasivo corriente
- c. Activo corriente-inventarios
- d. Capital de trabajo/pasivo corriente

7. Indicador que mide la participación de los acreedores en la empresa.

- a. Pasivo corriente/Activo corriente
- b. Carga financiera/Ventas
- c. (Activo corriente - Inventario)/Pasivo corriente
- d. Total pasivo/Total activo

8. Indicador que mide la eficiencia de uso de los activos según la rapidez con la cual los recupera.

- a. Razón corriente
- b. Nivel de endeudamiento
- c. Rotación de cartera



d. Rotación de la deuda

9. Indicador de rendimiento que relaciona cuentas del balance y del estado de resultados.

- a. Margen de utilidad bruta
- b. Rendimiento de la cartera
- c. Margen de utilidad operacional
- d. Rendimiento del patrimonio

10. ¿Qué es el sistema Dupont?

- a. Es un indicador especializado que mide la rentabilidad de la inversión.
- b. Sistema que correlaciona los indicadores de actividad y rendimiento.
- c. Es una combinación de indicadores que genera un resultado diferente.
- d. Es una propuesta de indicadores financieros que hace la rentabilidad más eficiente.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 1, 2 y 3:

- Comprende el rol presupuestal dentro del proceso administrativo como herramienta para las decisiones gerenciales.
- Identifica las variables que integran los costos y los ingresos en el contexto en que se generan permitiendo su modelación presupuestal.
- Construye modelos presupuestales a partir de la identificación y recolección de datos en entornos organizacionales, que viabilicen el control y la toma de decisiones.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 15

Actividades finales del bimestre

Apreciado estudiante, ha concluido las cuatro unidades que conforman esta asignatura. Asegúrese de haber enviado sus actividades práctico-experimentales y, si tiene inquietudes o dudas, es oportuno consultar con el tutor.

Ahora es momento de revisar lo aprendido durante el segundo bimestre. Repase nuevamente las actividades realizadas.



Actividad de aprendizaje recomendada

Continuemos con el aprendizaje mediante el desarrollo de la siguiente actividad.



Estudie comprensivamente las autoevaluaciones relacionando el contenido de las preguntas con el significado de las opciones de respuesta. Cualquier concepto o redacción que le pueda causar confusión, consúltelo de inmediato con el tutor.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 16

Actividades finales del bimestre

Esta es la semana en la que se lleva a cabo la segunda evaluación parcial, espero que durante las actividades de aprendizaje realizadas durante las semanas previas le produzcan tranquilidad y seguridad para rendir la prueba.



Aún es tiempo de consultar con el tutor de la asignatura las inquietudes que pueda tener. En cualquier caso, le deseo el mayor de los éxitos.





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El presupuesto funciona como un sistema para medir y supervisar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, comparando los resultados reales con las metas previstas.
2	a	Los presupuestos permiten proyectar escenarios futuros, reduciendo la incertidumbre y facilitando la toma de decisiones basadas en datos y previsiones fundamentadas.
3	d	El proceso de planeación incluye diagnóstico, formulación de objetivos, estrategias, ejecución y evaluación, asegurando un enfoque integral y coordinado en las actividades de la organización.
4	b	Involucrar a los equipos antes de presupuestar garantiza un entendimiento claro de las metas, promoviendo compromiso y responsabilidad compartida en la ejecución del plan financiero.
5	d	El presupuesto es una herramienta para planificar y controlar recursos, proyectando ingresos y gastos futuros de manera estructurada y alineada con los objetivos estratégicos.
6	a	Los presupuestos transforman los objetivos operativos en cifras financieras, permitiendo medir y evaluar el progreso hacia las metas definidas por la organización.
7	b	Los presupuestos se estructuran en períodos específicos que facilitan la evaluación de resultados y permiten implementar ajustes durante el ciclo presupuestario.
8	a	El presupuesto público está diseñado para ser estricto en su aplicación, limitando el uso de recursos a las partidas aprobadas, promoviendo eficiencia y transparencia en su ejecución.
9	c	Las clasificaciones de presupuestos obedecen a criterios como flexibilidad, temporalidad y sector económico, evitando terminologías arbitrarias o poco funcionales.
10	a	El presupuesto base cero elimina dependencias de años anteriores, evaluando cada partida desde su utilidad actual y promoviendo una asignación más eficiente de los recursos.



[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El presupuesto de ventas es el eje central de la planeación financiera, ya que de él derivan los presupuestos de producción, compras y demás áreas operativas.
2	a	Los factores internos, como la capacidad productiva, y externos, como las tendencias del mercado, son esenciales para proyectar escenarios realistas y alcanzar metas de ventas.
3	d	La producción debe alinearse con las ventas esperadas para evitar sobreproducción o desabastecimiento, garantizando la optimización de recursos y satisfacción del cliente.
4	b	Involucrar a los equipos en el proceso presupuestario asegura que cada área comprenda su rol en la consecución de objetivos, mejorando la coordinación y el compromiso.
5	d	La política económica influye directamente en el poder adquisitivo, los costos de producción y las condiciones de mercado, siendo determinante en la planificación de ventas.
6	a	Las políticas internas son herramientas clave para definir estrategias que optimicen el desempeño comercial y alineen los esfuerzos del equipo de ventas con los objetivos organizacionales.
7	b	El presupuesto de ventas se enfoca en la cuantificación de ingresos y volúmenes, mientras que la definición de líneas de productos pertenece al ámbito estratégico.
8	a	Este presupuesto permite ajustar tácticas operativas y estrategias organizacionales, asegurando que los objetivos financieros sean coherentes con los planes generales.
9	c	El método "Primero en entrar, primero en salir" es clave para la valoración de inventarios, ya que permite reflejar costos reales en función del orden de uso de los bienes.
10	a	La materia prima, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación son componentes básicos para calcular el costo total y establecer precios competitivos.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El presupuesto de tesorería está estrechamente vinculado con la gestión financiera, ya que permite proyectar el flujo de efectivo y asegurar la solvencia de la empresa.
2	a	El flujo de caja es el instrumento clave para gestionar las entradas y salidas de efectivo , lo que permite tomar decisiones informadas sobre la liquidez y la capacidad de pago.
3	d	La tesorería es el área encargada de administrar el efectivo de la empresa, lo que incluye la planificación y el control de los flujos de caja.
4	b	El recaudo de cartera refleja la recuperación de créditos otorgados , un componente esencial en la gestión de tesorería para garantizar la liquidez de la empresa.
5	d	El ciclo de caja es fundamental para entender el tiempo que tarda la empresa en convertir sus activos (inventarios y cuentas por cobrar) en efectivo, lo que impacta directamente en su liquidez.
6	a	El ciclo de caja se determina al restar los días de pago de los días de recaudo , reflejando el tiempo neto que la empresa tarda en convertir las ventas en efectivo disponible.
7	b	El saldo mínimo de caja se calcula teniendo en cuenta los desembolsos operacionales y la rotación de efectivo, para garantizar que siempre haya liquidez suficiente para cubrir los pagos.
8	a	El flujo de caja se divide en tres actividades: operación, inversión y financiación , lo que permite tener una visión integral de cómo se gestionan los recursos financieros en la empresa.
9	c	La venta de equipo es un ejemplo de actividad de inversión , ya que implica la entrada de efectivo a partir de la desinversión en activos fijos de la empresa.
10	a	La Norma Internacional de Contabilidad (NIC) 1 establece los requisitos para la presentación de los estados financieros, asegurando transparencia y coherencia en la información financiera de la empresa.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Un indicador financiero es una relación numérica que mide el comportamiento de una variable específica en la empresa, permitiendo así evaluar su desempeño y tomar decisiones informadas.
2	c	Para evaluar un indicador financiero de manera precisa, es importante compararlo con el de empresas similares en el mismo sector, ya que proporciona un marco más realista y relevante.
3	b	Los indicadores financieros son herramientas clave para orientar decisiones estratégicas y modificar políticas operativas, ya que ofrecen una visión clara sobre el desempeño y las áreas de mejora.
4	a	Los principales grupos de indicadores financieros incluyen liquidez, endeudamiento, actividad y rendimiento , que permiten evaluar diferentes aspectos de la situación financiera y operativa de la empresa.
5	b	La liquidez se refiere a la facilidad con la que una empresa puede convertir sus activos corrientes en efectivo para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.
6	a	La razón corriente se calcula dividiendo el activo corriente entre el pasivo corriente , lo que proporciona una medida de la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas a corto plazo con sus activos más líquidos.
7	d	El total pasivo sobre total activo es un indicador clave para medir la participación de los acreedores en la estructura financiera de la empresa, reflejando el nivel de deuda en relación con los activos totales.
8	c	La rotación de cartera mide la eficiencia con la que la empresa recupera las cuentas por cobrar, lo cual es fundamental para entender la rapidez con que se generan flujos de efectivo.
9	d	El rendimiento del patrimonio es un indicador financiero clave que mide el retorno generado sobre los fondos propios invertidos en la empresa , vinculando tanto el balance como el estado de resultados.
10	b	El sistema Dupont es un enfoque integral que correlaciona indicadores de actividad y rendimiento para evaluar de manera más completa la rentabilidad y eficiencia operativa de una empresa.



[Ir a la autoevaluación](#)





5. Referencias bibliográficas

Burbano, J. (2011). *Presupuestos Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos* (Cuarta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Canteli, J., Canterno, J., Miguelez, M., Muñoz, A., & Soldani, X. (s.f.). *Universidad Carlos III de Madrid*.

Díaz, M., Parra, R., & López, L. (2016). *Presupuestos Enfoque para la planeación financiera* (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: Pearson.

IBEROTORREONVIRTUAL (s/f). *Modelo Dupont*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=6psjYxZSzE>

Ifanlo (1 de julio de 2018). *Referencias relativas y absolutas en fórmulas de LibreOffice Calc*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=p1MHgQqNY>

Macias, M. (s.f.). *Universidad Carlos III de Madrid*.

Montero Espinoza (s/f). *Préstamo francés con Excel*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=aZliTSFFNiE>

Montero Espinoza (s/f). *Préstamo alemán con Excel*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=hzbV831U0>

Montero Espinoza (s/f). *Préstamo americano con Excel*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=I9PfuFkXU4I>

Morales, J. (28 de marzo de 2012). *Análisis de tendencia*. [Archivo de video]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FHD859rJaBg>



OCW Universidad de Cádiz. (s.f.). *OpenCourseWare de la Universidad de Cádiz*. Recuperado el 13 de Febrero de 2020, de https://ocw.uca.es/pluginfile.php/1693/mod_resource/content/1/TEMA_5.pdf

Pacios, A. (s.f.). *Universidad Carlos III de Madrid*.

Pacheco Coello, C. E. (2020). *Presupuestos un enfoque gerencial*: (ed.). Instituto Mexicano de Contadores Públicos. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecautpl/151225>

Universidad de Oviedo. (s.f.). *OpenCourseWare de la Universidad de Oviedo*.

