



# **Control Presupuestario y Análisis de Desviaciones**

**Unidad N. 5.2**

# Presupuestos

- **Presupuesto Estático:** se basa en el nivel de producción planificado al inicio del periodo del presupuesto.
- **Presupuesto Flexible:** se desarrolla considerando los precios y costos variables presupuestados y el nivel de producción real.

# Características del Presupuesto Flexible

El **Presupuesto Flexible** se basa en los mismos supuestos y formatos del presupuesto maestro (estático), pero combinándolos con los cambios que implican las variaciones del nivel de ventas o actividades.

La necesidad de uso de los presupuestos flexibles obedece a que las discrepancias (variaciones) entre los resultados reales y los presupuestados se deben a causas distintas.

La evaluación del desempeño a partir del presupuesto flexible se realiza al calcular y analizar las variaciones de volumen y de presupuesto flexible.

# Control Presupuestario y Análisis de Desviaciones para una mejor gestión financiera

- **Control Presupuestario:** Proceso permanente de comparación entre lo planificado (plasmado en los presupuestos) y lo acontecido en la realidad.
- **Desviación:** Diferencia entre el resultado real y el proyectado (puede ser favorable o desfavorable).

## El análisis de las desviaciones es importante porque:

- Muestra si los responsables están cumpliendo o no con los objetivos especificados.
- Permite el feed-back o proceso de retroalimentación, mediante el cual la empresa tomará las medidas correctivas para ajustarse a lo planeado.
- Constituye un proceso de aprendizaje.

# Variación de Presupuesto.

Diferencia entre el presupuesto flexible y los resultados reales

Cambios en los precios unitarios de ventas, y en los costos variables y fijos totales

Refleja la **eficiencia** de la empresa en el uso de sus recursos

# Variación Volumen

Diferencia entre el presupuesto estático y el flexible

Cambio del nivel de actividad (ventas de un menor o mayor número de unidades) y no a control de costos

Refleja la **eficacia** en el logro de objetivos.



# Ejemplo 1

## Presupuesto Flexible

## Empresa de TV Cable: nivel de actividad y costos estimados e incurridos

Número de suscriptores: Estimados = 50.000 líneas (Tarifa = \$ 25.000)  
 Reales = 56.000 líneas (Tarifa = \$ 23.000)

**Costos y gastos estimados:**

Arriendo (fijo)	\$ 5.000.000
Gastos Administrativos (fijos)	\$ 10.000.000
Gastos de marketing (fijos)	\$ 10.000.000
Materiales y mano de obra directa	\$ 5.000/lin.
Gastos de operación	\$ 8.000/lin.
Gastos Administrativos	\$ 1.000/lin.

**Costos y gastos reales:**

Arriendo (fijo)	\$ 6.000.000
Gastos Administrativos (fijos)	\$ 9.500.000
Gastos de marketing (fijos)	\$ 9.000.000
Materiales y mano de obra directa	\$ 7.000/lin.
Gastos de operación	\$ 6.000/lin.
Gastos Administrativos	\$ 900/lin.

**PRESUPUESTO  
ESTÁTICO**

**RESULTADOS  
REALES**

<b>Unidades</b>	<b>50.000</b>		<b>56.000</b>
<b>Ventas</b>	<b>1.250.000</b>	<b>-F-</b>	<b>1.288.000</b>
<b>Costos Variables:</b>	<b>250.000.000</b>	<b>-D-</b>	<b>392.000.000</b>
<b>Materiales y Mano de Obra</b>	<b>400.000.000</b>	<b>-F-</b>	<b>336.000.000</b>
<b>Gastos de Operación Variables</b>	<b><u>50.000.000</u></b>	<b>-D-</b>	<b><u>50.400.000</u></b>
<b>Gastos Adm. Variables</b>	<b>700.000.000</b>	<b>-D-</b>	<b>778.400.000</b>
<b>Total Costos Variables:</b>			
<b><u>Costos Fijos:</u></b>	<b>5.000.000</b>		<b>6.000.000</b>
<b>Arrendamiento</b>	<b>10.000.000</b>	<b>-D-</b>	<b>9.500.000</b>
<b>Depreciaciones de equipos</b>	<b><u>10.000.000</u></b>	<b>-F-</b>	<b><u>9.000.000</u></b>
<b>Gastos Adm. Fijos</b>	<b>25.000.000</b>	<b>-F-</b>	<b>24.500.000</b>
<b>Total Costos Fijos:</b>	<b>525.000.000</b>	<b>-F-</b>	<b>485.100.000</b>
<b>UTILIDAD</b>			

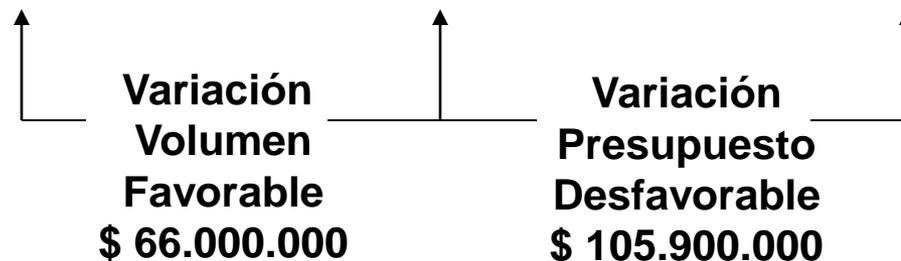
  
**Variación Total  
Desfavorable  
\$ 39.900.000**

-F- : Variación favorable

-D- : Variación desfavorable

	<b>PRESUPUESTO ESTÁTICO</b>		<b>PRESUPUESTO FLEXIBLE</b>		<b>RESULTADOS REALES</b>
Unidades	50.000		56.000		56.000
Ventas	1.250.000	-F-	1.400.000	-D-	1.288.000
<b>Costos Variables:</b>					
Materiales y mano de obra	250.000.000		280.000.000	-D-	392.000.000
Gastos de Oper. variables	400.000.000		448.000.000	-F-	336.000.000
Gastos Adm. Variables	<u>50.000.000</u>		<u>56.000.000</u>	-F-	<u>50.400.000</u>
Total Costos Variables:	700.000.000	-D-	784.000.000	-F-	778.400.000
<b>Costos Fijos:</b>					
Arrendamiento	5.000.000		5.000.000	-D-	6.000.000
Depreciaciones de equipos	10.000.000		10.000.000	-F-	9.500.000
Gastos Adm. Fijos	<u>10.000.000</u>		<u>10.000.000</u>	-F-	<u>9.000.000</u>
Total Costos Fijos:	25.000.000		25.000.000	-F-	24.500.000
<b>UTILIDAD</b>	<b>525.000.000</b>	<b>-F-</b>	<b>591.000.000</b>	<b>-D-</b>	<b>485.100.000</b>

-F- : Variación favorable  
-D-: Variación desfavorable



**Eficacia**

**Eficiencia**



# **Ejemplo 2**

## **Análisis de Desviaciones**

# EJEMPLO DE ANALISIS DE DESVIACIONES

## Datos Presupuestados:

	Tinto	Blanco	Rosado	Total
Precio de Venta	80	70	75	
Costos Variables	55	50	60	
Margen de Contribución	25	20	15	
Ventas (litros)	1.500.000	200.000	300.000	2.000.000
Costos fijos de producción				20.000.000
Costos fijos de adm. y vtas				10.000.000

## Datos Reales:

	Tinto	Blanco	Rosado	Total
Precio de Venta	82	70	72	
Costos Variables	58	48	60	
Margen de Contribución	24	22	12	
Ventas (litros)	1.600.000	250.000	250.000	2.100.000
Costos fijos de producción				21.400.000
Costos fijos de adm. y vtas				9.500.000

### Estado de Resultados Presupuestado:

	Tinto	Blanco	Rosado	Total
Ventas	120.000.000	14.000.000	22.500.000	156.500.000
Costos variables	82.500.000	10.000.000	18.000.000	110.500.000
Margen de contribución	37.500.000	4.000.000	4.500.000	46.000.000
Costos fijos de producción				20.000.000
Costos fijos de adm. y vtas				10.000.000
Utilidad del ejercicio				16.000.000

### Estado de Resultados Real:

	Tinto	Blanco	Rosado	Total
Ventas	131.200.000	17.500.000	18.000.000	166.700.000
Costos variables	92.800.000	12.000.000	15.000.000	119.800.000
Margen de contribución	38.400.000	5.500.000	3.000.000	46.900.000
Costos fijos de producción				21.400.000
Costos fijos de adm. y vtas				9.500.000
Utilidad del ejercicio				16.000.000

	Presupuesto	Real	Desviación	
Ingresos	156.500.000	166.700.000	10.200.000	Favorable
Gastos	140.500.000	150.700.000	(10.200.000)	Desfavorable
Resultado	16.000.000	16.000.000	-	

## Presupuesto Flexible:

Unidades vendidas:	Real
Composición de ventas:	Real
Precios:	Presupuestados
Costos y gastos:	Presupuestados

	Tinto	Blanco	Rosado	Total
Ventas	128.000.000	17.500.000	18.750.000	164.250.000
Costos variables	88.000.000	12.500.000	15.000.000	115.500.000
Margen de contribución	40.000.000	5.000.000	3.750.000	48.750.000
Costos fijos de producción				20.000.000
Costos fijos de adm. y vtas				10.000.000
Utilidad del ejercicio				18.750.000

	Presup. Inicial	Presup. Flexible	Resultado Real
Ventas	156.500.000	164.250.000	166.700.000
Costos variables	110.500.000	115.500.000	119.800.000
Margen de contribución	46.000.000	48.750.000	46.900.000
Costos fijos de producción	20.000.000	20.000.000	21.400.000
Costos fijos de adm. y vtas	10.000.000	10.000.000	9.500.000
Utilidad del ejercicio	16.000.000	18.750.000	16.000.000

Desviación Favorable	2.750.000
----------------------	-----------

Causa: Nivel de actividad
---------------------------

Desviación desfavorable	(2.750.000)
-------------------------	-------------

Causa: Precios, costos y gastos
---------------------------------

## Desviación por Variación de Precios

Producto	Precio Previsto	Precio Real	Diferencia Precio	Litros Reales	Desviación Precio Venta	
Tinto	80	82	2	1.600.000	3.200.000	F
Blanco	70	70	-	250.000	-	
Rosado	75	72	(3)	250.000	(750.000)	D
Total					2.450.000	F

## Desviación por Variación de Costos Variables

Producto	Costo Variable Previsto	Costo Variable Real	Diferencia Costo Variable	Litros Reales	Desviación Costos Variables	
Tinto	55	58	(3)	1.600.000	(4.800.000)	D
Blanco	50	48	2	250.000	500.000	F
Rosado	60	60	-	250.000	-	
Total					(4.300.000)	D

## Desviación por Variación de Costos Fijos

	Previstos	Reales	Desviación	
Costos Fijos de Producción	20.000.000	21.400.000	(1.400.000)	D
Costos Fijos de Adm. y Ventas	10.000.000	9.500.000	500.000	F
Total	30.000.000	30.900.000	(900.000)	D

# Desviaciones Presupuesto

- Todo presupuesto como herramienta de gestión financiera, debe ser evaluado y medido, sea con la técnicas que se escojan como las vistas hasta ahora en el curso, imperativo para determinar sus desviaciones en aquellas cuentas, que el mismo análisis financiero dio los indicios de aspectos favorables o desfavorables.
- Si dicha evaluación no se hace en las principales cuentas que sostienen a una empresa u organización, se podría estar en las puertas de un fracaso financiero como empresa.