

PROGRAMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

# ADMINISTRACIÓN

## DE EMPRESAS COOPERATIVAS II

---

### UNIDAD DIDÁCTICA VII

---

## SEGUIMIENTO DEL PRESUPUESTO

Nombre del participante \_\_\_\_\_

Círculo de Estudio \_\_\_\_\_

Sede \_\_\_\_\_

**Espacio para el tutor**

Fecha de devolución: \_\_\_\_\_

Observación general

---

---

---

---

Copyright c. Publicaciones de CENECOOP, R. L., 1995

---

Las publicaciones de CENECOOR R. L., gozan de la protección de los derechos de propiedad intelectual en virtud del protocolo 2 anexo a la Convención Universal sobre Derechos de Autor. Para obtener los derechos de reproducción o de traducciones hay que formular las correspondientes solicitudes al Centro de Estudios y Capacitación Cooperativo, CENECOOP, R. L.

---

ISBN

Primera edición 1995

---

### **Dagoberto Montero Mata (autor)**

El autor es costarricense, graduado en la Universidad de Costa Rica en Administración de Negocios, con una maestría en Administración de Empresas de la Universidad Interamericana de Puerto Rico. Profesor universitario, y actualmente coordinador administrativo de la sede del Atlántico de la Universidad de Costa Rica. Instructor del CENECOOP R.L., (Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa); CICAP (Centro Internacional de Capacitación en Administración Pública); IFAIN (instituto de Fomento Agroindustrial). Consultor de URCOOPA (Unión Regional de Cooperativas de la Zona Atlántica).

---

Diseño gráfico: William Abarca Méndez

Impreso en Costa Rica.

## CONTENIDO

Presentación.....	5
1. Introducción.....	7
2. Objetivos.....	7
3. Aprenda a partir de su experiencia.....	8
4. El Presupuesto.....	11
4.1 Clases de Presupuestos.....	11
4.1.1 Presupuestos por secciones o departamentos.....	11
4.1.2 Presupuestos por funciones o de operación.....	11
4.1.3 Presupuesto de efectivo.....	11
4.1.4 Presupuesto de resultados.....	11
4.1.5 Presupuesto de capital.....	11
4.1.6 Presupuestos por programas.....	12
4.2 Funciones del Consejo de Administración.....	12
4.2.1 Formulación.....	12
4.2.2 Discusión y aprobación.....	14
4.2.3 Ejecución.....	15
4.2.4 Seguimiento y evaluación.....	15
4.3 Seguimiento del presupuesto.....	16
5. Políticas del Consejo de Administración.....	17
6. Instrumentos para el seguimiento.....	19
6.1 Al recibir el presupuesto.....	19
6.1.1 Los componentes del presupuesto.....	19
6.1.2 El plan o presupuesto operativo.....	20
6.1.3 El presupuesto financiero.....	21
6.1.4 Planificación de utilidades.....	23
6.2 El seguimiento presupuestario.....	26
6.2.1 Seguimiento a nivel de componentes.....	26
6.2.2 Seguimiento a nivel del presupuesto operativo.....	26
6.2.3 Seguimiento del presupuesto financiero.....	28
6.2.4 Análisis de variaciones importantes.....	30
7. Compromiso de actuación.....	34
8. Cumplimiento del compromiso de actuación de la unidad anterior.....	35

## **PRESENTACIÓN**

---

El Centro de Estudios y Capacitación Cooperativa (CENECOOP, R.L.), con el propósito de brindar capacitación al Movimiento Cooperativo y en cumplimiento de sus objetivos, propone un Programa de Educación a Distancia, tendiente a ofrecer a los cooperativistas, instrumentos adecuados, que le permitan contribuir con el logro de una gestión administrativa eficiente en su empresa cooperativa.

Este curso está dirigido exclusivamente a los egresados del Curso de Administración de Empresas Cooperativas I., que el CENECOOP R.L., ha venido impartiendo desde principios de la década de los 90 con excelentes resultados, que nos han demostrado la bondad de la metodología a Distancia como Instrumento de capacitación.

La Educación a Distancia ha pasado a ocupar un lugar muy importante en muchos países del mundo, convirtiéndose en uno de los más útiles y eficaces instrumentos de capacitación. Es un método de costo, que tiene la particularidad de llegar hasta donde está el cooperativista, lo cual permite eliminar algunas limitaciones propias del sistema de capacitación que se han usado tradicionalmente, tales como la realización de largos desplazamientos por parte de los participantes o tener que abandonar durante varios días sus trabajos y familias.

La presente Unidad Didáctica, constituye uno de los componentes del Curso, el cual está integrado además, por otros medios y recursos, tales como programas radiofónicos, círculos de estudios, consultas telefónicas y personales al tutor y servicios de tutoría con un (a) profesor (a) especializado (a) en el tema y en el método a distancia y con experiencia en el campo cooperativo. Esta gama de recursos que ofrece la Educación a Distancia conjuntamente con el interés y la responsabilidad con que los cooperativistas asumen su capacitación, hará posible que se pueda lograr el objetivo del curso, el cual es aumentar la capacidad diferencial de nuestros cooperativistas y desde luego mejorar áreas de Gestión Empresarial de las cooperativas.

Para la elaboración de este trabajo, el CENECOOP R.L., contrató los servicios del especialista en Economía y Administración M.Sc. José Ángel Vargas Pacheco, quien tuvo a su cargo la Dirección de Producción de las Unidades Didácticas preparadas por los especialistas en cada materia, de los que presentamos una pequeña biografía de cada autor en el reverso de la primera página. El proceso de organización y diseño estuvo bajo la supervisión de la Dirección Ejecutiva y la coordinación de Educación a Distancia.

En CENECOOP R.L., creemos que con este nuevo esfuerzo por capacitar a nuestros funcionarios cooperativistas, estamos contribuyendo sustancialmente a lograr un cambio de enfoque, una apertura mental en la percepción de los problemas que plantea el estar inmersos en los procesos de reconversión, modernización y globalización que caracterizan nuestra economía; así mismo prepararse para los procesos de reingeniería que necesariamente debe de someterse nuestra empresa cooperativa, en busca de un desarrollo humano sostenible.

Stéfano Arias Ocampo  
Director Ejecutivo

Álvaro Chaves Villalobos  
Coordinador, Programa Educación Distancia

## **1. INTRODUCCIÓN**

Un presupuesto es un plan expresado en términos de dinero, es una serie de cifras con las cuales se va a trabajar durante el siguiente período de operación. Incluye los planes, objetivos, políticas y metas para el conjunto de la empresa y para cada división de la misma.

Los presupuestos ayudan a los directivos a cumplir tres funciones:

- a) Planear objetivos y metas de toda la empresa cooperativa.
- b) Presupuestar los ingresos y desembolsos en un período dado, para mostrar como pueden lograrse los objetivos y metas aprobados.
- c) Controlar y evaluar (función de seguimiento) lo que ocurre en la realidad, al comparar con lo presupuestado. Esto permite corregir si fuera el caso y actualizar el presupuesto para el siguiente período.

## **2. OBJETIVOS**

Sus objetivos a lograr en esta unidad son los siguientes:

1. Contar con elementos básicos para revisar y aprobar el presupuesto.
2. Utilizar herramientas para dar seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos presupuestados.
3. Evaluar la ejecución presupuestaria.
4. Iniciar un proceso para utilizar el presupuesto como un instrumento de planificación de utilidades en el corto plazo.

## **3. APRENDA A PARTIR DE SU EXPERIENCIA**

Seguimos aquí la técnica de aprendizaje ya explicada en la primera Unidad Didáctica. Antes de estudiar el tema (apartado 4 y siguientes) lea las siguientes preguntas, reflexione sobre ellas, coméntelas y de una respuesta provisional a cada una. Más adelante, cuando cuentes con mayor información corregirás sus primeras impresiones.

- 3.1 ¿Quién o quienes hacen el Presupuesto de su empresa cooperativa? No utilices nombres de personas.

**ANOTE SU  
RESPUESTA**

---

---

---

---

---

---

---

3.2 Señala algunas de las directrices que el Consejo de Administración les dio para hacer el último presupuesto.

**DESCRIBALAS**

---

---

---

---

---

---

---

3.3 ¿Cuál es el nivel de excedentes planeado en el presupuesto actual?

**COMENTE**

---

---

---

---

---

---

---

3.4 El Consejo de Administración debe aprobar el presupuesto anual. ¿Cuáles temas cuidan que estén incluidos para aprobarlo?

a) Todas las funciones o departamentos de la empresa cooperativa. ¿Cuales?

---

---

---

---

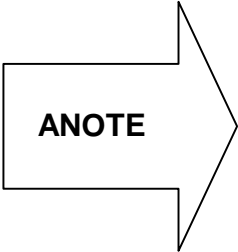
---

---

---

**ANOTE**

b) Todos los programas y proyectos de cada función o departamento ¿Cuáles?

**ANOTE** 

---

---

---

---

---

---

---

---

c) Los ingresos y costos de cada programa por función o departamento:

**SI**

**NO**

d) Las cantidades de materias primas, productos, etc. y el dinero que todo eso significa.

**EXPLIQUE SU RESPUESTA** 

---

---

---

---

---

---

---

---

3.5 ¿Cuál tipo de responsabilidad adquieres, como miembro del Consejo de Administración, al aprobar el presupuesto?

**EXPLIQUE SU RESPUESTA** 

---

---

---

---

---

---

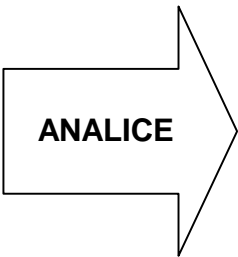
---

---

3.6 ¿Cuál de los siguientes pasos realiza su Consejo de Administración, al darle seguimiento al presupuesto?

- Medimos lo realmente ejecutado SI  NO
- Analizamos las variaciones entre lo presupuestado y lo realizado SI  NO
- Establecemos las causas de las variaciones SI  NO
- Identificamos áreas de peligro y toma de decisiones para corregir. SI  NO
- Calculamos el logro de las metas y objetivos SI  NO
- Calculamos la relación entre el tiempo y el dinero utilizado SI  NO

3.7 ¿Cada cuánto tiempo en semanas el Consejo de Administración revisa la ejecución del presupuesto? ¿Es conveniente esa periodicidad?

**ANALICE** 

---

---

---

---

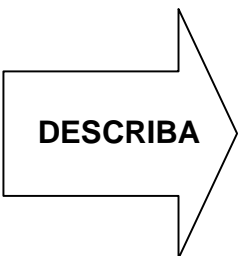
---

---

---

---

3.8 ¿Cómo presentamos...

**DESCRIBA** 

---

---

---

---

---

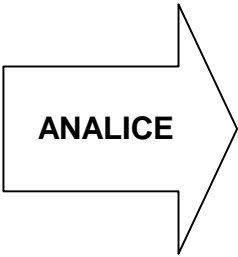
---

---

---

3.9 Muchos directores cuando toman decisiones de inversión no piensan en el presupuesto ¿Será que no lo afecta?

**ANALICE**



---

---

---

---

---

---

---

3.10 En algunas cooperativas el gerente informa oralmente al Consejo de Administración de la empresa programada y termina diciendo "Tamos muy bien"

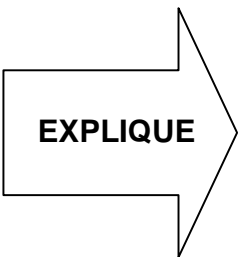
¿Es apropiado que los miembros del Consejo se den por satisfechos?

**SI**

**NO**

¿Existen otros medios?

**EXPLIQUE**



---

---

---

---

---

---

---

## 4. EL PRESUPUESTO

### 4.1 Clases de Presupuestos

El plan presupuestal se divide de acuerdo con las unidades o departamentos más importantes de la cooperativa. Normalmente éstas unidades se refieren a las divisiones de la estructura organizativa, pero bien podrían corresponder a las funciones (producción, ventas, finanzas, administración, etc.) o mejor aún a los programas y proyectos que va a realizar la empresa.

Lo anterior da lugar a que existen diferentes formas de presentar los presupuestos, tal como en mayor forma se describieron en la unidad de este tema del primer curso. Un resumen de los principales presupuestos es el siguiente:

#### **4.1.1 Presupuestos por secciones o departamentos**

Estos presupuestos detallan el conjunto de actividades que realizará cada departamento lo largo del año, y su significado financiero.

#### **4.1.2 Presupuestos por funciones o de operación**

Estos abarcan las acciones desarrolladas por la empresa en la producción y venta de bienes y servicios. Comprende diversos presupuestos muy relacionados entre sí de los cuáles destacan.

**Ventas:** sólo cuando conocemos las ventas esperadas podremos calcular los gastos costos. Aquí entran tanto las ventas de contado como de crédito en unidades y en dinero.

**Producción:** El uso de las instalaciones y equipos, estima la necesidad de materias primas, mano de obra y otros ligados a la producción, tanto en términos unitarios como monetarios

**Gastos:** Son de tres clases, de administración, de ventas y financieros.

#### **4.1.3 Presupuesto de efectivo**

Permite ver los movimientos de ingresos y egresos de efectivo en caja que tendrá la empresa en el período. Para su elaboración debe utilizarse la información de los presupuestos de operaciones.

#### **4.1.4 Presupuesto de resultados**

Es una proyección del Estado de Ganancias y Pérdidas para el año presupuestado. Este presupuesto se convierte así en un instrumento para planificar excedentes en el corto plazo (Para su elaboración se utiliza el presupuesto global).

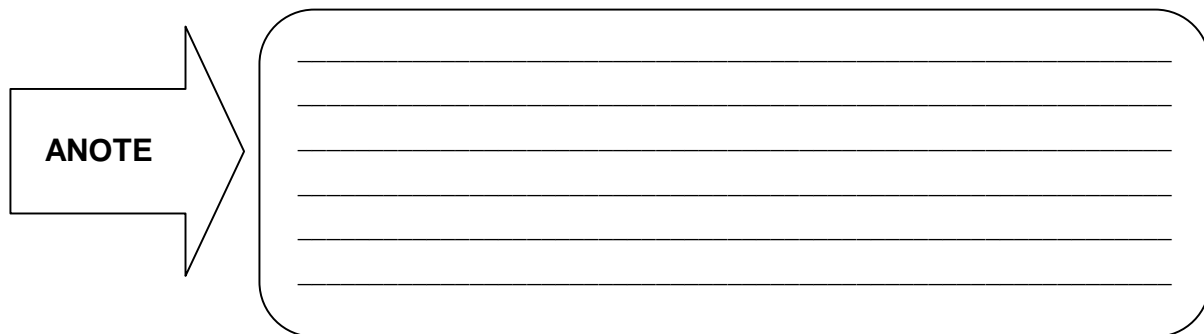
#### **4.1.5 Presupuesto de Capital**

Sirve de base para decisiones de inversión en activos fijos (edificios, maquinaria, mobiliario, etc.) para la operación normal de la empresa o para nuevos proyectos.

#### 4.1.6 Presupuestos por programas

Hoy en día se presentan los presupuestos por programas, los presupuestos base cero y otros, que se proyectan en función de las necesidades reales de los distintos programas que va a realizar la empresa; dejando atrás la irracionalidad económica que muchas veces soportan los presupuestos continuos por secciones o departamentos.

¿Cuál de estos presupuestos utilizan en su cooperativa?



ANOTE

Solicite al Gerente una copia del presupuesto para este año fiscal y analice como está estructurado.



ANALICE

#### 4.2 Funciones del Consejo de Administración

Como director del Consejo de Administración o Miembro de un Comité debes tener presente el proceso del presupuesto: Formulación, discusión y aprobación, ejecución y seguimiento. Veamos cada una:

##### 4.2.1 Formulación

En las grandes empresas el responsable es el director de finanzas y lo elabora un comité de presupuesto. Pero por lo general en nuestras empresas cooperativas por su tamaño y estructura es normal que el gerente sea el responsable y el que coordine la elaboración. Se organiza un comité formado por los jefes de los distintos



2. Control de calidad del Producto	1.2 Toma de muestras	XX	X	X																2.000.000	
	1.3 Análisis de laboratorio																				
	1.4	ZZ	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	3.150.000	

En la parte superior de este formato se encuentran las principales directrices de lo que se planea lograr. El Consejo de Administración debe participar en esta toma de decisiones. El planea resto es trabajo de carpintería y lo puede hacer la gerencia, el programa o unidad del caso.

### PRESUPUESTO FINANCIERO

Programa y Actividad	Nº de Cuenta	Cuenta Contable	Cantidad	Costo Unitario	Presupuesto
Laboratorio: Toma de muestra	10.01	Serv. Pers.	4 Asist.	40.000,00/mes	1.920.000,00
Análisis de Laboratorio	11:00	Serv. No Personal	48 Servicios de Consulta	5.000,00	240.000,00

Este es un presupuesto en el que interesa destacar las cuentas y subcuentas contables que serán afectadas al realizarse la actividad del caso. Este también es un trabajo de carpintería y lo puede hacer la gerencia, el programa o unidad del caso.

Luego explicaremos, en el apartado 6 como usan los directores, cada uno de estos componentes.

Nota la relación entre los dos cuadros (la suma de las dos cuentas contables son igual al presupuesto de la actividad), lo cual nos permite dar seguimiento tanto al plan presupuestario como al presupuesto financiero. El problema principal es que la mayoría de los presupuestos se presentan tan solo como el último. En este caso solo se puede dar seguimiento a lo contable.

#### 4.2.2 Discusión y Aprobación

Normalmente el presupuesto se analiza en el seno del Consejo, y previas modificaciones lo aprueba.

Es responsabilidad del Consejo de Administración aprobar el presupuesto. Para aprobar debe analizar:

1. Que cada componente o plan presupuestario (departamento o programa), defina con claridad los objetivos y las metas que piensa alcanzar, así como las actividades propuestas para lograr los objetivos. (Ver el PAO en inciso 4.2.1).
2. Que la estimación de los ingresos considere las actividades que llevan a cabo el departamento, función o programa, los convenios o contratos firmados con entidades financiadoras, etc. Debe contener:
  - a. Monto total de los ingresos (incluye los ingresos esperados y la caja anterior)
  - b. Posibles fechas de cuando los ingresos se recibirán.
  - c. Nombre de la institución financiadora, (si los ingresos provienen de algún contrato, préstamo o convenio ya firmado).
3. Que la estimación de los Egresos, contemple todos los posibles gastos en que incurra cada unidad, función o programa para el logro de los objetivos propuestos. Debe contener:
  - a. Monto total de los posibles gastos por actividad.
  - b. Monto de los posibles gastos a nivel de partida contable.
  - c. Monto de los posibles gastos a nivel de subpartidas contables.
  - d. Justificación de las partidas de egresos más relevantes, así como las que involucran contrataciones de personal, compra o adquisición de maquinaria y equipo y otros como gastos de viaje, promoción etc.

La justificación de la partida de Servicios Personales debe hacerse detallando la cantidad de personal que la empresa cooperativa necesita, tipo o clase de puesto y vigencia del contrato. La partida de Maquinaria y Equipo debe justificarse con el envío de una lista de los bienes a comprar en cada una de las subpartidas, así como el detalle de las necesidades que solventarán los diferentes equipos.

Es importante recordar que en un presupuesto bien elaborado los gastos totales deben sumar igual a los ingresos totales, de lo contrario la formulación posee errores de cálculo o de distribución de recursos.

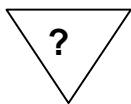
4. Que el presupuesto permita calcular el nivel de utilidades esperadas. Para eso se puede usar una razón financiera. El resultado debe analizarse a fin de establecer si es lo que debemos pretender o no. En caso negativo debe elaborarse una propuesta modificada de presupuesto. Por ejemplo, si las utilidades se estiman en quince millones y la inversión total suma cien millones, luego los excedentes serán del 15%. Usted debe analizar si eso es posible y si es lo que debe buscarse.

### 4.2.3 Ejecución

Consiste en las decisiones y operaciones financieras que permiten alcanzar los objetivos y metas presupuestadas.

### 4.2.4 Seguimiento y evaluación

Es una labor para valorar y verificar el grado de cumplimientos de los objetivos y metas. Esto será el grueso de esta unidad didáctica, por lo que iniciaremos su estudio en el siguiente tema.



### EJERCICIOS

1. ¿Qué aspectos deben considerarse al recibir el presupuesto para aprobación?:

**VENTAS** →

---

---

---

---

---

---

---

---

**PRODUCCIÓN** →

---

---

---

---

---

---

---

---

2. Indique si las siguientes afirmaciones son falsas o verdaderas.

Los presupuestos por funciones u operación constituyen la base principal para el Presupuesto.

 F V

La finalidad principal del presupuesto de efectivo es determi

 F V

nar si en algún momento los fondos existentes serán insuficientes.

El presupuesto de capital permite hacer una evaluación objetiva de los beneficios en el largo plazo de los desembolsos capitalizables.

 F V

La clasificación de los gastos tiene como propósito lograr un adecuado control contable, verificando que se gaste en el proyecto destinado.

 F V

3. El Presupuesto actual de su empresa cooperativa, ¿Está balanceado?

SÍ

NO

En caso negativo, ¿Qué debería hacerse?

**PRODUCCIÓN** 

---

---

---

---

---

---

---

#### 4.3 Seguimiento del presupuesto

El Consejo de Administración debe establecer una rutina (semanal, quincenal o mensual) para conocer la situación de lo planeado en el presupuesto. Interesa conocer el ritmo en el tiempo de los gastos y de los ingresos, la situación de caja, la proporción de logros en cuanto a objetivos y metas de cada programa o departamento, etc.

La medición de resultados busca comparar los resultados reales con lo presupuestado, a fin de que las "diferencias" llamen la atención y la necesidad de investigación adicional y de posibles decisiones y acciones correctivas. Las diferencias negativas o insatisfactorias pueden señalar peligros, por lo que es importante identificar la causa precisa y tomar la decisión del caso.

Debido a la importancia del proceso de toma de decisiones y su efecto inmediato sobre la eficiencia de la empresa cooperativa, hay que minimizar el tiempo entre el punto de decisión y la recepción de informes de resultados porque: a) situaciones y problemas desfavorables son más importantes para el director en el momento en que ocurren. A medida que pasa el tiempo el director y la gerencia se van ocupando más con los nuevos sucesos y cada vez menos con el pasado: b) En cuanto más se prolonga una

situación desfavorable antes de su corrección, mayor es la pérdida financiera para la cooperativa y c) con el transcurso del tiempo hay una tendencia a considerar la ineficiencia como "normal" o lo mejor que podemos hacer dadas las circunstancias".

La demora de los informes de resultados hasta que "se tengan todos los datos" suele disminuir la utilidad de dichos informes. Aún en situaciones sencillas es común que los informes de resultados se emitan después del día veinte del mes siguiente. Un análisis objetivo no mostrará ninguna razón válida de emitir los informes después del quinto al séptimo día del mes siguiente. Puede que sea necesario sacrificar alguna precisión, pero no tanto que perjudique la eficacia de la información resultante para los propósitos administrativos.

## 5. POLITICAS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El Consejo de Administración debe definir algunas políticas como las siguientes:

1. Definir si el presupuesto se elabora por departamento, por funciones, o bien por programas. Además, aprobar el número y nombre de cada uno. ¿Cómo se elabora en su empresa, cooperativa el presupuesto?

**ANOTE**

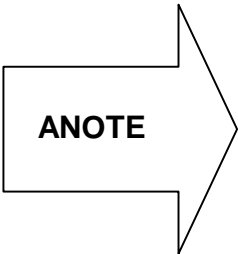
Presupuesto  
¿Cómo se elabora en su empresa, cooperativa el presupuesto?

el p).

3. Ordenar la elaboración del presupuesto dos meses antes del cierre del período fiscal y del inicio del nuevo. ¿Con cuánta antelación dicta los puntos para la formulación del presupuesto en su empresa cooperativa?

**ANOTE**

4. Definir los objetivos y metas generales que debe proponerse el presupuesto para que los responsables de su elaboración los especifiquen a nivel de programas o departamento: ¿Lo hacen en su empresa cooperativa?



ANOTE

---

---

---

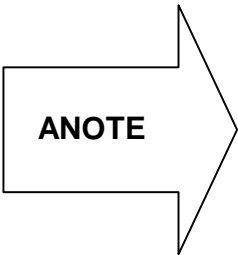
---

---

---

---

5. Recibir el presupuesto, para discusión y aprobación, quince días antes de su aprobación. ¿Con cuánta anticipación lo reciben los directores de su empresa cooperativa?



ANOTE

---

---

---

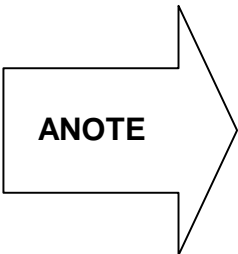
---

---

---

---

6. La Gerencia presentará cada primera semana de mes (por ejemplo), un informe de avance del presupuesto. Para ello usará el Presupuesto Operativo y el Presupuesto Financiero. ¿Cómo lo hacen en su empresa cooperativa?



ANOTE

---

---

---

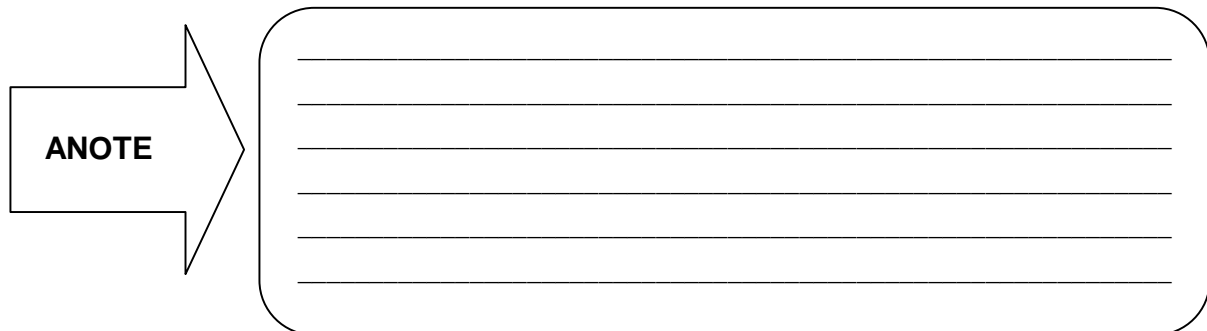
---

---

---

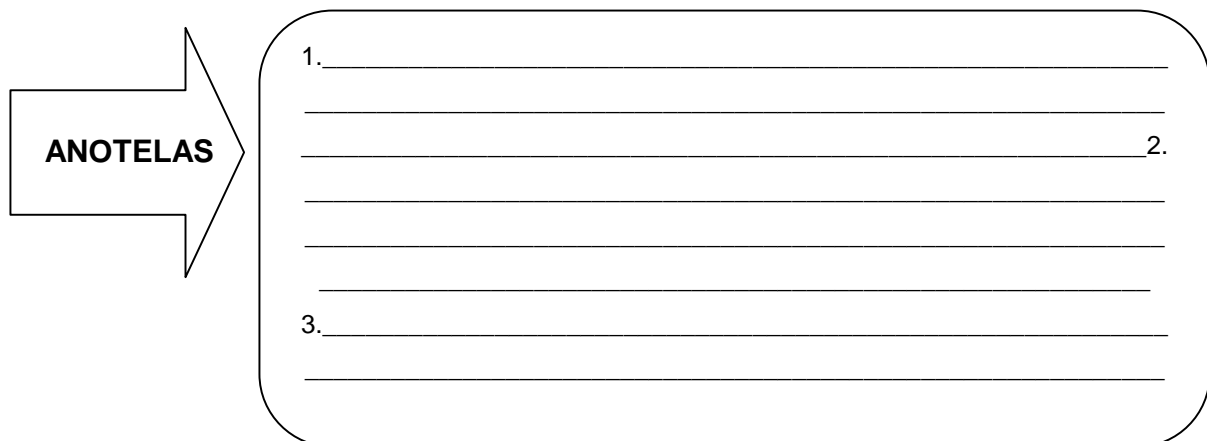
---

7. El Consejo de Administración dedicará al menos una hora de sesión por mes al análisis de lo ocurrido y a la toma de decisiones. ¿Cómo trabaja su Consejo de Administración?



A large arrow pointing to the right contains the word "ANOTE" in bold. To its right is a rounded rectangular box with six horizontal lines for writing.

8. ¿Cuáles políticas adicionales se te ocurren o tienen en práctica en su empresa cooperativa?



A large arrow pointing to the right contains the word "ANOTELAS" in bold. To its right is a rounded rectangular box with six horizontal lines for writing. The first line is numbered "1.", the second line is numbered "2.", and the third line is numbered "3.".

## 6. INSTRUMENTOS PARA EL SEGUIMIENTO

### 6.1 Al recibir el presupuesto

#### 6.1.1 Los componentes del presupuesto

Es conveniente que se verifique la presentación de presupuestos implícitos en la operación de la cooperativa. Más aún, se debe contar con formularios que resuman los datos generales y las cuentas de ingresos y egresos en forma detallada. Veamos un ejemplo de formato.

Este formulario o uno similar se llena en dos fases, una primera en que la dirección define los departamentos o programas, sus objetivos y metas que compondrán el presupuesto total, y una segunda que ocurre al recibir el presupuesto en la cual el resto de información general.

### 6.1.2 El Plan ó Presupuesto Operativo

El formato se mejora incluyendo las metas y objetivos, las actividades por realizar y el cronograma de tiempo. Este último es un plan o Presupuesto Operativo Cuantificado o sencillamente plan presupuestal. Veamos.

COOPE MANUFACTURERA R.L. PRESUPUESTO OPERATIVO AÑO -----															
Departamento o programa: Producción Producto A															
Metas: a) Incrementar producción en 10% para un total de 120.000 unidades. b) c)															
Objetivos	Actividades	Responsable Ejecución	Cronograma - Mes												Presupuesto Total
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Mejorar la presentación	1.1 Diseñar empaque	Juan C.	X	X										800.000	
c	1.2. Producir empaque	Litografía			X			X			X		X	2.500.000	
c	1.3 Empacar	Juan C.			X	X	X	X	X	X	X	X	X	1.200.000	
Departamento / Programa	Objetivos y Metas	Responsable						Monto Costos					Total Ingresos		
1. Producción	Incrementar la producción en 10%	Juan C.						80,000,000					120.000,000		
2. Mercadeo	Expandir hacia Norte	Carlos						10,000,000							
3. Tesorería, etc.	Disminuir incobrables 3%	Pedro P.						3,500,000							

Para cada departamento o programa se confecciona una hoja o un juego de hojas, lo cual dependerá del número de actividades. A mayor número de actividades, mayor número de hojas y viceversa. La elaboración de cada uno de ellos puede correr por cuenta exclusiva del gerente. Sin embargo es recomendable que lo confeccione cada departamento o programa, bajo la dirección y coordinación de un Comité de Presupuesto o bien el gerente.

Tu responsabilidad como director es cuidar que los objetivos sean realizables y se complementen entre los diferentes departamentos o programas y en general que el plan presupuestal esté completo.

Para el principal producto de su empresa cooperativa ¿Cuál es el actual Plan Presupuestal?

Construya un cuadro similar al de la página anterior:

### 6.1.3 El Presupuesto financiero

Un formato complementario es el presupuesto expresado por medio de las cuentas de contabilidad. Veamos un ejemplo:

Nº 3 COOPE MANUFACTURERA, R. L. PRESUPUESTO FINANCIERO AÑO -----				
Programa o Departamento y Actividades	Nº Cuenta	Descripción	Costo	Monto Total Ingresos
Producción Producto A				
1 .1 Diseñar Empaque	310.002	Publicaciones	50.000	
	310.003	Servicios Profesionales	575.000	
	310.004	Materiales	175.000	

Este último formato es el detalle por cuentas contables de los costos y de los ingresos en que se descompone cada actividad. Nota como las tres cuentas de la contabilidad suman el monto total para cumplir con la actividad de diseñar el empaque, que fue presentada en el formato 2. Así se amarran estos dos documentos. Uno da el tiempo para cumplir la actividad y el objetivo y el otro los recursos financieros a nivel contable.

Es bastante común que el único documento que se presenta sea el presupuesto financiero. El es muy importante para controlar y dar seguimiento al uso o aplicación del dinero en el caso de los costos y a la recepción en el caso de los ingresos. Sin embargo, no es suficiente para dar seguimiento al cumplimiento en término de tiempos, de objetivos y de metas. De aquí la necesidad de contar con ambos, el plan presupuestal y el presupuesto financiero.



#### 6.1.4 Planificación de utilidades

La elaboración de estados financieros proyectados o presupuestados, principalmente el de resultados y el balance general, sirven como medio para planear utilidades. Ellos se elaboran a partir del presupuesto financiero, por lo que en esencia el presupuesto no es únicamente un medio para ordenar los gastos y los ingresos, sino principalmente un instrumento para planea utilidades. Veamos unos ejemplos:

---

Balance general proyectado de COOPE MANUFACTURERA R.L. para el año que finaliza 31 diciembre de \_\_\_\_\_

---

<b>Activo</b>		<b>Pasivo y capital</b>	
Caja	69.000	Cuentas por pagar	70.000
Valores negociables	140.016	Impuestos por pagar	144.000
Cuentas por cobrar	130.000	Documentos por pagar	80.260
Inventarios	<u>150.984</u>	Otros pasivos a corto plazo	<u>30.365</u>
Activos circulantes totales	490.000	Pasivos a corto plazo totales	324.625
Activos fijos netos	60.625	Pasivos a largo plazo	180.000
Activos totales	1.092.625	Capital social	300.000
	<u>                    </u>	Excedentes retenidos	<u>288.000</u>
		Pasivos y capital totales	1.092.625

---

Estado de resultados proyectado de la COOPE MANUFACTURERA R.L. para el año que finaliza el 31 de diciembre de \_\_\_\_\_ (en colones)

---

<b>Ventas</b>		
Producto A (50.000 unidades a 50 c/u)	2.500.000	
Producto B (25. 000 unidades a 100 c/u)	<u>2.500.000</u>	
Ventas Totales	5.000.000	
<b>Menos: Costo de lo vendido</b>		
Mano de obra directa	750.000	
Insumo A	750.000	
Insumo B	1.500.000	
Gastos ventas	<u>600.000</u>	
Costo Total de lo vendido		<u>3.600.000</u>
Utilidad bruta		1.400,000
<b>Menos: Gastos de operación</b>		<u>600.000</u>
Excedentes de operación		800.000
Menos: Intereses (gastos financieros)		<u>80.000</u>
Excedentes antes de impuestos		720.000
Menos: Impuestos (20% como ejemplo)		<u>144.000</u>
Excedentes después de impuestos		576.000
Menos: Dividendos		<u>288.000</u>
Excedentes retenidos		288.000

---

Para comprobar eficiencia en lo presupuestado y establecer si es lo que buscamos podemos aplicar algunas razones financieras como las siguientes:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Excedentes}}{\text{activo}} = \frac{576.000}{1.092.625} = 52.7\%$$

Mide la lucratividad ha obtener sobre la inversión en activos.

En este caso es muy positiva.

$$\text{Rentabilidad de Ventas} = \frac{\text{Excedentes}}{\text{Ventas}} = \frac{576.000}{5.000.000} = 11,5\%$$

Este resultado puede ser muy bueno o muy malo según las circunstancias de la empresa, de la industria y del país.

$$\text{Razón de Deuda} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activos Totales}} = \frac{504.625}{1.092.625} = 46\%$$

Refleja la proporción de los fondos totales que serán provistos por los acreedores. En este ejemplo los acreedores están aportando el 46%, el resto es de los asociados.

$$\text{Costo de ventas a ventas} = \frac{\text{Costo Ventas}}{\text{Ventas}} = \frac{3.600.000}{5.000.000} = 72\%$$

Es recomendable ir logrando en cada período, disminuir este porcentaje, lo cual indicaría nuestra eficiencia.

$$\text{Rotación inventario} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Inventarios}} = \frac{5.000.000}{150.984} = 33,1 \text{ veces}$$

Indica el número de veces que el inventado se convertirá en ventas durante el año. Para el ejemplo 33 veces significa que cada 11 días (365 días /33) se vende el inventario.

$$\text{Período de Cobro} = \frac{\text{Ctas por cobrar}}{\text{Ventas}} \times 365 = \frac{130.000}{5.000.000} \times 365 = 9,5 \text{ días}$$

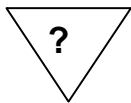
Como en las razones anteriores, el objetivo de este resultado es establecer si eso le conviene o no a nuestra empresa cooperativa. En caso afirmativo se aprueba, pero en caso negativo debemos pedir revisión y modificación del presupuesto.

Recordemos que no siempre los resultados son tan positivos para las empresas cooperativas y por lo tanto deben estar muy vigilantes de los cambios; considerando los resultados según el tipo de actividad o industria en que se desenvuelva la cooperativa.

Así como estas, se podría continuar calculando otras razones para relacionarlas y medir si se cumplen o no los objetivos, políticas y estrategias.

La pregunta a establecer es: ¿Trabajamos con el plan propuesto o redefinimos los objetivos operativos, o adoptamos nuevas estrategias?

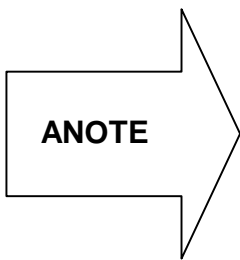
Sea siempre positivo y procure mejorar la situación competitiva de la empresa cooperativa, mediante la creatividad.



## EJERCICIOS

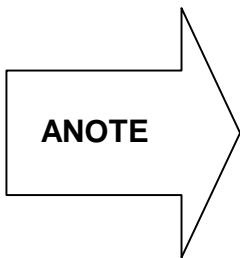
¿Cuál es la rentabilidad de su empresa cooperativa para el presente presupuesto?

- a)  $\frac{\text{Excedentes}}{\text{Activo Total}} = \% \text{ ¿Corresponde a sus metas?}$



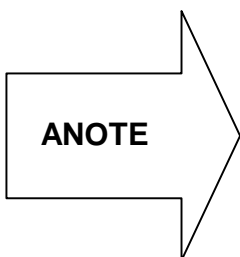
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---

- b)  $\frac{\text{Excedentes}}{\text{Ventas}} = \% \text{ ¿Cuál es su opinión sobre este resultado?}$



<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---

Continuando con el inventario? del



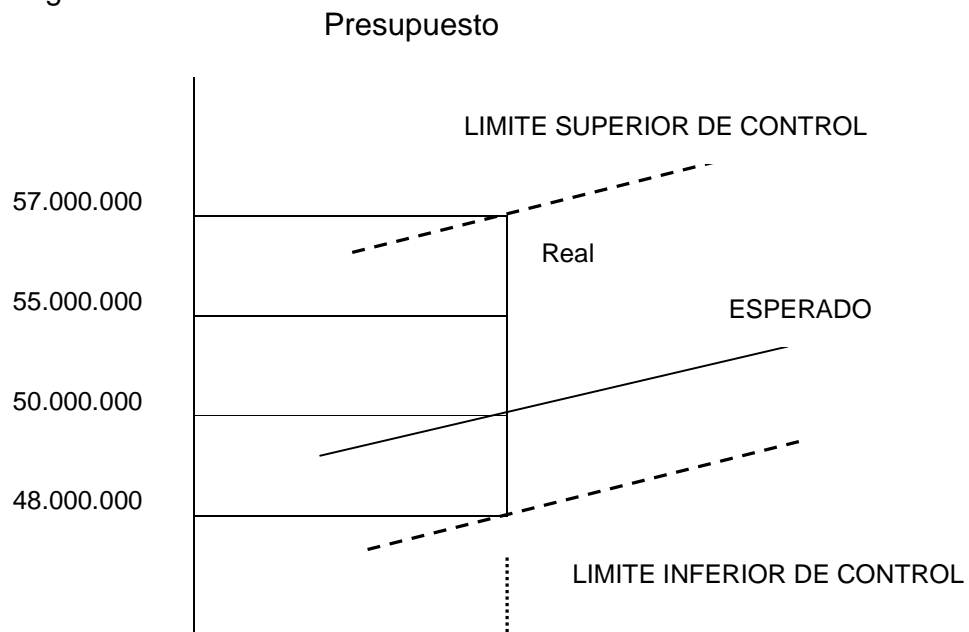
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
---

## 6.2 El seguimiento Presupuestario

### 6.2.1 Seguimiento a nivel de componentes

Los directores deben buscar en las desviaciones alguna señal anticipada de problemas. Las desviaciones por encima o por debajo de lo esperado aconsejan una investigación para determinar si se requiere acción correctiva o la puesta en marcha de un presupuesto de contingencia.

Un método sencillo por medio del cual se pueden detectar las desviaciones por programas y funciones para fines de control, consiste en usar el intervalo de control que ilustra la Figura siguiente:



Si la línea de en medio representa la cantidad <sup>31-7-19</sup> dada y TIEMPO anterior e inferior representan los límites de desviación tolerable, se pueden señalar las cifras reales a medida que ocurren y detectar rápidamente las desviaciones peligrosas.

Por ejemplo, si las ventas reales quedaran por debajo del límite inferior del intervalo de control de la figura, se investigaría de inmediato y tal vez se pondrían en marcha los





**EXPLIQUE  
SU  
RESPUESTA**

**6.2.3 Seguimiento del Presupuesto Financiero**

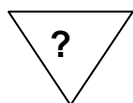
Una vez concluido el seguimiento en este formato, continuamos con el seguimiento en el Presupuesto Financiero. Veamos:

**COOPERATIVA MANUFACTURERA R.L.  
PRESUPUESTO FIANCIERO  
INFORME PARCIAL 3 – 3 - \_\_\_\_**

Programa Departamento	N° Cuenta	Descripción	Monto Presup.	Monto Real	Variación	
					Absoluta	%
01 Gerencia	10	Servc. Person.	900.000	750.000	+ 150.000	0.17
	11	Servc. No personales	650.000	670.000	(20.000)	(0.03)
	12	Mat. Y Suminst.	400.000	385.000	+15.000	+0.004
	20	Maq. Y Equipo				
02 Ventas	01	Ing. por Ventas	2.000.000	1.800.000	+200.000	+0.10
	10	Serv. Personales	600.000	480.000	+120.000	+0.20
	=					
03 Producción						
Producto A 1.1 Diseñar Empacar	310.002	Publicaciones	50.000	75.000	(25.000)	( )
	310.003	Serv. Profes.	575.000	600.000	(25.000)	( )
	310.004	Materiales	175.000	275.000	(100.000)	
	C					
Total	Egresos		XX	XXX	XXX	XX
Total	Ingresos		XXX	XXX	XXX	XX

Para cada departamento, proyecto u oficina se utilizarán todas las cuentas generales específicas que se consideren oportunas para una adecuada revisión. N

Nota: los signos positivos y negativos. Un ingreso mayor es de signo positivo pero un gasto menor es de signo negativo, ya que afectan al presupuesto en esta forma.



**EJERCICIOS**

1. En su empresa cooperativa ¿Hacen este tipo de análisis?

SI

NO

En caso afirmativo ¿Cada cuánto tiempo?

En caso negativo ¿Cuál es su opinión y qué recomendaría?

**EXPLIQUE  
SU  
RESPUESTA**

---

---

---

---

---

---

---

2. Una actividad planeada para enero y febrero, con un costo de 250.000, ha gastado 240.000 y ha avanzado el 50% entre los meses de enero, febrero y marzo. ¿Qué haría como director?

**EXPLIQUE  
SU  
RESPUESTA**

---

---

---

---

---

---

---

3. Una actividad planeada para enero y febrero, con un costo de 250.000, ha gastado 62.500 y ha avanzado el 25% entre los meses de enero, febrero y marzo, presenta un gasto del 25% de lo presupuestado.

**¿QUÉ  
HARÍA?**

---

---

---

---

---

---

---

4. Revise el nivel de ingresos presupuestado por su empresa cooperativa, para los tres primeros meses del presente año presupuestal y lo efectivamente producido:

¿Cuál es el nivel de logro?

**CALCULE**


¿Cuál es su recomendación a la Gerencia?

**CONTESTE**


#### 6.2.4 Análisis de variaciones importantes

Debe quedar claro que los ejemplos siguientes son ilustración de lo que puede analizar un director del consejo frente a la necesidad de profundizar variaciones significativas.

##### A) Variación en las ventas:

COOPE MANUFACTURERA, R. L.			
Importe de ventas			
enero de _____			
Zona	Real	Presupuestado	Variación
Cartago	6.150.000	7.000.000	( 850.000)

Puntarenas	2.804.000	5.000.000	(2.196.000)
Turrialba	<u>650.000</u>	<u>1.500.000</u>	<u>( 850.000)</u>
	9.604.000	13.500.000	( 3.896.000)

**NOTA:** Los paréntesis se usan para mostrar resultados negativos.

El análisis muestra una variación negativa de 3.896.000 equivalente a menos 29% de lo presupuestado. Lo significativo de la cifra nos obliga profundizar más el análisis y así encontramos que la cifra de mayor desviación es la de Puntarenas con menos de 2.196.000.

Por lo tanto, debemos profundizar aún más el análisis y encontramos lo siguiente:

COOPE MANUFACTURERA, R. L.						
Informe resumen de ventas en Puntarenas						
Enero de _____						
Productos	Real		Presupuestado		Variación	
	Unid.	Valor	Unid.	Valor	Unid.	Valor
A	23.000	1.104.000	50.000	2.500.000	(27.000)	(1.396.000)
B	<u>17.000</u>	<u>1.700.000</u>	<u>25.000</u>	<u>2.500.000</u>	<u>(8.000)</u>	<u>(800.000)</u>
		2.804.000		5.000.000		(2.1960.00)

**NOTA:** Los datos entre paréntesis señalan diferencias negativas.

Este resultado muestra dificultades con los dos productos pero en mayor grado con el producto A. Por lo tanto, el Consejo de Administración debe buscar soluciones que corrijan esta situación. Caso contrario no se lograrán los objetivos ni las metas.

### **B) Variación en las materias primas. (Compras y uso).**

Cuando se habla de materias primas es necesario considerar la responsabilidad por:

#### 1. Variaciones en las compras:

En su análisis debemos considerar las variaciones en cantidad y las variaciones en precios. Para el caso que se viene analizando se toman los datos de los informes presupuestados y los reales así:

COOPE MANUFACTURERA R.L. Informe departamento de compras
---

período _____			
<b>Compra de materias primas</b>	<b>Real</b>	<b>Presupuestado</b>	<b>Variación</b>
Materia prima X			
Cantidad	415.000	416.000	(1.000)
Precio	<u>2.55</u>	<u>2.50</u>	<u>(0.05)</u>
Valor total	1.058.250	1.040.000	(18.250)

Aún y cuando la cantidad comprada de la materia prima X disminuyó, el precio unitario fue mayor, ocasionando un mayor costo de lo presupuestado. Los detalles como este son responsabilidad de la gerencia, sin embargo, de ser posible el Consejo puede dedicar tiempo para estas revisiones.

## 2. Variaciones por el uso.

Un informe de variaciones del caso propuesto es el siguiente.

COOPE MANUFACTURERA R.L. Informe de uso de materiales			
	<b>Presupuestado</b>	<b>Real</b>	<b>Variación</b>
Producción terminada (Producto A)	150.000	148.000	
Materia prima empleada:			
1, X (2 en A)	300.000	296.000	(4.000)
Precio unitario	<u>2.50</u>	<u>2.50</u>	<u>0.05</u>
SUBTOTAL	750.000	754.800	4.008
2. Z (1 en A)	150.000	148.000	(2.000)

Precio unitario	<u>10</u>	<u>10</u>	<u>-</u>
	1.500.000	1.480.000	20.000
		Variación neta	15.200

Como puede observarse, la diferencia es favorable por c 15.200.00, debido a la menor cantidad de uso de materiales, aún y cuando el precio unitario fue mayor. Esta variable debemos relacionarla con la producción y las ventas para un análisis macro o global de la empresa cooperativa como le interesa al Consejo de Administración.

### C) Variación en la mano de obra

Las variaciones en mano de obra son: variación en cantidad o eficiencia (VE) y variación en tarifa (VT) o costo por hora.

Un informe de variaciones en mano de obra para la empresa hipotética que se viene trabajando aparece a continuación.

COOPE MANUFACTURERA R.L, Informe de mano de obra			
	<b>Presupuestado</b>	<b>Real</b>	<b>Variación</b>
	Producción terminada 150.000	148.000	
	(Producto A)		
	Mano de obra:		
1.	Depto. moldeado (0.1 h) 15.000 horas	14.800 horas	
	tarifa por hora <u>10</u>	<u>11</u>	
	<b>SUBTOTAL</b> 150.000	162.800	(12.800)
2.	Depto. ensamblado (0.3) 45.000 horas	44.400 horas	
	tarifa por hora <u>10</u>	<u>10</u>	
	<b>SUBTOTAL</b> 450.000	444.000	6.000

3.	Depto. empacado (0.1)	15.000 horas	14.800 horas	
	tarifa por hora	<u>10</u>	<u>10</u>	
	<b>SUBTOTAL</b>	150.000	148.000	<u>2.000</u>
	<b>Variación neta</b>			(4800)

¿Cuál es su opinión sobre este resultado?:

CONTESTE

---

---

---

---

---

---

---

---

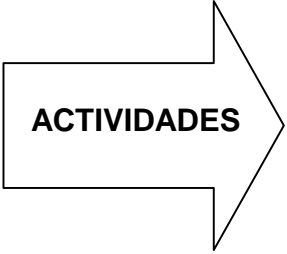
## 7. COMPROMISO DE ACTUACIÓN

Vamos a entender por Compromiso de Actuación su obligación moral (ya sea individual y preferentemente de los miembros de su Consejo de Administración participantes en este curso), de realizar una actividad para la próxima sesión del Consejo de Administración.

Esa actividad consistirá, utilizando el material de esta unidad didáctica en:

1. Calcular los excedentes planeados en el presupuesto actual.
2. Preparar un análisis de las consecuencias de ese nivel de excedentes.
3. Preparar un análisis del Presupuesto Operativo actual.
4. Otras

En el espacio siguiente escribe su o sus actividades para la próxima sesión del Consejo de Administración.



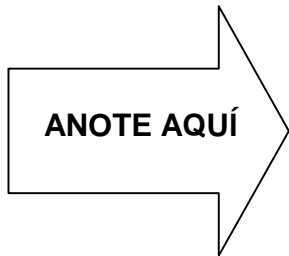
A large, rounded rectangular box containing ten horizontal lines for writing.

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Cooperativa: \_\_\_\_\_

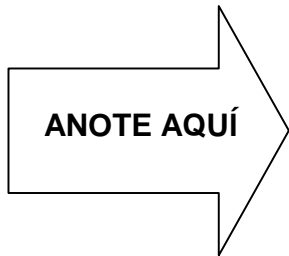
## 8. CUMPLIMIENTO DEL COMPROMISO DE ACTUACIÓN DE LA UNIDAD ANTERIOR

Relate qué se hizo de lo que se propuso:



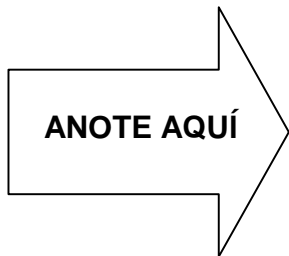
A large, rounded rectangular box with a thin black border. Inside the box, there are ten horizontal lines spaced evenly, providing a space for writing.

Juzgue si fue realista el compromiso:



A large, rounded rectangular box with a thin black border. Inside the box, there are ten horizontal lines spaced evenly, providing a space for writing.

Si no se realizó indica la razón y una posible reformulación de ese compromiso de actuación:



A large, rounded rectangular box containing 20 horizontal lines for writing.

Nombre del participante: \_\_\_\_\_

Cooperativa: \_\_\_\_\_