



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS EN LA VARIACIÓN  
DE LOS COMPONENTES DEL FACTOR COSTO EN LA PRODUCCIÓN  
DE PAN DE PASCUA.

PALMA ROMERO JAZMIN VANESSA  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

MACHALA  
2019



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS EN LA  
VARIACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL FACTOR COSTO EN  
LA PRODUCCIÓN DE PAN DE PASCUA.

PALMA ROMERO JAZMIN VANESSA  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

MACHALA  
2019



# UTMACH

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

EXAMEN COMPLEXIVO

APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS EN LA VARIACIÓN DE LOS  
COMPONENTES DEL FACTOR COSTO EN LA PRODUCCIÓN DE PAN DE  
PASCUA.

PALMA ROMERO JAZMIN VANESSA  
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

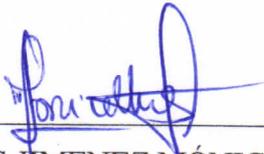
VARGAS JIMENEZ MÓNICA DEL CARMEN

MACHALA, 01 DE FEBRERO DE 2019

MACHALA  
01 de febrero de 2019

**Nota de aceptación:**

Quienes suscriben, en nuestra condición de evaluadores del trabajo de titulación denominado APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS EN LA VARIACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL FACTOR COSTO EN LA PRODUCCIÓN DE PAN DE PASCUA, hacemos constar que luego de haber revisado el manuscrito del precitado trabajo, consideramos que reúne las condiciones académicas para continuar con la fase de evaluación correspondiente.

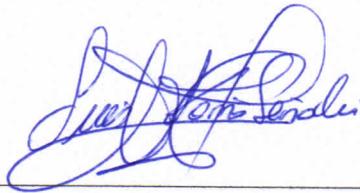


---

VARGAS JIMENEZ MÓNICA DEL CARMEN

0704180041

TUTOR – ESPECIALISTA 1

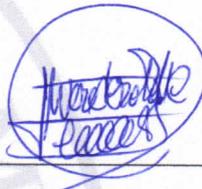


---

SEÑALIN MORALES LUIS OCTAVIO

0701091241

ESPECIALISTA 2

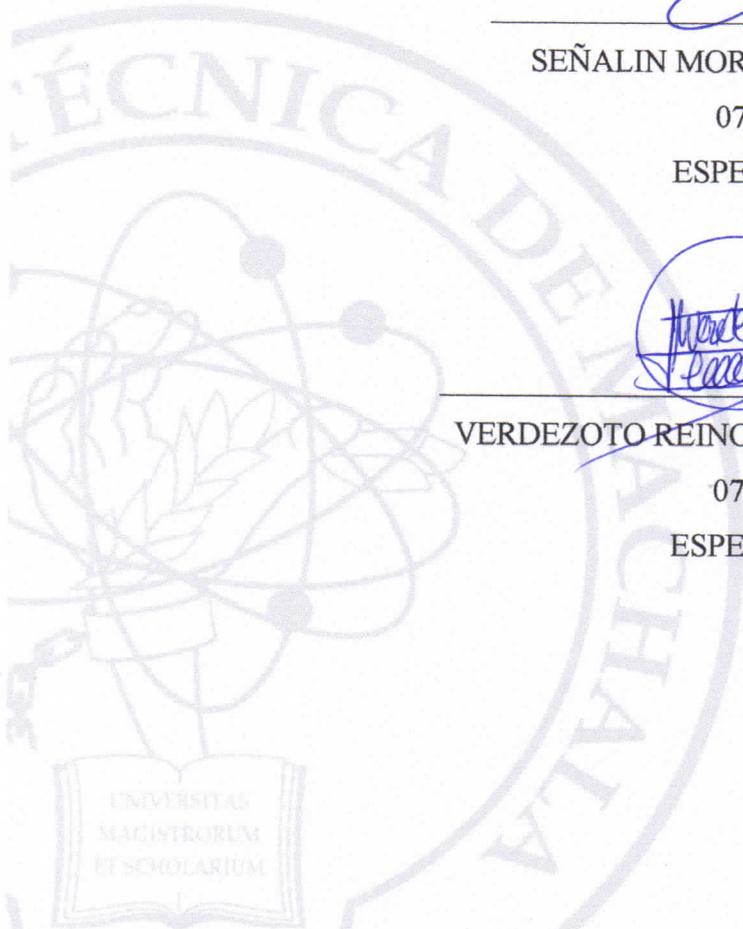


---

VERDEZOTO REINOSO MARIANA DEL ROCÍO

0703553362

ESPECIALISTA 3



## Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** PALMA ROMERO JAZMIN VANESSA\_PT-011018.pdf (D47002841)  
**Submitted:** 1/19/2019 5:52:00 AM  
**Submitted By:** titulacion\_sv1@utmachala.edu.ec  
**Significance:** 0 %

Sources included in the report:

Instances where selected sources appear:

0

## CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

La que suscribe, PALMA ROMERO JAZMÍN VANESSA, en calidad de autora del siguiente trabajo escrito titulado APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS EN LA VARIACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL FACTOR COSTO EN LA PRODUCCIÓN DE PAN DE PASCUA, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

La autora declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

La autora como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 18 de enero de 2019

PALMA ROMERO JAZMÍN VANESSA

0706719846

UNIVERSITAS  
MAGISTRORUM  
ET SCHOLARIUM

# **APLICACIÓN DE PRINCIPIOS PRESUPUESTARIOS EN LA VARIACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL FACTOR COSTO EN LA PRODUCCIÓN DE PAN DE PASCUA.**

Palma Romero Jazmín Vanessa

[jpalma\\_est@utmachala.edu.ec](mailto:jpalma_est@utmachala.edu.ec)

## **RESUMEN**

Los constantes cambios económicos, financieros y políticos que ocurren en el país causan variaciones en los rubros que conforman un presupuesto maestro; por lo tanto, al elaborarlo es necesario tomar en cuenta los principios presupuestarios, los mismos que permiten mostrar un resultado lo más apegado a la realidad financiera de la empresa, en otras palabras, los principios son reglas que se deben aplicar en cada etapa de elaboración del presupuesto para obtener un resultado confiable. El presente trabajo pretende analizar la aplicación de los principios presupuestarios en el presupuesto maestro y la variación de los elementos del costo de producción de pan de pascua; para el desarrollo de dicho objetivo se utilizará una metodología basada en el método descriptivo explicativo, la primera permitirá describir cada principio aplicado en cada proceso de elaboración del presupuesto y con el segundo método se podrá analizar el presupuesto obtenido y sus variaciones resultantes de los elementos del costo de producción; dando como resultado que el factor costo es importante porque influye en la determinación del precio del bien o servicio y por ende en el beneficio esperado, por lo tanto cada principio se aplicó de la manera más conveniente para lograr un resultado oportuno a las necesidades de la empresa.

## **Palabras claves**

Presupuesto maestro, principios presupuestarios, costos de producción, elementos del costo, variaciones.

# **APPLICATION OF BUDGETARY PRINCIPLES IN THE VARIATION OF THE COMPONENTS OF THE COST FACTOR IN THE PRODUCTION OF EASTER BREAD.**

Palma Romero Jazmín Vanessa

[jpalma\\_est@utmachala.edu.ec](mailto:jpalma_est@utmachala.edu.ec)

## **ABSTRACT**

The constant economic, financial and political changes that occur in the country cause variations in the items that make up a master budget; Therefore, when preparing it, it is necessary to take into account the budgetary principles, which allow showing a result that is closest to the financial reality of the company, in other words, the principles are rules that must be applied at each stage of preparation of the budget to obtain a reliable result. The present work intends to analyze the application of the budgetary principles in the master budget and the variation of the elements of the cost of production of easter bread; for the development of this objective a methodology based on the explanatory descriptive method will be used, the first one will allow describing each applied principle in each budget elaboration process and with the second method it will be possible to analyze the budget obtained and its variations resulting from the elements of the production cost; resulting in the cost factor is important because it influences the determination of the price of the good or service and therefore the expected benefit, therefore each principle was applied in the most convenient way to achieve a timely result to the needs of the company.

## **Keywords**

Master budget, budgetary principles, production costs, cost elements, variations.

## **CONTENIDO**

<b>RESUMEN</b>	<b>3</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>4</b>
<b>CONTENIDO</b>	<b>5</b>
<b>INDICE DE TABLAS</b>	<b>6</b>
<b>INDICE DE FIGURAS</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
<b>1. DESARROLLO</b>	<b>10</b>
<b>2. CONCLUSIONES</b>	<b>22</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>23</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principios presupuestarios	12
Tabla 2. Presupuesto de venta	15
Tabla 3. Presupuesto de producción	15
Tabla 4. Presupuesto de materia prima expresado en unidades	15
Tabla 5. Presupuesto de consumo de materia prima	16
Tabla 6. Presupuesto de compra de materia prima	16
Tabla 7. Presupuesto de mano de obra	16
Tabla 8. Presupuesto de costos indirectos de fabricación	17
Tabla 9. Presupuesto de gastos de operación	17
Tabla 10. Presupuesto de costo de productos vendidos	17
Tabla 11. Estado de Resultado presupuestado	18
Tabla 12. Estado de flujo de efectivo presupuestado	18
Tabla 13. Balance general presupuestado	19
Tabla 14. Variación de los elementos del costo	20

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes del presupuesto maestro	10
Figura 2. Variación de los elementos del costo	20

## INTRODUCCIÓN

En el Ecuador según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador (2019) muestra un aumento del Producto Interno Bruto a partir del tercer trimestre del 2018 en comparación con el primer y segundo trimestre, debido a una serie de acontecimientos de ámbitos políticos y económicos afectando a la estabilidad económica de un país, lo que genera variaciones monetarias en los bienes y servicios de demanda final, manifestadas mediante incrementos y disminuciones en ciertos costos, como lo es en algunos casos la materia prima, mano de obra y demás costos involucrados (Grupo El Comercio, 2018).

Ante esta situación las empresas optan por desarrollar pronósticos sobre un futuro incierto tomando en cuenta toda serie de factores en el que se ve rodeado el entorno empresarial, el mismo que servirá como una guía para ejecutar los planes establecidos por la máxima autoridad permitiendo cuantificar los objetivos financieros y cumplir con la meta propuesta, a este presupuesto se lo conoce por el nombre de presupuesto maestro (Tamer y Guerra, 2010).

El presupuesto maestro debe obedecer a una serie de principios presupuestarios, los mismos que son un conjunto de reglas que permitirán tener una adecuada organización y eficaz transparencia en una planificación de los ingresos y los gastos sobre un futuro incierto, para tener un control sobre las acciones a ejecutar y que sobre todo se encuentre bajo el parámetro requerido (Burbano, 2011).

Es importante considerar cada principio presupuestario dentro de un proceso de producción a fin de no encontrar irregularidades que impidan cumplir con los objetivos planteados, tomando como ejemplo la producción del pan de pascua, el mismo que presenta un mayor consumo en el mes de diciembre, se considera que este mes se ve influido por la moda y la tendencia navideña, la cual conlleva a variaciones de costos de

producción, mostrando diferentes costos al principio y al final del mes (El Universo C.A., 2018).

Por lo tanto, el presente trabajo tiene como finalidad analizar la aplicación de los principios presupuestarios en el presupuesto maestro y la variación de los elementos del costo de producción del pan de pascua, mediante el uso del método descriptivo explicativo, que permitirá obtener información sobre el tema para el desarrollo y análisis del presupuesto maestro y sus variaciones de los elementos del costo.

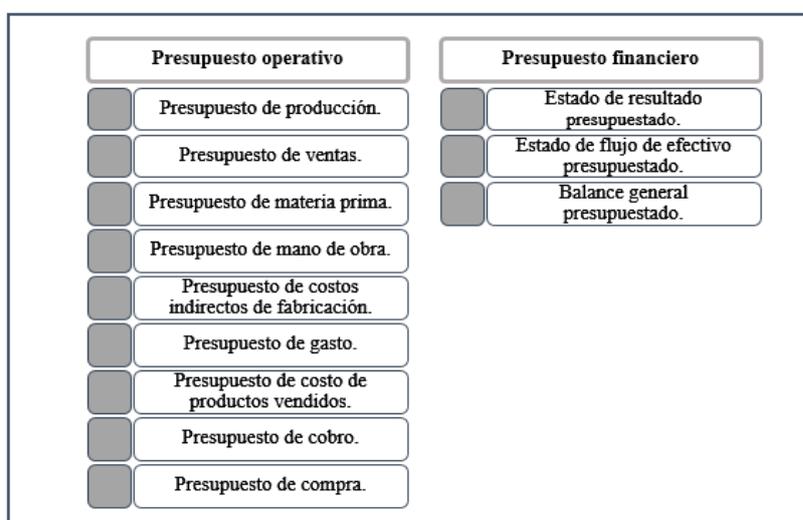
## 1. DESARROLLO

El presupuesto es una herramienta ventajosa que se permite aplicar en ambientes inciertos, se basa en estimaciones debido a que incluye los factores internos y externos del ente organizacional y su importancia radica en que permite coordinar y alinear la unidad organizativa con cada actividad planificada facilitando acciones lo que conlleva a la obtención de los objetivos planteados (Vargas y Lategana, 2015), (Golyagina y Valuckas, 2016), (Parra y La Madriz, 2017).

Se le atribuyen al presupuesto maestro otras características que hacen de este presupuesto un instrumento completo para la toma de decisiones debido a que integra capacidad de producción y financiera, que permiten analizar las oportunidades cuantificar los objetivos y las metas establecidas (Tamer y Guerra, 2010), (Ochoa y Mora, 2014).

Según Calderón, Ramírez y Ramírez (2017) la elaboración del presupuesto maestro requiere del presupuesto operativo y financiero, el mismo que se encuentra conformado de la siguiente manera:

**Figura 1. Componentes del presupuesto maestro**



**Fuente:** Calderón, Ramírez y Ramírez (2017)

El primer grupo hace referencia a la actividad productiva incluyendo una serie de factores externos que la empresa no controla y que afectan directamente a los elementos del costo; el segundo se refiere a las cantidades monetarias con las que se dispone para ejecutar las actividades planificadas que permitan alcanzar el resultado deseado.

Para su eficaz preparación, el presupuesto maestro requiere de los principios presupuestarios que según Carthy (2014) considera a los principios presupuestarios como los pilares fundamentales que establecen orden y coherencia entre las actividades programadas y la organización, por lo tanto, son una guía en la elaboración de presupuesto permitiendo obtener como resultado información fiable que muestra el futuro económico de la entidad, convirtiéndolo en una herramienta efectiva para alcanzar las metas establecidas.

De acuerdo a varios autores los principios presupuestarios se encuentran agrupados de la siguiente manera:

**Tabla 1. Principios presupuestarios**

<b>Grupo</b>	<b>Tipo</b>	<b>Análisis</b>	
<b>De previsión</b>	Predictibilidad	Anuncia lo que sucederá en el futuro.	
	Determinación cuantitativa	Expresa en unidades monetarias los acontecimientos planificados en la empresa.	
	Objetivo	Va enfocado a conseguir la meta principal.	
<b>De planeación</b>	Precisión	Precisos y concretos sin rodeos.	
	Flexibilidad	Debe adaptarse a los posibles cambios que pueden ocurrir por factores externos.	
	Costeabilidad	El beneficio de un sistema de control debe ser mayor al de la instalación del mismo.	
	Unidad	Cada presupuesto debe ser elaborado acorde a su departamento.	
	Confianza	Que proporcione el cumplimiento de los objetivos.	
	Participación	Va orientado al trabajo en equipo y a la distribución de tareas de acuerdo a su área de trabajo.	
	Oportunidad	El presupuesto debe estar preparado con anticipación para aceptar cualquier oportunidad proveniente del entorno.	
	Contabilidad	Debe controlar cada uno de los departamentos para cumplir con éxito en la elaboración del presupuesto.	
	<b>De organización</b>	Orden	Detallar responsabilidades de cada uno de los miembros del directivo.
		Comunicación	Todos los miembros deben conocer cada paso que se desarrolla en el presupuesto.
<b>De dirección</b>	Autoridad	El responsable de todas actividades del presupuesto.	
	Coordinación	Todas las áreas deben estar conectadas unas de otras uniendo esfuerzos.	
<b>De control</b>	Reconocimiento	Reconocer logros y errores del personal.	
	Excepción	Preocupación por todos los problemas sin omisión.	
	Normas	El uso de las normas de una organización ayudará a llevar las actividades de manera organizada y coordinada.	
	Conciencia de costos	Comprender el impacto de las decisiones de los costos.	
<b>Otros principios</b>	Estabilidad	Proporcionar un ambiente estable dentro de la organización, sin cambios por errores de personal.	
	Periodicidad	Corresponde al periodo en que se elabora un presupuesto.	
	Transparencia	Información suficiente y adecuada, sin omitir los cambios externos producidos.	
	Eficiencia	Comprobación del cumplimiento de los objetivos.	

**Fuente:** Carthy (2014) y Burbano (2011)

Todos los principios son importantes, debido a que cada grupo contempla reglas específicas que deben ser tomadas en cuenta en la elaboración de los presupuestos, las mismas que se aplican a diversas áreas para ejercer control y formar una unidad, facilitando la ejecución en las actividades de manera ordenada con eficacia y eficiencia, garantizando resultados confiables que permita una correcta toma de decisiones para alcanzar los objetivos establecidos.

Pero sin duda alguno, el principio de conciencia de los costos perteneciente al grupo de control, es el que merece más atención, por ser los costos los “detectores de los procesos con problemas” es decir es el primer rubro en donde existen más fallas en un presupuesto debido a las variaciones de factores externos a los que está sometido el entorno empresarial, influyendo en la toma de decisiones gerenciales repercutiendo en los resultados finales (González y Moreno, 2016).

Por lo tanto es necesario dar a conocer que los costos se dividen en tres grupos principales: materia prima, mano de obra y otros costos indirectos de fabricación, el primero engloba los costos incurridos en la compra de materiales usados en la producción, el segundo grupo hace énfasis al personal que se dedica únicamente a producir bienes y servicios, y, el último grupo se refiere a los demás valores que son difíciles de cuantificar y que requieren de métodos para la determinación del costo por productos como lo son la energía eléctrica, el agua y servicios ocasionales, sueldos del personal administrativo, entre otros (Gutierrez y Duque, 2014).

Los costos se ven afectados por los cambios ocurridos en el entorno organizacional, inflación, política, modificaciones en la legislación, condiciones climáticas inapropiadas, desastres naturales, entre otras; por ello es necesario realizar las variaciones de los costos para conocer su estado y evitar desviaciones que pueden perjudicar en un futuro a la empresa y permitiendo además crear acciones pertinentes para minimizar los efectos negativos de los cambios (Serna, Patiño, Gómez, y Torres, 2018).

Según Alzate y Osorio (2017) las variaciones de los costos permitirán clasificar las diferencias resultantes como favorables o desfavorables y además buscar explicaciones para tales desigualdades, con el fin de que la unidad de control entienda porque motivos ocurrieron tales desviaciones, convirtiéndose así en una herramienta evaluadora de presupuestos.

Para expresar la aplicación de los principios presupuestarios y las variaciones de los elementos del costo se elabora un presupuesto maestro con los datos del siguiente caso práctico:

La empresa “Pan de Loja” se dedica a la producción de variedad de productos de harina a gusto y preferencia de los clientes, el propietario de la entidad se reúne con el contador y panadero para acordar la producción de pan de pascua grande.

Se pronostica que las ventas de pan de pascua grandes ascienden a 4000 unidades con precio de \$ 7 por unidad.

Los inventarios de artículos terminados del periodo anterior fueron 0 dólares y no existen estimación para inventario finales, la materia prima es de 90 unidades al inicio y 120 unidades al final del periodo.

Se requiere 1 kg de materia prima para cada unidad de producto terminado y su precio es de \$ 2 por unidad.

Los gastos indirectos se aplican en base de las horas MOD, el costo de MOD es de \$ 1,50 dólares la hora y se requiere de 2 horas para elaborar el producto terminado.

Los CIF variables son de \$ 3000 y fijos de \$ 2000. Los gastos operacionales se estiman en gastos administrativos y gastos de venta de \$ 600 y \$ 1000.

Se adjunta datos reales sobre el escenario presupuestario

La materia prima requerida es de 3 kg por unidad con precio de \$ 7. La cantidad usada es de 6000 unidades y se compraron 8000 unidades.

La MOD fue de \$ 2,50 por hora y se requieren en la elaboración del producto 1000 horas, los CIF fueron \$ 6000.

El reparto de las utilidades a los trabajadores es del 15% y los impuestos sobre la venta es del 25%.

**Tabla 2. Presupuesto de venta**

<b>“Pan de Loja”</b>				
<b>Presupuesto de ventas</b>				
<b>Expresado en dólares y unidades</b>				
	<b>Unidades vendidas</b>	<b>PV unitario</b>	<b>Escenario real</b>	<b>Escenario presupuestado</b>
<b>Ventas</b>	4000	\$7,00	\$28.000,00	\$28.000,00
<b>Total ventas</b>	<b>4000</b>	<b>\$7,00</b>	<b>\$28.000,00</b>	<b>\$28.000,00</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Tabla 3. Presupuesto de producción**

<b>“Pan de Loja”</b>		
<b>Presupuesto de producción</b>		
<b>Expresado en unidades</b>		
	<b>Escenario real</b>	<b>Escenario presupuestado</b>
Ventas anuales	4000	4000
Inventario final	-	-
Inventario inicial	-	-
<b>Programa de producción</b>	<b>4000</b>	<b>4000</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Tabla 4. Presupuesto de materia prima expresado en unidades**

<b>“Pan de Loja”</b>		
<b>Presupuesto de materia prima</b>		
<b>Expresado en unidades (kg)</b>		
	<b>Escenario real</b>	<b>Escenario presupuestado</b>
Materia prima requerida	4000	6000
Inventario final	120	2000
Inventario inicial	90	-
<b>Total de compras</b>	<b>4030</b>	<b>8000</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Tabla 5. Presupuesto de consumo de materia prima**

<b>“Pan de Loja”</b>		
<b>Presupuesto de consumo de materia prima</b>		
<b>Expresado en dólares y unidades</b>		
	<b>Escenario Real</b>	<b>Escenario Presupuestado</b>
Materia prima requerida	4000	6000
Costo unitario (kg)	\$2,00	\$7,00
<b>Costo total de materia prima</b>	<b>\$8.000,00</b>	<b>\$42.000,00</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Tabla 6. Presupuesto de compra de materia prima**

<b>“Pan de Loja”</b>		
<b>Presupuesto de compra materia prima</b>		
<b>Expresado en dólares y unidades</b>		
	<b>Escenario Real</b>	<b>Escenario Presupuestado</b>
Total de compra mat. prima( kg)	4030	8000
Costo unitario ( kg)	\$2,00	\$7,00
<b>Total de compras</b>	<b>\$8.060,00</b>	<b>\$56.000,00</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Tabla 7. Presupuesto de mano de obra**

<b>“Pan de Loja”</b>		
<b>Presupuesto de mano de obra</b>		
<b>Expresado en dólares y horas de trabajo</b>		
	<b>Escenario Real</b>	<b>Escenario Presupuestado</b>
Unidades producidas	4000	4000
Horas utilizadas por unidad	2	15 min.
Total de horas utilizadas	<b>8000</b>	<b>1000</b>
Costo de MOD por hora	\$1,50	\$2,50
<b>Costo total MOD</b>	<b>\$12.000,00</b>	<b>\$2.500,00</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Tabla 8. Presupuesto de costos indirectos de fabricación**

<b>“Pan de Loja”</b>		
<b>Presupuesto de costos indirectos de fabricación</b>		
<b>Expresado en dólares</b>		
	<b>Escenario Real</b>	<b>Escenario Presupuestado</b>
CIF. Variables	\$3.000,00	-
CIF. Fijos	\$2.000,00	-
<b>Total de costos indirectos</b>	<b>\$5.000,00</b>	<b>\$6.000,00</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Tabla 9. Presupuesto de gastos de operación**

<b>“Pan de Loja”</b>		
<b>Presupuesto de gastos de operación</b>		
<b>Expresado en dólares</b>		
	<b>Escenario Real</b>	<b>Escenario Presupuestado</b>
G. administrativos	\$600,00	-
G. ventas	\$1.000,00	-
<b>Total de gastos</b>	<b>\$1.600,00</b>	<b>-</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Tabla 10. Presupuesto de costo de productos vendidos**

<b>“Pan de Loja”</b>		
<b>Presupuesto de costo de productos vendidos</b>		
<b>Expresado en dólares</b>		
	<b>Escenario Real</b>	<b>Escenario Presupuestado</b>
Costo de inventario inicial	\$180,00	-
Compras netas	\$8.060,00	\$56.000,00
Costo de inventario final	\$240,00	\$14.000,00
<b>Costo de materia prima requerida</b>	<b>\$8.000,00</b>	<b>\$42.000,00</b>
<b>Costo de mano de obra directa</b>	<b>\$12.000,00</b>	<b>\$2.500,00</b>
<b>Costo de Cif</b>	<b>\$5.000,00</b>	<b>\$6.000,00</b>
<b>Total de costos de producción</b>	<b>\$25.000,00</b>	<b>\$50.500,00</b>
Inventario inicial de productos en proceso	-	-
Inventario final de productos en proceso	-	-
<b>Costo de los productos terminados</b>	<b>\$25.000,00</b>	<b>\$50.500,00</b>
Inventario inicial de productos terminados	-	-
Inventario final de productos terminados	-	-
<b>Costo de productos vendidos</b>	<b>\$25.000,00</b>	<b>\$50.500,00</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Tabla 11. Estado de Resultado presupuestado**

<b>“Pan de Loja”</b>		
<b>Estado de resultados presupuestado</b>		
<b>Expresado en dólares</b>		
	<b>Escenario Real</b>	<b>Escenario Presupuestado</b>
Ventas totales	\$28.000,00	\$28.000,00
Costo de productos vendidos	\$25.000,00	\$50.500,00
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$3.000,00</b>	<b>-\$22.500,00</b>
Gastos administrativos	\$600,00	-
Gastos de ventas	\$1.000,00	-
<b>Utilidad antes de participación de trab.</b>	<b>\$1.400,00</b>	-
15% de participación de trabajadores	\$210,00	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$1.190,00</b>	-
25% de impuesto a la renta	\$297,50	-
<b>Utilidad/ pérdida neta a distribuir</b>	<b>\$892,50</b>	<b>-\$22.500,00</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Tabla 12. Estado de flujo de efectivo presupuestado**

<b>“Pan de Loja”</b>		
<b>Estado de flujo de efectivo presupuestado</b>		
<b>Expresado en dólares</b>		
	<b>Escenario Real</b>	<b>Escenario Presupuestado</b>
<b><u>Entradas de efectivo</u></b>		
Ventas contado	\$28.000,00	\$28.000,00
<b>Total de entradas</b>	<b>\$28.000,00</b>	<b>\$28.000,00</b>
<b><u>Salidas de efectivo</u></b>		
Compra de materia prima	\$8.060,00	\$56.000,00
Pago de mano de obra directa	\$12.000,00	\$2.500,00
Cif	\$5.000,00	\$6.000,00
Pagos de gastos adm.	\$600,00	\$0,00
Pagos de gastos de ventas	\$1.000,00	\$0,00
<b>Total de salidas</b>	<b>\$26.660,00</b>	<b>\$64.500,00</b>
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>\$1.340,00</b>	<b>-\$36.500,00</b>
Saldo inicial	-	-
<b>Saldo final de efectivo</b>	<b>\$1.340,00</b>	<b>-\$36.500,00</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Tabla 13. Balance general presupuestado**

<b>“Pan de Loja”</b>		
<b>Balance general presupuestado</b>		
<b>Expresado en dólares</b>		
	<b>Escenario Real</b>	<b>Escenario presupuestado</b>
<b><u>Activos</u></b>		
<b>Activo corriente</b>		
Efectivo y equivalente al efectivo	\$1.340,00	-\$36.500,00
Inventarios	\$240,00	\$14.000,00
<b>Total de Activo corriente</b>	<b>\$1.580,00</b>	<b>-\$22.500,00</b>
<b>Total de Activo</b>	<b><u>\$1.580,00</u></b>	<b><u>-\$22.500,00</u></b>
<b><u>Pasivo</u></b>		
<b>Pasivo corto plazo</b>		
Obligaciones tributarias		
25% de impuesto a la renta por pagar	\$297,50	-
Obligaciones con los trabajadores		
15% participación de trabajadores	\$210,00	-
<b>Total de pasivo corto plazo</b>	<b>\$507,50</b>	<b>-</b>
<b>Total de pasivo</b>	<b>\$507,50</b>	<b>-</b>
<b><u>Patrimonio</u></b>		
Capital	\$180,00	-
Utilidades por Distribuir	\$1.340,00	-
Pérdida del ejercicio	-	-\$22.500,00
Total Patrimonio	<b>\$1.072,50</b>	<b>-\$22.500,00</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b><u>\$1.580,00</u></b>	<b><u>-\$22.500,00</u></b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

El caso propone dos situaciones una real y otra basada en un escenario presupuestado, en donde se utilizó la herramienta de presupuesto maestro, el cual dio como resultado en el primer escenario una utilidad favorable con un flujo de efectivo positivo, mientras que en el segundo escenario el resultado no fue alentador ya que generó una pérdida tres veces mayor en relación con la utilidad del primero, porque las salidas de efectivo fueron mayores a los ingresos.

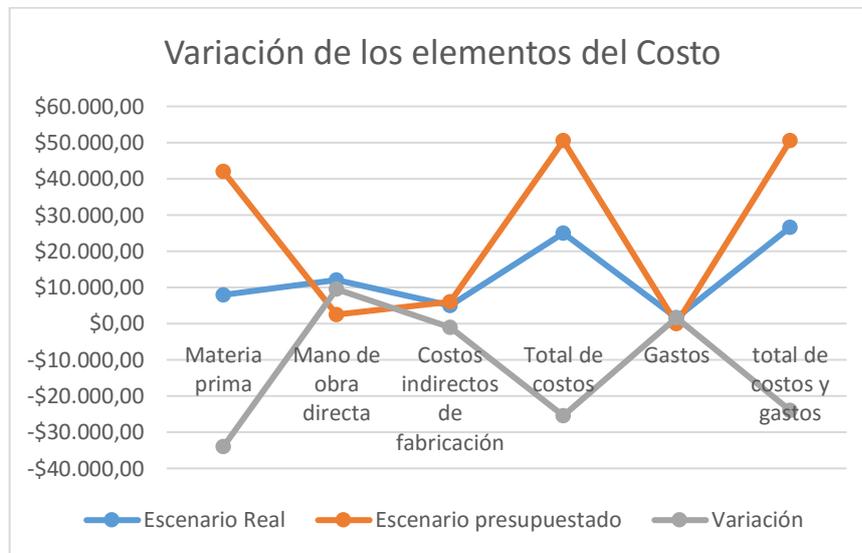
Para conocer a profundidad los motivos por lo que el presupuesto maestro arroja dichos resultados se realiza una variación de los elementos del costo:

**Tabla 14. Variación de los elementos del costo**

“Pan de Loja” Variación de los elementos del costo Expresado en dólares				
	Escenario Real	Escenario presupuestado	Diferencia	% Variación
Materia prima	\$8.000,00	\$42.000,00	-\$34.000,00	-81%
Mano de obra directa	\$12.000,00	\$2.500,00	\$9.500,00	380%
Costos indirectos de fabricación	\$5.000,00	\$6.000,00	-\$1.000,00	-17%
<b>Total de costos</b>	<b>\$25.000,00</b>	<b>\$50.500,00</b>	<b>-\$25.500,00</b>	<b>-50%</b>
Gastos	\$1.600,00	0	\$1.600,00	-
<b>total de costos y gastos</b>	<b>\$26.600,00</b>	<b>\$50.500,00</b>	<b>-\$23.900,00</b>	<b>-47%</b>

**Fuente:** Elaborado por la autora.

**Figura 2. Variación de los elementos del costo**



**Fuente:** Elaborado por la autora a partir de los resultados obtenidos de la tabla 14.

Como se puede apreciar en la figura 3, los costos de materia prima y los costos indirectos de fabricación del escenario real presentan una disminución del 81% y 17% en los precios con respecto al escenario presupuestado, en cambio la mano de obra muestra un aumento del 380%, reflejando una reducción del 47% del total de los costos.

Al analizar las variaciones resultantes, se atribuyó una importancia especial a los costos dentro del sistema presupuestario, ya que es el factor decisivo en la determinación del precio de un bien o servicio y por ende influye en los ingresos a percibir.

Este rubro requiere una atención minuciosa, porque siempre está sujeto a constantes cambios, ya que se ve influenciado por factores internos y externos que una empresa no puede controlar; en este caso se asume que la variación de los costos se pudo haber originado por un leve aumento del Producto Interno Bruto a partir del tercer trimestre del 2018 según reporta el Banco Central del Ecuador (2019), y a esto se le agrega los cambios de carácter políticos, y ambientales ocurridos en el país en el último año.

Por tal razón es necesaria la aplicación de los principios presupuestarios en el proceso de elaboración del presupuesto maestro, siendo el principal en la aplicación de este caso el de conciencia de los costos, por la fragilidad que este presenta ante los factores externos que influyen en las variaciones de los precios ,y, el principio de flexibilidad el cual permitirá la adaptación del presupuesto para los futuros cambios, no por ello se debe hacer a un lado los demás principios, ya que todos son igual de importantes porque ayudan a la sostenibilidad y equilibrio de los rubros de ingresos y gastos para lograr un resultado fiable y transparente.

## 2. CONCLUSIONES

Las investigaciones realizadas señalan que el presupuesto maestro es una herramienta importante dentro de una organización, ya que se le atribuyen muchas ventajas entre ellas está la de coordinar y ejecutar todas las actividades programadas, además de planificar los ingresos y gastos necesarios para la producción.

En el desarrollo del caso práctico al elaborar el presupuesto maestro se analizó que la correcta aplicación de los principios presupuestarios permite ejecutar coordinadamente las actividades planificadas para obtener información fiable y oportuna que ayude tomar decisiones acertadas en beneficio empresarial.

Al analizar variaciones de los costos se encontró que el escenario presupuestado tiene pérdida del ejercicio de \$ 22.500,00 y sus costos de producción fueron elevados en un 47% con respecto al escenario real, dando a entender que hubo carencia de principios presupuestarios y que no tomaron en cuenta los factores exógenos que rodea a la empresa, provocando así fuertes salidas de dinero y pocos ingresos; por tal razón el factor costo es un rubro importante en un sistema presupuestario, en él recaen más del 50% de las salidas de efectivo, por ser este un elemento decisivo en la determinación del precio de bienes y servicios debe ser presupuestado considerando todos los aspectos que se relacionen directa o indirectamente con los costos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alzate, W., & Osorio, J. (2017). Aplicación de los diagramas de control para el análisis e inspección de las variaciones derivadas del costo estándar: un estudio de caso. *Criterio Libre*, 15(26), 75-102 ISSN 1900-06423. Recuperado el 15 de Enero de 2018
- Banco Central del Ecuador. (3 de Enero de 2019). *Variación del Producto Interno Bruto (PIB)*. Recuperado el 27 de Diciembre de 2018, de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1144-ecuador-crecio-14-en-el-tercer-trimestre-de-2018>
- Burbano, J. (2011). *Presupuestos, un enfoque de direccionamiento, estrategico, gestión y control de recursos* (Cuarta ed.). Colombia ISBN: 978-958-41-0419-9: Mc Graw Hill Interamericana S.A. Recuperado el 07 de Enero de 2019
- Calderon, E., Ramírez, A., & Ramírez, R. (2017). Administración presupuestaria de proyectos sociales y productivos. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-21 ISSN: 1696-8352. Recuperado el 12 de Enero de 2019, de <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2017/administracion.html>
- Carthy, R. (2014). El Presupuesto del Estado como categoría económica. *Revista Pedagógica Maestro y Sociedad*, 11(3), 39-44 ISSN 1815-4867. Recuperado el 12 de Enero de 2018, de <https://revistas.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/1556/1523>
- El Universo C.A. (2018 de Diciembre de 2018). *El pan de Pascua ofrece dulces momentos para compartir*. Recuperado el 07 de Enero de 2018, de EL UNIVERSO: <https://www.eluniverso.com/entretenimiento/2018/12/04/nota/7081926/dulces-momentos-compartir>
- Golyagina, A., & Valuckas, D. (2016). Representation of knowledge on some management accounting techniques in textbooks. *Accounting Education*, 01-24 ISSN: 0963-9284. Recuperado el 08 de Enero de 2019
- González, L., & Moreno, M. (2016). Procedimiento para implementación de un sistema de gestión de costos de calidad. *Ciencias Holguín*, 22(2), 1-14 ISSN: 1027-2127. Recuperado el Enero de 13 de 2019
- Grupo El Comercio. (02 de Enero de 2018). *Los 10 temas económicos que marcarán al Ecuador en el 2018*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2019, de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/temas-economicos-ecuador-economia-2018.html>

- Gutierrez, B., & Duque, M. (2014). Costos indirectos de fabricación: Propuesta para su tratamiento ante los cambios normativos que enfrenta Colombia. *Cuadernos de contabilidad*, 15(39), 831-852 ISSN 0123-1472. Recuperado el 11 de Enero de 2019
- Ochoa, J., & Mora, A. (2014). Prácticas de presupuesto de Capital: evaluación empírica de un grupo de empresas del sector de la Construcción de Colombia. *Ecos de Economía*, 143-363 ISSN: 1657- 4206. Recuperado el 07 de Enero de 2019, de <http://www.scielo.org.co/pdf/ecos/v18n39/v18n39a07.pdf>
- Parra, J., & La Madriz, J. (2017). Presupuesto como instrumento de control financiero en pequeñas empresas de estructura familiar. *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*(38), 33-48 ISSN: 1856-1810. Recuperado el 13 de Enero de 2019
- Serna, S., Patiño, I., Gómez, A., & Torres, A. (2018). Identificación de factores que generan diferencias de tiempo y costos en proyectos de construcción en Colombia. *Ingeniería y Ciencia*, 14(27), 117-151 ISSN:1794-9165. Recuperado el 13 de Enero de 2019
- Tamer, M., & Guerra, A. (2010). El presupuesto Maestro como guía y horizonte en el crecimiento de una empresa. *CULCYT*, 18-24 ISSN: 2007-0411. Recuperado el 28 de Diciembre de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3238113>
- Vargas, C., & Lategana, J. (01 de Mayo de 2015). Evolución de las herramientas de control de gestión. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(2), 71-84 ISSN: 2422-7609. Recuperado el 08 de Enero de 2019