

Importancia del presupuesto flexible en la proyección de costos y gastos

Caso práctico N.º 1

El presupuesto flexible de la empresa industrial **Santa Martha SAC** se observa a continuación:

Costo de conversión	Fórmula costo volumen	5,000 unidades	6,000 unidades	7,000 unidades
Mano obra directa	S/ 14.00	S/ 70,000	S/ 84,000	S/ 98,000
Costo indirectos de fabricación variables:	1.80	9,000	10,800	12,600
Suministros	0.30	1,500	1,800	2,100
Servicios	2.50	12,500	15,000	17,500
Mantenimiento				
Total	S/ 18.60	S/ 93,000	S/ 111,600	S/ 130,200

La producción presupuestada para el mes de setiembre fue de 12,000 unidades. Durante el mes la compañía produjo 6,200 unidades. Los costos de conversión incurridos fueron los siguientes:

Mano de obra directa	S/ 88,600.00
Suministros	12,240.00
Servicios	1,930.00
Mantenimiento	15,840.00

Se solicita preparar un informe de desempeño para el mes de diciembre; además indicar si las variaciones son favorables (F) o desfavorables (D).

Solución

Presupuesto flexible

Empresa industrial Santa Martha

Costo de conversión	Fórmula costo volumen	Presupuesto 6,200 unidades	Costo real de 6,200 unidades	Variación
Mano obra directa	S/ 14.00	S/ 86,800	S/ 88,600	S/ 1,800
Costo indirecto variable:	1.80	11,160	12,240	D
Suministros	0.30	1,860	1,930	1,080 D
Servicios	2.50	15,500	15,840	70 D
				340 D

Mantenimiento				
Total	S/ 18.60	S/ 115,320	S/ 118,610	S/ 3,290 D

Como podemos observar, los costos reales son en todos los casos mayores que los costos presupuestados, para cuyo caso el analista de costos o persona encargada por la Gerencia General tendrá que buscar las causas de las variaciones respectivas. Puede observar que el costo se ha calculado sobre la misma base de 6,200 unidades, con la finalidad de tener el mismo volumen de producción.

Caso práctico N.º 2

La empresa el **Roble SAC** tiene tres divisiones: mercadeo, producción y personal. Hay un administrador a cargo de cada división.

Los presupuestos flexibles para cada división siguen a continuación:

Detalle	Mercadeo	Producción	Personal
Material directo	S/ 80,000	S/ 20,000	S/ 70,000
Mano obra directa	20,000	50,000	4,000
Salarios	2,000	6,000	2,000
Suministros		4,000	
Mantenimiento			
Total	S/ 102,000	S/ 80,000	S/ 76,000

Los costos reales por división fueron los siguientes:

Materiales directos	S/ 102,000	S/ 24,000	S/ 68,000
Mano obra directa	1,600	48,000	3,000
Salarios	400	4,000	1,000
Suministros		3,000	
Mantenimiento			
Total	S/ 104,000	S/ 79,000	S/ 72,000

Se solicita lo siguiente:

- preparar y evaluar un informe de gestión para el administrador de producción; y
- preparar y evaluar un informe de gestión para el presidente del Directorio.

Los otros costos para esta área son presupuestados: S/ 70,000 y real S/ 68,800.

Solución

Informe de gestión para el administrador de producción

Detalle	Costo presupuesto flexible	Costo real	Variaciones
Materiales directos	S/ 20,000	S/ 24,000	S/ 4,000 D
Mano obra directa	50,000	48,000	2,000 F
Suministros	6,000	4,000	2,000 F
Mantenimiento	4,000	3,000	1,000 F
Total	S/ 80,000	S/ 79,000	S/ 1,000 F

Podemos observar que el costo de la materia prima ha aumentado y muchas pueden ser las posibles causales, entre ellas, por ejemplo, maquinaria que desperdicia materiales o la falta de un buen control interno. La mano de obra disminuyó y una de las causales es que se utiliza mano de obra no calificada. Asimismo, los suministros y el mantenimiento han disminuido entre las muchas causales que podrán haber puede ser error humano en el cálculo del presupuesto.

Informe de gestión para el presidente del Directorio

Centros	Presupuestado	Ejecutado	Variación
Mercadeo	S/ 102,000	S/ 104,000	S/ 2,000 D
Producción	80,000	79,000	1,000 F
Personal	76,000	72,000	4,000 F
Otros costos	70,000	68,800	1,200 F
Total	S/ 328,000	S/ 323,800	S/ 4,200 F

Caso práctico N.º 3

En un esfuerzo para controlar los gastos de venta, la empresa **El Sol SAC** está desarrollando una fórmula relacionada con el costo-volumen a fin de poder aplicarla a dicho gastos. Para tal efecto, se ha obtenido la siguiente información de gastos proporcionados por la empresa:

Detalle	Costo fijo	Costos variables
Comisiones de venta	0.00	40 % de las ventas
Propaganda	S/ 100,000	0.00
Viajes y entrenamiento	60,000	7 % de las ventas
Salarios de ventas	24,000	0.00
Depreciación de ventas	10,000	0.00

Con los datos anteriores el Departamento de Planificación y Desarrollo de determinará el tope de costos y gastos para un volumen de producción o gestión determinada.

Para el efecto se debe utilizar la fórmula de costo-volumen, como se indica a continuación:

$$y = a + b x$$

Costos fijos: S/ 100,000 + S/ 60,000 + S/ 24,000 + S/ 10,000 = S/ 194,000

Consecuentemente, para generalizar la fórmula de costo-volumen o ecuación de la recta, la empresa tendrá que utilizar la siguiente igualdad:

$$y = S/ 194,000 + 0.47x$$

Donde "y" son los gastos de venta estimados y "x" el monto de las ventas.