



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
Facultad de Ciencias Económicas

CONTADOR PÚBLICO NACIONAL

Impacto generado por la aplicación
de “Análisis de desvíos
presupuestarios en explotaciones
unipersonales”

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN POR:

GÓMEZ BIELLI, Matias Luciano - Registro N° 29.323 - matigbielli96@gmail.com
D´ASTE CARBONARI, César - Registro N° 29.066 - cesar.daste@gmail.com
PALMA, Romina Ailén - Registro N° 29.204 - palma.romi@gmail.com

Profesor: MURCIA, Enzo Andrés

MENDOZA, 2022



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
Facultad de Ciencias Económicas

ÍNDICE

Resumen.....	4
Palabras Claves.....	5
Introducción.....	6
Justificación.....	8
Objetivos Generales.....	9
Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO I -Teoría general del Costo	
1. Definición.....	10
2. El concepto del costo y su extensión.....	10
3. El costo como fenómeno físico económico antes que monetario.....	11
4. La “monetización” del costo.....	11
CAPÍTULO II - Control de gestión	
1. Definición.....	12
2. Funciones del controller financiero.....	13
3. Importancia.....	14
CAPÍTULO III - Planificación	
1. Definición	15
2. Propósito de la Planificación	16
3. Planificación Estratégica.....	16
CAPÍTULO IV - Presupuesto y Desvíos presupuestarios	
1. Definición de Presupuesto.....	18
2. Ventajas y Limitaciones de los Presupuestos.....	21
3. Presupuestos estáticos y variaciones.....	26
4. Análisis de desvíos presupuestarios.....	29
5. Causas por las que se producen las desviaciones.....	29



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
Facultad de Ciencias Económicas

6. ¿Para qué sirve el análisis de desviaciones?.....	33
7. Cálculo de desvíos.....	35
8. Metodología de análisis de desvíos presupuestarios.....	36
9. Aplicación práctica.....	38
CAPÍTULO V - Herramienta de mejora continua	
1. Concepto y características.....	43
2. Pasos para realizar un plan de mejora continua.....	44
3. Análisis de desvíos como mejora continua.....	45
Conclusión.....	47
Bibliografía.....	52
Anexos	
● Anexo I: Presupuesto Estático Nivel Cero.....	53
● Anexo II: Presupuesto Estático Nivel Uno.....	54
● Anexo III: Presupuesto Flexible Nivel Dos.....	55
● Anexo IV: Presupuesto Flexible Nivel Tres.....	56
● Anexo V: Datos Real.....	57
● Anexo VI: Datos Presupuestado.....	58
● Anexo VII: Cálculo de las Variaciones.....	59
● Anexo VIII: CIF.....	60



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en el análisis y utilización de la herramienta “Análisis de Desvíos Presupuestarios” en una explotación unipersonal, comenzando por la identificación de los mismos para luego realizar su correspondiente tratamiento, conocer ventajas y desventajas.

Esta metodología, aplicada de forma adecuada, permite conocer los puntos críticos y diferencias entre lo presupuestado o proyectado y lo que realmente ocurrió.

La importancia de este análisis radica en que se aplica a un emprendimiento que cuenta con escasas herramientas de control de gestión, observando el impacto provocado por la implementación de la misma, la cual no solo permite mejorar la gestión del negocio, sino también poder identificar, analizar y dar tratamiento a las causas de los desvíos, con el objetivo de poder corregirlos, logrando mejoras en los resultados y haciendo más eficiente el proceso.

El crecimiento de toda organización se basa entre otras cosas, en una correcta utilización de los recursos. Es por esto, que el **Presupuesto y Análisis de Desvíos** se convierten en una herramienta fundamental para la organización y el manejo eficaz de sus recursos. Se trata de un instrumento de enorme valor para la toma de decisiones y para la estimación y control de las actividades, permitiendo a su vez evaluar el cumplimiento de los objetivos prefijados e identificar las desviaciones para entonces aplicar acciones correctivas.

La importancia de la efectividad en la presupuestación requiere de un análisis de las variables significativas de las operaciones del emprendimiento, para luego aplicar indicadores económicos - financieros relevantes para la toma de decisiones, mejorando la calidad de la planificación.

Puntualmente, este trabajo se concentra en la utilización de dicha herramienta en la temporada 2020-2021 de “Delivpool”, una explotación unipersonal dedicada a la



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

comercialización de productos químicos para piscinas ubicada en la Ciudad de Mendoza, Argentina; que busca diferenciarse de cualquier otro competidor mediante la modalidad de “delivery”; es decir, la entrega a domicilio de los productos que los clientes compran vía online o por medios telefónicos.

A cargo de la misma se encuentra César, su dueño, junto con un encargado del fraccionamiento y la distribución de los productos.

Mediante la aplicación de “PRESUPUESTO” y “ANÁLISIS DE DESVÍOS”, el emprendimiento, podrá nutrirse de información tal como los desvíos presentes en el proceso, detectar debilidades y fortalezas del mismo. Las herramientas utilizadas para recopilar información son: cotizaciones obtenidas de proveedores, análisis de mercado, rendimiento obtenido en la temporada 2019-2020, observación directa de los procesos, costos históricos de los productos, etc.

PALABRAS CLAVES

- Teoría general del costo
- Control de Gestión
- Planificación
- Presupuesto
- Desvíos Presupuestarios
- Control Presupuestario
- Mejora Continua



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

INTRODUCCIÓN

Un sistema presupuestario en las organizaciones constituye una herramienta formidable para el planeamiento, al asignar recursos materiales y financieros a diferentes actividades organizativas futuras. Además, es un dispositivo de control, ya que permite la comparación de lo realmente ocurrido con lo presupuestado para así detectar diferencias; positivas o negativas; conocer sus causas; determinar los responsables de los desvíos; y tomar las acciones correctivas necesarias.

A partir de la formulación del presupuesto, determinamos el período de tiempo en el que se han de producir resultados reales, etapa que podemos denominar como “ejecución presupuestaria”. Luego, con la comparación entre lo presupuestado y lo real, podremos determinar variaciones favorables o desfavorables que podremos tomar como indicadores de la performance de la organización respecto de lo planificado.

Al momento de elaborar el presupuesto, el análisis de las variaciones debe estar vinculado con los objetivos, estrategias, políticas internas y externas, y estructura organizativa de la empresa.

A partir del cálculo de los desvíos podremos determinar las causas, tanto endógenas como exógenas, y tomar oportunas acciones correctivas.

Las causas “**endógenas**” responden a variables de la propia organización y en general son de carácter controlable, como política de compras, uso de recursos, nivel de eficacia en procesos, etc.

Las causas “**exógenas**” responden a cambios en las variables del ambiente general o específico y asumen la característica de ser no controlables por los organismos de decisión de la organización, estas pueden ser la inflación, políticas económicas, tasa de interés, entre otras.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

Una vez detectados los desvíos, podremos tomar las acciones correctivas necesarias. Estas acciones pueden estar orientadas a corregir resultados emergentes o dirigidas a indagar sobre las primeras causas que provocaron tal diferencia.

Dado el contexto socio-económico actual de Argentina, agravado en este último tiempo por los efectos producidos por la emergencia sanitaria provocada por el COVID 19, y teniendo en cuenta la fuerte competencia existente en el país, como así también las dificultades de todo tipo que se presentan a la hora de afrontar un emprendimiento, ¿Cuáles son las oportunidades y beneficios que brinda a una pequeña explotación unipersonal la aplicación de análisis de desvíos presupuestarios?

La metodología de trabajo que llevamos a cabo fue en primer lugar la revisión de la información recolectada durante las primeras etapas, que luego introdujimos en el campo de estudio. Nos enfocamos en la explotación objeto de este trabajo, la cual incluyó un análisis de datos, identificación de necesidades y la planificación de las actividades realizadas durante la investigación, luego concluimos a través de la ejecución de esas actividades planificadas previamente, las cuales fueron sufriendo cambios a lo largo del mismo. Para finalizar nuestro trabajo de investigación, realizamos un nuevo examen de la información recolectada obteniendo los resultados sobre los que hemos concluido.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

JUSTIFICACIÓN

“Delivpool” es una explotación unipersonal que surgió como respuesta a la necesidad del cliente de obtener productos químicos para piscinas en la comodidad de su hogar. Es a partir de allí, que el negocio comienza a operar de manera informal, logrando buenos resultados debido a la innovación de su modalidad.

A medida que los volúmenes crecen, se hace necesaria un mayor caudal de información y herramientas para poder llevar a cabo las operaciones.

La realización de un presupuesto para poder proyectar ventas, costos y demás, y la medición de los resultados obtenidos una vez finalizada cada temporada, se vuelven indispensables en una dinámica socio-económica como la que vivimos en la Argentina, donde los precios fluctúan permanentemente debido principalmente a la variación constante que sufre el tipo de cambio y otros fenómenos (variables exógenas), y el no anticiparse puede implicar una importante pérdida monetaria al punto de volver inviable el negocio.

A partir de los diferentes análisis llevados a cabo en el presente trabajo, se evaluarán distintas alternativas para tomar la decisión de ampliar o no el Capital de Trabajo, buscando inversiones externas, socios, etc.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

OBJETIVOS GENERALES

Determinar un sistema presupuestario y posterior Análisis de Desvíos para “Delivpool”, que permita planificar y optimizar los procedimientos, haciendo más eficientes los controles sobre las ventas de productos, costos y desvíos; a los fines de aportar información útil para la toma de decisiones con el objetivo de maximizar resultados y detectar oportunidades y amenazas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación actual, correspondiente a la temporada 2020-2021 de “Delivpool” y definir acciones para la próxima temporada 2021-2022.
- Identificar las metas y objetivos esperables para la temporada a presupuestar correspondiente al período 2021-2022 y elaborar el presupuesto Estático para “Delivpool” aplicando una adecuada categorización de los distintos conceptos de ingresos, egresos y costos.
- Comparar los resultados obtenidos con los esperados (presupuestado), para tomar realizar acciones correctivas.
- Aportar la información necesaria, para facilitar la toma de decisiones; mediante el cálculo de desvíos presupuestarios, con el propósito de efectuar los análisis correspondientes.



CAPÍTULO I

TEORÍA GENERAL DEL COSTO

1 – Definición

“Es una teoría que se alimenta continuamente de distintas investigaciones y experiencias realizadas por especialistas en el tema, se basa en la construcción de esquemas de análisis que interpretan y explican la realidad del fenómeno productivo. Vincula los factores con los objetivos mediante la definición de relaciones funcionales entre las distintas acciones que componen el proceso productivo en cuestión y su valorización.”

JAUREGUI, M.J. (2018). *TEORÍA GENERAL DE COSTOS: CONCEPTOS Y PRINCIPIOS GENERALES*.

1 - El concepto del costo y su extensión

“Se define como coste o costo al valor que se da a un consumo de factores de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica.”

SÁNCHEZ, J.S. (2020). *COSTE – COSTO*.

Desde la perspectiva económica, se considera “costo” a cualquier vinculación entre un objetivo o resultado dado y los factores, medios o recursos considerados necesarios para su obtención en un proceso productivo; entendiendo como proceso productivo a cualquier conjunto de acciones que tengan como objetivo aumentar la capacidad de satisfacción de necesidades de un bien o de un servicio.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

El concepto de costo es genérico y abarcativo de todas las actividades (industriales, comerciales, administrativas, financieras, de servicios, etc.) extendiéndose a las ramas que componen a cada una de ellas.

2 - El costo como fenómeno físico económico antes que monetario

La “vinculación” del costo nombrada anteriormente constituye una relación física esencial entre cantidades “entradas” de recursos con cantidades “salidas” de objetivos. Por lo tanto, podemos decir que el costo de cualquier objetivo podría expresarse en términos de las cantidades físicas necesarias insumidas para su obtención. El “componente físico” está constituido por la cantidad de factores que se sacrifican en pos de un determinado objetivo.

CARTIER, C.E. & OSORIO, O.O. (2016). INTRODUCCIÓN AL PROCESO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

3 - La “monetización” del costo

Dada las distintas naturalezas y/o condiciones de los recursos empleados en la obtención de un objetivo, nos encontramos frente a la necesidad instrumental, para lograr un mejor manejo operativo de la información, de buscar un elemento que nos permita expresar el costo de un determinado resultado productivo en términos totalizantes.

Por lo tanto, la unidad monetaria resultaría un elemento homogeneizador, pero no necesariamente el único.

El “componente monetario” representa el valor o precio unitario tomado en consideración para expresar en términos de moneda el componente físico respectivo; este componente monetario podría ser diferente según el objetivo perseguido, por lo tanto, arrojan diferentes resultados igualmente válidos.



CAPÍTULO II

CONTROL DE GESTIÓN

1 - Definición

El control de gestión parte de un diagnóstico estratégico de la organización y conforma una “mejora continua”. Busca administrar no solo el costo, los ingresos y la rentabilidad, sino el valor de la empresa, teniendo en cuenta hacia dónde quiere llegar la dirección (visión) y controlando en forma permanente como se logran los objetivos previamente diseñados e impuestos por la misma. A su vez ejerce una función de diagnóstico permanente.

CHIAVENATO, I.C. (2000). EL CONTROL DE GESTIÓN EN LA EMPRESA. EL CUADRO DE MANDO.

Los objetivos de una empresa no se podrían lograr sin un adecuado **Control de Gestión**. El control de gestión es un proceso ligado a la administración y gestión de la contabilidad de costos.

Objetivos principales: lograr la sustentabilidad (eficiencia, eficacia: rentabilidad), y adecuar continuamente las acciones y comportamientos con el objeto de lograr cumplir los objetivos de la empresa.

El control de la gestión empresarial se enfoca en la recopilación de información que nos ayude a optimizar la toma de decisiones. A través de este, podemos elaborar una planificación u organigrama de acuerdo con los objetivos, pactar límites en los costos, coordinar las tareas que debemos llevar a cabo y definir diferentes mecanismos para el análisis y control de las variables que podrían influir.

“No tener un Departamento para **el control de la gestión de las empresas**, podría llevarnos a tomar decisiones de forma equivocada.”



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

ANTHONY, R.A. (2018). SISTEMA DE CONTROL DE GESTION, MÉXICO.

2 - Funciones del controller financiero

Esta figura tiene un papel decisivo en la gestión de control de las empresas y puede adaptarse a las necesidades de cada empresa. Algunas de sus funciones son:

- **Analítica de datos:** se encarga de recopilar y analizar los datos necesarios para entender el funcionamiento de la empresa y cómo influyen en los resultados. Su misión es ayudar a establecer los objetivos de negocio y elaborar los medios necesarios para obtenerlos. Por lo tanto, es imprescindible establecer sistemas de medición de datos que nos permitan conocer algunos indicadores de rendimiento clave (la productividad, los gastos, las desviaciones, los márgenes de beneficio, estados financieros, etc.).
- **Elaboración de presupuestos:** elaborar los objetivos de la empresa y entender el funcionamiento de todas las aristas de la organización. Además, debe llevar a cabo planificaciones, presupuestos, provisiones y previsiones de tesorería que se ajusten a las estimaciones que se hayan establecido.
- **Asistencia a la dirección empresarial:** Los datos que proporciona el controlador financiero son de vital importancia para que la dirección conozca los indicadores de rendimiento y las diferentes posibilidades que ayudarían a mejorar la empresa. A su vez, el controller ejerce el papel de intermediario entre la dirección y cada uno de los departamentos para transmitir la información analizada y sus conclusiones.
- **Elaborar una estructura contable y financiera:** El controller es quien debe conocer todos los ángulos de la estructura financiera de la empresa. Es muy importante que tenga acceso al conjunto de proyectos que están llevando a cabo las diferentes áreas de la empresa y los costos que estos asumen.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

- **Supervisión del cumplimiento de objetivos:** otras de las funciones es establecer estrategias que le permitan detectar errores e ineficiencias para lograr los objetivos definidos. Los resultados de la empresa deben ajustarse a las metas que se han establecido.

3 - Importancia

Definir la planificación de los proyectos, sus insumos y los gastos que van a ocasionar y mantener un control sobre los mismos, permitirá anticipar situaciones que pueden ser lesivas para el negocio y a su vez evitar impactos financieros graves derivados.

Más allá de evaluar la gestión interna y el cumplimiento de los objetivos, el control de gestión es una herramienta de gran relevancia ya que nos permite tener una visibilidad sobre los recursos de la compañía, cómo y en qué se gastan, evitando potenciales pérdidas y ofreciendo las herramientas necesarias para detectar a tiempo desviaciones de fondos y recursos.

En definitiva, el control de gestión de una compañía es un área fundamental para potenciar la productividad de la misma, el entendimiento y la buena coordinación entre las distintas áreas, y también nos brinda una actividad fundamental para aquellas empresas que quieran ser competitivas en su negocio y alcanzar éxito, lo que permitirá tomar las decisiones que mejor se adapten a su situación.

“En la actual crisis económica, es clave para las empresas que sean capaces de tomar las decisiones más acertadas para garantizar su supervivencia y minimizar el impacto de la recesión económica en sus resultados. El control de gestión aporta las herramientas necesarias para que la toma de decisiones se produzca con mayores garantías de éxito”.

SÁNCHEZ, F.S. (2020). LA IMPORTANCIA DEL CONTROL DE GESTIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS.



CAPÍTULO III

PLANIFICACIÓN

1 - Definición

La planificación puede definirse como un proceso cuyo fin es ayudar a la organización a realizar eficazmente las importantes fases de las funciones de planificar y controlar. (Welsch et al., 2005).

Según Welsch et al. (2005), la planificación comprende:

- 1) El desarrollo de la aplicación de objetivos generales y de largo alcance de la empresa
- 2) La especificación de las metas de la compañía
- 3) El desarrollo, en términos generales, de un plan estratégico de utilidades de largo alcance
- 4) La especificación de un plan táctico de utilidades, de corto plazo, detallado por responsabilidades asignadas (divisiones, departamentos, proyectos)
- 5) El establecimiento de un sistema de informes periódicos de desempeño detallados por responsabilidades asignadas,
- 6) El desarrollo de procedimientos de seguimiento.

El proceso de planificación funciona como un sistema global, que comprende la planificación, la programación y la presupuestación, cuya función dentro del proceso es la mejora continua de la organización.



2 - Propósito de la Planificación

La principal finalidad de la planificación es generar un proceso de decisiones anticipadas para las operaciones proyectadas y para el control. La función de planificar es generalmente reconocida como una tarea puntualmente compleja y que, por tal motivo, es muy fácil de postergar. La planificación descansa en la idea de que el éxito futuro de una entidad u organización puede intensificarse debido a la planificación o programación anticipada.

La administración de una entidad, durante la etapa inicial del proceso de planificación, debe desarrollar tres tipos diferentes de “proyecciones”:

1. Una proyección para referencia (el caso estático) - la cual implica un intento por especificar cuál sería el futuro estado de la entidad si no se hiciera nada; es decir, si no hubiera una intervención planificada por parte de la alta administración.
2. Una proyección anhelada (el caso altamente optimista) - la cual entraña una especificación de “esperanzas y sueños” en cuanto al estado futuro de la entidad; es decir, el cumplimiento esencial de todas las aspiraciones de la entidad.
3. Una proyección planificada (el caso más probable) - que supone una especificación de qué tan cerca puede lograr la entidad, de manera realista, una proyección anhelada. (Welsch et al., 2005).

3- Planificación Estratégica

“La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el que hacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización.”



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
Facultad de Ciencias Económicas

RONCANCIO, G.R (2019). LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA PARA EL CRECIMIENTO DE SU EMPRESA.

Permite que su organización actúe de forma proactiva y no reactiva porque se plantea las preguntas antes de la ejecución. Además, permite tomar mejores decisiones reduciendo los efectos y cambios adversos por ser un modelo proactivo que considera los riesgos potenciales, así como la probabilidad y gravedad de su materialización, disminuye el tiempo y los recursos que se invierten en la corrección de decisiones erróneas pues estas últimas se sustentan en la medición y los datos producto de la actividad diaria.



CAPÍTULO IV

PRESUPUESTO Y DESVÍOS PRESUPUESTARIOS

1 - Definición del Presupuesto

“Un presupuesto es la estimación programada, en forma sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por una organización, en un período determinado” (Mendoza Roca, 2004, pág. 7).

Para Horngren y otros (2006), un presupuesto es:

“Una herramienta que ayuda a los administradores en sus funciones de planeación y de control. Los presupuestos ayudan a los administradores a planear el futuro. Sin embargo, los administradores también los usan para evaluar lo que ha sucedido en el pasado”

Bajo la misma línea de pensamiento, autores como Jiménez y Espinoza (2006) manifiestan que un presupuesto es: “Un plan que muestra cómo habrán de ser adquiridos y utilizados los recursos a lo largo de un intervalo específico. Mientras están las operaciones en proceso, el presupuesto sirve de base de comparación, y facilita el proceso de control”

“El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros, que debe cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas” (Burbano Ruiz & Ortiz Gómez, 2005, pág. 2).

El presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia (González M. , 2002).



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

Un presupuesto es:

- a) La expresión cuantitativa de un plan de acción propuesto para un período determinado.
- b) Una ayuda para coordinar aquello que deberá hacerse para implementar dicho plan (Horngren, Datar, & Rajan, 2012, pág. 184).

Los principales elementos que intervienen en el armado de un presupuesto son:

- Planificador: el presupuesto expresa lo que la persona encargada de armarlo (dueño en este caso) trata de obtener.
- Términos monetarios: el presupuesto debe estar expresado en unidades monetarias.
- Operaciones: el presupuesto debe elaborarse de manera detallada, determinando los ingresos que se obtendrán y los egresos que se van a producir.
- Período Futuro: el presupuesto siempre debe estar en función de un período próximo.
- Control: es el medio de mantener el plan de operaciones dentro de los límites preestablecidos. Debe medir si los propósitos, planes y programas se cumplen y buscar correctivos en las variaciones.

Es indiscutible que un presupuesto no es eficaz si no se identifica con el objetivo total de la organización.

Un presupuesto incluye, por lo general, los aspectos tanto financieros como no financieros de un plan y sirve como un plano que la organización deberá seguir en un



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

período próximo. Un presupuesto financiero estima los flujos de efectivo, los ingresos, y la posición financiera. De la misma manera que los estados financieros se confeccionan para períodos anteriores en base a flujos reales, los estados financieros también se pueden elaborar para períodos futuros -por ejemplo, un estado de resultados, un estado de flujos de efectivo y un balance general presupuestados.

Las compañías de mayor envergadura por lo general utilizan de manera continua los siguientes pasos presupuestales durante el curso del año fiscal:

1. Trabajando en forma conjunta, encargados de presupuestar planean el desempeño de la compañía en su conjunto y la actuación de sus subunidades (como departamentos o divisiones). Tomando en cuenta el desempeño anterior y los cambios anticipados en el futuro, los gerentes de todos los niveles llegan a un entendimiento común acerca de lo que se espera.
2. La alta gerencia proporciona a los gerentes subordinados un marco de referencia, es decir, un conjunto de expectativas financieras o no financieras específicas contra las cuales se habrán de comparar los resultados obtenidos.
3. Los contadores administrativos ayudan a los gerentes a investigar las variaciones con respecto a los planes, como una disminución inesperada en ventas. En caso de que sea necesario, se toma una acción correctiva, como una reducción en el precio para fomentar las ventas, o bien, la búsqueda de una reducción en los costos para mantener la rentabilidad.
4. Los gerentes y los contadores administrativos toman en cuenta la retroalimentación del mercado, los cambios en las condiciones generales y su propia experiencia, cuando empiezan a hacer planes para el siguiente período. Una disminución en ventas, por ejemplo, ocasiona que los gerentes hicieran cambios en las características del producto para el siguiente período.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Los cuatro pasos anteriores describen el proceso continuo del presupuesto en una gran compañía. El documento funcional que se encuentra en la parte central de este proceso se denomina presupuesto maestro (estático). El presupuesto maestro manifiesta los planes financieros y operativos para un período especificado (por lo general, un año fiscal con discriminación mensual), e incluye un conjunto de estados económicos y financieros presupuestados. El presupuesto maestro es el plan global de lo que pretende lograr la compañía en el período presupuestal. Este presupuesto evoluciona a partir de las decisiones tanto operativas como financieras:

- Las decisiones operativas tratan acerca de la mejor forma en que se utilizan los recursos limitados de una organización.
- Las decisiones de financiamiento tratan de cómo obtener los fondos para adquirir tales recursos

En una organización de menor tamaño, el presupuesto no deja de ser indispensable, ya que este mismo es el que nos va a permitir anticiparnos y tomar decisiones una vez finalizado el periodo presupuestado. Con el crecimiento de la organización va a venir un proceso de presupuestación cada vez más complejo y preciso para que la herramienta funcione de manera eficaz.

2 - Ventajas y Limitaciones de los presupuestos

“Los presupuestos son una herramienta de gestión que forman una parte esencial de los sistemas de control administrativo y que ayudan a la consecución de los objetivos plasmados en la planificación.”

SANTIAGO, N.S. (2018). FORMULACIÓN DE PRESUPUESTOS, ECUADOR.

Cuando los responsables los aplican de una manera correcta y razonable, los presupuestos logran lo siguiente:



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

- Realizar un estudio anticipado de riesgos y oportunidades, y crear entre los integrantes de la organización el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.
- Brindan un marco de referencia para medir capacidad, desempeño y para incentivar y facilitar el aprendizaje.
- Motivan a los que participan en el proceso de confección y seguimiento, incrementando la participación de los distintos niveles de la organización.
- Impulsan a reducir la incertidumbre.
- Obliga a llevar sistemas contables adecuados y con información permanentemente actualizada.

Su importancia en la definición de las políticas a seguir es de gran valor, facilitando la toma de decisiones; además de que las mismas estarían basadas en análisis previos y en conclusiones definidas y razonadas, contribuyendo a la solución de problemas en forma anticipada, a eludir riesgos y contingencias que puedan ocasionar pérdidas o gastos posibles de evitar y facilitar un control efectivo sobre cada una de las funciones y actividades de la organización y su personal (Mendoza Roca, 2004).

Para Marriner (2009), el presupuesto constituye un programa de actividades detallado y planificado, que brinda las siguientes ventajas:

- a) Contribuye a establecer un sistema claro de responsabilidades, porque asigna a cada órgano o persona competencias y responsabilidades concretas.
- b) Establece las metas de los diferentes servicios, departamentos y unidades.
- c) Proporciona una serie de normas estándares de rendimiento.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
Facultad de Ciencias Económicas

- d) Determina la naturaleza continua del proceso de planificación y control.
- e) Motiva a los gestores a realizar un análisis detallado de las diferentes operaciones que lleva a cabo la organización.
- f) Ayuda a tomar decisiones basadas en un examen cuidadoso de la situación y de las circunstancias concretas.
- g) Contribuye a aclarar las debilidades de la organización.
- i) Permite hacer una previsión de las necesidades de personal, equipamiento y suministros, permitiendo la generación de menores costos y optimización de recursos.

De la misma manera, Burbano (2011), ha identificado que las ventajas del presupuesto son notorias, y se resumen a continuación:

- a) Determina si los recursos estarán disponibles para ejecutar las actividades y/o se procurará la consecución de los mismos.
- b) Se escogen aquellas decisiones que reporten mayores beneficios para la empresa.
- c) Permite incluir estándares (materiales, mano de obra y costos indirectos de fabricación).
- d) Se pondera el valor de estas actividades.
- e) Cada miembro de la empresa piensa en la consecución de metas específicas mediante la ejecución responsable de las diferentes actividades que le fueron asignadas.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

- f) La dirección realiza un estudio temprano de sus riesgos y oportunidades y crea entre sus miembros el hábito de analizarlos y discutirlos cuidadosamente antes de tomar decisiones.

- g) De manera periódica, se replantean las políticas, cuando después de revisarlas y evaluarlas se concluye que no son adecuadas para alcanzar los objetivos propuestos.

- h) Ayuda a la planeación adecuada de los costos de producción.

- i) Busca optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de recursos.

- j) Se crea la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.

- k) Es el sistema más adecuado para establecer “costos promedio”, y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.

- l) Facilita la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

No obstante, la utilización del presupuesto como herramienta de gestión empresarial también presenta **limitaciones** que deben ser consideradas para minimizar el riesgo de su existencia en las actividades de las organizaciones.

En este sentido, Marriner (2009) considera que las principales desventajas del presupuesto empresarial son:

- a) Convierte toda la actividad de una organización en un asunto monetario, ya que se tiende a conseguir una sola unidad de medida que permita comparar todos los aspectos de la organización.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

b) Las metas presupuestarias pueden sustituir a las metas de la organización, y convertirse en el único elemento a partir del cual se controla la organización.

A partir de la información propuesta por Rincón (2011), se definen como limitantes del presupuesto a: “Los elementos que coartan el avance de una o varias actividades, dada la escasez existente de un recurso”.

Autores como Fernández y Rodríguez (2011) destacan que: “El grado de relevancia del presupuesto adquiere un matiz de controversia y duda, presentándose su principal limitación en que existen ocasiones que los resultados esperados por la gestión presupuestaria se alejan de los fines para los que originalmente fue concebido”.

Estos autores, como producto de la realización de estudios de investigación respecto al tema, concuerdan en que otras de las limitaciones de los presupuestos son:

- a) Son costosos para la empresa.
- b) Demandan una cantidad considerable de tiempo y esfuerzos.
- c) Suelen ser extremadamente pormenorizados, por lo cual se requiere una gran cantidad de datos para alcanzar altos niveles de precisión y fiabilidad en los pronósticos.
- d) Restringen el grado de flexibilidad y reacción.
- e) Fortalecen la cadena vertical de mando.
- f) No contemplan las estructuras de redes que las organizaciones están adoptando.
- g) Se actualizan con poca frecuencia.

Por su parte, Burbano (2011), indica que las limitaciones del presupuesto son:



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

- a) La precisión de sus datos depende del juicio o la experiencia de quienes los determinaron.

- b) Es solo una herramienta de la gerencia.

- c) Su implantación y funcionamiento necesita tiempo; por tanto, sus beneficios se tendrán después del segundo o tercer período, cuando se haya ganado experiencia y el personal que participa en su ejecución esté plenamente convencido de las necesidades del mismo.

3 - Presupuestos estáticos y variaciones

Una variación es la diferencia entre los resultados reales y el desempeño esperado. Este último también se denomina desempeño presupuestado y es un punto de referencia para efectuar comparaciones.

El uso de las variaciones

Las variaciones se sitúan en un punto donde las funciones de planeación y control de la administración se conjuntan entre sí. Ayudan a los gerentes en la implementación de sus estrategias haciendo posible la administración por excepción.

Esta es la práctica de concentrar la atención de la gerencia en áreas que no están funcionando como se esperaba (una gran deficiencia en las ventas de un producto, por ejemplo) y la dedicación de menos tiempo a las áreas que realmente estén operando de acuerdo con las expectativas.

Dicho de otro modo, al poner de relieve aquellas áreas que más se desviaron de las expectativas, las variaciones permiten que los gerentes centren sus esfuerzos en las áreas más cruciales.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Por ejemplo, si los costos reales son mucho mayores que lo presupuestado, las variaciones guiarán a los gerentes en la búsqueda de explicaciones y en la toma oportuna de acciones correctivas, asegurando con ello que las operaciones futuras darán como resultado menos desperdicios y reprocesamientos. Algunas veces ocurren fuertes variaciones positivas, como una disminución significativa en los costos de manufactura de un producto. Los gerentes intentarán comprender las razones de tal disminución (una mejor capacitación de los operadores o cambios en los métodos de manufactura, por ejemplo), de modo que dichas prácticas se puedan continuar y transferir de forma adecuada a otras divisiones dentro de la organización.

Las variaciones también se usan en las evaluaciones del desempeño y para motivar a la gerencia. Algunas veces, las variaciones indican que la compañía debería considerar un cambio en su estrategia. Por ejemplo, las variaciones negativas considerables ocasionadas por tasas de defectos excesivas en un nuevo producto quizás indiquen un diseño defectuoso del mismo. Los gerentes pueden entonces interesarse en investigar el diseño del producto y cambiar potencialmente la mezcla de productos que ofrecen.

El análisis de variaciones permite a los gerentes evaluar el desempeño y aprender mediante el suministro de un marco de referencia para evaluar de manera correcta el desempeño actual. A la vez, los gerentes toman acciones correctivas para asegurarse de que las decisiones se implementan correctamente y que se logren los resultados presupuestados.

Presupuesto estático

El presupuesto estático, o presupuesto maestro, se basa en el nivel de resultados planeado al inicio del periodo del presupuesto. El presupuesto maestro se denomina presupuesto estático porque el presupuesto del periodo se desarrolla en torno a un solo nivel de resultados planeado (estático).



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

La variación del presupuesto estático es la diferencia entre el resultado real y la cantidad presupuestada correspondiente en el presupuesto estático.

Una variación favorable, cuando se considera en forma aislada, tiene el efecto de aumentar la utilidad en operación u operativa en relación con el monto presupuestado.

Una variación desfavorable, cuando se considera en forma aislada, tiene el efecto de disminuir la utilidad en operación en relación con el monto presupuestado.

Presupuesto flexible

Un presupuesto flexible calcula los ingresos presupuestados y los costos presupuestados tomando como base la producción real en el periodo del presupuesto. El presupuesto flexible se prepara al final del periodo, después de que se conoce la producción real. El presupuesto flexible es el presupuesto hipotético que la organización había preparado al inicio del periodo del presupuesto, si hubiera pronosticado correctamente la producción real de los productos.

CHARLES T. HORNGREN, GEORGE FOSTER & SRIKANT DATAR (1996)
“CONTABILIDAD DE COSTOS: UN ENFOQUE GERENCIAL”, PRENTICE HALL
HISPANOAMÉRICA S.A.

Elaboración del Presupuesto Flexible

El Presupuesto Maestro se flexibiliza en función del nivel de actividad real a precios presupuestados para el periodo bajo análisis y tomando en consideración el método de costeo adoptado por la empresa para el control de gestión.

La correcta elaboración del presupuesto flexible será la base que determine la exactitud en el cálculo de las variaciones presupuestarias.

ASENSIO, M.A. & JARDEL, E.J. (2003). ANÁLISIS DE DESVÍOS
PRESUPUESTARIOS



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

4 - Análisis de desvíos presupuestarios

Las desviaciones resultan de **la diferencia entre la cantidad presupuestada y la cantidad que finalmente se ha empleado**. Pueden darse en la partida de ingresos y gastos y son consecuencia de que al principio de un ejercicio se elabora un determinado presupuesto con importes estimados para un periodo concreto de tiempo (normalmente un año) en el que se incluyen también los beneficios previstos. Es natural que se produzcan desviaciones. Sin embargo, el análisis de desviaciones trata de mitigarlas para ajustar al máximo los parámetros con los que elaborar estrategias y planificaciones.

Hay que decir que dichas desviaciones pueden ser positivas o negativas. Una empresa puede presupuestar más o menos de lo previsto. Como consecuencia, **los ingresos pueden ser mayores o menores que dicha planificación**. Así, un análisis de desviaciones pretende disponer de toda la información sobre dichos procesos para poder elaborar respuestas acordes a la realidad. Se trata de ajustar lo máximo posible las previsiones con el funcionamiento real de la empresa. Con ello podremos optimizar el uso de recursos y generar mayor competitividad.

5 - Causas por las que se producen las desviaciones

- **Diferencias en el precio unitario de los productos:** se da cuando el coste unitario asociados a un producto y el precio de venta es mayor o menor del presupuestado.
- **Desviaciones por la actividad:** una empresa prevé una producción determinada que finalmente puede no cuadrar positiva o negativamente con la efectuada.
- **Desviaciones en el consumo unitario:** se prevé un consumo que finalmente no se corresponde con el que se efectúa de forma real.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Por la naturaleza de las desviaciones pueden analizarse a partir de la contabilidad de costes o la contabilidad general. Lo idóneo es hacerlo según la contabilidad de costes para obtener información más precisa.

El análisis de variaciones permite que los gerentes evalúen la efectividad de las acciones y el desempeño del personal en el periodo actual, y afinen las estrategias para el logro de un mejor desempeño futuro. Para asegurarse de que los gerentes interpreten correctamente las variaciones y que tomen decisiones adecuadas con base en ellas, necesitan reconocer que las mismas pueden tener causas múltiples.

Los gerentes no deben interpretar las variaciones en forma aislada entre sí. Las causas de las variaciones existentes en una parte de la cadena de valor pueden ser el resultado de decisiones que se hayan tomado en otra parte de la cadena de valor.

Considerando una variación desfavorable en la eficiencia de los materiales directos en la línea de producción de una organización, las posibles causas operativas de dichas variaciones a lo largo de la cadena de valor de la compañía son las siguientes:

1. Un diseño deficiente para los productos o los procesos.
2. Una ejecución deficiente sobre la línea de producción debido a trabajadores con una capacitación insuficiente o a la presencia de máquinas defectuosas.
3. Una asignación inadecuada de la mano de obra o de las máquinas a trabajos específicos.
4. Una congestión ocasionada por la programación de un alto número de órdenes urgentes de los representantes de ventas.
5. Los proveedores de la organización no fabrican los materiales de los productos con una alta calidad uniforme.

El punto 5 ofrece una razón, incluso más amplia, como la causa de la variación desfavorable en la eficiencia de los materiales directos, al considerar las ineficiencias en la cadena de suministro de las compañías (en este caso, de los proveedores).



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

Siempre que sea posible, los gerentes deben tratar de entender las causas fundamentales de tales variaciones.

¿Cuándo hay que investigar las variaciones?

Los gerentes deben entender que un estándar no es una sola medida, sino más bien una gama de cantidades posibles de insumos aceptables, de costos, de cifras de producción o de precios. En consecuencia, esperan que surjan variaciones pequeñas.

Una variación dentro de un rango aceptable se considera un “acontecimiento bajo control” y no requiere una investigación o una acción por parte de los gerentes. Por lo tanto, ¿cuándo necesitan los gerentes investigar las variaciones?

Con frecuencia, los gerentes investigan las variaciones con base en juicios subjetivos o en reglas empíricas.

En el caso de aspectos fundamentales, como los defectos de los productos, incluso una pequeña variación podría originar investigaciones y acciones. En el caso de otros aspectos, como los costos de los materiales directos, los costos de la mano de obra y los costos de las reparaciones, las organizaciones tienen por lo general reglas como: “investigar todas las variaciones superiores a \$5,000 o al 25% del costo presupuestado, lo que sea más bajo”. La idea es que una variación de 4% en los costos de los materiales directos de \$1 millón —una variación de \$40,000— merece más atención que una variación de 20% en costos por reparaciones de \$10,000 —una variación de \$2,000.

El análisis de variaciones está sujeto a la misma prueba de costo-beneficio que todas las demás fases de un sistema de control administrativo.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

Aprendizaje de la organización

La meta del análisis de variaciones es que los gerentes entiendan el motivo por el cual surgen las variaciones, que aprendan y que mejoren el desempeño futuro.

Para reducir la variación desfavorable en la eficiencia de los materiales directos, por ejemplo, los gerentes pueden buscar mejoramientos en el diseño del producto, en el compromiso de los trabajadores para realizar su labor bien desde la primera vez y en la calidad de los materiales suministrados, entre otros. Algunas veces, una variación desfavorable en la eficiencia de los materiales directos señala la necesidad de cambiar la estrategia de un producto, tal vez porque dicho producto no logre fabricarse a un costo lo suficientemente bajo.

El análisis de variaciones no debe ser una herramienta para “jugar a la búsqueda de culpables” (es decir, buscar a un individuo a quien culpar por cada variación desfavorable). En cambio, debería ayudar a la compañía a aprender a partir de lo que sucedió y cómo lograr un desempeño mejor en el futuro.

Los gerentes tienen que encontrar un equilibrio sutil entre ambos usos de las variaciones que hemos expuesto: la evaluación del desempeño y el aprendizaje de la organización.

El análisis de variaciones es de utilidad para las evaluaciones del desempeño; no obstante, un énfasis exagerado sobre la evaluación del desempeño y la satisfacción de las metas individuales de las variaciones socavaría el aprendizaje y la mejora continua. ¿Por qué? Porque el logro de un estándar se convierte en un fin en sí mismo. En consecuencia, los gerentes buscarán metas que sean fáciles de alcanzar, en vez de buscar metas que sean desafiantes y que requieren creatividad e inventiva.

Un énfasis excesivo en la evaluación del desempeño también ocasiona que los gerentes tomen acciones para lograr el presupuesto y evitar así una variación desfavorable, incluso si tales acciones perjudicaran a la compañía en el largo plazo.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Tales efectos negativos tienen menos probabilidades de ocurrir si el análisis de variaciones se concibe como una forma de promover el aprendizaje dentro de la organización.

Mejora continua

Los gerentes también utilizan el análisis de variaciones para crear un ciclo virtuoso de mejoramiento continuo. ¿Cómo? Identificando en forma repetida las causas de las variaciones, iniciando las acciones correctivas y evaluando los resultados de las acciones.

Las oportunidades para la mejora son, con frecuencia, más fáciles de identificar cuando los productos se elaboran por primera vez.

Luego de que se identifican las oportunidades fáciles, se puede requerir mucho más inventiva para identificar las oportunidades de mejoramiento sucesivas.

CHARLES T. HORNGREN, GEORGE FOSTER & SRIKANT DATAR (1996)
“CONTABILIDAD DE COSTOS: UN ENFOQUE GERENCIAL”, PRENTICE HALL
HISPANOAMÉRICA S.A.

6 - ¿Para qué sirve el análisis de desviaciones?

El análisis de desviaciones **tiene numerosos beneficios para la optimización de los procesos empresariales**. Si bien tiene una repercusión muy positiva sobre la mejora en las decisiones, incorpora otras utilidades que detallamos a continuación:

1.- Cálculo de costos

El análisis de desviaciones permite llevar a cabo el cálculo de costes según diferentes criterios.

- Cálculo de costes por fases



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

- Por departamentos
- Por productos
- A partir de funciones específicas

2.- Valoración sobre inventarios

- Calcular los resultados analíticos de la explotación
- Hacer cálculos por zonas, canales de distribución y productos

3.- Suponen un medio para motivar, controlar y comunicar

- Implementan la cantidad y calidad de información para los diferentes actores involucrados en la actividad empresarial

4.- Sirven para comparar

- Con el análisis de desviaciones podemos comparar planificaciones en el tiempo para comprobar su eficiencia
- Al mismo tiempo, podemos comparar nuestros propios resultados con los de la competencia

5.- Mejoran la calidad de las decisiones

- El análisis de desviaciones contribuye a mejorar la calidad de nuestras decisiones por el implemento de la información y su detalle

Analizar los desvíos nos proporciona una guía de acción que ayuda a los trabajadores a darse cuenta de las prioridades y objetivos de la empresa y minimiza el riesgo, al ser un plan de acción con actividades marcadas para su consecución. Además, es fácil revisarlo y comprobar qué partes de la empresa no han cumplido el presupuesto y cuáles han sido los motivos.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

7 - Cálculo de desvíos

Los desvíos podemos analizarlos **a partir de la contabilidad general o desde la contabilidad de costos**. En este último caso, obtenemos información mucho más detallada.

Pretende **identificar en qué medida cada acción repercute sobre el beneficio** de la compañía. Por lo tanto, las desviaciones que supongan un mayor beneficio real del previsto las denominaremos desviaciones favorables o positivas, por otro lado las que lo hagan en sentido contrario las llamaremos desviaciones negativas o desfavorables.

La técnica que a continuación se presenta considera sólo la **variación entre lo real y lo presupuestado** inducida por un factor manteniéndose el resto constante.

La **contabilidad general** nos permite realizar un análisis de desviaciones con distintos niveles de detalle. A medida que la desagregación sea mayor, la información obtenida será más precisa.

Desviación total: Mide la diferencia a nivel de ingresos, gastos y costos totales entre lo real y lo presupuestado.

Desviación por modalidades de ingresos y gastos: Mide la diferencia a nivel de ingresos y gastos, con desglose por modalidades.

Luego si queremos realizar un análisis más detallado de desviaciones tenemos que acudir a la **contabilidad de costos**, el cual nos permite determinar en qué centros se están produciendo las desviaciones y, dentro de ellos, en qué modalidades de ingresos y gastos.

Podemos distinguir:

Desviación en gastos variables: a su vez se puede mencionar bajo este ítem:



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

- Efecto precio: mide la desviación que se produce por diferencia entre el costo real unitario y el costo estimado, considerando que el volumen no varía
- Efecto volumen: mide la desviación que se produce por diferencia entre el consumo real y el consumo previsto, considerando que el precio no varía
- Efecto mixto: mide el efecto conjunto de la diferencia del costo unitario y del consumo

Desviación en gastos fijos: se deben exclusivamente a un efecto precio, ya que no varían con el volumen de actividad. La desviación se produce cuando el precio real es mayor / menor que el precio estimado.

Desviación en ventas: La desviación en venta, al igual que la de costos variables, se puede descomponer en tres conceptos:

- **Efecto precio**, por diferencia entre el precio unitario previsto y el precio real (considerando que el volumen no varía)
- **Efecto volumen**, por diferencia entre la cantidad real vendida y la cantidad estimada (considerando que el precio unitario del producto no varía)
- **Efecto mixto:** por el efecto conjunto de la diferencia en precio y en volumen

8 - Metodología de análisis de desvíos presupuestarios

A continuación, se detalla la metodología y los pasos seguidos por Horngren y Foster para analizar los desvíos presupuestarios.

- **Nivel de Análisis Cero**

Implica determinar la variación total presupuestaria entre el resultado real y el presupuesto estático o maestro.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

- Nivel de Análisis Uno

Se determina la variación con un poco más de detalle que en el nivel cero desagregando el resultado región por región que lo conforma y comparando de esa manera los resultados reales con los del presupuesto estático o maestro.

- Nivel de Análisis Dos

En este nivel se emplea el presupuesto flexible adecuado a volúmenes de actividad reales y se distinguen dos tipos de variaciones:

- a. Variación en el Presupuesto Flexible
- b. Variación en el Volumen de Ventas

Con los datos obtenidos del Nivel Uno más datos adicionales obtenidos de la organización se puede desarrollar el nivel de análisis dos, para lo cual se debe:

- a. Elaborar un presupuesto flexibilizado en función de las unidades reales vendidas.
- b. Comparar los datos reales con el presupuesto estático y el nuevo presupuesto.
- c. Determinar las variaciones en el Presupuesto Flexible y en el Volumen de Ventas.

- Nivel de Análisis Tres

Es más detallado que los anteriores y se desglosa el resultado económico renglón por renglón, en un análisis que comprende:

- a. Variación Presupuesto Flexible:
 - Variación Precio
 - Variación cantidad o eficiencia
- b. Variación Volumen de Ventas

Este análisis además se puede abrir por zona geográfica, por producto, por canal de distribución, por responsable, etc. A efectos de medir la gestión de cada unidad



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

de negocio y hallar explicaciones sobre las causas de los desvíos a fin de implementar acciones correctivas.

9 - Aplicación práctica

A continuación, abordaremos un análisis de la parte cuantitativa correspondiente a nuestra investigación, nos enfocamos en la metodología y los pasos seguidos por “Horngren y Foster” que aplican para analizar desvíos presupuestarios.

Nivel de Análisis Cero

Este nivel nos indica una primera impresión de nuestra variación total presupuestaria entre el resultado real y el presupuesto estático. Según el Anexo I, en este nivel podemos observar que la organización obtuvo una variación en el presupuesto estático de \$40.072 debajo de lo previsto, lo cual implica una variación desfavorable según lo planificado; si lo traducimos en porcentaje, la variación es de -10,01%.

En este nivel no podemos diferenciar cuáles fueron las causas que provocaron esta variación, ni los factores determinantes de este desvío.

Nivel de Análisis Uno

Siguiendo con nuestro análisis, en este nivel podemos visualizar un poco más en detalle la variación respecto al nivel cero; desagregar el resultado renglón por renglón y así comparamos los resultados reales con los del presupuesto estático.

Según el Anexo II, podemos observar lo siguiente:

- Las ventas fueron un 5,92% menor de lo previsto, ya que en la mayoría de los productos ocurrió que se vendieron menos unidades de las presupuestadas para el periodo bajo análisis; con excepción del “cloro granulado”, el cual superó las unidades presupuestadas, arrojando una variación favorable. A nivel global la variación fue desfavorable.
- En cuanto a los costos variables, obtuvimos una variación favorable, ya que los mismos no superaron a los presupuestados. La misma fue de 7,70% (Anexo VIII).



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

- Los Gastos Fijos tuvieron una variación desfavorable en 6,82%. En el caso de los CIF, se vió afectada por un aumento en el sueldo del empleado y el seguro de la moto que el empleado utilizó para realizar el reparto de los pedidos (Anexo VIII).

Como podemos ver, en este nivel tenemos una primera impresión de las causas que provocaron el desvío en el Resultado Operativo de \$40.072 debajo de lo previsto. Cuando identificamos una variación como favorable o desfavorable, no tenemos en cuenta solamente el signo que arroja, sino que también debemos analizar a qué concepto y rubro pertenece para luego identificar a qué tipo de variación pertenece.

Nivel de Análisis Dos

Este nivel es un poco más complejo, se emplea el presupuesto flexible según los volúmenes de actividad reales y podemos distinguir dos tipos de variaciones:

- **Variación en el presupuesto flexible**
- **Variación en el volumen de ventas:** Una fórmula que nos sirve de ayuda para su cálculo es $\rightarrow (Q_r - Q_p) * U_p * p_p$

Para poder continuar con el análisis, necesitamos una serie de datos brindados por la organización, los cuales podemos verlos en el Anexo V y Anexo VI.

A modo de simplificar nuestro trabajo, estos datos fueron ordenados en el Anexo VII, a fines de poder realizar el cálculo de nuestras variaciones correspondientes al Nivel de Análisis II.

Primero elaboramos el Presupuesto Flexible en función de las unidades reales vendidas, luego comparamos los datos reales con el presupuesto estático y el nuevo presupuesto flexible; y finalmente determinamos las variaciones en el presupuesto flexible y en el volumen de ventas.

La elaboración del presupuesto flexible se realiza en función de determinados niveles de ventas, en este caso se toma como base el nivel de actividad real a precios presupuestados. Una correcta elaboración del mismo, nos llevará a obtener una base para determinar con exactitud las variaciones presupuestarias.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

En el Anexo VII realizamos los cálculos correspondientes para determinar el presupuesto flexible, el cual nos permitió obtener la variación en el presupuesto flexible por diferencia entre el presupuesto real y el presupuesto flexible. Al mismo tiempo determinamos la variación en el volumen de ventas por diferencia entre el presupuesto flexible calculado en este mismo nivel y el presupuesto estático que obtuvimos en el nivel anterior. Un control de rutina para saber que nuestras variaciones fueron correctamente calculadas, es que la suma de éstas sean igual a la variación total del nivel dos, ya que las mismas son un detalle más profundo de la variación total.

En cuanto al análisis cuantitativo correspondiente al Nivel 2, podemos observar los siguientes puntos:

- Debido a una disminución en las unidades vendidas, respecto a las establecidas en el presupuesto, se obtuvo una variación desfavorable en el volumen de ventas para el resultado operativo de \$23.364.
- En cuanto a las ventas en pesos obtuvimos una variación en el presupuesto flexible con sentido desfavorable en la mayoría de los productos.
- Los costos variables reales fueron menores a los presupuestados, esto causó que nuestro resultado operativo disminuyera en menor proporción, obteniendo así una variación en sentido favorable para nuestro análisis.
- Los Gastos fijos reales fueron mayores a nuestro presupuesto flexible, esto causó una desviación desfavorable para nuestro resultado operativo. Destacamos que los mismos no generan una variación en el volumen de ventas, ya que no fluctúan ante cambios de producción o ventas.

En este nivel pudimos abordar un análisis más completo que explica nuestra variación en el resultado operativo.

Nivel de Análisis Tres

El siguiente análisis es el más completo y complejo, ya que desglosa el resultado renglón por renglón, en un análisis que comprende la variación presupuesto flexible dividida en dos variaciones, variación precio y variaciones eficiencia.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Para continuar este análisis vamos a tomar unas fórmulas que nos servirán de ayuda:

Variación precio Total: $(pr - pp) * Qr * Ur$

- Variación precio real: $(pr - pp \text{ Aj Infla}) * Qr * Ur$
- Variación precio por inflación: $(pp * \square \text{ Coef . Infla}) x Qr * Ur$

Variación eficiencia: $(Ur - Up) * Qr * pp$

Cabe destacar que a modo de simplificar nuestro análisis no tomamos en consideración el efecto inflacionario que podría ocasionar.

En el Anexo III encontramos el Nivel 3 detallando la apertura de la variación en el presupuesto flexible, adicionalmente en el Anexo VII podemos visualizar con mayor detalle las variaciones obtenidas por cada uno de nuestros renglones, en los cuales fueron aplicadas las fórmulas que nombramos anteriormente.

Para continuar con la línea de análisis, podemos concluir lo siguiente:

- La variación en el precio de nuestros productos resultó desfavorable, con excepción del cloro granulado que su precio no aumentó respecto a lo presupuestado.
- Los Costos Variables mantienen su variación favorable, ya que los precios reales fueron menores a los presupuestados.
- Los Costos Fijos aumentaron sus precios provocando una variación desfavorable en el precio. En cuanto a su variación eficiencia, no poseen ya que no se puede hacer responsable a una UEN por el uso de un factor no controlable.
- La variación eficiencia obtenida en los Costos Variables se debió a la diferencia obtenida por el consumo por unidad real y presupuestada, y que se emplearon más horas de trabajo de las previstas. Estos datos podemos visualizarlos en las Notas 1 y 2.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

Luego del análisis efectuado por niveles, finalmente podemos obtener una explicación más certera de las causas de los desvíos. A través de éstas se tomarán los recaudos necesarios, informando a cada sector responsable para luego disminuir los riesgos que se pueden presentar a raíz de los mismos.



CAPÍTULO V

HERRAMIENTA DE MEJORA CONTINUA

1 - Concepto y características

La mejora continua es uno de los pilares básicos de las compañías hoy en día. Esta filosofía está basada en la actitud de mejoramiento continuado de los procesos que lleva a cabo una empresa.

“La Mejora Continua no solo tiene sentido para una empresa de producción masiva, sino que también en empresas que prestan servicios es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces tienes las siguientes características”:

- 1. Un proceso documentado. Esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez*
- 2. Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión)*
- 3. Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.*

MARIA VICTORIA FLORES RIPOLL (2010). DEFINICIÓN DE MEJORA CONTINUA.



2 - Pasos para realizar un plan de mejora continúa

1. Definir los objetivos

Primero, debemos definir los objetivos que se desean alcanzar y dirigir el plan de mejora continua hacia ellos. Debemos tener en cuenta que mejorar el funcionamiento de una empresa depende de realizar las correcciones y optimizaciones de las fallas que puedan estar afectando los resultados de cada proceso.

2. Medir y analizar los resultados

Conocer cómo son los resultados de los procesos actuales solo es posible con la documentación precisa que establezca de qué forma se realiza cada actividad y operación en todos los procesos de la organización. Los KPI's son unos de los indicadores más valiosos al momento de obtener datos sobre cómo han operado hasta el momento. Son un parámetro ideal para identificar qué fallas hay y cuáles aspectos son correctos.

3. Comparativa de resultados entre procesos

A partir de la información y el conocimiento de los datos históricos de todos los procesos de la organización, es importante realizar comparaciones entre resultados, para ir encontrando qué situaciones y momentos han sido más beneficiosos en la empresa.

4. Simplificar procesos

No solo debemos resolver los problemas que se presenten en los procesos de la empresa, sino que también debemos simplificarlos, tanto para evitar las pérdidas de tiempo y costos como para aumentar su productividad.

5. Involucrar al equipo de trabajo



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

En la optimización eficaz de los procesos es necesario vincular a los colaboradores, con el fin de que conozcan y se capaciten en las nuevas metodologías. Es muy importante contar con el respaldo del equipo, ya que serán quienes garanticen el éxito del plan de mejora continua.

6. Evaluación periódica del plan de mejora continúa

Una vez definido el plan de mejora continua, tendremos que realizar evaluaciones de los resultados para planificar en qué momentos se deberá realizar el proceso de optimización nuevamente y no perder la excelencia de la empresa.

7. Análisis y retroalimentación de los resultados

A partir de la evaluación y análisis de los resultados de cada proceso modificado, será posible identificar el éxito de las estrategias que se implementaron para la optimización. Este es el parámetro para ajustar las mejoras que puedan no estar alcanzando los objetivos establecidos.

3 - Análisis de desvíos como mejora continúa

Abordar un análisis de esta complejidad nos ayuda a saber dónde nos encontramos parados, lo cual nos permite mejorar diferentes aspectos de nuestro negocio. Para lograr el éxito de esta herramienta, demos:

- En primer lugar, **planificar**, es necesario identificar las actividades que son susceptibles de mejoras, además se establecen los objetivos que se quieren alcanzar. Para ello se realiza una recopilación de toda la información necesaria para analizar las causas que han originado esa situación desfavorable y poder elaborar un Plan de Acción, con las acciones preventivas y correctivas que se consideren necesarias.

Esta fase incluye la formación al personal con el propósito de que sean capaces de aplicar y entender las medidas que se hayan definido.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

- **Hacer.** Consiste en ejecutar todas las acciones que se han planeado en la fase anterior.
- **Verificar.** Se debe evaluar la eficacia de las acciones llevadas a cabo. Si las actividades no tienen el efecto que se desea, habrá que modificarlas para que se puedan conseguir los objetivos establecidos.
- **Actuar.** Una vez que se ha finalizado el proceso, se deben estudiar los resultados obtenidos y compararlos con los datos que se recogían antes de aplicar las acciones de mejora. También, hay que documentar cada acción que se haya realizado.

Una vez que se ha alcanzado la última fase se pueden dar dos situaciones:

- Positiva: en la que se ha alcanzado el objetivo. Lo que implica que las acciones tomadas son eficaces y se pueden seguir aplicando. Esto no implica que no haya que repetir el proceso, es más se deben identificar nuevas acciones de mejora y comenzar un nuevo ciclo para continuar con la mejora de la organización.
- Negativa: en la que no se ha alcanzado el objetivo. En este caso habría que examinar todo el ciclo para identificar los errores que se hayan cometido.

Este análisis de mejora continua debe incorporarse en los procesos diarios de la organización, siendo aceptada como un valor fundamental, ya que forma parte de los Sistemas de Gestión.



CONCLUSIÓN

La finalidad de determinar los desvíos entre los valores presupuestados y los reales es la de “mirar hacia el futuro” y redefinir las proyecciones, planes y objetivos de la empresa.

A través de la implementación por parte de “Delivpool” de la herramienta de mejora continua denominada “Análisis de desvíos presupuestarios” observamos que surge la oportunidad de poder detectar y corregir los desvíos existentes.

Puntualizando en la implementación de esta herramienta en la organización durante el semestre comprendido entre octubre 2020 y marzo 2021 podemos arribar a conclusiones de utilidad y tomar acciones correctivas para mejorar la gestión de la organización.

En primera instancia podemos observar que, si bien tanto el resultado operativo proyectado como el que realmente ocurrió fueron positivos, este último fue aproximadamente 10% inferior al esperado, podemos advertir que tal diferencia se debe principalmente a los siguientes motivos:

- El total de unidades vendidas fueron inferiores a las presupuestadas.
- El precio al que se vendió la mayoría de los productos también fue inferior al precio de venta esperado, esto se dio principalmente por la alta competencia existente en el mercado, imposibilitando realizar una suba en los mismos.
- Los costos variables fueron inferiores a los presupuestados, a diferencia de los gastos fijos, que terminaron superando a los proyectados inicialmente.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Todas estas conclusiones se pueden observar fácilmente gracias a la implementación de la herramienta mencionada.

Adicionalmente, la inexistencia de un sistema presupuestal dentro de “Delivpool” traería como consecuencia el uso irracional de los recursos económicos con que se cuenta, como así también la inexistencia de un plan estratégico sobre el cual gire la actividad económica de la organización, la falta de criterios necesarios para la evaluación del desempeño y medición de los resultados obtenidos y, la disminución de la efectividad de las operaciones. Todo esto impactaría en forma directa en el resultado final obtenido.

Además, teniendo en cuenta el difícil contexto que tanto empresas grandes como pymes y menores explotaciones deben atravesar en nuestro país, es imprescindible poder sumar este tipo de herramientas para optimizar y hacer más eficientes las actividades desarrolladas y que las variables exógenas (inflación, poca disponibilidad de productos en temporada, etc.) impacten en menor medida.

Básicamente, el concepto sería el de focalizarse en mejorar y “agregar valor” a las operaciones que la empresa desarrolla pudiendo darles un mejor manejo a las variables “controlables” (proceso de mejora continua), y anticiparse a que el impacto de las no controlables (exógenas) sea el menor posible.

Esto refuerza y respalda la necesidad de implementar el presupuesto como herramienta de gestión para planificar y luego observar periódicamente los desvíos, tomar con tiempo las medidas correctivas y reducir los mismos.

En definitiva, lo esperado es que, con el planeamiento y control presupuestario, la tarea desarrollada sea útil y proporcione un enfoque global y ordenado del negocio de la empresa y que los objetivos generales y particulares planteados sean cumplidos. La experiencia, el buen criterio e ingenio directivo serán fundamentales para la aplicación de esta indispensable herramienta en la conducción empresarial.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO **Facultad de Ciencias Económicas**

Cumpliendo con uno de los objetivos del trabajo, y a modo de sugerencia, aconsejamos los siguientes caminos a la explotación a fin de mejorar los resultados futuros:

Inicialmente, y teniendo en cuenta que en la mayoría de los productos el precio de venta real terminó siendo inferior al presupuestado; y que debido a la alta competencia y a las variadas formas de conseguir los productos por parte de los clientes existentes en la actualidad, creemos que la explotación debería enfocarse en disminuir los costos disponiendo de capital de manera anticipada para poder comprar productos e insumos en temporada baja pudiendo acceder a mejores precios de compra.

Enfocándonos en el resultado operativo real (inferior en un 10% al esperado), y observando los datos expuestos en las notas y anexos, llegamos a la conclusión de que tal diferencia se debe, entre otras cosas, a que Delivpool cuenta con un acotado presupuesto, esto lo lleva a realizar las compras de los insumos cuando posee un panorama claro o cuando las incertidumbres del mercado son las menores posibles, es decir cuando hay certeza de lo que va consumir cada uno de los clientes (venta por pedido) comprando en meses muy cercanos a la temporada alta (precios elevados debido a la gran demanda) y sin posibilidad de stockearse.

Vinculado a esto, recomendamos al emprendimiento obtener alguna fuente de financiamiento (como puede ser a través de la incorporación de un socio capitalista o la toma de un préstamo a una tasa razonable) para así no tener que esperar a los meses próximos a la temporada de venta para poder realizar las compras de los insumos, ya que en este momento es cuando más demanda hay de los mismos y por consiguiente cuando más alto es el precio.

Esto permitiría también la posibilidad de buscar ampliar la cartera de clientes ya que se podría contar con mayor cantidad de productos.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Apuntado a la expansión de la explotación, recomendamos a la misma empezar a dar fuerza al marketing digital, fundamental hoy en día para poder llegar a diferentes sectores del mercado.

Esto lo podría lograr a través de la incorporación de un community manager capacitado a la organización, que se encargue del manejo de las redes sociales y de la creación de contenido digital que genere un valor agregado para la misma.

Mencionadas las conclusiones y las recomendaciones, enumeramos una por una las “Acciones correctivas concretas” que nosotros creemos, pueden agregar valor a las operaciones de Delivpool generando en la misma crecimiento y sostenibilidad en el tiempo:

Ampliación del Capital de Trabajo: Conseguir fuentes de financiamiento a través de la incorporación de un socio capitalista que también pueda enfocarse en decisiones estratégicas junto a César, y conseguir prestamos que hoy se ofrecen a emprendimientos o empresas presentando la documentación necesaria a tasa muy baja y a largo plazo (Plan semilla, Mendoza Activa de Mendoza fiduciaria).

A su vez, analizar la posibilidad de alquilar un depósito de mayor tamaño que pueda soportar el incremento en el stock.

Nuevos canales de comunicación: Contratar los servicios de una persona encargada de lanzar al mercado una campaña publicitaria “agresiva” en las redes sociales principales (facebook e instagram) haciendo mucho hincapié en la modalidad de delivery que ofrece Delivpool y que es lo que la diferencia del resto. Es importante también desarrollar folletos publicitarios que puedan ser entregados en lugares estratégicos (clubes, barrios privados, gimnasios, etc)

Apertura hacia nuevos socios estratégicos: Analizar la complementación con empresas del rubro que se dediquen a la colocación e instalación de bombas y



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

piscinas, para poder generar una sinergia entre ambas, donde una pueda ofrecer los servicios de la otra.

Búsqueda de clientes con compras mayoristas: Acercarse de antemano (temporada baja), a clubes y a barrios privados, realizando pruebas y testeos sobre la calidad de los productos, cotizando y cerrando negociaciones para poder ser proveedores de los mismos. Sobre todo, los clubes en temporada abren las escuelas de verano, motivo por el cual necesitan altas dosis de cloro para poder mantener el agua en óptimas condiciones.

Aplicación de Herramientas de Mejora continua: Comenzar con el proceso de presupuestación en el mes de Marzo-Abril (cierre de temporada anterior), para encarar la nueva temporada, pudiendo planificar de antemano todo lo desarrollado en el presente trabajo de investigación.

Una vez cerrada la temporada (Febrero) comenzar con el Análisis de desvíos, para poder localizar dónde estuvieron las diferencias y pensar en acciones correctivas que sirvan de base para la próxima temporada.

Para concluir, creemos que Delivpool, presenta una modalidad innovadora que le da cierta ventaja diferenciadora en un mercado hipercompetitivo. Es por eso que, a partir de la aplicación de las herramientas mencionadas y una correcta gestión, la explotación puede crecer de una manera exponencial ampliando sus operaciones por los principales departamentos del Gran Mendoza.

Siendo esta, una empresa que una vez que logre consolidarse, pueda comenzar a analizar nuevas unidades operativas complementarias como puede ser el servicio de instalación de piscinas y demás, haciendo de este un negocio sin techo.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
Facultad de Ciencias Económicas

BIBLIOGRAFÍA

- ASENSIO, M.A. & JARDEL, E.J. (2003). ANÁLISIS DE DESVÍOS PRESUPUESTARIOS
- Cavallo, M.C. (2012). Material preparado por la Cátedra de Control Presupuestario, Univ. Universidad Nacional de Rosario, Facultad de Ciencias Económicas y Estadística.
- CHARLES T. HORNGREN, GEORGE FOSTER & SRIKANT DATAR (1996) “CONTABILIDAD DE COSTOS: UN ENFOQUE GERENCIAL”, PRENTICE HALL HISPANOAMÉRICA S.A.
- ASENSIO, M.A. (2019). Ponencia “Efectos de la Inflación en el Análisis de Desvíos Presupuestarios”, Congreso XVI de Costos, Mendoza.
- CARTIER, E.C. & OSORIO, O.O. (1992). Evento Científico. Contabilidad, Finanzas y Auditoría. Teoría General del Costo.
- SANTIAGO, N.S. (2018). Formulación de presupuestos, 2018. UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
- Muñoz, L.M. (2009). Control presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto. Barcelona: Bresca Editorial, S.L.
- Marchetti, L.M. (2017). Reducción de principales pérdidas organizacionales en una empresa manufacturera, Córdoba.
- MARIA VICTORIA FLORES RIPOLL (2010). DEFINICIÓN DE MEJORA CONTINUA.
- CARTIER, E.C. & OSORIO, O.O. (2012). Conceptos Básicos de Costos. La Contabilidad de Costos.
- RAMIREZ, C.R. (2012). LOS PRESUPUESTOS: CSUS OBJETIVOS E IMPORTANCIA.



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
Facultad de Ciencias Económicas

ANEXOS

Anexo I

PRESUPUESTO ESTÁTICO: NIVEL 0

RESULTADO OPERATIVO REAL	\$	360.364
RESULTADO OPERATIVO PRESUPUESTADO	\$	400.436
<hr/>		
VARIACION EN EL PRESUPUESTO ESTÁTICO (DESFAVORABLE)	-\$	40.072
		-10,01%



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
Facultad de Ciencias Económicas

Anexo II

PRESUPUESTO ESTÁTICO: NIVEL I

RUBRO	REAL	PPTO ESTÁTICO	VARIACIÓN TOTAL		SENTIDO VARIACIÓN
			\$	%	
UNIDADES VENDIDAS:					
-CLORO LIQUIDO	228	255	-27	-10,59%	DESFAVORABLE
-CLORO GRANULADO	515	500	15	3,00%	FAVORABLE
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	302	330	-28	-8,48%	DESFAVORABLE
-ALGUICIDA	257	283	-26	-9,19%	DESFAVORABLE
-CLARIFICADOR	258	277	-19	-6,86%	DESFAVORABLE
TOTAL UNIDADES	1560	1645	-85	-5,17%	DESFAVORABLE
VENTAS EN PESOS:					
-CLORO LIQUIDO	\$79.800	\$96.900	-\$17.100	-17,65%	DESFAVORABLE
-CLORO GRANULADO	\$437.750	\$435.000	\$2.750	0,63%	FAVORABLE
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	\$302.000	\$323.400	-\$21.400	-6,62%	DESFAVORABLE
-ALGUICIDA	\$123.360	\$140.085	-\$16.725	-11,94%	DESFAVORABLE
-CLARIFICADOR	\$118.680	\$132.960	-\$14.280	-10,74%	DESFAVORABLE
TOTAL VENTAS	\$1.061.590	\$1.128.345	-\$66.755	-5,92%	DESFAVORABLE
COSTOS VARIABLES:					
- MERCADERIA DE REVENTA	\$433.180	\$469.555	\$36.375	7,75%	FAVORABLE
- INSUMOS	\$41.983	\$45.570	\$3.587	7,87%	FAVORABLE
- CIF VARIABLES	\$10.063	\$10.584	\$521	4,92%	FAVORABLE
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$485.226	\$525.709	\$40.483	7,70%	FAVORABLE
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$576.364	\$602.636	-\$26.272	-4,36%	DESFAVORABLE
GASTOS FIJOS:					
- CIF FIJOS	\$204.000	\$190.800	\$13.200	6,92%	DESFAVORABLE
- COMERCIALIZACION	\$12.000	\$11.400	\$600	5,26%	DESFAVORABLE
TOTAL GASTOS FIJOS	\$216.000	\$202.200	-\$13.800	-6,82%	DESFAVORABLE
RESULTADO OPERATIVO	\$360.364	\$400.436	-\$40.072	-10,01%	DESFAVORABLE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
Facultad de Ciencias Económicas

Anexo III

PRESUPUESTO FLEXIBLE: NIVEL II

RUBRO	REAL	PPTO FLEXIBLE	VARIACIÓN PPTO FLEXIBLE	PPTO ESTATICO	VARIACIÓN VOL. VTAS.	VARIACIÓN TOTAL	SENTIDO VARIACIÓN
UNIDADES VENDIDAS:							
-CLORO LIQUIDO	228	228		255	-27	-27	DESFAVORABLE
-CLORO GRANULADO	515	515		500	15	15	FAVORABLE
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	302	302		330	-28	-28	DESFAVORABLE
-ALGUICIDA	257	257		283	-26	-26	DESFAVORABLE
-CLARIFICADOR	258	258		277	-19	-19	DESFAVORABLE
TOTAL UNIDADES	1560	1560	0	1645	-85	-85	DESFAVORABLE
VENTAS EN PESOS:							
-CLORO LIQUIDO	\$79.800	\$86.640	-\$6.840	\$96.900	-\$10.260	-\$17.100	DESFAVORABLE
-CLORO GRANULADO	\$437.750	\$448.050	-\$10.300	\$435.000	\$13.050	\$2.750	FAVORABLE
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	\$302.000	\$295.960	\$6.040	\$323.400	-\$27.440	-\$21.400	DESFAVORABLE
-ALGUICIDA	\$123.360	\$127.215	-\$3.855	\$140.085	-\$12.870	-\$16.725	DESFAVORABLE
-CLARIFICADOR	\$118.680	\$123.840	-\$5.160	\$132.960	-\$9.120	-\$14.280	DESFAVORABLE
TOTAL VENTAS	\$1.061.590	\$1.081.705	-\$20.115	\$1.128.345	-\$46.640	-\$66.755	DESFAVORABLE
COSTOS VARIABLES:							
- MERCADERIA DE REVENTA	\$433.180	\$448.620	-\$15.440	\$469.555	-\$20.935	-\$36.375	FAVORABLE
- INSUMOS	\$41.983	\$43.229	-\$1.246	\$45.570	-\$2.341	-\$3.587	FAVORABLE
- CIF VARIABLES	\$10.063	\$9.408	\$655	\$10.584	-\$1.176	-\$521	FAVORABLE
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$485.226	\$501.257	-\$16.031	\$525.709	-\$24.452	-\$40.483	FAVORABLE
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$576.364	\$580.448	-\$4.084	\$602.636	-\$22.188	-\$26.272	DESFAVORABLE
GASTOS FIJOS:							
- CIF FIJOS	\$204.000	\$190.800	\$13.200	\$190.800	\$0	\$13.200	DESFAVORABLE
- COMERCIALIZACION	\$12.000	\$11.400	\$600	\$11.400	\$0	\$600	DESFAVORABLE
TOTAL GASTOS FIJOS	\$216.000	\$202.200	\$13.800	\$202.200	\$0	\$13.800	DESFAVORABLE
RESULTADO OPERATIVO	\$360.364	\$378.248	-\$17.884	\$400.436	-\$22.188	-\$40.072	DESFAVORABLE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Anexo IV

PRESUPUESTO FLEXIBLE: NIVEL III

RUBRO	REAL	PPTO FLEXIBLE	VARIACIÓN PPTO FLEXIBLE		PPTO ESTATICO	VARIACIÓN VOL. VTAS.	VARIACIÓN TOTAL	SENTIDO VARIACIÓN
			V.PRECIO	V.EFICIENCIA				
UNIDADES VENDIDAS:								
-CLORO LIQUIDO	228	228			255	-27	-27	DESFAVORABLE
-CLORO GRANULADO	515	515			500	15	15	FAVORABLE
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	302	302			330	-28	-28	DESFAVORABLE
-ALGUICIDA	257	257			283	-26	-26	DESFAVORABLE
-CLARIFICADOR	258	258			277	-19	-19	DESFAVORABLE
TOTAL UNIDADES	1560	1560			1645	-85	-85	DESFAVORABLE
VENTAS EN PESOS:								
-CLORO LIQUIDO	\$79.800	\$86.640	-\$6.840	\$0,00	\$96.900	-\$10.260	-\$17.100	DESFAVORABLE
-CLORO GRANULADO	\$437.750	\$448.050	-\$10.300	\$0,00	\$435.000	\$13.050	\$2.750	FAVORABLE
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	\$302.000	\$295.960	\$6.040	\$0,00	\$323.400	-\$27.440	-\$21.400	DESFAVORABLE
-ALGUICIDA	\$123.360	\$127.215	-\$3.855	\$0,00	\$140.085	-\$12.870	-\$16.725	DESFAVORABLE
-CLARIFICADOR	\$118.680	\$123.840	-\$5.160	\$0,00	\$132.960	-\$9.120	-\$14.280	DESFAVORABLE
TOTAL VENTAS	\$1.061.590	\$1.081.705	-\$20.115	\$0,00	\$1.128.345	-\$46.640	-\$66.755	DESFAVORABLE
COSTOS VARIABLES:								
- MERCADERIA DE REVENTA	\$433.180	\$448.620	-\$13.526	-\$1.914	\$469.555	-\$20.935	-\$36.375	FAVORABLE
- INSUMOS	\$41.983	\$43.229	-\$2.504	\$1.258	\$45.570	-\$2.341	-\$3.587	FAVORABLE
- CIF VARIABLES	\$10.063	\$9.408	\$655	\$0	\$10.584	-\$1.176	-\$521	FAVORABLE
TOTAL COSTOS VARIABLES	\$485.226	\$501.257	-\$15.375	-\$656	\$525.709	-\$24.452	-\$40.483	FAVORABLE
MARGEN DE CONTRIBUCION	\$576.364	\$580.448	-\$4.740	\$656,00	\$602.636	-\$22.188	-\$26.272	DESFAVORABLE
GASTOS FIJOS:								
- CIF FIJOS	\$204.000	\$190.800	\$13.200	0	\$190.800	\$0	\$13.200	DESFAVORABLE
- COMERCIALIZACION	\$12.000	\$11.400	\$600	0	\$11.400	\$0	\$600	DESFAVORABLE
TOTAL GASTOS FIJOS	\$216.000	\$202.200	\$13.800	0	\$202.200	\$0	\$13.800	DESFAVORABLE
RESULTADO OPERATIVO	\$360.364	\$378.248	-\$18.540	\$656,00	\$400.436	-\$22.188	-\$40.072	DESFAVORABLE



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Anexo V

	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	TOTAL REAL
UNIDADES VENDIDAS							1560
-CLORO LIQUIDO	31	69	62	41	15	10	228
-CLORO GRANULADO	62	147	146	102	35	23	515
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	29	91	87	64	15	16	302
-ALGUICIDA	26	78	78	49	13	13	257
-CLARIFICADOR	27	77	78	52	13	11	258
VENTAS EN PESOS							\$ 1.061.590
-CLORO LIQUIDO	\$ 10.850	\$ 24.150	\$ 21.700	\$ 14.350	\$ 5.250	\$ 3.500	\$ 79.800
-CLORO GRANULADO	\$ 52.700	\$ 124.950	\$ 124.100	\$ 86.700	\$ 29.750	\$ 19.550	\$ 437.750
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	\$ 29.000	\$ 91.000	\$ 87.000	\$ 64.000	\$ 15.000	\$ 16.000	\$ 302.000
-ALGUICIDA	\$ 12.480	\$ 37.440	\$ 37.440	\$ 23.520	\$ 6.240	\$ 6.240	\$ 123.360
-CLARIFICADOR	\$ 12.420	\$ 35.420	\$ 35.880	\$ 23.920	\$ 5.980	\$ 5.060	\$ 118.680
COSTOS VARIABLES							\$ 485.226
-Mercaderia de reventa	\$ 48.175	\$ 127.655	\$ 124.420	\$ 86.860	\$ 25.535	\$ 20.535	\$ 433.180
CLORO LIQUIDO	\$ 5.580	\$ 12.420	\$ 11.160	\$ 7.380	\$ 2.700	\$ 1.800	\$ 41.040
CLORO GRANULADO	\$ 21.700	\$ 51.450	\$ 51.100	\$ 35.700	\$ 12.250	\$ 8.050	\$ 180.250
PASTILLAS TRIPLE ACCION	\$ 13.050	\$ 40.950	\$ 39.150	\$ 28.800	\$ 6.750	\$ 7.200	\$ 135.900
ALGUICIDA	\$ 3.120	\$ 9.360	\$ 9.360	\$ 5.880	\$ 1.560	\$ 1.560	\$ 30.840
CLARIFICADOR	\$ 4.725	\$ 13.475	\$ 13.650	\$ 9.100	\$ 2.275	\$ 1.925	\$ 45.150
-Insumos	\$ 4.894	\$ 12.407	\$ 12.106	\$ 8.132	\$ 2.536	\$ 1.908	\$ 41.983
ETIQUETAS	\$ 964	\$ 2.449	\$ 2.402	\$ 1.610	\$ 502	\$ 376	\$ 8.303
BIDON CLORO	\$ 930	\$ 2.070	\$ 1.860	\$ 1.230	\$ 450	\$ 300	\$ 6.840
BOTELLA ALGUICIDA	\$ 520	\$ 1.560	\$ 1.560	\$ 980	\$ 260	\$ 260	\$ 5.140
BOTELLA CLARIFICADOR	\$ 540	\$ 1.540	\$ 1.560	\$ 1.040	\$ 260	\$ 220	\$ 5.160
TARRO CLORO GRANULADO	\$ 1.240	\$ 2.940	\$ 2.920	\$ 2.040	\$ 700	\$ 460	\$ 10.300
BOLSAS	\$ 700	\$ 1.848	\$ 1.804	\$ 1.232	\$ 364	\$ 292	\$ 6.240
-CIF VARIABLES							\$ 10.063
COSTOS FIJOS							\$ 216.000
-Gastos de Comercialización (publicidad ig)	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 12.000
-CIF FIJOS							\$ 204.000
RESULTADO OPERATIVO							\$ 360.364

		PX VENTA X UNIDAD REAL	PRESUPUESTADO X UNIDAD	CANTIDADES VENDIDAS		
-CLORO LIQUIDO	BIDONES 5L	\$ 350,00	\$	380,00	1140 Litros	228 Bidones
-CLORO GRANULADO	TARRO 1KG	\$ 850,00	\$	870,00	515 Kg	515 Tarros
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	TUBO X5 1K	\$ 1.000,00	\$	980,00	302 Kg	302 Tubos
-ALGUICIDA	BOTELLA 1L	\$ 480,00	\$	495,00	257 Litros	257 Botellas
-CLARIFICADOR	BOTELLA 1L	\$ 460,00	\$	480,00	258 Litros	258 Botellas
						1520 Bolsa

		PX COMPRA REAL	PX COMPRA PRESUPUESTADO	Consumo por unidad Real	
-CLORO LIQUIDO	Litro	\$ 45,00	\$	48,00	4
-CLORO GRANULADO	Kg	\$ 350,00	\$	345,00	1
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	Tarro con pastilla	\$ 450,00	\$	490,00	1
-ALGUICIDA	Litro	\$ 120,00	\$	125,00	1
-BOTELLA ALGUICIDA	Unidad	\$ 20,00	\$	20,00	1
-CLARIFICADOR	Litro	\$ 140,00	\$	140,00	1,25
-BOTELLA CLARIFICADOR	Unidad	\$ 20,00	\$	20,00	1
-BIDON	Unidad	\$ 30,00	\$	28,00	1
-ETIQUETAS	Unidad	\$ 6,00	\$	10,00	1,1
-TARRO CLORO GRANULADO	Unidad	\$ 20,00	\$	15,00	1
-BOLSAS	Unidad	\$ 4,00	\$	4,00	1



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Anexo VI

	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	TOTAL PRESUPUESTADO
UNIDADES VENDIDAS							1645
-CLORO LIQUIDO	30	80	80	40	15	10	255
-CLORO GRANULADO	60	150	140	100	25	25	500
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	40	100	90	60	15	25	330
-ALGUICIDA	36	78	78	52	13	26	283
-CLARIFICADOR	30	78	78	52	13	26	277
VENTAS EN PESOS							\$ 1.128.345
-CLORO LIQUIDO	\$ 11.400	\$ 30.400	\$ 30.400	\$ 15.200	\$ 5.700	\$ 3.800	96.900
-CLORO GRANULADO	\$ 52.200	\$ 130.500	\$ 121.800	\$ 87.000	\$ 21.750	\$ 21.750	435.000
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	\$ 39.200	\$ 98.000	\$ 88.200	\$ 58.800	\$ 14.700	\$ 24.500	323.400
-ALGUICIDA	\$ 17.820	\$ 38.610	\$ 38.610	\$ 25.740	\$ 6.435	\$ 12.870	140.085
-CLARIFICADOR	\$ 14.400	\$ 37.440	\$ 37.440	\$ 24.960	\$ 6.240	\$ 12.480	132.960
COSTOS VARIABLES							\$ 525.709
-Mercadería de reventa	\$ 56.200	\$ 140.620	\$ 132.270	\$ 87.280	\$ 23.020	\$ 30.165	\$ 469.555
CLORO LIQUIDO	\$ 7.200	\$ 19.200	\$ 19.200	\$ 9.600	\$ 3.600	\$ 2.400	61.200
CLORO GRANULADO	\$ 20.700	\$ 51.750	\$ 48.300	\$ 34.500	\$ 8.625	\$ 8.625	172.500
PASTILLAS TRIPLE ACCION	\$ 19.600	\$ 49.000	\$ 44.100	\$ 29.400	\$ 7.350	\$ 12.250	161.700
ALGUICIDA	\$ 4.500	\$ 9.750	\$ 9.750	\$ 6.500	\$ 1.625	\$ 3.250	35.375
CLARIFICADOR	\$ 4.200	\$ 10.920	\$ 10.920	\$ 7.280	\$ 1.820	\$ 3.640	38.780
-Insumos	\$ 5.404	\$ 13.414	\$ 13.084	\$ 8.356	\$ 2.299	\$ 3.013	\$ 45.570
ETIQUETAS	\$ 1.560	\$ 3.860	\$ 3.760	\$ 2.440	\$ 660	\$ 870	13.150
BIDON CLORO	\$ 840	\$ 2.240	\$ 2.240	\$ 1.120	\$ 420	\$ 280	7.140
BOTELLA ALGUICIDA	\$ 720	\$ 1.560	\$ 1.560	\$ 1.040	\$ 260	\$ 520	5.660
BOTELLA CLARIFICADOR	\$ 600	\$ 1.560	\$ 1.560	\$ 1.040	\$ 260	\$ 520	5.540
TARRO CLORO GRANULADO	\$ 900	\$ 2.250	\$ 2.100	\$ 1.500	\$ 375	\$ 375	7.500
BOLSAS	\$ 784	\$ 1.944	\$ 1.864	\$ 1.216	\$ 324	\$ 448	6.580
-CIF VARIABLES							\$ 10.584
COSTOS FIJOS							\$ 202.200
-Gastos de Comercialización (publicidad ig)	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 1.900	\$ 11.400
-CIF FIJOS							\$ 190.800
RESULTADO OPERATIVO							\$ 400.436

		PX VENTA X UNIDAD REAL	PRESUPUESTADO X UNIDAD	CANTIDADES VENDIDAS	
-CLORO LIQUIDO	BIDONES 5L	\$ 350,00	\$ 380,00	1275 Litros	255 BIDONES
-CLORO GRANULADO	TARRO 1KG	\$ 850,00	\$ 870,00	500 Kg	500 TARROS
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	TUBO X5 1K	\$ 1.000,00	\$ 980,00	330 Kg	330 TUBOS
-ALGUICIDA	BOTELLA 1L	\$ 480,00	\$ 495,00	283 Litros	283 BOTELLAS
-CLARIFICADOR	BOTELLA 1L	\$ 460,00	\$ 480,00	277 Litros	277 BOTELLAS

		PX COMPRA REAL	PX COMPRA PRESUPUESTADO	Consumo por unidad Presupuestado	
-CLORO LIQUIDO	Litro	\$ 45,00	\$ 48,00	5	
-CLORO GRANULADO	Kg	\$ 350,00	\$ 345,00	1	
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	Tarro con pastilla	\$ 450,00	\$ 490,00	1	
-ALGUICIDA	Litro	\$ 120,00	\$ 125,00	1	
-BOTELLA ALGUICIDA	Unidad	\$ 20,00	\$ 20,00	1	
-CLARIFICADOR	Litro	\$ 140,00	\$ 140,00	1	
-BOTELLA CLARIFICADOR	Unidad	\$ 20,00	\$ 20,00	1	
-BIDON	Unidad	\$ 30,00	\$ 28,00	1	
-ETIQUETAS	Unidad	\$ 6,00	\$ 10,00	1	
-TARRO CLORO GRANULADO	Unidad	\$ 20,00	\$ 15,00	1	
-BOLSAS	Unidad	\$ 4,00	\$ 4,00	1	



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Anexo VII

Calculo de las variaciones:

	QR	QP	PR	PP	UR	UP	Ppto flexible	Variación eficiencia	Variación Precio	Variación Ppto Flexible
Venta en pesos							\$1.081.705	\$0	-\$20.115	-\$20.115
-CLORO LIQUIDO	228		\$ 70,00	\$ 76,00	4	5	\$86.640	\$0	-\$6.840	-\$6.840
-CLORO GRANULADO	515		\$ 850,00	\$ 870,00	1	1	\$448.050	\$0	-\$10.300	-\$10.300
-PASTILLAS TRIPLE ACCION	302		\$ 1.000,00	\$ 980,00	1	1	\$295.960	\$0	\$6.040	\$6.040
-ALGUICIDA	257		\$ 480,00	\$ 495,00	1	1	\$127.215	\$0	-\$3.855	-\$3.855
-CLARIFICADOR	258		\$ 460,00	\$ 480,00	1,25	1	\$123.840	\$0	-\$5.160	-\$5.160
-Mercadería de reventa							\$448.620	-\$1.914	-\$13.526	-\$15.440
CLORO LIQUIDO	228		\$ 45,00	\$ 48,00	4	5	\$54.720	-\$10.944	-\$2.736	-\$13.680
CLORO GRANULADO	515		\$ 350,00	\$ 345,00	1	1	\$177.675	\$0	\$2.575	\$2.575
PASTILLAS TRIPLE ACCION	302		\$ 450,00	\$ 490,00	1	1	\$147.980	\$0	-\$12.080	-\$12.080
ALGUICIDA	257		\$ 120,00	\$ 125,00	1	1	\$32.125	\$0	-\$1.285	-\$1.285
CLARIFICADOR	258		\$ 140,00	\$ 140,00	1,25	1	\$36.120	\$9.030	\$0	\$9.030
-Insumos							\$43.229	\$1.258	-\$2.504	-\$1.246
ETIQUETAS	1258		\$ 6,00	\$ 10,00	1,1	1	\$12.580	\$1.258	-\$5.535	-\$4.277
BIDON CLORO	228		\$ 30,00	\$ 28,00	1	1	\$6.384	\$0	\$456	\$456
BOTELLA ALGUICIDA	257		\$ 20,00	\$ 20,00	1	1	\$5.140	\$0	\$0	\$0
BOTELLA CLARIFICADOR	258		\$ 20,00	\$ 20,00	1	1	\$5.160	\$0	\$0	\$0
TARRO CLORO GRANULADO	515		\$ 20,00	\$ 15,00	1	1	\$7.725	\$0	\$2.575	\$2.575
BOLSAS	1560		\$ 4,00	\$ 4,00	1	1	\$6.240	\$0	\$0	\$0
-CIF Variables	4800	5400	\$ 69,88	\$ 65,33	0,03	0,03	\$9.408	\$0	\$655	\$655



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas

Anexo VIII

COMPOSICION DE LOS CIF

CIF	DETALLE	VALOR X MES	REAL	PRESUPUESTADO
CIF VARIABLES:	COMBUSTIBLES*	Detalle Combustible	\$10.063	\$10.584
	TOTAL CIF VARIABLES		\$10.063	\$10.584
CIF FIJOS:	ALQUILER	20.000 xmes	\$120.000	\$120.000
	SEGURO MOTO EMPLEADO	1.000 xmes	\$6.000	\$4.800
	SUELDOS	12.000 xmes	\$72.000	\$60.000
	LUZ Y TELEFONO	1.000 xmes	\$6.000	\$6.000
	TOTAL CIF FIJOS			\$204.000

GASTO EN NAFTA		
Real	Concepto	Presupuestado
3	Consumo Moto (Litros cada 100km)	3
40	Km diarios	45
200	Km semanales	225
800	km mensual	900
4800	Km semestrales	5400
\$70	\$ Litro de nafta (promedio)	\$65
144	Litros semestrales	162
\$10.063	Total gasto en Nafta semestral	\$10.584

Precio Historico Nafta Super	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	mar-21	Promedio Mensual
Real	61,8	63,6	67,1	71,9	74,6	80,3	69,9
Presupuestado	62,0	62,0	62,0	68,0	68,0	70,0	65,3



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

Facultad de Ciencias Económicas



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 22 de Junio de 2022.



Romina Palma

Firma y aclaración

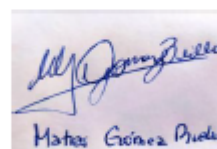
Número de registro: 29.204
DNI: 39.603.717



D'ASTE Cesar

Firma y aclaración

Número de registro: 29.066
DNI: 39.380.994



Mateo Escóza Priola

Firma y aclaración

Número de registro: 29.323
DNI: 39.952.628