

# *Planeamiento y control presupuestario*

*Cát. Dr. Mariano Ramos Mejía*



# Caso: Le Mans

La empresa se dedica a la fabricación y venta de 2 productos textiles, compra la materia prima y materiales, emplea operarios y paga un alquiler por la planta y las máquinas de cortar y coser, que incluye el servicio de mantenimiento, energía y demás gastos indirectos. El alquiler es fijo por mes, independientemente del volumen de trabajos que realice

Los datos del último mes son los siguientes:

## Presupuesto Económico

	Total			Producto A			Producto B		
	Unidades	Precio	Importe	Unidades	Precio	Importe	Unidades	Precio	Importe
Ventas	10.000,00	8,00	80.020,00	3.000,00	15,10	45.300,00	7.000,00	4,96	34.720,00
Costo variable									
Mano de obra (hs)	446,00	(66,00)	(29.436,00)	252,00	(66,00)	(16.632,00)	194,00	(66,00)	(12.804,00)
Materia prima (tns)	1.180,00	(13,50)	(15.928,72)	474,00	(23,00)	(10.902,00)	706,00	(7,12)	(5.026,72)
Total	10.000,00	(4,54)	(45.364,72)	3.000,00	(9,18)	(27.534,00)	7.000,00	(2,55)	(17.830,72)
Costo fijo			(2.634,00)			(1.317,00)			(1.317,00)
Margen bruto			32.021,28			16.449,00			15.572,28
Gastos adm y comerciales			(25.000,00)						
Resultado neto			7.021,28						

## Estado de resultados reales

	Total			Producto A			Producto B		
	Unidades	Precio	Importe	Unidades	Precio	Importe	Unidades	Precio	Importe
Ventas	11.000,00	7,66	84.230,00	3.950,00	12,40	48.980,00	7.050,00	5,00	35.250,00
Costo variable									
Mano de obra (hs)	484,00	(66,00)	(31.944,00)	301,00	(66,00)	(19.866,00)	183,00	(66,00)	(12.078,00)
Materia prima (tns)	1.456,00	(14,00)	(20.387,61)	643,00	(23,40)	(15.046,20)	813,00	(6,57)	(5.341,41)
Total	11.000,00	(4,76)	(52.331,61)	3.950,00	(8,84)	(34.912,20)	7.050,00	(2,47)	(17.419,41)
Costo fijo			(3.112,00)			(1.556,00)			(1.556,00)
Margen bruto			28.786,39			12.511,80			16.274,59
Gastos adm y comerciales			(27.249,00)						
Resultado neto			1.537,39						

## Datos del mercado

	Total		Producto A		Producto B	
	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real	Presupuesto	Real
Unidades Le Mans	10.000	11.000	3.000	3.950	7.000	7.050
Unidades - Mercado total	65.000	77.000	30.000	42.000	35.000	35.000
Participación de mercado	15,38%	14,29%	10,00%	9,40%	20,00%	20,14%

# Caso: Le Mans

---

Tarea a realizar:

- Preparar el análisis progresivo de variaciones de los resultados utilizando los datos de que dispone
- Preparar un tablero de control con las variables clave del negocio
- Preparar una conciliación de resultados reales versus puresupuestados
- Preparar un informe con los análisis que deben profundizarse y las medidas a tomar

# Caso: Le Mans

## ESTADO DE RESULTADOS LEMANS

(En pesos)

Presup.

\$ %

Real

\$ %

Variaciones

\$ %

Ventas

Costo variable

Contribución marginal

Costos fijos

Margen bruto

Gastos operativos

Resultado final

### VENTAS

Unidades vendidas

Precio promedio (\$/u.)

Costo variable promedio(\$/u.)

### PRODUCTO A

(En pesos)

Presup.

\$ %

Real

\$ %

Variaciones

\$ %

Ventas

Costo variable

Contribución marginal

Costos fijos

Margen bruto

### VENTAS

Unidades vendidas

Precio promedio (\$/u.)

Costo variable promedio(\$/u.)

### PRODUCTO B

(En pesos)

Presup.

\$ %

Real

\$ %

Variaciones

\$ %

Ventas

Costo variable

Contribución marginal

Costos fijos

Margen bruto

### VENTAS

Unidades vendidas

Precio promedio (\$/u.)

Costo variable promedio(\$/u.)

# Caso: Le Mans

## LEMANS CONTROL PRESUPUESTARIO

### Presupuesto flexible 1

	Total			Producto A			Producto B		
	Unidades reales	Precio resultante	Importe resultante	Unidades reales	Precio presup.	Importe resultante	Unidades reales	Precio presup.	Importe resultante
Ventas									
Costo variable									
Mano de obra									
Materia prima									
Total									
Costo fijo									
Margen bruto									

### Presupuesto flexible 2

	Total			Producto A			Producto B		
	Unidades reales	Precio resultante	Importe resultante	U R con mezcla pre	Precio presup.	Importe resultante	U R con mezcla pre	Precio presup.	Importe resultante
Ventas									
Costo variable									
Costo fijo									
Margen bruto									

### Presupuesto flexible 3

	Total			Producto A			Producto B		
	Mercado real	Precio resultante	Importe resultante	M R con % part pre	Precio presup.	Importe resultante	M R con % part pre	Precio presup.	Importe resultante
Ventas									

# Caso: Le Mans

## • VARIACIONES: SEGUNDO NIVEL DE ANALISIS

(En pesos)

	Presup. original \$	Presup. flex. 1 \$	Variación Volumen \$	Presup. flex. 1 \$	Real \$	Variación precio \$	Total variación \$
Ventas							
Costo variable							
Contribución marginal							
Costos fijos							
Margen bruto							

## • VARIACIONES: TERCER NIVEL DE ANALISIS

(En pesos)

	Presup. original \$	Presup. flex. 2 \$	Var. vol. puro \$	Presup. flex. 2 \$	1 \$	Variación mezcla \$	Total variación \$
Producto A							
Producto B							
Total							

## • VARIACIONES: CUARTO NIVEL DE ANALISIS

### PRODUCTO A

(En pesos)

	Presup. original \$	Presup. flex. 1 y 4 \$	Variación Volumen \$	Presup. flex. 1 y 4 \$	Real \$	Variación precio \$	Total variación \$
Ventas							
Costo variable							
Contribución marginal							
Costos fijos							
Margen bruto							

### PRODUCTO B

(En pesos)

	Presup. original \$	Presup. flexible 1 \$	Variación Volumen \$	Presup. flexible 1 \$	Real \$	Variación precio \$	Total variación \$
Ventas							
Costo variable							
Contribución marginal							

# Caso: Le Mans

## • VARIACIONES: QUINTO NIVEL DE ANALISIS

(En pesos)

	Presup. original \$	Presup. flex. 3 \$	Var. Dda. de mcdo \$	Presup. flex. 3 \$	Presup. flex. 1 \$	Var. Pen. de mcdo. \$	Total variación \$
Producto A							
Producto B							
<b>Total</b>							

## • VARIACIONES: SEXTO NIVEL DE ANALISIS

(En pesos)

	Presup. original \$	Presup. flex. 1 \$	Variación Volumen \$	Presup. flex. 1 \$	Real \$	Variación precio \$	Total variación \$
Producto A							
Producto B							
<b>Total</b>							

## • VARIACIONES: SEPTIMO NIVEL DE ANALISIS

### COSTO VARIABLE PRODUCTO A

(En pesos)

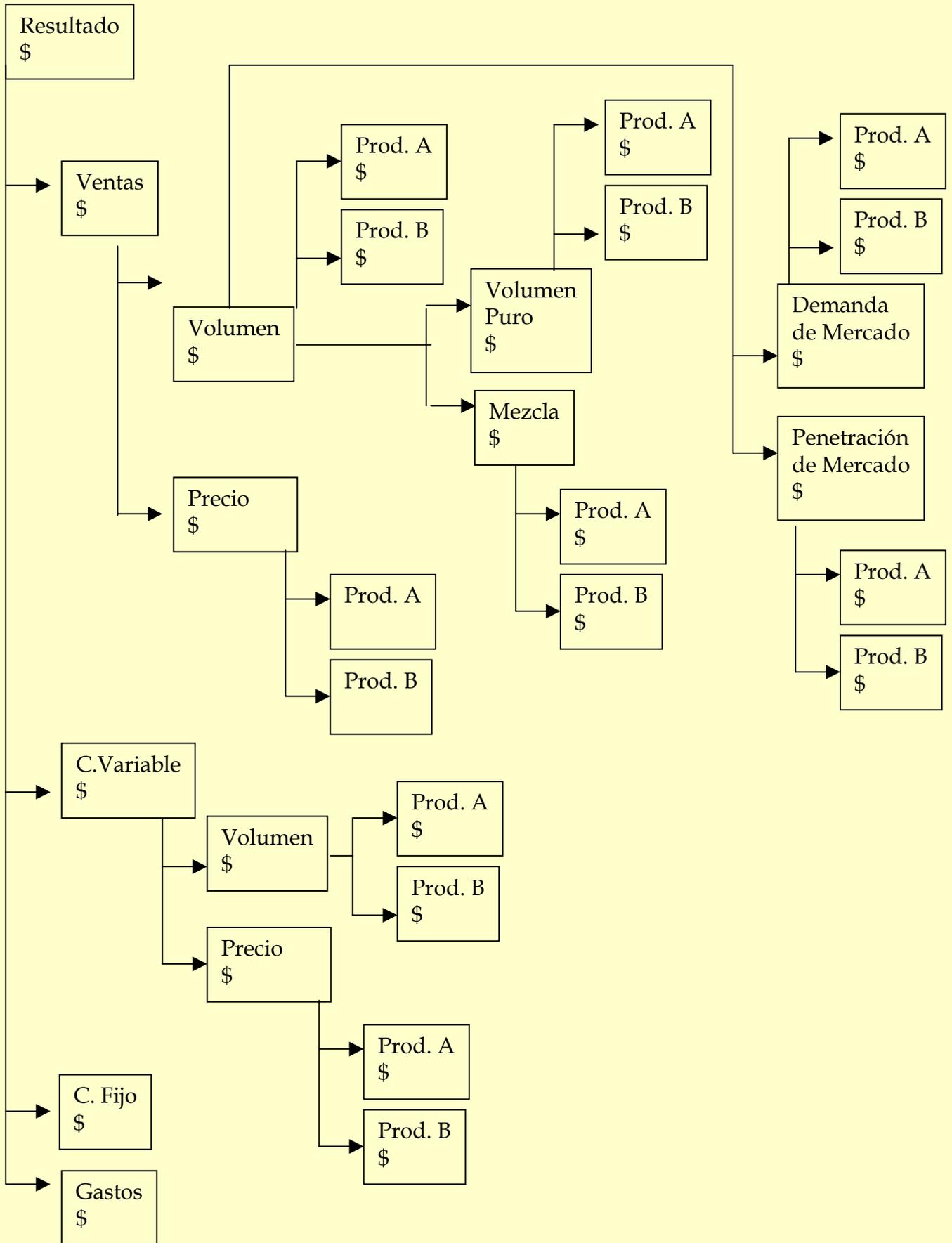
	Presup. original \$	Presup. flex. 1 \$	Variación Volumen \$	Presup. flex. 1 \$	Real \$	Variación precio \$	Total variación \$
Mano de obra							
Materias primas							
<b>Total</b>							

### COSTO VARIABLE PRODUCTO B

(En pesos)

	Presup. original \$	Presup. flex. 1 \$	Variación Volumen \$	Presup. flex. 1 \$	Real \$	Variación precio \$	Total variación \$
Mano de obra							
Materias primas							
<b>Total</b>							

# Caso: Le Mans



# Caso: Le Mans

## LE MANS TABLERO DE COMANDO

	Presup.	Real	Variación en unidades	%
<b>1 Volumen (en unidades)</b>				
Producto A				
Producto B				
Total				
<b>1 Análisis unitario (en \$/tn)</b>				
<u>Producto A</u>				
Precio				
Costo variable				
Contribución marginal				
<u>Producto B</u>				
Precio				
Costo variable				
Contribución marginal				
<b>1 Rentabilidad final</b>				
Total (En \$)				
Total (En % sobre ventas)				
<b>1 Insumos</b>				
<u>Mano de Obra (en horas)</u>				
Producto A				
Producto B				
<u>Mano de Obra (hs/ unid. prod.* 1.000)</u>				
Producto A				
Producto B				
<u>Materia Prima (en unidades)</u>				
Producto A				
Producto B				
<u>Materia Prima (us// unid. prod. * 1000)</u>				
Producto A				
Producto B				
<b>1 Mercado total</b>				
<u>Unidades</u>				
Producto A				
Producto B				
<u>Participación (en %)</u>				
Producto A				
Producto B				