

SCA  
E77  
2002  
c.1

**Escuela de Contadores Auditores de Santiago**  
**Instituto Profesional**

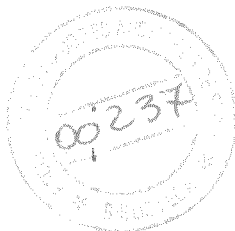
**" LOS PRESUPUESTOS Y LA MEDICION DEL DESEMPEÑO "**

Nov: 15R

**Trabajo correspondiente a la 2ª fase**

**Del Seminario de Titulación**

**Seminario N° : 34**  
**Semestre : Primavera**  
**Profesor Guía : Claudio Olate Connell**  
**Integrantes : . Leonardo A. Espinosa**  
**. Patricio González Muñoz**  
**. Claudia López España**  
**. Hilda Reyes Nuñez**  
**. Pablo Sánchez Basualto**  
**. Alejandro Yus Sepúlveda**



**Santiago, 11 de Enero del 2002**

## INDICE

Sección	Materia	Página
<b>I.- ÍNDICE</b>		<b>02</b>
<b>II.- PRÓLOGO</b>		<b>05</b>
<b>III.- INTRODUCCIÓN</b>		<b>06</b>
<b>1.- PLANIFICACIÓN</b>		<b>09</b>
	■ Concepto de planificación	
<b>2.- ESTRATEGIA</b>		<b>09</b>
	2.1.- Proceso de formación de la estrategia	11
	2.2.- Ejecución de la estrategia	12
<b>3.- PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</b>		<b>12</b>
	3.1.- Ventajas y desventajas del proceso de planificación estratégica	14
<b>4.- LA IMPORTANCIA DE LA CADENA DE VALOR EN EL PRESUPUESTO</b>		
	■ Concepto cadena de valor	<b>15</b>
<b>5.- MODELO ABC Y SU CONTRIBUCIÓN A LA PRESUPUESTACIÓN</b>		<b>16</b>
	5.1.- Elementos que deben considerarse	17
	5.2.- Tipo de actividades	17
	5.3.- Generadores de costo	19
	5.4.- Forma de operación del modelo ABC	20
	■ Determinación costo de las actividades	
	■ Determinación costos de los productos	
<b>6.- CENTRALIZACIÓN VERSUS DESCENTRALIZACIÓN</b>		<b>22</b>

<b>7.- PROCESO PRESUPUESTARIO</b>	<b>23</b>
7.1.- Concepto de presupuesto	23
■ Proceso de negocio de la empresa.	
■ Estilo de dirección	
7.2.- Objetivos del presupuesto	24
7.3.- Tipos de presupuestos	26
■ Presupuestos corto plazo	
■ Presupuesto operaciones	
■ Presupuesto tesorería o financieros	
■ Presupuestos largo plazo	
■ Presupuestos de inversión	
7.4.- Conflicto entre los objetivos del presupuesto	34
7.5.-. Ciclo presupuestario	37
■ Definición y transmisión de las directrices generales	
■ Elaboración de planes, programas y presupuestos	
■ Negociación	
■ Revisión y coordinación	
■ Aprobación Final	
■ Seguimiento	
 <b>8.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y EL CONTROL ADMINISTRATIVO</b>	
■ Informes externos especiales	42
■ Informes a los propietarios o accionistas	
■ Informes internos	
■ Informes estadísticos	
■ Informes especiales	
■ Informes de desempeño	
8.1.- Características de los informes de desempeño	43
8.2.- Comunicación de los informes de desempeño	44
8.3.- Pautas de un eficaz informe de desempeño	46
8.4.- Seguimiento de la administración	47
8.5.- Informes de desempeño integral	47

<b>9.- ANÁLISIS DE LAS VARIACIONES CON EL PRESUPUESTO</b>	<b>48</b>
9.1.- Análisis de las variaciones	49
■ Ventas	
■ Materiales	
■ Mano de Obra	
■ Gastos indirectos de fabricación	
9.2.- Explicación de las variaciones	56
9.3.- Uso del análisis de las variaciones	57
9.4.- Investigación de las variaciones	58
<b>10.- CONTROL</b>	<b>59</b>
<b>11.- GESTIÓN</b>	<b>62</b>
<b>12.- CONTROL DE GESTIÓN</b>	<b>62</b>
12.1.- Indicadores de gestión	64
12.2.- Indicadores en función de la estrategia	65
<b>IV CONCLUSIONES</b>	<b>74</b>
<b>V BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>76</b>

## PRÓLOGO

El presente trabajo tiene como objetivo comprender la importancia de los presupuestos en el logro de las estrategias establecidas y su aporte a la consecución de los objetivos de corto y largo plazo, entender el presupuesto como una herramienta fundamental para medir el desempeño, y desarrollar la capacidad para relacionar la planificación con el control de gestión.

La importancia de este trabajo es lograr obtener una visión de los componentes y resultados de una buena gestión, la cual se ha transformado hoy en día en un tema de preocupación de los ejecutivos a cargo de la administración de empresas.

Se debe tener en cuenta que este es un proceso sistemático el cual debe ser visto globalmente y no como funciones aisladas, y sin dejar de lado los efectos que puede producir el medio externo.

El desarrollo de este trabajo ha querido entregar una idea general de este proceso ya que es un tema extenso y sus especificaciones dan para varios capítulos más.

## ■ INTRODUCCION

Hasta hace relativamente poco tiempo atrás, el ejecutivo podía tomar decisiones basadas en su experiencia, su criterio u otros aspectos parecidos, sin que ello tuviera a la postre consecuencias demasiado impactantes y se satisfacía con información deficiente o parcial que sólo servía para decidir en un ámbito restringido.

La existencia de un medio competitivo y la necesidad de asegurar a los accionistas el máximo de retorno sobre su inversión, que es el objetivo final de toda institución con fines de lucro, obliga a las empresas a mantenerse a la vanguardia de los avances tecnológicos, contar con profesionales calificados en cargos y áreas estratégicas y mantener sistemas de información más dinámicos, donde existan controles eficientes que tenga la particularidad de prevenir y ayudar a los ejecutivos y jefes de línea a minimizar el riesgo de incertidumbre en la toma de decisiones.

Los procesos de planificación estratégica obligan a una adecuada presupuestación que debe estar en función y concordancia con la visión y misión para así comprender a la cadena de valor. De lo anterior se desprende que el éxito de la administración, interesada en el crecimiento de la organización y en el logro de sus metas y objetivos, depende en gran medida de la calidad y oportunidad de la información que reciba.

A través del presente trabajo se examinan las directrices generales para la formación de una estrategia y su conclusión en la presupuestación y el control de gestión. Así para facilitar al lector un entendimiento más profundo de tema se ahonda en los tópicos de:

Planificación, que es una función administrativa que incluye la selección de planes de acción para la empresa como un todo proyectando objetivos y la determinación de cómo alcanzarlos.

Estrategia, que abarca la totalidad de las actividades críticas de la empresa dándole unidad y dirección tanto en el corto como en el largo plazo.

Planificación estratégica, que es la fijación de metas a largo plazo determinando los medios y recursos necesarios para alcanzarlos. La planificación estratégica pasa a ser fundamental puesto que permite la continuidad de la empresa en el tiempo como así también la adaptación a un medio cambiante.

La importancia de la cadena de valor en el presupuesto de una empresa, que es básicamente operar de acuerdo a las actividades que aporten un mayor valor a los productos existentes en la organización, acá podemos encontrar actividades primarias que se relacionan directamente con el producto y con actividades secundarias las cuales apoyan a las anteriores.

Modelo ABC y su contribución a la presupuestación que es un sistema de control que entrega información de los costos de cada actividad desarrollada en la empresa por lo que nos permite tomar decisiones de alguna actividad específica en relación a la entrega de información del costo de los productos.

Centralización versus descentralización cuya diferencia principal es la delegación de responsabilidad en la toma de decisiones. Esto no significa que el concepto de centralización sea mejor que el de descentralización o viceversa sino más bien ello dependerá de las características de la empresa y por ende se tendrá que utilizar la que arroje mayores beneficios.

Proceso presupuestario, que comprende un ciclo en que la organización elabora el presupuesto para un determinado período de tiempo. Este proceso comprende tanto la realización del presupuesto como la determinación de los objetivos que tendrá que abarcar, los responsables, las actividades a considerar, los tipos de presupuestos a utilizar, las proyecciones que se tendrán que considerar, los planes fijados con anterioridad al presupuesto con la finalidad de que no surjan conflictos entre ellos, las coordinaciones necesarias, revisiones etc. tomando siempre en consideración que el presupuesto se presenta en forma monetaria.

Evaluación del desempeño y el control administrativo que se llevará adelante por medio de lo que se presupuestó en un momento determinado, esto en sentido de medir el desempeño tomando en consideración lo presupuestado con lo real y que por medio de informe de desempeño la dirección general conocerá la labor realizada por los responsables de cada presupuesto proyectado. Estos informes de desempeño tienen gran influencia en el nivel en que se logra la consecución de las metas y objetivos planificados por la organización.

En el análisis de las variaciones, el presupuesto y la comparación de los resultados reales con las metas presupuestadas ha sido considerada como una parte integrante del proceso de control. Tomando en consideración el punto anterior digamos que una característica básica de los informes de desempeño es que dan a conocer las variaciones entre los resultados reales con las metas presupuestadas.

Control que es una de las fases más importantes de la acción del ejecutivo, este involucra la constante revisión de las metas fijadas por el nivel superior de la empresa, supervisando que los planes se vayan desarrollando de acuerdo a lo proyectado considerando alternativas de acción ante cualquier desviación.

Gestión desde el punto de vista estratégico teniendo como objetivo último desarrollar valores corporativos.

El control de gestión es la voz de alerta que analiza, critica y aconseja en todo momento y para toda clase de operaciones, da a los directivos el fiel reflejo de la vida de la empresa. Entonces la dirección con la información de gestión en su poder, puede rectificar su plan de acción en pos del cumplimiento de los objetivos y metas propuestas. Para ello cuenta con herramientas más específicas tales como indicadores de gestión que nos ayudan a medir la marcha de la empresa.

Además con el objeto de innovar se presentan fundamentos para el control de gestión en una institución bancaria y de qué manera influye la cadena de valor en el desempeño de la misma.



## 1- PLANIFICACION

La planificación es la labor fundamental entre todas las funciones administrativas e incluye la selección entre diversos y futuros planes de acción, para la empresa como un todo y para cada departamento o sección de ella. Requiere de la selección de objetivos empresariales y la determinación de las formas de alcanzarlos. De este modo los planes proporcionan un medio racional para lograr los objetivos preseleccionados.

La planificación implica una innovación administrativa y la capacidad de crear algo nuevo. Es un proceso intelectual que requiere la determinación constante de cursos de acción y la fundamentación de decisiones en el propósito, conocimiento y estimaciones consideradas. En definitiva, la tarea central de la planificación es la minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

Cuando no se planifica surgen una serie de dificultades entre las que podemos mencionar:

- Resta potencial de crecimiento a la empresa debido al mal aprovechamiento de los recursos.
- Se pierde la capacidad del recurso humano, al no tener una clara orientación donde canalizar sus esfuerzos.
- Hace primar los intereses individuales ante los intereses corporativos al no tener una directriz única y transparente en la organización.

## 2- ESTRATEGIA

El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización. La estrategia comprende variadas dimensiones que abarcan la totalidad de las actividades críticas de una empresa dándole unidad y dirección tanto en el corto como en el largo plazo. Desde este punto de vista, la estrategia pasa a ser fundamental en asegurar la continuidad de la empresa, a la vez de facilitar su adaptación a un medio cambiante.

Entre las dimensiones críticas que contribuyen a una mejor comprensión del concepto de estrategia se puede mencionar:

A.- La estrategia da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la empresa.

En esta perspectiva la estrategia da origen a los planes, a fin de asegurar el logro de los objetivos organizacionales, en la medida que las directrices estratégicas definidas por los ejecutivos a cargo de la organización sean el resultado de visiones acertadas y bien definidas.

B.- La estrategia revela el propósito organizacional, en términos de los objetivos de largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.

En esta dimensión de estrategia necesitamos definir los objetivos y metas de largo plazo de la empresa, adoptando todos los planes de acción necesarios para la consecución de dichos objetivos y distribuyendo los recursos necesarios.

C.- La estrategia define los negocios en que va a participar.

En este punto surgen las siguientes interrogantes:

¿ En que negocio estamos?, ¿ En que negocio deberíamos estar?. Por eso es de vital importancia una adecuada segmentación de los negocios en el sentido de identificar el ámbito de acción de la empresa, clarificando dónde y cómo va a competir.

D.- La estrategia intenta lograr ventajas competitivas respondiendo adecuadamente a las amenazas y oportunidades externas y las fortalezas y debilidades internas.

A la luz de esta dimensión en el concepto de estrategia, la idea que se persigue es de obtener ventajas sostenidas en el tiempo mediante una comprensión a fondo de las fuerzas internas y externas que impactan en la organización.

E.- La estrategia abarca todos los niveles funcionales de la firma; corporativo, funcional y de negocios.

La estrategia intenta diferenciar las tareas de cada nivel funcional. A nivel corporativo, están aquellas tareas que dicen relación con la definición de la misión de la empresa como un todo. A nivel funcional reside la responsabilidad de desarrollar competencias funcionales en finanzas, infraestructura administrativa, recursos humanos, tecnología, fabricación, ventas, etc. Para mantener ventajas competitivas. A nivel de negocios están todas las actividades necesarias para incrementar la posición competitiva de cada unidad de negocio dentro de la industria.

## 2.1- Proceso de formación de la estrategia

El proceso de formación de la estrategia emerge de tres procesos diferentes:

- La comprensión racional del medio ambiente externo y de las capacidades internas de la empresa.
- Los procesos organizacionales y sociales que contribuyen a la comunicación interna y al desarrollo de un consenso de opinión, y
- Los procesos que dicen relación con la creación, retención y transferencia de poder dentro de la organización.

En esta perspectiva considera que el gerente general tiene la tarea de administrar estos procesos y se requiere que éste desarrolle una visión amplia de qué lograr, y conseguir una red de relaciones organizacionales que lleven al descubrimiento, evolución y enriquecimiento de la dicha visión.

En el proceso de formación de la estrategia el primer paso consiste en definir los personajes claves que están a cargo de la formulación y ejecución de la estrategia y cuestionarse lo siguiente:

¿ Estos personajes actuarán como equipo o en forma independiente?, ¿ Cómo va a fluir la información entre ellos?. En segundo lugar ¿ Cuales son las tareas que va a llevar dicho equipo y en que secuencia?, ¿ Sus esfuerzos tendrán una programación o va actuar en forma más flexible?, ¿ En que medida se va a explicar el proceso de formación de la estrategia comunicándolo a los diversos grupos en juego tanto dentro como a fuera de la organización?.

## 2.2- Ejecución de la Estrategia

La ejecución de la estrategia lleva implícita una complejidad que va más allá del poner en acción la estrategia elegida. Comúnmente la "ejecución" la asociamos con la puesta en práctica de un plan, es decir, informar a los responsables y asignar los recursos necesarios. La concepción de "ejecución" que queremos enfatizar incluye un análisis global de las características actuales de la organización y su concordancia con la estrategia. Cabe señalar que las características de la organización de alguna forma ya han sido consideradas anteriormente en el proceso de evaluación y selección estratégicas con las potenciales fortalezas de la organización. Pero difícilmente las características de la organización serán a priori las más adecuadas para desarrollar una determinada estrategia.

De nada sirve un cuidadoso proceso de formulación de una estrategia, sino existe un verdadero compromiso de la organización con la estrategia definida.

Difícilmente la estrategia tendrá éxito si es lo único que cambia en la organización. Más aún, si se vislumbra que la estrategia no tendrá el apoyo y/o consistencia necesaria ya sea porque no se cuenta con los recursos suficientes o porque no existe el convencimiento general de la importancia de la estrategia, o por problemas de poder de las diferentes coaliciones internas, es preferible readecuar la estrategia y no ponerla en práctica hasta no asegurarse de obtener las condiciones necesarias para desarrollarla con éxito.

Por estas razones, es imprescindible no solamente ejecutar las estrategias, sino producir los cambios necesarios que permitan llevarla a cabo.

### **3- PLANIFICACION ESTRATEGICA**

La planificación estratégica en términos muy simples es la fijación de metas a largo plazo, así como la determinación de los medios y recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

La fijación de metas de largo plazo le da una orientación definida a la empresa. Aquellas que no fijan metas a alcanzar, están obligadas a dejarse llevar por la corriente de los acontecimientos diarios, reaccionando sólo mediante los golpes recibidos.

Para poder establecer metas a largo plazo se deben considerar y analizar una serie de factores como:

- El medio ambiente que rodea a la empresa.
- Las oportunidades y amenazas que nos ofrece dicho medio ambiente.
- Los recursos económicos y humanos con que cuenta, y
- Las debilidades y fortalezas de la institución, para enfrentar el medio ambiente.

La planificación estratégica provee una estructura y una metodología para enfrentar el futuro. Partiendo de un análisis riguroso del entorno, la estrategia resultante deberá responder a la situación económica y competitiva. Esta metodología es activa, ya que posibilita la anticipación e influencia sobre el entorno, más que constituir una respuesta reactiva a los eventos. Esta metodología posee características universales, no obstante lo cual debe ser adaptada a cada empresa. La planificación estratégica no es una poción mágica, ella constituye un método sencillo pero sofisticado para planificar para el futuro.

Dentro del marco de la planificación estratégica se encuentra el PRESUPUESTO, el cual consiste en la cuantificación del conjunto de planes de acción que la empresa tiene que desarrollar a corto y largo plazo. En él hay que especificar los recursos que van a generar y consumir cada uno de los planes y quiénes van a ser los responsables de llevarlos a cabo.

En dicho presupuesto en algunos casos pueden aparecer diferencias, debido a que, a la hora de presupuestar, las condiciones que han determinado la planificación estratégica han variado, siendo necesaria su revisión.

En determinadas organizaciones existe un solapamiento entre ciclo de planificación y ciclo presupuestario, considerando las decisiones de planificación como una parte del último. Es conveniente separar ambos procesos, debido a que cada uno tiene sus propias características. En el proceso de planificación se tendrán que ir definiendo los objetivos y planes de la compañía a largo plazo, mientras que en el ciclo presupuestario se definirá fundamentalmente, el plan operativo para un período determinado.

Esto conlleva los siguientes contrastes entre planificar y presupuestar:

- A la hora de planificar se requiere una mayor imaginación y creatividad que al presupuestar.
- En el momento de planificar no es preciso que las estimaciones sobre los ingresos y gastos sean tan precisas como las requeridas en presupuesto.

- En el ciclo de planificación no es necesario tomar decisiones sobre los centros de responsabilidad que tendrán que llevar a cabo los planes diseñados mientras que en el presupuesto es preciso especificar el responsable de cada uno de los planes incluidos en él.
- La planificación frente al presupuesto está menos limitada por los recursos disponibles que tiene la empresa. El ciclo presupuestario tiene que estar enmarcado dentro de la limitación que representan los recursos disponibles.

Todas las diferencias señaladas anteriormente vienen determinadas por los objetivos que se persiguen a lo largo de ambos ciclos. Con la planificación estratégica se pretende definir el rumbo de la empresa a largo plazo, a través de formular objetivos y planes de acción. Por el contrario, con el ciclo presupuestario se persigue coordinar, evaluar u controlar el conjunto de planes de acción, que se tiene que realizar en un período de tiempo determinado, para alcanzar los objetivos definidos en la planificación estratégica; por tanto es una herramienta para la puesta en práctica de la misma.

### 3.1- Ventajas y Desventajas de un Proceso de Planificación Estratégica Formal.

#### Ventajas:

- El proceso de planificación ayuda a unificar las directrices de la empresa, con una articulación adecuada de la visión de la empresa, la misión en cada negocio y moviliza a los ejecutivos claves hacia objetivos compartidos.
- El proceso de planificación formal enriquece significativamente la segmentación de la empresa.
- El proceso de planificación introduce una disciplina en el pensamiento a largo plazo de la empresa.
- El proceso de planificación permite el desarrollo de competencias gerenciales de los miembros claves de la firma al enriquecer su comprensión de los objetivos y negocios de la empresa y la manera que dichos objetivos pueden materializarse.

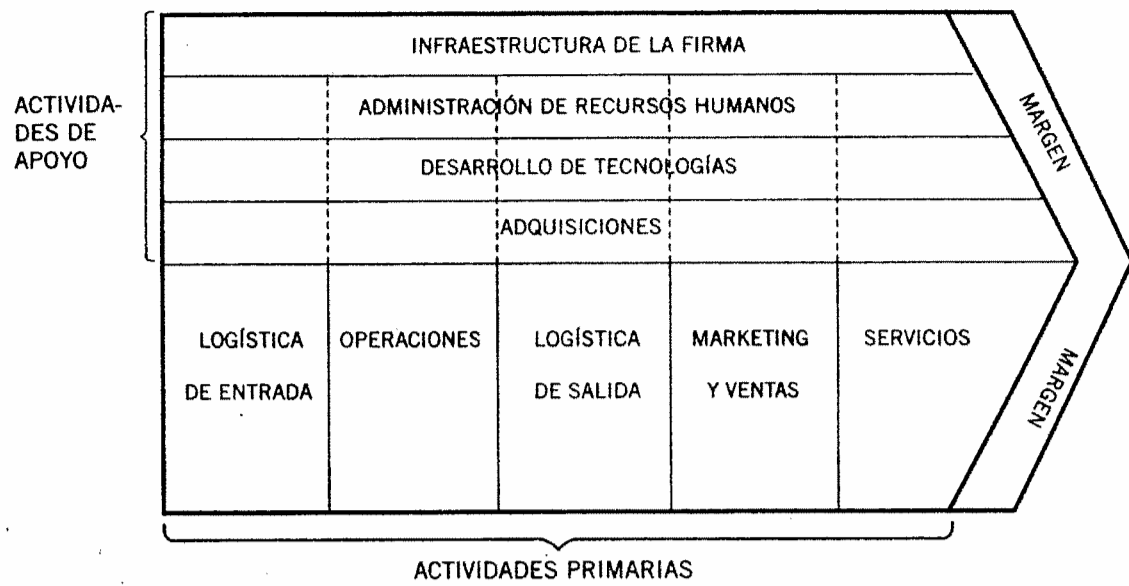
## Desventajas

- Excesiva burocratización, corriendo el riesgo de perder la creatividad y el sentido de los objetivos primarios a los que apunta dicho proceso.
- Carencia de integración con otros sistemas formales de gestión, ya que no puede considerarse la planificación como un proceso aislado, más bien es parte de un sistema formal de gestión cuya finalidad es mejorar la comprensión que tienen los gerentes a las grandes tareas organizacionales, con el fin de identificarlas y ejecutarlas adecuadamente.

## **4- LA IMPORTANCIA DE LA CADENA DE VALOR EN EL PRESUPUESTO**

En el presente, para desarrollar una buena estrategia la alta gerencia se está orientando hacia aquellas actividades que puedan aportar un mayor valor al producto. De este enfoque surge el concepto de cadena de valor, el cual sugiere que una firma puede dividirse en actividades primarias y de apoyo, tal como se muestra en la figura. Las actividades primarias están directamente implicadas en el flujo del producto hacia el cliente, e incluyen logística de entrada (recepción, almacenaje, etc.), operaciones (o transformación), logística de salida (procesamiento de órdenes, distribución física, etc.), marketing y ventas, y servicios (instalación, reparación, etc.). Las actividades de apoyo existen para respaldar a las primarias. Incluyen adquisiciones, desarrollo de tecnologías, administración de recursos humanos y provisión de la infraestructura de la firma (incluyendo finanzas, contabilidad, gerencia general, etc.).

CADENA DE VALOR GENÉRICA DE PORTER



La palabra “ margen ” sobre la derecha de la figura indica que las firmas logran obtener márgenes de ganancias sobre la base de la forma en que administran la cadena de valor. Las líneas punteadas pretenden demostrar que todas las actividades de apoyo (con una excepción) pueden asociarse con cada una de las actividades primarias, y que también apoyan a toda la cadena. La excepción es la infraestructura de la firma que, según se muestra, puede aplicarse a la cadena completa en lugar de simples partes de ella. La cadena de valor “proporciona una manera sistemática de examinar todas las actividades realizadas por una firma y la manera en que ellas interactúan”. Pero, según su enfoque, debe considerarse la totalidad de la cadena de valor: Por ejemplo, ser el mejor en marketing puede no constituir una ventaja estratégica si no se equipara con las operaciones.

**5- MODELO ABC Y SU CONTRIBUCION A LA PRESUPUESTACION**

Es un sistema de control de gestión que entrega información de los costos de cada actividad desarrollada por la empresa (definida previamente en la cadena de valor), por lo mismo nos permite planificar, presupuestar y tomar decisiones de alguna actividad específica y además entregar información del costo de los productos.

**Fundamentos en que se basa este sistema**

- Los productos no consumen costos sino que los costos son consumidos por las actividades que se desarrollan dentro de la empresa.



- Los productos consumen actividades, es decir, para elaborar el producto A, tenemos que desarrollar una serie de actividades y cada una de estas tiene un costo.

costos - actividades - productos

A mayor cantidad de actividades, mayor será el costo del producto. Para bajar el costo hay que examinar las actividades en donde se produce, comercializa e innova el producto. Un aspecto importante es que se define una relación directa de causa-efecto, que siempre va a estar presente. El desarrollo de este esquema permite ser más exacto que el costo del producto y por consiguiente su presupuesto, porque se conoce el costo de cada actividad involucrada.

## **Actividades**

Una actividad es una tarea o acto realizado por una persona o un grupo de personas, una maquina o un grupo de maquinas relacionadas directamente con el ámbito de la empresa y con el giro de la misma.

### **5.1- Elementos que deben considerarse**

- Las actividades deben ser homogéneas.
- Las actividades deben ser medidas con la misma unidad de medida.
- Las actividades que se determinen solo deben recibir costos directos.

### **5.2- Tipos de actividades**

A.- Respecto al producto

- Actividades en el ámbito de la unidad de producto

Son absolutamente necesarias para elaboración del producto

- Actividades en el ámbito de lote de producción

Son aquellas que tienen relación con la elaboración de una cantidad  $X$  de un producto. El costo de esta unidad se relaciona solo con las unidades que se van a elaborar

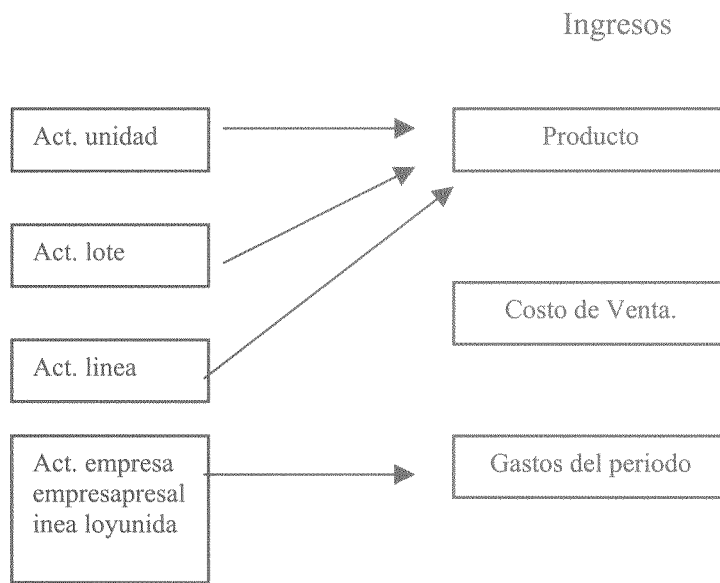
- Actividades en el ámbito de línea de productos

Están relacionadas con el mejoramiento de los productos, rediseño, cambio de línea de producto, etc.

- Actividades en el ámbito de empresa

Son aquellas que no tienen relación directa con el producto, gerencia de finanzas, tesorería, contabilidad entre otras.

Estado de resultado



---

RESULTADO

B.- Frecuencia de su ejecución

- Actividades repetitivas

Son aquellas que se realizan en forma sistemática dentro de la empresa, ya sea que esté relacionada o no con el producto. En estas se encuentran las actividades de unidad, lote y de la empresa.

- Actividades no repetitivas

Son aquellas que se realizan para un fin particular, destacan las actividades de línea, los errores que puedan cometerse están relacionados por la falta de control ya que en muchos casos son de alto costo o bien abarca una actividad general de la empresa.

C.- Sobre la base de la capacidad para añadir o agregar valor al producto

- Actividades que agregan valor

Se debe analizar desde dos perspectivas, primero desde el punto de vista de la empresa y segundo del cliente. La empresa debe distinguir aquellas actividades que agregan valor al producto y por ende ciertas actividades el cliente las aprecia en el producto, ejemplo la pintura, el envase, la garantía, etc.

- Actividades que no agregan valor

También se debe analizar desde dos puntos de vista, la empresa y el cliente. Con relación a la empresa son aquellas actividades que realiza la empresa las cuales podríamos eliminar y de ninguna manera afectarían al producto, podríamos mencionar la inspección de la materia prima y con relación al cliente son aquellas actividades que realiza la empresa pero que para el cliente no son importantes ¿Qué hago que al cliente le es indiferente?. Si queremos disminuir los costos se deben eliminar aquellas actividades que no agregan valor al producto.

### 5.3- Generadores de costos

Son todos aquellos factores que dentro de cada actividad originan el costo. Estos se utilizan con la finalidad de medir y controlar las actividades para posteriormente asignarlas al producto, como ejemplo se puede mencionar las horas hombre cuyo generador de costos vendría a ser el número de veces que se realiza alguna labor.

#### Características del mejor generador

- Debe ser el más representativo de la relación causa-efecto
- Tiene que ser fácil de medir y controlar

Estos generadores de costo se utilizan como elementos de medida, control y como base para asignar el costo de las actividades a los productos.

#### 5.4- **Forma de Operación del modelo abc**

Para gestionar bien los costos hay que determinar bien el costo de las actividades. Para ello el modelo abc divide en dos etapas su modo de operación:

##### A.- **Determinar el costo de las actividades**

- Asignar los costos indirectos a los centros, ejemplo, si una empresa esta dividida en tres centros, adquisición, corte y terminación tendremos dos tipos de costos a determinar, los costos directos e indirectos (se clasifican todos los costos de la empresa no solo los de producción).

Los costos indirectos se asignan a los tres centros: adquisición, corte y terminación. Estos los asignaremos por medio de una base de distribución. Los costos directos se asignan solo los relacionados con el producto. Se agruparan aquellas actividades homogéneas, es decir, las que tienen la misma terminación. Algunas actividades que pueden destacarse en los centros pueden ser las siguientes:

##### Adquisición

- Emisión de orden de compra (pueden haber más actividades relacionadas en este punto, cotización por ejemplo).
- Recepción de mercadería.
- Transportar la mercadería al centro de producción, etc.

##### Corte

- Corte de la mercadería.
- Moldear la mercadería o materia prima.
- Trasladar la mercadería (semielaborada) al centro de terminación.

##### Terminación

- Ensamblar piezas.
- Terminación del producto.
- Transporte del producto terminado hacia el consumidor.

El lector podrá vislumbrar que la efectividad en la aplicación y presupuestación de un modelo ABC sólo se logra si la empresa ha definido su estrategia y la cadena de valor que soporta la planificación estratégica.

- Determinar los generadores de costo para cada una de las actividades, ver cual es el factor de costo que vamos a controlar y de que forma lo mediremos. Se pueden nombrar los siguientes generadores de costo para los distintos centros:

#### Adquisición

- Número de ordenes de compra.
- Cantidad de materia prima.
- Número de veces que se transporta mercadería.

#### Corte

- Podemos utilizar horas hombre u horas maquinas(en caso de que las haya).
- Número de veces que se transporta.

#### Terminación

- Utilizar horas hombre u horas máquina dependerá del tipo de emsable.
- Número de veces de reparación de la máquina.
- Número de veces que se transporta, etc.

Las actividades que se repiten habrá que reclasificarlas, agrupar aquellas que son similares y dejar en forma independiente las que no tienen relación con otra. Se distribuirán los costos de los centros a las actividades y, ésta será solo de los costos directos y no debe haber duda alguna con relación a la asignación, a no ser que no se hayan efectuado en forma correcta los cálculos. Una vez efectuada la distribución se determinara el costo unitario del generador de costo.

De esta forma la presupuestación se adecúa a la estrategia definida por la empresa.

#### **B.- Determinación del costo de los productos**

- Se asignará el costo de las actividades a los productos, la determinación de costos se realiza de acuerdo al numero de veces que se utilizo la actividad correspondiente.
- Se asignarán los costos directos ya que como el costo directo está estrechamente relacionado con el costo de una actividad, este se asigna a ellas y no al producto. El único costo que se asigna al final es el de las mercaderías.

Con todo lo explicado anteriormente se determina el costo de cada producto

## •6- CENTRALIZACION VERSUS DESCENTRALIZACION

El proceso de presupuestación en función de las actividades de la cadena de valor provoca la interacción y coordinación de todos los actores responsables del mismo. De lo anterior se concluye que para ser eficiente en este proceso debe existir una razonable descentralización en todo el proceso.

La autoridad se considera centralizada cuando los gerentes en los niveles superiores de la jerarquía organizacional la retienen para tomar las decisiones más importantes. Cuando la autoridad es descentralizada, se delega a las divisiones, departamentos funcionales y gerentes en los niveles inferiores de la organización. Al delegarla en esa forma, la gerencia puede ahorrar costos burocráticos y evitar problemas de comunicación y coordinación debido a que la información no tiene que enviarse en forma constante al nivel superior de la organización para que se tomen las decisiones.

En primer lugar, cuando los gerentes estratégicos delegan la responsabilidad de toma de decisiones operativas a los gerentes de nivel medio, esto reduce la sobrecarga de información y los gerentes estratégicos pueden emplear más tiempo en la toma de decisiones estratégicas. En consecuencia pueden tomar decisiones más efectivas y ahorrar en su tiempo, lo cual reduce los costos burocráticos. En segunda instancia, cuando los gerentes en los estratos inferiores de la organización responsabilizan de adaptar la organización para que se ajuste a las condiciones locales, aumenta su motivación y responsabilidad. El resultado consiste en que la descentralización promueve la flexibilidad organizacional y reduce los costos burocráticos debido a que los gerentes de nivel inferior están autorizados para tomar decisiones sobre la marcha.

La toma de decisiones centralizada facilita más la coordinación de las actividades necesarias para seguir la estrategia de una compañía. Si los gerentes en todos los niveles pueden tomar sus propias decisiones, la planeación se hace extremadamente difícil, y la empresa puede perder el control de su toma de decisiones. La centralización también significa que las decisiones se ajusten a los grandes objetivos de la organización. Además, en épocas de crisis, la centralización de la autoridad permite un fuerte liderazgo ya que ésta se concentra en una persona o grupo. Este enfoque que permite una veloz toma de decisiones y una respuesta concertada de toda la organización.

La centralización o descentralización es justificada en la medida que la empresa se vea beneficiada.

En cualquier actividad que se desarrolle independiente de su estrategia, del enfoque organizacional (centralizada o descentralizada) o si se usa el modelo abc, es prioritario la confección del presupuesto.

## 7- PROCESO PRESUPUESTARIO

### 7.1- CONCEPTO DE PRESUPUESTO

Una de las herramientas de gestión más utilizadas por las empresas para planificar el futuro es el presupuesto. No significa únicamente pronosticar el comportamiento de un conjunto de variables de forma pasiva, sino que la elaboración del presupuesto consiste, a la vez, en tomar un conjunto de decisiones que configuran los planes de acción que la empresa tiene previsto llevar a cabo en un futuro, con el objetivo de actuar sobre los resultados.

Un presupuesto es la expresión en términos monetarios de los planes de acción previstos para realizarlos durante un período determinado. Generalmente el presupuesto cubre todas las actividades y áreas de la empresa, cada una de las cuales quedará representada por una partida presupuestaria.

El ciclo presupuestario es el proceso por el cual una organización elabora el presupuesto para un determinado período de tiempo. Dentro de él, los distintos responsables de la organización van cumpliendo un calendario de actividades, que generalmente es deseable que esté mínimamente formalizado, donde se van definiendo tres tipos de conceptos:

- a) objetivos.
- b) planes de acción y sus respectivos programas.
- c) resultados previstos de los planes de acción.

En el caso de un presupuesto de caja, el horizonte presupuestario generalmente es de un año. Como es lógico, sin embargo, cada empresa podrá definirlo de la manera más conveniente, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- **Proceso de negocio de la empresa:** Una empresa dedicada a la construcción de centrales nucleares contemplará en su presupuesto un período de tiempo diferente al de una empresa de servicios de temporada o al de una de alta costura.
- **Estilo de dirección:** Cada organización puede plantearse a qué plazo de tiempo puede definir sus planes de acción con cierta certidumbre, ya que dos empresas que se mueven en el mismo negocio pueden considerar horizontes presupuestarios diferentes por causas propias de la dirección: sistemas de planificación, política de asignación de recursos, sistemas de control.

## 7.2- OBJETIVOS DEL PRESUPUESTO

Como primer paso para nuestro estudio, trataremos de analizar los objetivos que se pueden perseguir a través de la implementación de un proceso presupuestario. Se tiene que señalar que éstos no se obtienen de forma automática, sino que dependen fundamentalmente de cómo utiliza la dirección esta herramienta y de otros factores específicos del entorno.

Esquemáticamente, podríamos decir que los objetivos generales de los presupuestos cabe en alguno de los siguientes títulos:

### Obtención de información operativa para la formulación de planes

La alta dirección necesita, para hacer sus planes, información a nivel operativo a la que, en principio, tienen mejor acceso las unidades operativas de la empresa, por su mayor proximidad a la realidad.

Así dichas unidades pueden proporcionar a la alta dirección información sobre la situación de mercado, las dificultades operativas y los costos de determinadas líneas de acción. Esta información es obviamente muy útil para la formulación de un plan diferente a un nivel de empresa; son los datos utilizados como punto de partida para formular planes alternativos, de los que se puede anticipar así las consecuencias y elegir entre ellos.

### Planteamiento de las actividades

Durante el ciclo presupuestario se determinan y cuantifican las actividades que va a desarrollar la empresa para un período de tiempo determinado.



Ello conlleva que todos los responsables de la organización dispongan de un instrumento que formaliza sus objetivos, detallándose los medios y planes necesarios para alcanzarlos. Igualmente que se detecten los posibles problemas y conflictos futuros entre los objetivos y planes de acción de distintas unidades de la organización, ya que dentro del ciclo presupuestario se relacionan todas las actividades de las distintas divisiones en términos económicos - financieros.

#### Coordinación entre divisiones de la empresa

Los objetivos y planes definidos por una división de la empresa pueden afectar a otras, siendo necesaria una coordinación entre departamentos con el propósito de obtener los resultados previstos por la dirección. Por ejemplo, el departamento de ventas (actividad primaria de ventas y marketing) prevé una promoción en el mes de abril, que consiste en la venta de un nuevo formato de un producto; el departamento de producción (actividad de operaciones) tendrá que programar la producción de dichos formato, conllevando unos requerimientos al departamento de compras (actividad de logística interna), que exigirán posiblemente unos pagos, por lo que afectarán al departamento de tesorería (actividad de infraestructura de la firma).

Adicionalmente, si el departamento de marketing quiere llevar un seguimiento concreto de dicha promoción, tendrá que pedir determinados datos al departamento de informática (actividad de desarrollo de tecnología en conjunto con actividades de servicios).

#### Comunicación de los objetivos de la alta dirección a las divisiones operativas:

Una vez aprobados los objetivos y planes a realizar quedarán cuantificadas en el presupuesto, el cual podrá ser utilizado como herramienta de la dirección para describir y comunicar a los diferentes niveles de la organización en cuanto a los objetivos y planes que tendrán que llevar a cabo.

También se tiene que señalar que a lo largo de las distintas fases del proceso presupuestario existe un continuo flujo de información entre las distintas áreas de la organización y la alta dirección, que permite que la comunicación sea mucho más fluida.

Así como comúnmente decimos que el presupuesto del Estado es la expresión cuantificada de un programa del gobierno, podemos decir que el presupuesto de una empresa es la expresión cuantificada del conjunto de objetivos de la compañía para un período determinado.

### Motivación de los responsables de los planes definidos en el presupuesto

La elaboración de un presupuesto puede ser utilizada como instrumento de motivación en la medida que:

- Los directivos, jefes de línea y demás empleados han intervenido en la configuración de sus objetivos y planes de acción, haciéndoles sentir "responsables" de dichos planes y no meramente "ejecutores".
- Las acciones a desarrollar por toda la organización van dirigidas al cumplimiento de unos objetivos formalizados, los cuales han sido coordinados haciendo de la organización un todo.
- Su uso es una herramienta para evaluar la consecución, por parte de los directivos, de los objetivos marcados, conllevado por un sistema de compensaciones.

### Control sobre la relación de los objetivos y planes marcados

El control de la realización de los objetivos se llevará a cabo, en buena medida, a través de la comparación del presupuesto con los resultados que realmente se obtengan.

Basta señalar aquí que este análisis nos puede llevar a distintas conclusiones. Así, en algunos casos se identificarán problemas o nuevas posibilidades de actuación que requerirán un plan de acción, en otros, se detectará que el presupuesto no se puede llevar a cabo por variaciones en el entorno o por errores en las previsiones, siendo necesaria su modificación, y, finalmente, en general el análisis proporcionará una medida del cumplimiento de los objetivos planteados.

### Evaluación

El presupuesto puede ser utilizado como herramienta de motivación en la medida que a través de la comparación "previsto versus real" se evalúe al personal directivo, pudiendo conlleva un sistema de compensaciones.

### **7.3- TIPOS DE PRESUPUESTO**

Cuando se habla de presupuesto, se tiene que añadir la actividad a la que se hace referencia, ya que existen diferentes clases de presupuesto. Así, se habla a veces de presupuesto de tesorería o financieros, de producción, de compras, de gastos y otros muchos conceptos.

Evidentemente, para cada actividad puede haber un presupuesto e incluso para cada agrupación de actividades. En la práctica, cuando se habla de presupuesto, en abstracto, se suele hacer referencia al conjunto de actividades que configuran el proceso de la empresa, el cual puede quedar finalmente resumido en unos estados financieros como son el balance, el estado de resultados y el flujo de caja.

Para obtener estos estados de información financiero y económico es preciso pasar una serie de fases que posteriormente detallaremos, las cuales nos permitirán configurar ciertas partes del presupuesto o el presupuesto en sí de ciertas actividades. Consideraremos a la cadena de valor, explicada anteriormente, para enfocar la metodología del presupuesto, esto con la sencilla razón que es de suma importancia que las actividades contempladas agreguen valor al producto y ni siquiera tomar en cuenta aquellas actividades que no lo hacen.

A mayor abundamiento, la presupuestación formal normalmente involucra lo que actualmente hace la empresa conteniendo actividades que no generan valor y que nunca han sido cuestionadas como tal, involucrando ineficientemente la utilización de recursos.

Pueden agruparse en los siguientes apartados:

### **1. Presupuesto de corto plazo**

#### **A.- Presupuesto operacionales**

- Presupuesto de logística de entrada

Este presupuesto comprende y distingue todas aquellas actividades que están relacionadas con lo inmediatamente anterior a la entrada de los productos al proceso productivo. Se debe presupuestar entonces aquellas actividades que tienen que ver con el bodegaje o almacenaje de alguna mercadería o producto, movilización de ésta, seguros, compra, etc.

- Presupuesto de operaciones

Este presupuesto comprende y se distinguen todas aquellas actividades que están relacionadas con lo que a producción se refiere, acá principalmente destacan los diferentes departamentos, secciones que pueda tener la empresa relacionadas con la producción, esto con la finalidad de lograr eficiencia productiva.

El presupuesto debe realizarse tomando en consideración la tecnología productiva eficiente que pueda tener la empresa y por supuesto tomando en consideración la organización de las actividades orientadas a la consecución de la máxima eficiencia de factores/productos que permitan realizar un análisis causal de los costos, impidiendo la existencia de actividades que no añadan valor. También se debe considerar las materias primas y otros suministros a la mejora continua de los procesos de producción y reducción continuada de costos.

- Presupuesto de logística de salida

Este presupuesto comprende y distingue todas aquellas actividades que están relacionadas con la distribución del producto al consumidor, entonces destacamos actividades tales como bodegaje y principalmente transporte. Este presupuesto de considerar en todo momento que la distribución es la actividad por la que los productos o servicios son puestos a disposición de los clientes, constituye una operación muy importante que incluye el buen fin de toda la cadena de valor generada hasta este momento por la empresa.

- Presupuesto de marketing y ventas

Este presupuesto comprende y distingue todas aquellas actividades que están relacionadas con el mundo exterior por medio de publicidad, promoción, etc. Este presupuesto debe considerar bastante al cliente, esto por medio de los valores de los productos y servicios y su vez demostrarles a ellos que el valor que se les transfiere es muy superior al costo que soportan. Este presupuesto debe considerar también las actividades relacionadas con la investigación de nuevos mercados y la posibilidad de desarrollar productos complementarios, rentables y que la empresa puede fabricar.

- Presupuesto de servicios

Este presupuesto comprende y distingue todas aquellas actividades que están relacionadas con la pos-venta, instalación del producto en la casa del cliente una vez vendido, consideración de las garantías implícitas en la venta misma, etc. El servicio pos-venta al cliente en una actividad esencial de las empresas cuya estrategia competitiva consiste en mantener e incrementar la clientela.

Debe servir para restaurar la confianza del cliente cuando hay algún fallo de calidad y para reforzar la información sobre las actividades que los clientes perciben como utilidad añadida a los productos y servicios comprados, por ende todo lo enunciado precedentemente debe ser considerado en el presupuesto de servicios.

- Presupuesto de infraestructura de la firma

Este presupuesto comprende y distingue todas aquellas actividades que están relacionadas con la estructura de la empresa y que apoyan a las actividades primarias. Este presupuesto debe comprender la infraestructura y ello se refiere a la alta administración, gerencia de finanzas, gerencia general, tesorería, etc. Se debe considerar la visión global y continua de las estrategias que planean llevar a cabo la dirección general.

- Presupuesto de administración de recursos humanos

Este presupuesto comprende y distingue todas aquellas actividades que están orientadas a seleccionar, capacitar a las personas de todas las actividades de la empresa. Estas apoyan además de las actividades primarias a la infraestructura, que es una ventaja significativa con respecto a la competencia.

La mano de obra directa se emplea en el instante mismo de la compra (se incurre en el momento de producción) por lo tanto para desarrollar su entrada es necesario saber la cantidad de tiempo requerido por los departamentos productivos y las tarifas de salarios que prevalecen en cada departamento. Respecto a su importancia representa una parte considerable en el costo de producción cuando los procesos productivos son intensivos en mano de obra. El presupuesto de recursos humanos entrega información para determinar:

- Cantidad necesaria de mano de obra directa (uso)
- Numero de empleados
- Costo unitario de mano de obra de cada producto
- Necesidades de flujo de caja
- Una base para el control de la mano de obra directa

- Presupuesto de desarrollo de tecnologías

Este presupuesto comprende y distingue todas aquellas actividades relacionadas con el desarrollo de tecnologías nuevas a ser utilizadas.

Este presupuesto se relaciona no solamente con lo que es físico (maquinaria por ejemplo) si no además tiene que ver con el conocimiento, procesos y procedimientos. No sacamos nada con tener máquinas nuevas sino las sabemos utilizar, o si un proceso que consta de tres pasos puedo lograrlo en cinco. Hay que tener muy presente que el desarrollo tecnológico no es solo por la compra de máquinas sino también por los conocimientos obtenidos a través del tiempo (experiencia) o por estudios realizados. Se debe considerar todo lo descrito anteriormente para elaborar este presupuesto.

- Presupuesto de adquisiciones

Este presupuesto comprende y distingue todas aquellas actividades relacionadas con la compra de materiales, insumos, enseres, etc. Este presupuesto debe considerar además la gran cantidad de dinero que se maneja en adquisiciones ya que es la actividad que más incide en los costos. El avance tecnológico de la materia prima también debe considerarse por el costo que implica el comprar a un precio más bajo o alto en determinadas oportunidades.

## **B.- Presupuestos de tesorería o financieros**

- Presupuesto de caja

Consiste en cálculo anticipado de las entradas y salidas de efectivo, tiene varios objetivos. El principal objetivo es determinar los faltantes o sobrantes de dinero y tomar medidas para invertir adecuadamente los sobrantes y financiar los faltantes.

Otro objetivo es identificar el comportamiento del flujo del dinero por entradas, salidas o financiamiento en períodos cortos y establecer un control permanente sobre los flujos.

También nos sirve para evaluar si las políticas de pagos y de cobros son razonables.

Otro objetivo es que analiza si las inversiones en títulos y otros papeles negociables permiten al menos conservar el poder adquisitivo. El logro de estos objetivos es fundamental ya que el presupuesto de caja está en íntima relación con los activos y pasivos circulantes, esto por que miden la liquidez de cualquier empresa. El presupuesto de caja constituye la condición y consecuencia de todos los demás presupuestos explicados anteriormente.