

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA**  
**FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS**



**SISTEMA DE GESTION PRESUPUESTAL**

INFORME DE SUFICIENCIA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE :

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**FELIPE HAROLD LANDEO GARCIA**

LIMA – PERU  
2003

*A mi padre en el cielo, a mi madre, a mi hermana,  
que son lo mas grande que tengo en este mundo,  
y a todos los que me apoyaron,  
les dedico este esfuerzo  
con todo mi corazón.*

## INDICE

	Pág
DESCRIPTORES TEMÁTICOS	1
RESUMEN EJECUTIVO	2
INTRODUCCIÓN	3
I. ANTECEDENTES	4
1.1. LA EMPRESA	4
1.2. VISION, MISIÓN Y VALORES	5
1.3. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	6
1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES	6
1.3.2. OPORTUNIDADES Y RIESGOS	7
1.4. DIAGNOSTICO FUNCIONAL	8
1.4.1. PRODUCTOS	8
1.4.2. CLIENTES	9
1.4.3. PROVEEDORES	9
1.4.4. PROCESOS	9
1.4.5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	10
1.4.6. DESCRIPCIÓN DE LAS AREAS FUNCIONALES	10
II. MARCO TEORICO	13
III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	16
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16

3.2.	ALTERNATIVAS DE SOLUCION	19
3.3.	METODOLOGÍA DE SOLUCION	20
3.4.	TOMA DE DECISIONES	35
3.5.	ESTRATEGIAS ADOPTADAS	36
IV.	EVALUACIÓN DE RESULTADOS	37
V.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	38
	BIBLIOGRAFÍA	40
	ANEXOS	

## **DESCRIPTORES TEMÁTICOS**

- Presupuesto
- Electrodomésticos
- Ciclo de Gestión Presupuestal
- Ciclo PDCA
- Contabilidad
- Herramientas de Gestión
- Desempeño

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo tiene como finalidad el desarrollo de un sistema de gestión basado en una herramienta que permita, en el entorno actual de alta competencia, el óptimo control y manejo administrativo, así como la planificación de las futuras operaciones de la compañía. Por ello, se propone el uso del presupuesto como herramienta de gestión para la Alta Administración, denominado Sistema de Gestión Presupuestal.

El Sistema de Gestión Presupuestal requiere una organización y un Comité encargado de su formulación, ejecución y control. Así mismo, el compromiso por parte de la gerencia es importante para su óptimo desarrollo. Se indica el Ciclo de Gestión Presupuestal, con base en 4 etapas: Formulación, Ejecución, Control y Revisión. De estas 4 etapas, la etapa de formulación es la etapa más importante y que a su vez inicia el Ciclo, con la elaboración de los Presupuestos por parte de cada una de las áreas y su consolidación final, para la evaluación y posterior aprobación por parte de la Gerencia. En las etapas de Ejecución y Control, se evalúa el desempeño por parte de cada una de las áreas y las variaciones ocurridas de los resultados reales con respecto al presupuesto vigente. En la etapa de Revisión, se consideran aquellas alternativas de solución para minimizar las diferencias resultantes, así como los ajustes necesarios y que desembocan en la elaboración de un nuevo Presupuesto.

Así mismo, se toma como caso de análisis de la situación actual y la aplicación de un Sistema de Gestión Presupuestal propuesto para una empresa industrial del rubro de electrodomésticos.

## **INTRODUCCIÓN**

Las condiciones cambiantes del mercado, los acontecimientos mundiales y su repercusión económica, así como la feroz competencia existente en el mercado, hacen necesaria una herramienta que permita la planificación y proyección de resultados, y que permita a su vez un control del desempeño de la empresa, y un manejo de los recursos de una manera eficiente.

Es por ello, y tomando en consideración una empresa industrial, y su actual situación, la evaluación de una alternativa que le permita llevar un eficiente manejo administrativo, considerando su entorno y las repercusiones que ocasiona el adoptar una nueva forma de gestión. A continuación, se describe una forma de gestión que permita lograr una adecuada administración de todas las áreas de la empresa, con una herramienta medible y de gran utilidad para la Alta Gerencia.

## **CAPITULO I**

### **I. ANTECEDENTES**

#### **1.1. LA EMPRESA**

Razón Social: BSH Electrodomésticos S.A.C.

Ubicación Av. Elmer Faucett 3551 Callao

BSH Electrodomésticos S.A.C. es una empresa perteneciente al grupo alemán BSH Bosch and Siemens Hausgerate, cuya exitosa gestión lo ha colocado como la empresa líder en el mercado de cocinas y refrigeradoras en el Perú, consiguiendo con ello captar más del 60% del mercado de electrodomésticos del país, y actualmente exportando a diversos países de Latinoamérica. Es una empresa con amplia trayectoria dentro del mercado peruano, contando con más de 35 años de experiencia en la manufactura de electrodomésticos. Actualmente BSH Electrodomésticos S.A.C. manufactura refrigeradores, congeladoras y vitrinas, y desde hace algunos años cuenta con una línea de producción de cocinas, logrando con ello una mayor diversificación en sus productos y la captación de una mayor parte del mercado que permita el fortalecimiento y progreso de la empresa.

Sus oficinas administrativas así como su planta de producción se encuentran ubicadas en Av. Elmer Faucett # 3351, Callao, contando con una amplia capacidad instalada y en donde se fabrican en casi su totalidad las piezas involucradas en la manufactura de los productos, así como también cuenta con equipos automatizados y de tecnología que permitan una producción de gran escala.



## **1.2. VISION, MISION Y VALORES**

### **Visión:**

Queremos ser la compañía más competitiva del sector

### **Misión:**

Ofrecemos artículos electrodomésticos de calidad, diseño y de rendimiento superior en todo el mundo. BSH – haciendo más cómoda la vida en el hogar

### **Valores:**

- Satisfacción del cliente:
- Los empleados son la base de nuestro éxito
- Las marcas nos dan la fuerza para ganar la confianza de nuestros clientes
- Las innovaciones son la fuerza impulsadora detrás de nuestro éxito corporativo
- La calidad determina nuestras acciones
- Nuestras acciones son moldeadas por la responsabilidad social
- Protección del Medio Ambiente

### **1.3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO**

#### **1.3.1. FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

##### **FORTALEZAS**

- Empresa líder en la producción y comercialización de electrodomésticos en el Perú
- Prestigio de la marca, como respaldo de productos de calidad, alta tecnologías y duración
- Ventas abarcan al mercado local y también exportación, sobretodo a Latinoamérica
- Empresa que cuenta con el respaldo de la corporación alemana BSH Bosch Siemens Hausgerate
- Servicio Post Venta de gran calidad y prestigio, con puntos de servicio técnico ubicados en todo el Perú.
- Distintos modelos y líneas de productos, con una gran variedad de precios para todos los clientes.
- Amplios canales de distribución, con alcance a todo el territorio a nivel nacional.
- Llegada a todos los clientes de todos los segmentos y estratos
- Productos de gran aceptación, por su alta calidad, prestigio y duración
- Innovación permanente de productos fabricados, nuevos modelos, diseños, tamaños, etc.

##### **DEBILIDADES**

- Altos costos variables que impiden el manejo de óptimos márgenes de contribución por producto
- Empleo de sistemas con poca versatilidad en el reporte de informes, a pesar de almacenar gran cantidad de datos.
- Encontrarse bajo las expectativas y decisiones de la corporación.

- Elaboración de proyectos aislados por diferentes áreas: falta de un objetivo común.
- Alta tecnología utilizada por la competencia en algunos productos supera los productos de la compañía.
- Poca comunicación entre las diversas áreas.

### **1.3.2. OPORTUNIDADES Y RIESGOS**

#### **OPORTUNIDADES**

- En el entorno actual, productos de calidad y precios bajos son los preferidos por los clientes.
- Apoyo por parte de la corporación, en el desarrollo de nuevos productos y modelos.
- El mercado de electrodomésticos en Perú con potencial de crecimiento.
- Posibilidad de uso de acuerdos internacionales para la exportación de productos.

#### **RIESGOS**

- Recesión económica a nivel mundial.
- Incremento en costos de insumos y materias primas causadas por actuales conflictos externos.
- Mayor cantidad de competidores, sobre todo extranjeros.
- Acontecimientos mundiales y sus repercusiones económicas.

## 1.4. DIAGNOSTICO FUNCIONAL

### 1.4.1. PRODUCTOS

Los productos los podemos clasificar de este modo:

a. Según mercado:

- Nacional
- Exportación

b. Según línea de Producto:

b.1. Producción Local

- Refrigeradoras
- Congeladoras
- Cocinas
- Vitrinas

b.2. Productos Importados

- Campanas Extractoras
- Lavadoras
- Secadoras
- Hornos Empotrables.
- Lavavajillas

c. Según marca

- Bosch
- Coldex
- Faeda
- Emerson
- Otras marcas

#### 1.4.2. CLIENTES

La empresa en la actualidad tiene muchos clientes, grandes y pequeños, a los cuales se les puede clasificar en:

- Clientes Locales: BSH Electrodomésticos tiene puntos de venta en todo el Perú, por lo que su llegada a nivel nacional es muy amplia. Entre los principales clientes locales tenemos Hiraoka, Saga, La Curacao, Carsa, etc.
- Clientes Extranjeros: BSH Electrodomésticos realiza ventas de exportación, sobretodo a países de Latinoamérica, por lo que el precio y la calidad de los productos son una sólida base para la exportación.

#### 1.4.3. PROVEEDORES

Los proveedores de BSH Electrodomésticos S.A.C. los podemos clasificar según:

Proveedores de Materias Primas e Insumos:

- Proveedores Nacionales
- Proveedores Extranjeros

Proveedores de Productos Importados

- Proveedores extranjeros

#### 1.4.4. PROCESOS

Los procesos en BSH Electrodomésticos podemos subdividirlos en dos:

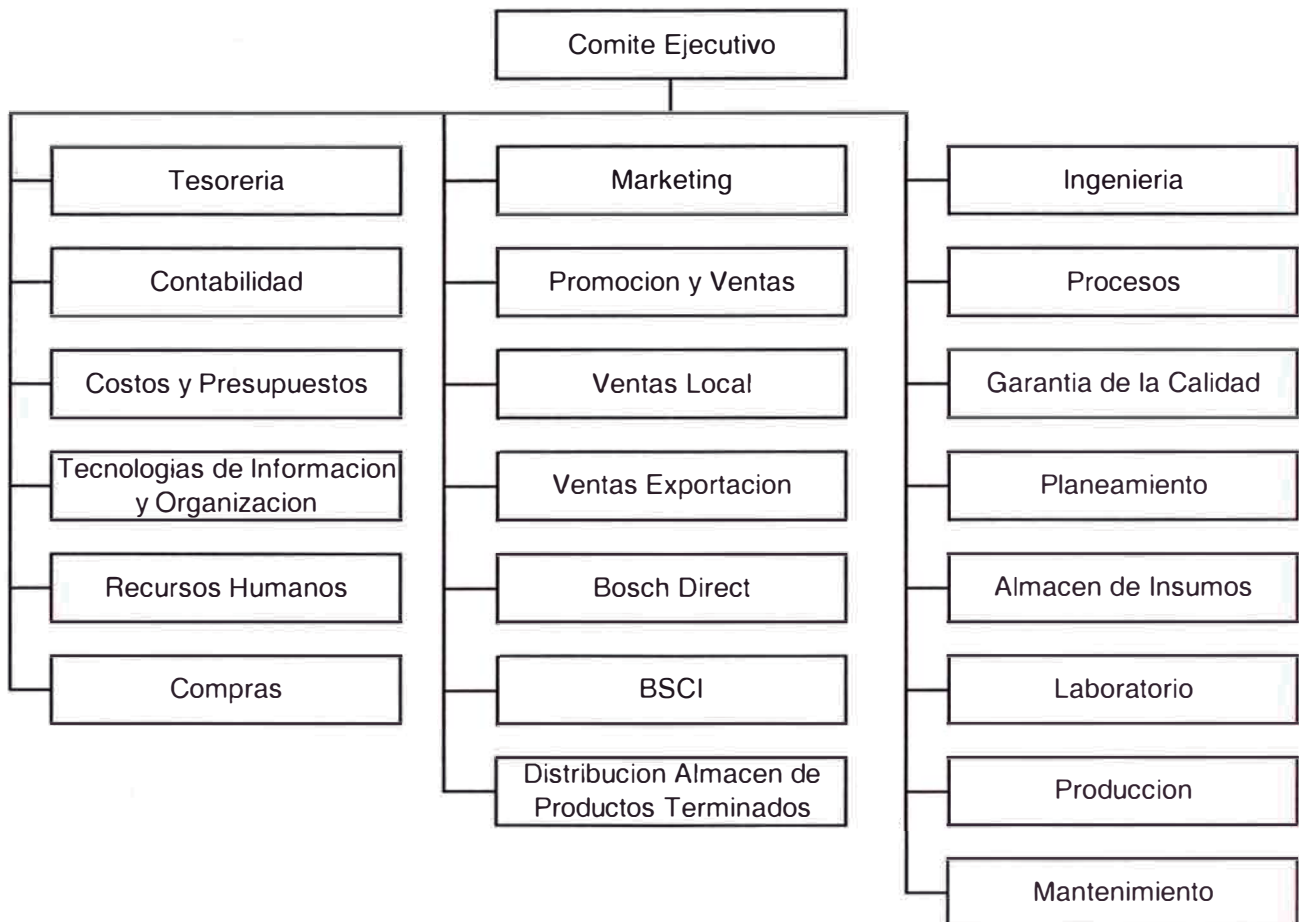
- Procesos Operativos: Encontramos los procesos de fabricación de los productos, que involucran a las áreas industriales de la empresa.
- Procesos Administrativos: Encontramos los procesos administrativos, en los cuales se encuentran involucradas las áreas administrativas de la empresa.

### 1.4.5. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

A continuación, se detalla el organigrama de la empresa:

BSH ELECTRODOMESTICOS S.A.C.

#### ORGANIGRAMA



### 1.4.6. DESCRIPCIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES

#### Áreas Administrativas.

- **Tesorería:** Es el área encargada de velar por los recursos financieros de la empresa, créditos de los clientes, flujos de efectivo y fondos de la empresa.

- Contabilidad: Área encargada del registro y análisis de las operaciones de la empresa, elaboración de los estados financieros y reportes a entidades del estado.
- Costos y Presupuestos: Área encargada de la contabilidad de costos, cálculo y análisis de costos gerenciales, formulación, elaboración y control del presupuestos maestro y reportes gerenciales, en el ámbito local y corporativo.
- Administración de Recursos Humanos: Área encargada del manejo del personal de la empresa, planillas, reclamos, asistencia social y seguridad.
- Tecnologías de la Información y Organización: Encargada de las tecnologías y sistemas de información para los usuarios, y equipos de comunicación
- Compras: Área encargada de las adquisiciones de insumos, materia primas productos terminados, materiales y activos para la empresa.

#### Areas Comerciales

- Marketing: Área encargada de la publicidad del producto, estudios de Mercado, análisis de la competencia.
- Promoción y Ventas: Área encargada de las promociones y campañas para llegada a los clientes.
- Ventas Local: Área encargada de las ventas a los clientes del mercado local.
- Ventas Exportación: Area encargada de la venta a los clientes extranjeros.
- Bosch Direct: Encargada de la venta directa de productos importados marca Bosch al publico.
- BSCI: Área encargada de proporcionar servicio técnico para los productos en venta, venta de repuestos.

- Distribución APT: Área encargada de la administración, almacenamiento y distribución de los productos terminados, importados y fabricados en BSH Electrodomésticos S.A.C.

#### Áreas Industriales

- Producción: Comprende las áreas de Mecánica, Pintura, Aislamiento, plásticos, acabados y embalaje, ensamble de refrigeradoras y ensamble de cocinas. Encargada de la fabricación de los productos hechos en BSH.
- Ingeniería: Área encargada de la innovación de productos, control de aspectos técnicos y aprobación de muestras y estructuras.
- Procesos: área encargada del mejoramiento y estudio de procesos.
- Garantía de la Calidad: Área encargada del control de la calidad del producto, desde la aprobación de insumos y materias primas, así como el producto durante su proceso de fabricación y al final del mismo.
- Planeamiento: Área encargada del control y programación de la producción, requerimientos de insumos y materias primas para la producción, necesidades de personal.
- Almacén de Insumos: Área encargada del control del stock, ingresos y salidas de insumos y materias primas para las áreas de producción.
- Laboratorio: Área encargada del control del funcionamiento interno de refrigeradoras y congeladoras, temperaturas y otros factores que puedan afectar el óptimo funcionamiento del proceso de refrigeración
- Mantenimiento: Área encargada del mantenimiento preventivo y correctivo a la maquinaria y equipo utilizada en producción, así como también las instalaciones en las áreas administrativas.



## **CAPITULO II**

### **II. MARCO TEORICO**

#### **El Presupuesto.**

El presupuesto se define como una expresión cuantitativa de un plan de acción. El presupuesto también se puede definir como la cuantificación del desempeño futuro esperado. El presupuesto maestro resume todos los presupuestos y planes de la organización. El presupuesto cuantifica las expectativas de la administración respecto de los ingresos futuros y flujo de efectivo. Cuando se administran con sabiduría, los presupuestos obligan a la planeación administrativa, y promueve la comunicación y consecuente coordinación entre todas las áreas de responsabilidad de la compañía.

El presupuesto maestro abarca el impacto tanto de las decisiones de operación como las decisiones de financiamiento. Las decisiones de operación se centran en la adquisición y uso de recursos escasos. Las decisiones financieras puntualizan en la forma de obtención de fondos para adquirir recursos.

#### **Clasificación de los Presupuestos.**

- Presupuesto de ventas o ingresos
- Presupuesto de producción en unidades
- Presupuesto del uso de los materiales directos y de compras de materiales directos
- Presupuesto de mano de obra directa en la fabricación.
- Presupuesto de gastos generales de fabricación.

- Presupuesto de inventario terminado
- Presupuesto de costo de bienes vendidos
- Presupuesto de costo de investigación y desarrollo/ diseño
- Presupuesto de costos de mercadotecnia
- Presupuesto de distribución de costos
- Presupuesto de costos de Servicio al Cliente
- Presupuesto de costos Administrativos

La base para el presupuesto de operación es el presupuesto de ventas.

Para alcanzar las metas descritas en el presupuesto maestro, una organización debe coordinar los esfuerzos de todos sus empleados.

### **Ventajas de los Presupuestos.**

Los presupuestos, como herramienta para la administración, proporcionan la siguiente ventajas:

- *Estrategia y Planeación.*

Estrategia es un término amplio que generalmente significa la selección de objetivos globales. Táctica es el medio general para alcanzar los objetivos estratégicos. El análisis estratégico subyace tanto en la planeación a largo plazo como en la de corto plazo. Los presupuestos proporcionan retroalimentación a los administradores sobre los efectos probables de sus planes estratégicos. Los administradores utilizan esta retroalimentación para revisar sus planes.

- *Marco para juzgar el desempeño.*

Como base para juzgar a los resultados reales, el desempeño generalmente presupuestado es considerado mejor criterio que el desempeño anterior. Al utilizar un presupuesto, la administración valora a los empleados sobre cantidades que se han fijado como objetivos, esto

porque los empleados saben cuál es el desempeño que se espera de ellos.

- *Coordinación y comunicación*

La coordinación es el enlace y balance de todos los factores de producción o servicio y de todos los departamentos y funciones, para así lograr los objetivos de la organización. La comunicación es hacer saber los planes a todo el personal en los departamentos y funciones de la empresa. El presupuesto logra la coordinación al limitar a los administradores de producción a fabricar sólo lo que se espera vender.

- *El apoyo ejecutivo y la administración*

El apoyo de la alta administración es crucial para obtener una participación activa de la línea de operaciones en la formulación de presupuestos y para tener éxito en la administración del presupuesto.

## **CAPITULO III**

### **III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

BSH Electrodomésticos S.A.C. es una empresa líder en el mercado de electrodomésticos en el Perú. Es una empresa dedicada a la fabricación de productos de línea blanca, entre lo que se pueden destacar: refrigeradoras, cocinas, congeladoras, vitrinas. Así mismo, también se dedica a la comercialización de productos importados de línea blanca, tales como refrigeradoras, cocinas, campanas extractoras, cocinas empotrables, lavadoras.

En la actualidad, la recesión económica y la competencia por llegar a determinados segmentos del mercado es muy dura, sobretodo por el entorno globalizado actual, en el que la mayor competencia es la de los productos importados de marcas extranjeras reconocidas en línea blanca y electrodomésticos, utilizando diversas estrategias de promoción y ventas para llegar al cliente y ofrecer sus productos mostrando las bondades que cada uno le puede ofrecer. Este marco altamente competitivo obliga a las empresas a tener un pleno control de sus operaciones y de las actividades que realizan las demás empresas, por lo que se hace necesario un control de las actividades a través de una herramienta que permita mostrar en una forma precisa el grado de avance de la compañía con respecto a sus planes y proyectos, tal como una herramienta de control que permita la planificación y la cuantificación de aquellas estrategias forjadas con el fin de cumplir con

la visión y misión establecidos por la empresa. Así también, las estrategias a ser utilizadas implican una participación en conjunto de todas las áreas de la empresa, ya sea de forma directa e indirecta, y cuya participación debe ser expresada en forma de un plan para la evaluación de sus resultados y en el cual se visualice la magnitud del valor de la inversión que implica el desarrollar determinados proyectos, y donde los resultados a obtener son susceptibles de ser medibles y evaluados cuantitativamente, para su aprobación o archivamiento respectivo.

La empresa actualmente posee las herramientas proporcionadas por la utilización de la tecnología de información, (ver parte de Diagnóstico) a través de un sistema integrado el cual permite visualizar datos y reportes de todas las áreas de la empresa, esto es una excelente ventaja para el control, medición y posterior proyección de resultados. Así también la información contable, registrada por el departamento de Contabilidad, puede ser utilizada para las predicciones, sobretodo por la evaluación de resultados, ya que el sistema actual permite archivar en la base de datos grandes cantidades de información que permiten un uso rápido y versátil de dicha información, la cual será utilizada en la toma de decisiones de la Gerencia.

En la actualidad, la empresa cuenta con un área de costos y presupuestos, creada en el año 2001, y con la responsabilidad de la elaboración, análisis y control del presupuesto, así como el cálculo y control de costos.

Tomando en consideración el año 2000, los problemas encontrados se podrían resumir del siguiente modo:

#### De Control

- Pocas herramientas de control de cada una de las áreas para la medición de su desempeño, tanto a nivel colectivo como individual.
- Poco análisis de desviaciones respecto a lo planeado
- Diferencias fuera del rango previsible entre datos proyectados y datos reales.
- Falta de seguimiento de acciones correctivas

- No existe retroalimentación y reconocimiento por logros obtenidos en base a lo planificado.

#### De Organización

- No existe una norma sobre la elaboración del plan de negocios de la empresa
- Falta de comunicación de los resultados de desempeño de la empresa
- Falta de un comité de elaboración, control y ejecución del presupuesto, que permita una adecuada administración a través del uso del presupuesto.
- Falta de claridad en la elaboración de información para la formulación del presupuesto

#### De Planificación

- Planificación sobre la base de datos históricos globales (grandes números).
- Falta de flexibilidad en el plan de negocios de la empresa
- Falta de una mayor participación de las diferentes áreas en la elaboración del presupuesto de la empresa
- Falta de precisión en los datos de elaboración del presupuesto, que generan muchas distorsiones.

### **3.2. ALTERNATIVAS DE SOLUCION**

En la actualidad, existen muchas herramientas y técnicas de gestión utilizadas por las empresas, entre las cuales podemos señalar:

- Planeación Estratégica
- Balance Scorecard
- Benchmarking
- Reingeniería
- Administración de la Calidad Total
- 6 Sigma
- EVA

El éxito en la implementación y uso de estas herramientas de gestión radica en el involucramiento de la alta dirección y el grado de adaptación de la herramienta utilizada a las necesidades de la empresa. Es por ello, y considerando los puntos mencionados en el diagnóstico, la propuesta del uso de una herramienta de control y planificación que utilice los datos históricos y, los utilice en conjunto con las estrategias que serán aplicadas en la proyección del futuro de la empresa, expresando en forma cuantitativa sus resultados para la evaluación de su desempeño, y sea a su vez complementario con las demás herramientas antes mencionadas, a través del uso del presupuesto maestro como instrumento de administración de la Empresa, el cual implicaría una forma de gestión, que se le va a denominar "Sistema de Gestión Presupuestal", alternativa de solución en la cual se centra el presente trabajo.

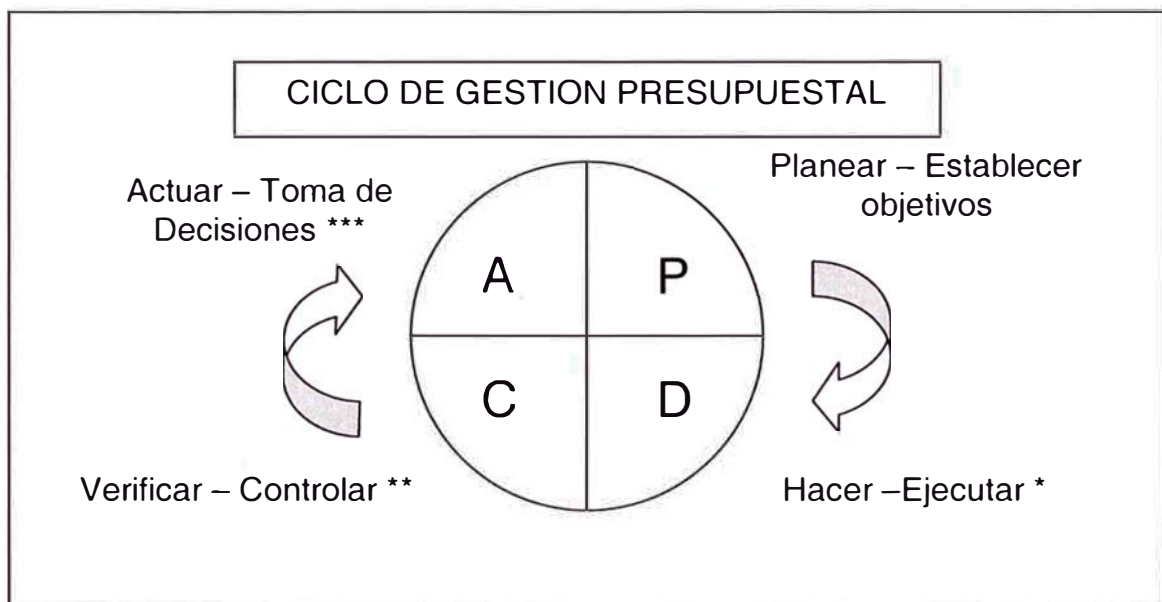
### 3.3. METODOLOGIA DE SOLUCION: SISTEMA DE GESTION PRESUPUESTAL

#### 3.3.1. EL PRESUPUESTO: UNA FORMA DE GESTION

El uso de una herramienta que permita la expresión en forma cuantitativa de todos los planes de la empresa en su búsqueda por lograr aquellas metas y objetivos expresadas en su misión y visión, así como su medición y control, hacen del presupuesto un instrumento de gran utilidad para lograr una eficiente administración, con una base integral y medible.

#### 3.3.2. ESQUEMA DEL USO DEL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTION

El esquema propuesto para el uso del presupuesto como herramienta de gestión es el siguiente, basado en el ciclo Planear, Hacer, Verificar, Actuar, o Ciclo PDCA:



#### CICLO PDCA PARA GESTION PRESUPUESTAL

Fuente: Elaboración Propia sobre la base del Ciclo PDCA – Círculo Deming



Según el esquema mostrado, para el funcionamiento y puesta en marcha de una Administración sobre la base del Presupuesto, tendríamos los siguientes pasos:

- **Planear** (*Plan*) – Establecer un objetivo para el mejoramiento. Para efectos del presente trabajo se denominara de aquí en adelante “Formulación del Presupuesto”
- **Hacer** (*Do*) – Implementación del plan. De aquí en adelante se le denomina “Ejecución del Presupuesto”
- **Verificar** (*Check*) – Controlar y medir los resultados. De aquí en adelante se le denominara “Control Presupuestal”
- **Actuar** (*Act*) – Retroalimentar y estandarizar las acciones correctivas que prevengan la ocurrencia del problema original. De aquí en adelante se le denominara “Revisión del Presupuesto”

Esta herramienta, tomada del mejoramiento continuo y control de la Calidad, explica de una forma sencilla y muy precisa las bases de funcionamiento para el Sistema de Gestión Presupuestal. Esta herramienta muestra en forma gráfica el ciclo del mejoramiento que será tomado como base para el presente trabajo. Así también, cada uno de los pasos del Círculo Deming deben ser adaptados al Sistema de Gestión Presupuestal, que nos permitirá obtener las siguientes ventajas para el manejo óptimo de la empresa:

A. De Organización:

Para el manejo óptimo de la empresa sobre la base del Presupuesto, es necesario que la organización adopte un orden en sus operaciones, así como una adecuada comunicación entre los miembros de la compañía, para lo cual es necesario tener en consideración:

- Adecuada Estructura Organizacional - Organigramas
- Centros de costo con responsabilidades definidas
- Coordinación de los esfuerzos entre todos los trabajadores
- Normas según áreas de operación
- Flujogramas, etc

En este punto, todos los pasos del Ciclo PDCA tienen una participación activa

#### B. De Planificación:

Tal como definimos anteriormente, un presupuesto es una expresión cuantitativa de un plan de acción, por lo que todos los planes de cada una de las áreas de la empresa deben ser expresados en el presupuesto, y resumidos en el presupuesto maestro. Ello requiere necesariamente que todas las áreas elaboren planes de acción que permitan llegar a un mejoramiento continuo, en el cual se deban conocer cuales son las metas y objetivos de cada una de ellas, así como los gastos en los que se van incurrir en el futuro, y la implicancia de esos planes en los resultados de las demás áreas y de la empresa. Así también, los planes elaborados por cada una de las áreas requiere de una justificación y precisión en cuanto a resultados y fechas de ejecución, así como una flexibilidad en cuanto a cambios en el entorno y objetivos de la organización, por lo que los responsables de cada uno de los centros de costo deben conocer en forma precisa los datos planificados. Así mismo, la Gerencia juega un papel muy importante para la implantación y aprobación del plan

En este punto, la Formulación del Presupuesto es la etapa inicial y a su vez la más importante, para el ciclo de Gestión Presupuestal.

#### C. De Ejecución y Control:

Luego de aprobado el plan, cada una de las áreas bajo el mando de sus responsables, tiene la tarea de poner en práctica lo planificado y vigilar que ello se cumpla. Esto implica que ante una variación de lo proyectado con respecto a realmente ocurrido para un determinado período, se debe de justificar las desviaciones obtenidas y con el sustento que se requiere para su explicación. Así también es necesario tomar en cuenta que existen determinados planes que no están bajo el control de algunos responsables,

por lo que están influenciadas por otra área de responsabilidad. Finalmente, esto se va a traducir en reportes de desempeño que informen a la Gerencia las causas y motivos por lo que existen desviaciones de lo proyectado respecto de lo planeado, y que a su vez permita efectuar medidas correctivas, ya que la medición de resultados es en nivel de todas las áreas de la empresa.

En este punto, la Ejecución Presupuestal y Control Presupuestal son fundamentales para el siguiente paso del Ciclo de Gestión Presupuestal.

#### D. De Revisión y Retroalimentación

Es en esta etapa en la cual se hacen las medidas correctivas que permitan seguir con el ciclo de mejoramiento y la retroalimentación a cada responsable de los centros de costo. Para ello se consideran los informes y reportes del comportamiento de los resultados obtenidos por cada una de las áreas, para determinados períodos, así como el grado de ejecución de los planes trazados. Aquí, la revisión del presupuesto va a implicar la Reformulación del Presupuesto, ajustando los datos proyectados a los datos reales. Es en este punto donde la Gerencia tomará las decisiones para corregir aquellos problemas ocasionados y ajustar el presupuesto en función de los cambios suscitados durante un determinado período para la correcta medición del desempeño.

Aquí, la Revisión del Presupuesto es la etapa que cierra y a su vez inicia nuevamente el ciclo de Gestión Presupuestal.

### 3.3.3. ORGANIZACIÓN PARA EL SISTEMA DE GESTIÓN PRESUPUESTAL

A continuación, se detalla la estructura para el funcionamiento del Sistema de Gestión Presupuestal, con el objetivo de tener una coordinación y que el esfuerzo sea realizado en equipo:

- **DIRECTORES:** Formado por el Comité Ejecutivo (Gerente General, Gerente Comercial y asistentes de Gerencia)  
Su función es la de velar por el cumplimiento de los pasos del Sistema de Gestión Presupuestal
- **COORDINADOR:** Como coordinador, será el Supervisor de Costos y Presupuestos quien lleve a cabo esta labor, el cual reportará a los Directores y se encargará de coordinar las acciones con los miembros del Comité Central
- **COMITÉ CENTRAL:** Formado por los Supervisores de todas las Áreas de la empresa. Este comité se encarga de la parte operativa, reportando directamente al Supervisor de Costos y Presupuestos.  
Este Comité a su vez está dividido en tres Subcomités:
  - Subcomité Industrial:** Conformado por los Supervisores del Área Industrial. Se encarga de todas las labores operativas que involucren las áreas de operaciones.
  - Subcomité Comercial:** Conformado por los Supervisores del Área Comercial. Se encarga de todas las labores operativas que involucren al área de comercial.
  - Subcomité Administrativo:** Conformado por los Supervisores del Área Administrativa. Se encarga de todas las labores operativas que involucren al área administrativa.

### **3.3.4. FORMULACION PRESUPUESTAL.**

Actualmente, en BSH Electrodomésticos S.A.C. se elabora el presupuesto con un horizonte de planeamiento de 5 años, siendo el primer año detallado en forma mensual, y los 4 años siguientes en forma anual. En este caso, la denominación que se da a este presupuesto es el nombre de “Presupuesto Original”. Para la elaboración del Presupuesto se han definido las siguientes etapas de formulación:

#### **3.3.4.A. ETAPAS DE FORMULACION DEL PRESUPUESTO**

Las etapas de Formulación del Presupuesto en BSH Electrodomésticos S.A.C. se muestran gráficamente a través de Diagramas de Flujo, en los anexos del presente trabajo. Aquí detallamos a continuación cada una de las etapas de Formulación del presupuesto.

##### **3.3.4.A.1. PRESUPUESTO DE VENTAS.**

Responsables

- Subcomité Comercial

Es la parte inicial y a su vez la más importante para la formulación del presupuesto, pues la gran mayoría de los demás presupuestos dependen de la información proporcionada por este. Esta información es elaborada sobre la base del análisis desarrollado por el Área Comercial y el Gerente de Ventas.

Esta información debe ser entregada al Área de Costos y Presupuestos y las demás áreas involucradas.

La información entregada debe tener la siguiente estructura:

<b>Rubro</b>	<b>Detalle</b>
Mercado:	Local Exportación
Marca:	Bosch Coldex Otras marcas
Modelo:	Autofrost No Frost Etc.
Línea de Producto:	Refrigeradoras Cocinas Congeladoras Campanas Extractoras Lavadoras, etc
Procedencia :	Producido Importado

Así también, esta información debe ser detallada en forma mensual para el primer año de planeación, y anualizada para los cuatro años siguientes. El detalle además, debe tener en consideración los datos de venta en Unidades y valor de venta, por código de producto, detallando cada uno según la estructura señalada anteriormente.

#### 3.3.4.A.2. PRESUPUESTO DE PRODUCCION

##### Responsables

- Área de Planeamiento y Control de la Producción
- Almacén de Productos Terminados

El paso siguiente al Presupuesto de Ventas es el presupuesto de Producción. La información necesaria para la elaboración del Presupuesto de Producción es dependiente de las unidades a vender y las cantidades a

mantener en Stock, esto en función de las políticas de stock manejado y administrado por la empresa. Para ello se debe de tomar en cuenta que:

$$\begin{aligned} & \text{Unidades de Venta} \\ & (+) \text{ Unidades Stock Final} \\ & \underline{(-) \text{ Unidades Stock Inicial}} \\ & = \text{Unidades a Producir} \end{aligned}$$

El cual será tomado como base para la elaboración del Presupuesto de Producción. El detalle a utilizar es el mismo indicado en el Presupuesto de Ventas, restringiéndose el detalle únicamente a los productos de Procedencia “Producido”.

Así también, en este Presupuesto se elaborará:

- Plan de Requerimiento de Materiales: Materias Primas e Insumos necesarios para cumplir con el plan de Producción
- Número de Horas Hombre a utilizar

Igualmente es necesario el detalle por código de producto y el plan en forma mensual para el primer año de planeación y en forma anual para los 4 años siguientes.

#### 3.3.4.A.3. PRESUPUESTO DE COMPRAS

Responsables

- Área de Compras
- Área de Costos y Presupuestos

Este Presupuesto de Compras se divide en dos partes:

*Presupuesto de Compras de Materias Primas, Insumos y Materiales Indirectos*

Este presupuesto esta en función los stocks finales y la política de stocks para el Almacén Principal (Insumos y Materias Primas) y el consumo derivado del Plan de Producción, resultante del Plan de Requerimientos elaborado por el Área de Planeamiento. Para la elaboración de este plan, el

área de Compras deben tomar en cuenta el Lead Time correspondiente, sobretodo para los Insumos y Materias Primas que proviene del exterior. La valorización del Presupuesto de compras será efectuada por el área de Costos y Presupuestos, en función de los Precios Proyectados y resultantes de negociaciones con proveedores.

#### *Presupuesto de Compras de Productos Terminados Importados*

Este presupuesto esta en función de la Política de Stocks para los Productos importados, así como también el Plan de Ventas proporcionado para los Productos Importados. La estructura de este plan debe ser la misma utilizada en el plan de Ventas, restringiéndose sólo a los Productos Terminados Importados.

#### 3.3.4.A.4. PRESUPUESTO DE PERSONAL

Área Responsable :

- Área de Recursos Humanos

El Área de Recursos Humanos es el área encargada, en coordinación con las demás áreas, de establecer las necesidades de personal para cumplir con el programa previsto. En el caso de las áreas Productivas, el Plan de personal estará en función de las unidades y modelos a producir, según el Presupuesto de Producción. En el caso de las demás áreas, el plan de personal estará en función de los planes y actividades futuras de las demás áreas, establecidas en sus presupuestos de gastos que serán vistos más adelante. El detalle del plan de Personal debe contener lo siguiente:

- Número de personas por Centro de Costo
- Tipo de personal según modalidad de contrato: Obrero, empleado, practicante, etc.
- Según formato, se debe de indicar los montos por: Sueldos y Salarios, Cargas de Personal, Beneficios y otros

El detalle debe ser en forma mensual para el año inicial y anual para los 4 años siguientes.



#### 3.3.4.A.5. PRESUPUESTO DE INVERSIONES.

##### Áreas Responsables

- Áreas Administrativas, Comercial y de Operaciones

Este presupuesto está en función de los nuevos proyectos y planes para cada una de las áreas o para la empresa en general. Cada una de las áreas deberá informar al Comité Ejecutivo las inversiones a realizar, el cual evaluará, en conjunto con el Área de Costos y Presupuestos, la factibilidad de realización o no del proyecto.

#### 3.3.4.A.6. PRESUPUESTO DE GASTOS POR AREAS.

##### Áreas Responsables

- Áreas Administrativas, Comercial y de Operaciones

Cada una de las áreas de la empresa elaborará su plan de gastos, en función de las actividades a realizar para el período de planeación. El plan de Gastos actualmente está subdividido en tres partes: Sueldos y Salarios, Gastos Controlados y Gastos Distribuibles, denominadas grupos de concepto. Así mismo, éstas se subdividen en conceptos, establecidos por el Área de Contabilidad, y que deberán ser llenados según las actividades del Centro de Costo. El presupuesto de gastos también incluye los gastos de venta, los cuales deben ser proporcionados por el área Comercial, en un detalle mensual para el primer año y anual para los años siguientes.

#### 3.3.4.A.7. PRESUPUESTO FINANCIERO.

##### Áreas Responsables

- Área de Tesorería
- Área de Contabilidad

El presupuesto Financiero estará bajo la responsabilidad del área de Tesorería, y Contabilidad, las cuales serán las áreas encargadas de la elaboración del Flujo de Caja Proyectado y el Balance General Proyectado.

#### **3.3.4.B. CRONOGRAMA DE ELABORACION DEL PRESUPUESTO.**

Para este punto, cabe señalar que la coordinación y orden para la elaboración del Presupuesto es de Responsabilidad del Área de Costos y Presupuestos, así como las correcciones respectivas y vigilancia de que las estructuras y fechas de entrega de la información proporcionada sea el correcto. Es por ello, y en función de los plazos de entrega de información según los diferentes presupuestos elaborados en BSH Electrodomésticos S.A.C. que se ha elaborado un diagrama de Gant, que permita mostrar en forma gráfica cual debe ser el avance y las fechas para cumplir con la óptima elaboración del presupuesto y así evitar demoras y retrasos en esta etapa de Formulación.

#### **3.3.4.C. CONSOLIDACION Y ANALISIS DEL PRESUPUESTO**

El área de Costos y Presupuestos es el área encargada de la Consolidación de los Diferentes Presupuestos desarrollados en cada una de las áreas de la empresa, para la elaboración del Presupuesto Maestro. Así también, es necesario realizar un análisis respecto de cada uno de esos presupuestos, antes de ser llevados al Comité Ejecutivo para su aprobación.

Es en esta etapa en la que el área de Costos y Presupuestos, elabora los Estados Financieros Proyectados resultantes de la consolidación de todos los presupuestos de la empresa, así como los cuadros de reportes finales y diferentes plantillas para el presupuesto.

#### **3.3.4.D. APROBACION DEL PRESUPUESTO**

Luego de concluidas las etapas de elaboración del presupuesto, corresponde al Comité Ejecutivo, junto con el área de Costos y Presupuestos, la revisión de resultados proyectados en el presupuesto, en el cual, en función de los objetivos y expectativas, harán las observaciones necesarias e indicarán las modificaciones a realizar, para lo cual se les

comunicará a las demás áreas las decisiones que pueden afectar a su presupuesto. El nuevo cálculo será efectuado por el Área de Costos y Presupuestos, que entregará el nuevo resultado obtenido al Comité Ejecutivo y decidirá si se deben realizar más modificaciones o si el presupuesto es el aprobado final. Al aprobar el Comité Ejecutivo el presupuesto, se dará por concluido la Etapa de Formulación Presupuestal.

### **3.3.3. EJECUCION PRESUPUESTAL:**

Luego de aprobado el Presupuesto, se dará a conocer a todas las áreas de la empresa, representadas por sus responsables, el Presupuesto Aprobado para los próximos cinco años. Para ello, se tomará en cuenta lo siguiente:

- Cada uno de los responsables deberá tomar en cuenta los puntos en los cuales su área está involucrada en el presupuesto aprobado, y vigilar por cumplirlos, ya que serán utilizados en la medición de su desempeño y de todos los miembros de su área.
- Se hará entrega de un ejemplar del Presupuesto aprobado a cada responsable del área, para su cumplimiento respectivo.
- Es de responsabilidad de cada Supervisor de los Centros de Costos hacer conocer a cada miembro de su área, los objetivos trazados en el Presupuesto, de tal modo que ellos sean partícipes activos en el cumplimiento de las metas.

En la Ejecución Presupuestal, los responsables de los Centros de Costo, tomarán como estándares para la evaluación de su desempeño y logro de objetivos, a los planes reflejados en el presupuesto, y tenerlos presentes siempre durante el desarrollo de sus labores.

### **3.3.4. CONTROL PRESUPUESTAL:**

El Control Presupuestal se define como el proceso de medición de resultados y alcance logrado en el cumplimiento de los objetivos y metas definidos en el presupuesto.

Para ello, es el Comité Ejecutivo el área responsable de velar por el cumplimiento del Presupuesto definido para el período vigente, y quien en coordinación con el área de Costos y Presupuestos, estará periódicamente informado sobre los logros obtenidos. Es en esta etapa donde el área de Contabilidad juega un papel fundamental, pues al ser el área de recopilación y registro de datos reales incurridos en un determinado período, es encargada de explicar el registro y asignación de gastos a cada centro de costo, para el sustento correspondiente en caso de variaciones respecto a lo planeado.

#### **3.3.4.1. PROCESO DE CONTROL PRESUPUESTAL**

Para llevar un adecuado control Presupuestal, se describe a continuación, las fases de control del presupuesto:

- a. Medición de Resultados
- b. Comunicación de Resultados a Comité Ejecutivo y Áreas Involucradas
- c. Análisis de desviaciones
- d. Retroalimentación
- e. Implantación de acciones Correctivas

##### **a. Medición de Resultados**

Es de responsabilidad del área de Costos y Presupuestos la elaboración de informes comparativos entre los resultados obtenidos por cada una de las áreas y el presupuesto vigente para el período en observación. Es por ello, que para la medición de resultados, se utilizarán plantillas que permitan el posterior análisis por parte de la Gerencia sobre los resultados obtenidos.

Para ello se utilizará

- Informe a Responsables de Centros de Costo

Reportes a Comité Ejecutivo: Informe a Gerencia

El informe a Gerencia estará compuesto de los siguientes reportes:

- Reporte de Gastos del Período por Centro de Costo
- Reporte Evolutivo de Gastos del Año por Centro de Costo
- Reporte de Resultados del Período vs. Presupuesto
- Gráficos de Desviaciones del Período por Centro de Costo
- Gráficos de Desviaciones anual acumulado por Centro de Costo
- Reporte comparativo de Costos de Material por Producto: Real vs. Presupuestado
- Resumen Final de Análisis del Período

#### **b. Comunicación de Resultados al Comité Ejecutivo y Áreas Involucradas**

Es en esta fase del proceso de control Presupuestal, en el que se hace entrega al Comité Ejecutivo el Informe de Gerencia, y a los Supervisores, el Informe a Responsables de Centros de Costo. Por motivos de que los datos reales del período son entregados por el área de Contabilidad, este reporte se entregará inmediatamente después del cierre contable.

#### **c. Análisis de desviaciones**

Los resultados obtenidos y reportados en el informe de Gerencia, serán de utilidad para el análisis respectivo de las variaciones respecto al Presupuesto. Así también, es de responsabilidad de cada uno de los supervisores de los Centros de Costo el explicar las variaciones ocurridas, contando para ello con el apoyo del área de Contabilidad, que es el área encargada del registro y asignación de gastos por centro de costo, y que servirá para la posterior justificación de diferencias entre lo presupuestado y lo real.

#### **d. Retroalimentación**

Luego del análisis respectivo y el pleno conocimiento de las justificaciones de las desviaciones ocurridas, es de responsabilidad del área de Costos y presupuestos el buscar y seleccionar las mejores alternativas para minimizar las desviaciones ocurridas, a través de acciones correctivas actuando sobre la causa que inicio el problema original.

#### **e. Seguimiento de Acciones Correctivas**

Las acciones correctivas deben ser consideradas desde el momento en que fueron implantadas en adelante, salvo caso contrario en el que producto de algún efecto secundario, deba dejar de considerarse. El área responsable del seguimiento y control de acciones correctivas es el área de costos y presupuestos.

### **3.3.5. REVISION DEL PRESUPUESTO:**

El análisis realizado en la fase de Control del Presupuesto, tomando en consideración los factores internos y externos que afectan los resultados de la empresa y originan cambios en los planes trazados, así como las diversas correcciones y la retroalimentación a los responsables de Centro de Costo, se determinara si es necesario realizar correcciones o ajustes en el Presupuesto, lo que desembocaría en una Reformulación del Presupuesto; este nuevo presupuesto recibe el nombre de "Presupuesto Revisado".

Para la Revisión del Presupuesto se considera lo siguiente:

- Un Presupuesto Revisado es elaborado durante el primer año de ejecución de un Presupuesto Original
- El Presupuesto Revisado toma en consideración, de los meses anteriores a su elaboración, la información real de dichos meses, y los meses restantes planeados, considerando desde el mismo período tomado en cuenta para el Presupuesto Original.

En esta etapa de Revisión del Presupuesto, se siguen los mismos pasos descritos en la Formulación del Presupuesto, por lo que es la etapa que cierra y a su vez inicia nuevamente el ciclo de Gestión Presupuestal.

### **3.4. TOMA DE DECISIONES**

En la problemática descrita del año 2000 encontramos diversos problemas de planificación y control, que se orientaban a:

- Una herramienta que permita la medición del desempeño de los responsables de las áreas de la empresa
- Un método que permita la cuantificación de los planes y proyectos de la empresa.
- Comunicación de los resultados del desempeño a los trabajadores
- Control en los gastos incurridos por los centros de costo con respecto a lo proyectado
- Una herramienta que permita el análisis de las desviaciones
- Una herramienta que permita el seguimiento de acciones correctivas
- Retroalimentación

Uno de los motivos principales para la elección del Sistema de Gestión Presupuestal es la de la cuantificación de resultados, que permite el análisis de los resultados obtenidos y la planificación en base a la cuantificación de objetivos y metas de la organización.

### **3.5. ESTRATEGIAS ADOPTADAS**

El uso del presupuesto como herramienta de gestión permite cuantificar las estrategias adoptadas, en base a un profundo análisis de los diversos factores que afectan a la compañía, como la competencia y el mercado, así como los resultados esperados y la influencia de la corporación en las actividades de la empresa. El Sistema de Gestión Presupuestal es un sistema complementario a los demás sistemas y herramientas de gestión utilizadas en la actualidad, pues permite definir estándares de medición de desempeño así como expresar en valores monetarios los resultados a ser obtenidos por las inversiones y proyectos.

La implicación del uso del presupuesto trae consigo muchas ventajas, siendo los sistemas de información pieza clave en su implementación y uso de los datos para el análisis y toma de decisiones por parte de la gerencia y los responsables de los centros de costo.

Así mismo, es una herramienta que permite observar en forma cuantitativa las implicancias y el grado de consecuencia de las acciones realizadas por el área y las futuras acciones, en el desempeño de la empresa y su repercusión en los resultados de las demás áreas, logrando con ello una integración y comunicación en toda la organización.



## **CAPITULO IV**

### **IV. EVALUACION DE RESULTADOS OBTENIDOS**

- Los Supervisores de los Centros de Costo muestran un alto grado de interés en el control de sus gastos reales incurridos y las variaciones con respecto a lo presupuestado
- Las observaciones realizadas de las variaciones de lo planeado respecto a lo real son tomadas en cuenta por los supervisores para en el futuro ajustar en forma más precisa los gasto proyectados
- Las variaciones obtenidas reportaron a su vez asignaciones de gastos a cuentas contables que no le correspondían, lo que reportaba una variación de lo proyectado respecto a lo real, y originaba distorsiones en el momento de evaluar el desempeño del área, y que dió el primer paso para efectuar acciones correctivas.
- El control de gastos dio origen a un mayor interés en el conocimiento de las cuentas contables manejadas por cada uno de los centros de costo, lo que permitirá a su vez dar un sólido sustento en el momento de justificar las variaciones obtenidas con respecto al presupuesto.
- Las variaciones reportadas se tomaron en cuenta en el momento de la evaluación anual de cada uno de los supervisores al finalizar el período de ejecución presupuestal, que sirvió como medida del grado de cumplimiento en sus metas proyectadas para ese año
- El control de gastos dió inicio al uso de un sistema el cual pueda reportar en forma dinámica y versátil los comparativos y variaciones para el análisis respectivo por los supervisores de los centros de costo y la Gerencia General.
- Disminución en las variaciones de los resultados obtenidos en el comparativo de lo Presupuestado vs. Real

## **CAPITULO V**

### **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES.**

- El sistema de gestión Presupuestal abarca toda la organización, haciendo que la comunicación e involucramiento sean normas adoptadas por todas las personas.
- Es un método de planificación y control que permite cuantificar los planes y objetivos de la empresa y llevar un control del desempeño de los responsables de la áreas.
- El control de gastos a través del presupuesto permite a los responsables de las áreas tener una herramienta de medición para el manejo de sus áreas y en la consecución de los objetivos de la empresa.
- Los objetivos de la empresa van acorde con los objetivos de cada una de las áreas, los cuales pueden ser medidos y evaluados según su cumplimiento.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

- Se recomienda la adaptación de los sistemas de información al nuevo Sistema de Gestión Presupuestal, como soporte de información necesaria para la planificación, control y toma de decisiones.
- Se recomienda el desarrollo de un software que permita automatizar los procesos del sistema de Gestión Presupuestal y hacerlos más versátiles.
- Capacitar constantemente a los responsables de los centros de costo en el control de sus gastos respecto al presupuesto y mantenerlos constantemente comunicados de los resultados y retroalimentándolos continuamente.
- Se recomienda la implantación de una norma de Gestión Presupuestal, en el Manual de Políticas, Normas y Procedimientos de la empresa, en coordinación con el área de Tecnologías de la Información y Organización.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Horngren, Charles, Foster**

Contabilidad de Costos: Un Enfoque de Gerencia

8va Edición

Prentice Hall, 1996

**Welsch, Glen**

Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades

Prentice Hall, 1984

**James Stoner, Edward Freeman**

Administración

5ta Edición

Mc Graw Hill, 1996

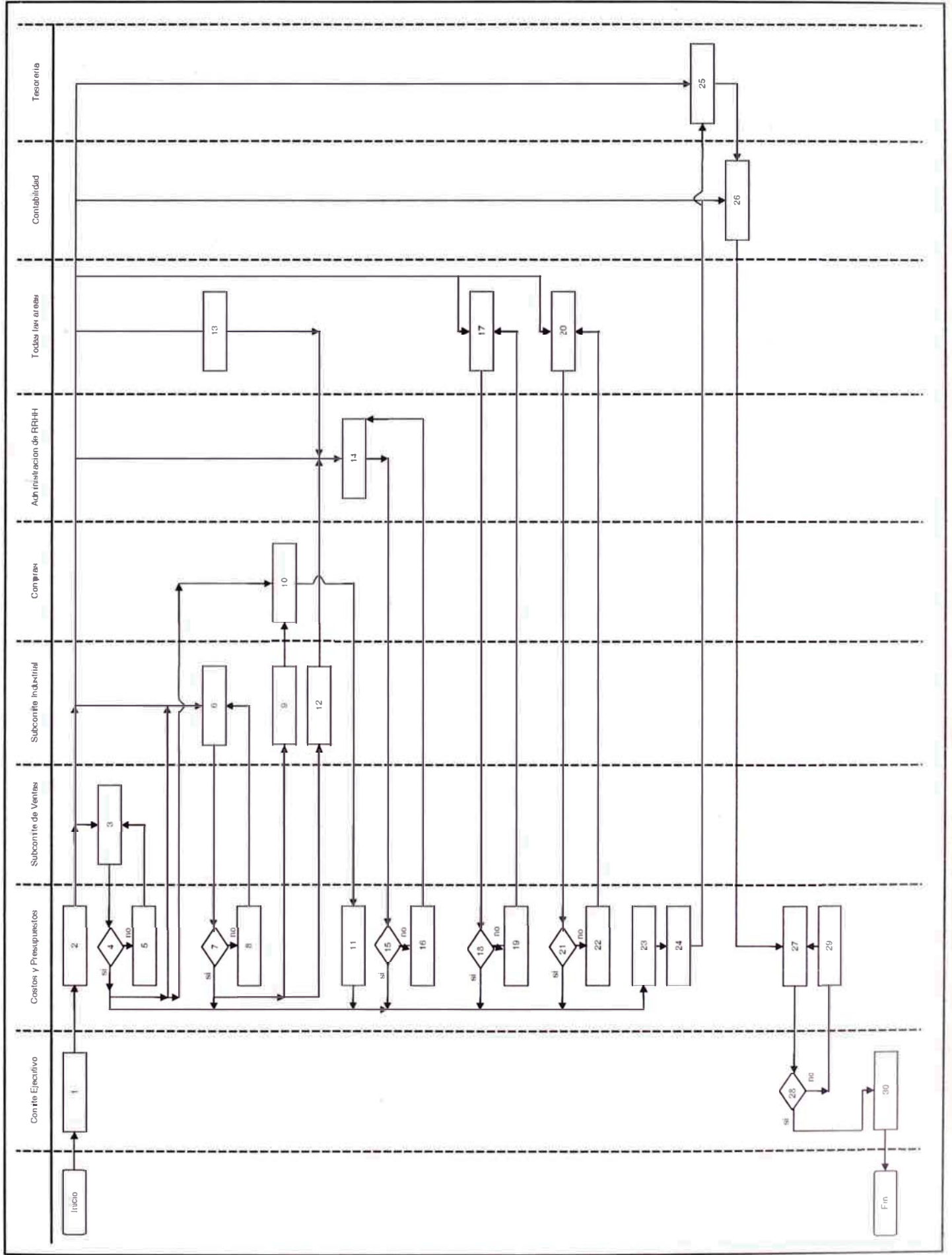
**Masaaki Imai**

Gemba Kaizen

Mc Graw Hill, 1998

## **ANEXOS**

ANEXO 1: DIAGRAMA FUNCIONAL: FORMULACION PRESUPUESTAL



**ANEXO 2: DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DE DIAGRAMA DE FLUJO FUNCIONAL**

	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABILIDAD</b>
1	Necesidad de Elaboracion del Presupuesto	Comité Ejecutivo
2	Elaboracion del Cronograma de Formulacion Presupuestal	Costos y Presupuestos
3	Elaboracion del Presupuesto de Ventas	SubComite de Ventas
4	Si el Presupuesto de Ventas esta conforme la estructura, ir a la actividad 6, sino ir a la actividad 5	Costos y Presupuestos
5	Indicar las correcciones a realizar para el Presupuesto	Costos y Presupuestos
6	Elaboracion del Presupuesto de Produccion	Subcomite Industrial
7	Si el Presupuesto de Produccion esta conforme la estructura, ir a la actividad 9, sino ir a la actividad 8	Costos y Presupuestos
8	Señalar las correcciones necesarias para el Presupuesto	Costos y Presupuestos
9	Elaboracion de las necesidades de consumo de Materias Primas	Subcomite Industrial
10	Elaboracion del Presupuesto de compras de Materias Primas y Productos Terminados	Compras
11	Valorizacion de las necesidades de Compras	Costos y Presupuestos
12	Necesidades de Personal para Produccion	Subcomite Industrial
13	Necesidades de Personal Administrativo para todas las areas	Todas las areas
14	Elaboracion del Presupuesto de personal	Administracion de Recursos Humanos
15	Si el Presupuesto de Personal esta conforme la estructura, ir a la actividad 17, sino ir a la actividad 16	Costos y Presupuestos
16	Indicar las correcciones a realizar para el Presupuesto	Costos y Presupuestos
17	Elaboracion del Presupuesto de Inversiones	Todas las areas
18	Si el Presupuesto de Inversiones esta conforme la estructura, ir a la actividad 20, sino ir a la actividad 19	Costos y Presupuestos
19	Indicar las correcciones a realizar para el Presupuesto	Costos y Presupuestos
20	Elaboracion del Presupuesto de Gastos por Area	Todas las areas
21	Si el Presupuesto de Gastos esta conforme la estructura, ir a la actividad 23, sino ir a la actividad 22	Costos y Presupuestos
22	Indicar las correcciones a realizar para el Presupuesto	Costos y Presupuestos
23	Consolidacion de Resultados y elaboracion de Informes y Reportes	Costos y Presupuestos
24	Elaboracion del Estado de Ganancias y Perdidas	Costos y Presupuestos
25	Elaboracion del Flujo de Caja Proyectado	Tesoreria
26	Elaboracion del Balance General Proyectado	Contabilidad
27	Consolidación del Presupuesto maestro	Costos y Presupuestos
28	Revision del Presupuesto, si es conforme entonces pasar a la actividad 30, sino pasar a la actividad 29	Comité Ejecutivo
29	Realizacion de las modificaciones indicadas	Costos y Presupuestos
30	Aprobacion del Presupuesto	Comité Ejecutivo

**ANEXO 3: INFORME COMPARATIVO DE RESULTADOS: GASTOS POR CENTRO DE COSTO**

**Periodo:** Mes de ejecución de resultados

**Centro de Costo:** Nombre del Centro de Costo

**Responsable:** Nombre de la persona responsable del Centro de Costo

	Del Periodo en Curso			Acumulados del Año		
	Resultados Reales	Resultados Presupuesto	Variación %	Resultados Reales	Resultados Presupuesto	Variación %
<b>Sueldos y Salarios</b>						
Conceptos .....						
.....						
Subtotales 1						
<b>Gastos Controlados</b>						
Conceptos .....						
.....						
Subtotales 2						
<b>Gastos Distribuibles</b>						
Conceptos .....						
.....						
Subtotales 3						
<b>Total Gastos</b>						







**ANEXO 6: INFORME COMPARATIVO DE COSTOS DE MATERIAL POR PRODUCTO**

**Periodo:** Mes de ejecucion de resultados  
**Moneda:** Moneda utilizada

Linea	Modelo	Del Periodo en Curso			
		Resultados Reales	Resultados Presupuesto	Variacion	%
<b>Refrigeradoras</b>	R80				
	R100				
	R102				
	R122				
	R162				
	.....				
<b>Cocinas</b>	Estrella				
	Extra				
	Caprice I				
	Caprice II				
	Stratus I				
	Stratus II				
.....					
<b>Congeladoras</b>	CH10				
	.....				

**ANEXO 7: INFORME COMPARATIVO DE RESULTADOS: ESTADO DE RESULTADOS**

**Periodo:**

Mes de ejecucion de resultados

**Moneda:**

Moneda utilizada

	Del Periodo en Curso			Acumulados del Año		
	Resultados Reales	Resultados Presupuesto	Variacion %	Resultados Reales	Resultados Presupuesto	Variacion %
<b>Estado de Resultados</b>						
Ventas Netas						
Costo de Ventas						
<b>Utilidad Bruta</b>						
%						
Gastos Administrativos						
Gastos de Ventas						
<b>Utilidad Operativa</b>						
%						
Otros ingresos y egresos						
Gastos Financieros						
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>						
%						
<b>Total Gastos</b>						