



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TÍTULO: Análisis del proceso presupuestario de una empresa ecuatoriana y su re-
diseño para una gestión efectiva

TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO PREVIO
A OPTAR EL GRADO DE
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

ING. MARIA GABRIELA SALAZAR MENDOZA

NOMBRE DEL TUTOR:

ING. RAUL CARPIO FREIRE, MBA

SAMBORONDÓN, MAYO, 2015

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA
ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Página de aprobación del tutor

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA
ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

**Análisis del proceso presupuestario de una empresa ecuatoriana y su re-diseño
para una gestión efectiva**

María Gabriela Salazar Mendoza, Trabajo para optar por el título de C.P.A.,
Universidad Espíritu Santo. UEES – Ecuador, mgaby_salazar@hotmail.com Km 2.5
Puntilla Samborondón.

Resumen

El presente artículo académico, tiene como objetivo brindar al lector un análisis del proceso presupuestario de una empresa ecuatoriana con trayectoria en el sector de la construcción, la cual durante 3 años consecutivos presentó variaciones significativas entre sus cifras reales y presupuestadas; en éste sentido, como parte del análisis se identificarán las posibles razones por las cuales la compañía no alcanzó sus metas anuales, se determinarán los drivers (ingresos-costos) e indicadores de gestión que se deberían considerar al momento de realizar un proceso presupuestario y finalmente se mostrará una propuesta de re-diseño en el proceso cuya metodología se enfoca en la innovación; dicho re-diseño permitirá a los directivos, hacer un seguimiento eficiente, medir posibles impactos y tomar acciones sobre la marcha, manteniendo una empática relación dentro de los grupos de interés que participan en el mismo.

Palabras claves: Proceso Presupuestario, Sostenibilidad, Rentabilidad, Ingresos y Costos, Innovación y Grupos de Interés.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Abstract

The objective of this academic paper is to bring to the readers an analysis of the planning process in an Ecuadorian Company with extensive trajectory in the construction sector which has showed during 3 consecutive years significant variations between actuals values versus the budget. In this sense, as a part of this analysis will be to identify possible reasons of which the company did not achieve their yearly targets, also, to determine the key drivers (income-cost) and key performance indicators (KPI's) that the company should be consider at the moment of to make a budget and finally to show a proposal of re-design in the process with focus on the innovation; it will allow to the owners to make a follow up more efficient, identify possible impacts and to make appropriate decisions and also keep a good relationship with the interest groups that participate in the process.

Key words: Planning process, Sustainability, Profitability, Drivers (income and costs) and Stakeholders.

Introducción

La gran mayoría de las empresas desde las más grandes multinacionales hasta las pequeñas y medianas empresas (PYMES) requieren de recursos (naturales, humanos, de capital, entre otros) para operar; con el propósito de lograr la eficiencia en las operaciones, éstos recursos por lo general son planificados.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Es por éste motivo que los procesos de planificación hoy por hoy son una herramienta clave para la toma de decisiones con respecto a la eficiencia y rentabilidad en las empresas. Anualmente los Departamentos Financieros son los responsables por la coordinación, preparación y presentación de los presupuestos así como también de la explicación de las variaciones una vez comienzan a transcurrir los meses de gestión.

En tal sentido, el presente artículo busca analizar el proceso presupuestario de la Compañía LGS S.A y evaluar a través del análisis las razones por las cuales la compañía ha presentado variaciones significativas entre sus cifras reales y presupuestadas durante tres años consecutivos.

La compañía LGS S.A tiene su oficina matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil, su actividad principal es la producción y comercialización de materiales para la construcción a través de su planta ubicada estratégicamente en la zona norte de la ciudad; actualmente tiene más del 50% de participación del mercado lo cual indica lo bien que se encuentra posicionada su marca y emplea aproximadamente 1200 trabajadores entre operarios y administrativos.

En la actualidad las compañías del sector de la construcción, están pasando por una etapa de estabilización dado a que se siguen manteniendo las inversiones públicas como son las hidroeléctricas y carreteras, así como también, el continuo auge en proyectos inmobiliarios a través de la mejora en los financiamientos,

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

principalmente los otorgados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS), en donde las tasas de interés se redujeron en 1.9 puntos porcentuales (del 7.9% al 6%). (Comercio, 2015), (Universo, 2015)

De la misma forma, la competencia se ha vuelto más agresiva y las compañías han gestionado proyectos de inversión cuyos montos son significativos a fin de ampliar la capacidad de producción, mejorar sus sistemas tecnológicos, etc y así, garantizar la demanda exigida por sus clientes.

Si bien la compañía LGS S.A ha sido rentable a lo largo de su trayectoria, ésta situación originada principalmente por una inadecuada planificación del proceso presupuestario, debilidad en las herramientas que soportan el proceso, falta de conocimiento y compromiso de las áreas relevantes tales como: administración, comercial, marketing, producción y finanzas, carencia de liderazgo, falta de comunicación y ausencia de control; podría ocasionar cuestionamientos graves del Directorio, restricción inapropiada de costos e inversiones creando presión en las áreas ejecutoras de dichos rubros, falta de credibilidad sobre la información financiera y una inadecuada e inoportuna toma de decisiones lo cual pondría en riesgo la estabilidad de la compañía.

A fin de asegurar la estabilidad económica y social de la Compañía LGS S.A, se podrán mitigar éstos riesgos mediante el re-diseño del proceso de planificación como valor agregado en la toma de decisiones; que permita el control presupuestario

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

a alto nivel, esto es, que basado en indicadores claves como son: volúmenes de venta, costos fijos y variables, costos de procesos de soporte, inversiones en activos fijos, proyecciones de caja y número de personal; cuya metodología se base en un proceso organizacional innovador con un cronograma detallado de las tareas por departamento, así como también preparar un plan de capacitación en donde se concientice al personal clave sobre éste proceso. Adicionalmente proponer la implementación de nuevos parámetros de gestión a fin de garantizar un correcto análisis de la información financiera de la Compañía.

En este contexto se menciona la siguiente cita: “La innovación debe ser vista como una oportunidad de cambio, de crecimiento institucional; oportunidad que debe trastocar todos los niveles organizacionales, y la gerencia no escapa a tal escenario. Un empresario que no aprende a administrar no durará mucho tiempo. Una gerencia que no aprende a innovar, no durará mucho tiempo; los negocios hoy tienen que diseñarse para el cambio, como norma y generar cambios, en vez de reaccionar a ellos” (Berghe, 2005)

La propuesta la cual se describe como parte de la metodología en la fundamentación teórica en éste artículo consiste en re-diseñar los modelos tradicionales de FORECAST y FINPLAN bajo nuevos conceptos de Rolling Forecast cuya planificación involucra 18 meses y Mid-Term-Plan o planificación a mediano plazo por un período de 3 años, en donde el primer año será considerado como el presupuesto de la empresa.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Se usarán indicadores claves de gestión y basados en una guía de conceptos básicos en materia de Finanzas Corporativas, Finanzas Estratégicas, Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), Dirección de Recursos Humanos y Organización y Métodos, lo cual permitirá sustentar el diseño en bases sólidas que contribuyan a hacer de ésta herramienta un proceso de desarrollo de objetivos empresariales y elegir un futuro plan de acción para lograrlos.

En tal sentido, la planeación debe ser vista como un proceso permanente, continuo, sistemático e innovador que siempre debe estar orientado hacia el futuro “La planeación implica tomar decisiones en forma sistemática acerca de las metas y actividades que un individuo, un grupo, una unidad de trabajo o toda la organización perseguirán en lo futuro” (Bateman, T. y Snell, S., 2005)

Adicionalmente, realizar un análisis del contenido del cronograma que tiene la empresa para llevar a cabo su proceso presupuestario y de ésta manera asegurar que en él se encuentren los departamentos relevantes del proceso así como un adecuado y coherente orden de las actividades y finalmente diseñar nuevos parámetros de gestión en los reportes que tiene la compañía a fin de garantizar un correcto análisis de la información financiera.

A fin de alcanzar los objetivos propuestos, se han desarrollado técnicas de investigación que permitan medir la metodología del actual proceso presupuestario tales como: elaboración de encuestas realizadas al personal clave de las distintas áreas

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

de la empresa, así como también, observación del proceso a fin de conocer que tan afianzados son los conocimientos de los responsables por área del proceso.

De acuerdo con los objetivos de la investigación su resultado permitirá fortalecer el proceso presupuestario de la compañía de tal forma que se entienda que no existen áreas centralizadas durante el desarrollo del mismo, usar adecuadamente los recursos, asegurar el control de las cifras financieras y garantizar la confiabilidad de la información, lo cual soporte a las gerencias y direcciones a tomar las medidas y decisiones necesarias para enfrentar futuras eventualidades y sobre todo replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Fundamentación Teórica:

Como objeto de estudio, se tiene a la empresa productora y comercializadora de materiales para la construcción, la cual históricamente ha mantenido los siguientes procesos de planeación: a) Planificación financiera anual conocida por sus siglas como FINPLAN la cual consiste en una planificación a 5 años y se elabora durante los meses de junio y julio; b) Presupuesto o conocido en el idioma inglés como *Budget* el cual consiste en la planificación del año siguiente, normalmente el primer año del FINPLAN se considera como el *budget*, las cifras finales del *budget* son presentadas en octubre y 3) Mejor estimación o conocido en el idioma inglés como *forecast* el cual es un proceso que se realiza cada 3 meses el año siguiente en el cual se hace una mejor estimación del *budget* aprobado.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Para dichos proceso de planeación, el departamento financiero de la empresa elabora un cronograma detallado por actividades, áreas responsables y fechas de entrega; y una vez recopilado la información prepara los estados financieros proyectados.

Durante el año de gestión las variaciones comienzas a surgir y éstas se han tomado significativas al término del año durante los últimos 3 años, lo cual ha llevado al Coordinador de Planeación a evaluar el proceso actual y replantear el proceso a uno más eficiente, para ello como parte de ésta investigación se presentan algunos fundamentos básicos sobre los cuales empresas elaboran sus procesos de planeación.

Tema 1. El Proceso del Presupuesto

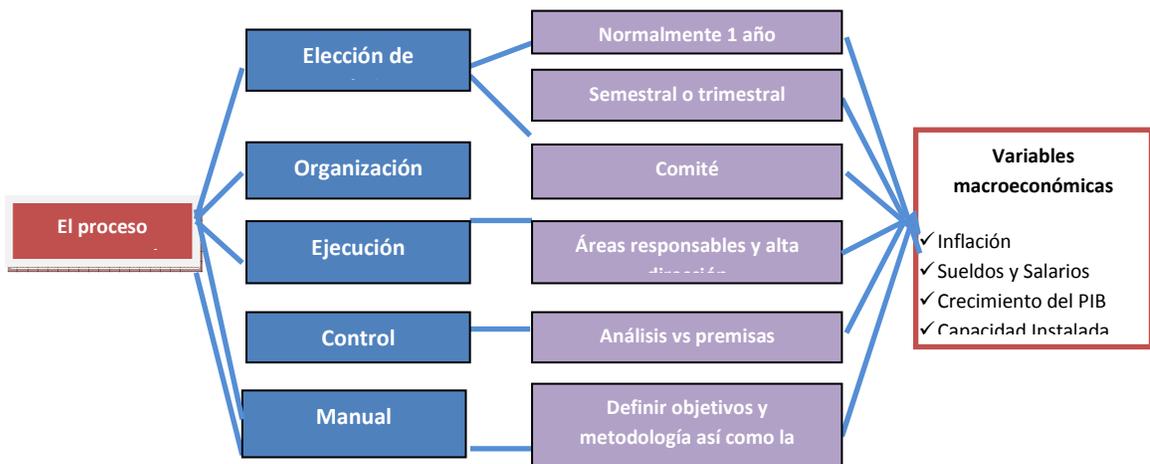


Figura 1. Diagrama de pasos sobre el proceso del presupuesto
Fuente: Fundamentos de la Administración (Block, 2008)

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

La elaboración del presupuesto en las empresas es un proceso sistemático que considera tanto variables internas (dentro de la organización) como variables externas (fuera de la organización) tomando como punto de referencia datos históricos (FAGILDE, CARLOS A., 2009); un punto de atención son las variables macroeconómicas: inflación, incrementos salariales, capacidad instalada de la industria, crecimiento del sector al que aplica la industria a presupuestar y el comportamiento de la competencia, ya que a pesar de que la empresa no ejerce control sobre éstas variables, las debe considerar.

El proceso del presupuesto se enmarca en los siguientes 5 pasos.

- 1. Elección del Periodo:** Normalmente la mayoría de las empresas preparan presupuestos anuales, mientras otras lo hacen en forma semestral o trimestral; al término de cada periodo se revisan las cifras vs datos reales con la finalidad de realizar los ajustes necesarios. Cada empresa elige el periodo que mejor convenga a sus necesidades.
- 2. Organización:** La preparación del presupuesto debe ser planeado de forma organizada, lo que implica la creación de un comité constituido por varios miembros de la alta gerencia, la función del comité es plantear las premisas sobre las cuales las áreas elaborarán el presupuesto, velar por la funcionalidad de la herramienta, consolidar información y presentar estados financieros a la dirección. Stanley Block en su libro Fundamentos de la Administración

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Financiera expresa: “El punto crucial radica en que las decisiones sobre el presupuesto deben ser elaboradas en la línea y la planeación final por el director”. (Block, 2008)

- 3. Ejecución:** La tarea de elaborar un presupuesto es de todas las áreas, desde los obreros hasta la alta gerencia. En éste sentido, la dirección exige a la organización una participación total de las personas que conforman el equipo de trabajo. El gerente, debe entonces conocer las capacidades de cada uno de sus seguidores, para así lograr fomentar relaciones humanas sólidas resultantes en el desarrollo de actividades prosperas y sanas. (Escalante, 2009)
- 4. Control:** El comité nuevamente tiene un importante rol dentro del control de presupuesto ya que su objetivo es identificar y resolver situaciones que puedan ser perjudiciales y corregirlas sobre la marcha. Toda variación debe ser analizada y es por eso que las herramientas en sistemas son de gran ayuda ya que a través de ellas se logra rapidez y eficacia en el manejo de la información. Como lo mencionan Stephen Robbin y Mary Coulter en su publicación *Organization & Management* “Controlar consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa (Stephen Robbins & Mary Coulter, 2012)
- 5. Manual:** Finalmente el paso 5 hace referencia a la elaboración de un procedimiento que especifique los roles y responsabilidades de cada área del

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

proceso y que contenga los objetivos propuestos en la planeación, la metodología o herramientas a ser empleadas, el periodo definido en el paso 1 y un detalle de anexos o templates que sirvan de guía en la proyección de cifras.

Es indispensable la coordinación de todas las áreas si se quiere lograr la eficiencia en el proceso, tal como lo cita el autor Ross Westerfield Jaffe en su libro Fianzas Corporativas “La planeación financiera es un proceso interactivo, el plan final será el resultado de lo negociado entre todas las partes que intervienen” (Jaffe, 2010), por ello se requiere fijar fechas límites para que la información de cada departamento sea canalizada oportunamente.

TEMA # 2: Metodología para aplicar presupuesto base cero.

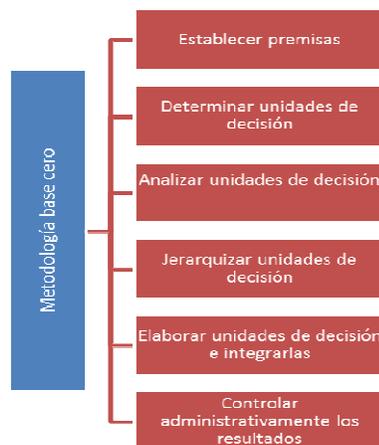


Figura 2. Diagrama de etapas de metodología base cero

Fuente: Fundamentos de la Administración (Block, 2008)

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

La metodología “presupuesto base cero” son etapas que promueven la elaboración de presupuesto de una forma ágil y efectiva, si se hace una comparación entre ésta metodología y la expuesta en el tema 1 se notará similitud pero enfocado desde el punto de vista por etapas:

- 1. Establecer premisas:** Son los supuestos sobre los cuales se basará la planeación, son las normas o pautas que la Dirección de una Compañía genera como por ejemplo: durante éste periodo los costos administrativos no serán mayor al 3% respecto al año anterior; sin embargo también se puede sustentar premisas en función a la situación macroeconómica del País (burbano, 2011)
- 2. Determinar unidades de decisión:** Esta etapa consiste en identificar el conjunto de actividades que dependen de la administración y que son sujetas a un análisis costo-beneficio (Gálvez, 2005), por ejemplo: La auditoría interna, el reclutamiento y selección de personal, los presupuestos, los mantenimientos, la publicidad, entre otras.
- 3. Analizar las unidades de decisión:** Esta es considerada la fase más importante de la secuencia dado de que de ésta depende del éxito o fracaso de la implementación de la metodología base cero. Esta etapa consiste en lo siguiente:

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

- Definir los objetivos de cada unidad de decisión
- Describir de qué forma se hacen sus actividades y evaluar los recursos con los que cuenta.
- Efectuar un análisis de sensibilidad con diferentes escenarios en donde se re-plantee la forma de realizar las actividades en cada unidad de decisión e indicar ventajas y desventajas de cada escenario.
- Seleccionar la mejor alternativa
- Determinar el nivel mínimo de servicio que debe prestar la unidad.
- Diseñar herramientas cuantitativas y cualitativas a fin de que sirvan de marco de referencia para evaluar su calidad de servicio (Martínez, 2009)

4. Jerarquizar las unidades de decisión: En esta etapa se categorizan las unidades de decisión o áreas por criterios que pueden ser: el riesgo o su repercusión de liquidez en la compañía, urgencias de cada unidad o cualquier criterio considerado crítico por la Dirección.

La ventaja es lograr una reasignación de recursos económicos y humanos para su empleo óptimo en las áreas donde sean más útiles y lograr mayor comunicación y participación de toda la empresa.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

- 5. Elaborar unidades de decisión e integrarlas al presupuesto:** Consiste en que cada unidad de decisión o área elabore su presupuesto en función de las actividades evaluadas y jerarquizadas según las etapas 3 y 4 y una vez que todas las unidades hayan concluido, el Comité deberá consolidar o integrar al modelo de negocio como un todo.
- 6. Controlar administrativamente los resultados:** Es la última etapa del modelo, y no es otra cosa que el seguimiento porque de nada sirve haber gestionado las etapas precedentes si finalmente no se ejerce un seguimiento y control sobre las mismas y de ésta forma garantizar el cumplimiento del plan o caso contrario aplicar los correctivos oportunamente.

TEMA # 3: El presupuesto como herramienta para mejora continua:



Figura 3. Ciclo presupuestario como herramienta para mejora continua

Fuente: Fundamentos de la Administración (Block, 2008)

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

El presupuesto como herramienta para mejora continua lo que plantea es un sistema de costos por actividades.

Como primer paso es la identificación de las funciones de cada departamento de ésta manera se logra vincular el proceso de presupuesto a departamentos o áreas estratégicas y sobre todo determinar cuál se constituye el generador de costos de cada área.

Luego se debe desarrollar una trazabilidad entre las funciones y el impacto que tiene para sus clientes internos (dentro de la misma compañía) o con sus clientes externos (clientes, proveedores, acreedores). Adicionalmente se garantiza que no existan funciones duplicadas.

El tercer paso consiste en costear las actividades y validar el aporte o valor agregado que se genera ya sea por tiempos invertidos en las tareas o por percepción propia de los clientes.

La conciliación de resultados es la comparabilidad de datos vs el presupuesto anual a fin de evaluar si se utilizaron todas las estimaciones de tiempo y costos razonables y si en efecto se consideraron las actividades de mayor relevancia en la organización y finalmente tomar decisiones sobre tareas no utilizadas ya sea por optimización o eliminación de las mismas.

Finalmente, convertir el presupuesto tradicional a uno bajo enfoque de actividades implica un cambio de cultura en las organizaciones y para su correcta

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

aplicación es importante contar con una herramienta informática que sea de utilidad al momento de integrar los datos.

Como análisis a éste modelo es importante comprender que en cualquier organización no existen áreas aisladas, siempre existe vínculos y hay que tener cuidado que éstos vínculos no traigan duplicidad de funciones y por ende realización de tareas que no están aportando valor.

TEMA # 4: Pronósticos Financieros

Los pronósticos financieros constituyen una herramienta esencial para el crecimiento estratégico de la empresa, los estados financieros que se utilizan para el proceso de proyecciones son: Estado de Resultados, Balance General y Flujo de Caja en donde la empresa es capaz de estimar su nivel futuro de cuentas por cobrar, inventarios, cuentas por pagar, entre otras cuentas.

El proceso de preparación de pronósticos obliga a las empresas a considerar efectos estacionales, temporadas y cualquier otro efecto sobre el flujo de efectivo.

Este proceso nunca ha sido una tarea fácil, sino que amerita esfuerzos adicionales que permitan alcanzar los resultados deseados. En este sentido para Noel Ramírez Padilla la planeación es tan importante porque la eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del azar ni de la improvisación (Noel, 2008).

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Si administrar es "realizar a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma en que esa acción habrá de coordinarse y controlarse. Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. (Rodrigo, 2008)

La necesidad de planear, esencialmente, se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios; de tipo tecnológico, político y gubernamental, cambios en el comportamiento de la competencia, en las actitudes o normas sociales y en la actividad económica (Pomar, 2009).

TEMA # 5: Información del Entorno / Personal:

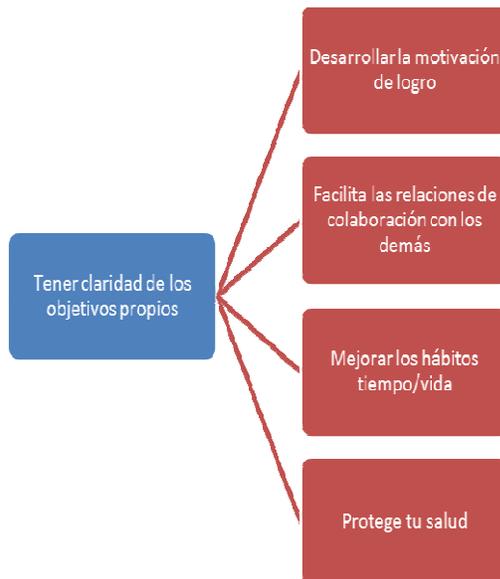


Figura 4. Diagrama sobre información del entorno / personal

Fuente: Innovación Empresarial (Rodrigo, 2008)

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

El principal recurso de una organización es el Recurso Humano, el motor que da vida a las empresas son las personas, los colaboradores desde el más bajo nivel hasta el más alto, todos cumplen una función importante dentro de la organización y es por esa razón que hay que cuidar del Clima Laboral.

Es indispensable conocer cuáles son las personas que rodean el entorno de la empresa y en función de sus habilidades asignarles tareas que den la oportunidad de desarrollo, sin embargo el clima laboral no sólo es responsabilidad de la empresa, los empleados también son responsables, al respecto, Chiavenato (2005) plantea que el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo.

Los empleados deben tener claros sus objetivos dentro de la empresa y empezar a aprovechar las oportunidades mediante la motivación al logro que no es otra cosa que meter fuerza e interés a las actividades asignadas; adicionalmente fomentar el sentido de colaboración con los demás, de ésta forma la imagen se guarda en las personas y se traduce en buena percepción del cliente interno más aún si la cara del empleado es hacia el servicio al cliente externo.

Otro punto importante es mejorar los hábitos vida /tiempo y mejorar el desempeño y finalmente pero no la menos importante la Seguridad, porque una empresa rentable con fatalidades no es exitosa. No hay ejercicio de presupuesto que valga si existe un accidente laboral.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Tema # 6: Planificación Estratégica:

La capacidad de una organización industrial para conservar su poder competitivo y lograr los rendimientos esperados depende en gran parte de la planeación de sus actividades, del desarrollo de programas de nuevos productos y servicios a través de la inversión en investigación y desarrollo y de la adopción de estrategias adecuadas (Reinoso, 2011).

Estrategias que se derivan principalmente del hecho de que toda organización industrial opera en un medio que experimenta constantes cambios; cambios de tipo tecnológico y político; cambios de comportamientos de la competencia, en leyes tributarias y laborales y en la actividad económica propia del mundo globalizado .

Es por ésta razón que las empresas y los directivos que la preceden deben estar a la expectativa de éstos cambios para poder elaborar la estrategia más adecuada.

Identificar oportunidades y peligros que surgen en el futuro con el objeto de tomar decisiones en el presente les permitirá aprovechar de la mejor manera las oportunidades y de la misma forma evitar los peligros o de cierta forma mitigarlos (Wolters, 2010).

Formulación del problema ¿Es el proceso presupuestario actual de la empresa LGS S.A capaz de ser re-diseñado para lograr una gestión más efectiva?

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Metodología

Tipo de Investigación:

La presente investigación referente al proceso presupuestario de la empresa busca a través de los hechos sucedidos en el pasado la forma metodológica en la que se ha realizado dicho proceso; así mismo, dentro del enfoque es necesaria la recopilación de información y su análisis ya que en función de la complejidad de las actividades realizadas para llevar a cabo el proceso de una forma integral, se pretenden encontrar alternativas de solución al que lo vuelvan más efectivo. Por ende los tipos de investigación aplicadas son de tipo histórica, documental y descriptiva.

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo cuantitativo ya que para cumplir con los objetivos de la investigación es importante realizar el análisis de causa y efecto a través del diagnóstico, pronóstico y control al pronóstico a consecuencia de observación física, así como en la tabulación de los resultados obtenidos de encuestas realizadas al personal clave de las distintas áreas de la compañía (anexo 1).

Técnicas de investigación y pasos a utilizar

Para plasmar los objetivos planteados en la investigación, como eje principal, es identificar las falencias del proceso presupuestario actual de la empresa mediante técnicas de observaciones de campo y encuestas a 50 empleados de las diferentes

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA
ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

áreas de la organización considerados como personal clave de la organización a través de las siguientes preguntas:

No.	Temas encuestados
1	Área donde labora ¿En qué Area de la organización labora?
2	Identificación con el proceso de presupuestos ¿Está identificado con el proceso de presupuesto en la Cia.?
3	Inclusión de cronograma ¿Considera necesario un cronograma detallado que especifique tareas / responsables y Fechas en el proceso de presupuesto?
4	Conocimiento de medición y seguimiento ¿Conoce la forma de medir su ejecución efectiva vs el presupuesto?
5	Dependencia interdepartamental ¿Para estimar el presupuesto en su área de trabajo, depende de información de otra área de la orgnización?
6	Apoyo y validación de un superior ¿Su Jefe hace una revisión detallada de las cifras de su prepuesto antes de enviar la información definitiva?

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Figura 5. Tabla de temas encuestados

Fuente: Anexo 2 (A2)

Elaborado por: Autora

Análisis de los resultados

De acuerdo a la recolección y tabulación de datos, se pudieron extraer los siguientes resultados mostrados en las gráficas siguientes:

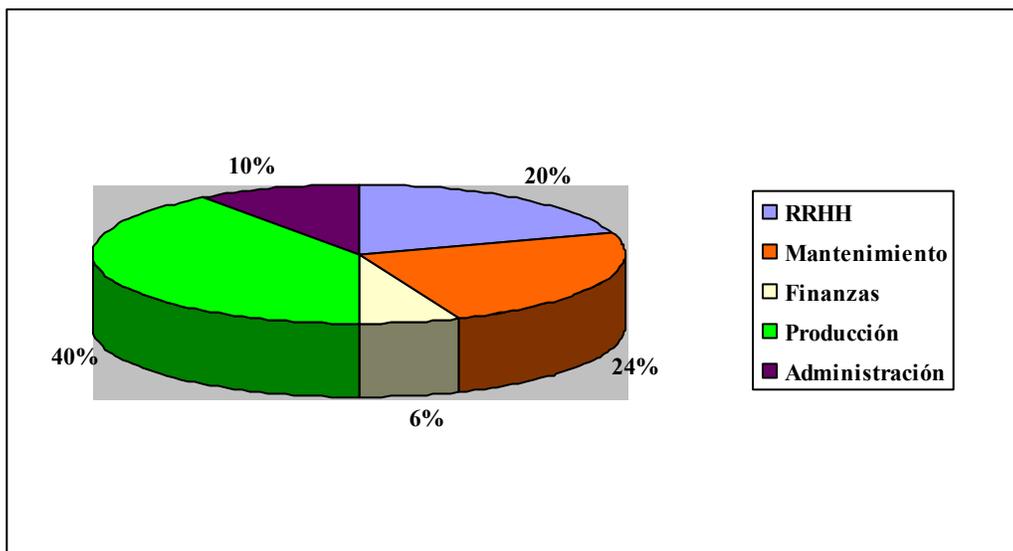


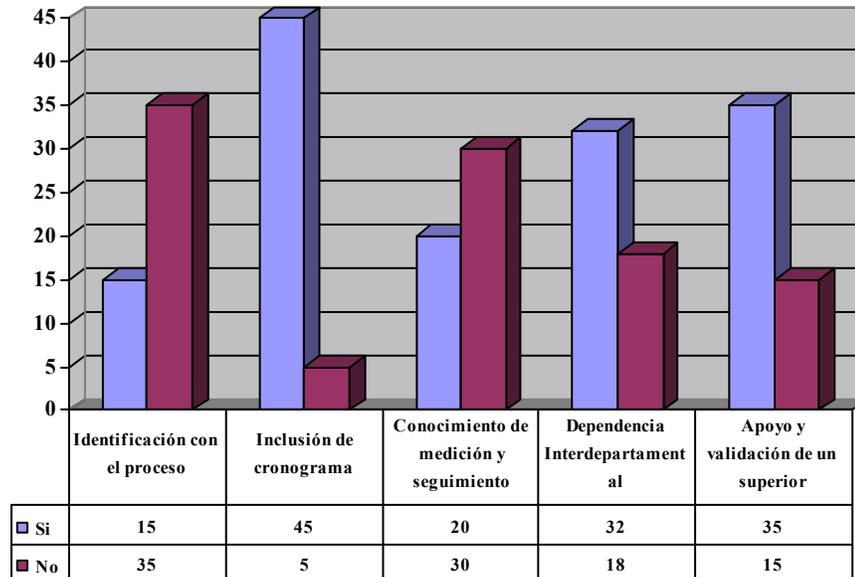
Figura 6. Área donde laboran

Fuente: Tabulación de resultados encuesta pregunta 1

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA
ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Del total del 100% de encuestados, el 40% pertenece al área de producción de la compañía y el 20% al área de mantenimiento, éstas áreas se identifican de alto



impacto en los procesos de planeación.

Figura 7. Tabulación de resultados, encuesta preguntas 2 a 6

Fuente: Anexo 2 (A2)

Elaborado por: Autora

Respecto a las preguntas 2 a la 6 (Figura # 5), notamos que definitivamente el proceso presenta falencias, sólo el 15% de los encuestados se sienten identificados con el proceso, se demuestra la necesidad de un organigrama y a pesar de contar en su mayoría con el apoyo de un superior no hay conocimientos en como evaluar

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

resultados y adicionalmente existe un alto porcentaje de dependencia interdepartamental, es decir que la labor propia de planeación no depende de una actividad específica.

Propuesta

Teniendo en cuenta algunas limitaciones del proceso actual de la compañía, se propone un re-diseño innovador del proceso presupuestario para la Cía LGS. S.A, cuyos elementos claves de la visión son:

- El re-diseño deberá basarse en una metodología de formulación de aspiración, es decir que El Comité Ejecutivo deberá establecer los objetivos de la compañía en base a su experiencia y visión estratégica del negocio. Estos objetivos luego deberán ser bajados en cascada a cada sub-compañías, divisiones y áreas por parte de las Gerencias a cargo.
- Incorporar un pronóstico de 18 meses para proporcionar una perspectiva de negocio actual que a su vez permita validar y controlar el logro de la meta desde el punto de partida de la cascada.
- Simplificar el proceso de FINPLAN a un tiempo de vida a mediano plazo y de esta forma no desgastar esfuerzos en planear hechos a tan largo plazo.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

- Lograr recopilación de información de forma más ágil y a tiempo.

De ésta forma el resultado final será llevar a cabo una gestión simplificada del proceso con una fuerte integración de la estrategia de negocio y los procesos de alto impacto en la planificación.

Proceso de la Implementación:

Definición del Calendario de Actividades:

El punto de partida de toda planeación es tener claramente identificadas las fechas en la cuales se deben de cumplir ciertos requerimientos. El calendario de planificación debe ser elaborado por el Comité Ejecutivo y el Departamento de Planeación Financiera.

Los principales entregables del calendario deberán ser:

- Entrega de formulación de aspiraciones y metas
- Revisión y aprobación del pronóstico a 18 meses
- Revisión y aprobación de la planeación a mediano plazo
- Carga del presupuesto en los sistemas que usa la compañía

Formulación de aspiraciones y metas:

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Al inicio del ejercicio, el Comité Ejecutivo deberá analizar y preparar las aspiraciones del negocio y formular sus metas para los próximos 3 años. Una vez definidas las metas, éstas deber ser comunicadas a las principales gerencias para ser aplicadas a nivel de sub-compañías, divisiones o segmentos y áreas; es lo que se conoce como efecto cascada, también conocido en la terminología en ingles “Top down targets”.

Como lo manifiesta Craig Eric Scheneier, Douglas G. Shaw y Richard W. Beatty en su artículo “Una Herramienta para la Ejecución de la Estrategia”. “Las estrategias de negocios son cada vez más genéricas, por ejemplo: el servicio al cliente y la penetración de los mercados globales. La ejecución de la estrategia distingue a compañías de alto rendimiento de aquellas de rendimientos promedios y son los líderes de las empresas quienes cada vez están más conscientes de la necesidad de la ejecución. *(Craig Eric Schneier, Douglas G. Shaw, and Richard W. Beatty, 2006)*

Pronostico a 18 meses (Rolling Forecast)

El principal enfoque de ésta proceso es que no se centra en unos meses del año para proyectar el año próximo sino tener un horizonte de 18 meses. Con ellos se introducirá una nueva cultura de planificación hacia el futuro.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA
ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

El diseño del horizonte se lo plantea de la siguiente manera:

AA	Año 1												Año 1 + 1												Año 1 + 2																					
	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D									
Ene		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																											
Feb			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																										
Mar				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																									
Abr					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																								
May						1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																							
Jun							1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																						
Jul								1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																					
Ago									1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																				
Sep	Año Actual												18 meses - Rolling Forecast																																	
Oct													1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																
Nov													1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																
Dic													1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18																

Figura 8. Horizonte Rolling Forecast

Fuente y elaborado por: Autora

A éste proceso lo considero uno de los más importantes del re-diseño ya que juega un papel crítico en el resto de planificaciones del año, tales como: ser una fuente de referencia cuando el Comité Ejecutivo prepare la metas cada año, servirá para la validación “top down” de los objetivos fijados cuando estemos preparando la planificación a mediano plazo y será una herramienta de gestión para la administración.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Planificación a Mediano Plazo

La Planificación a Mediano Plazo es la simplificación del FINPLAN, su horizonte de tiempo pasará de 5 años a 3 años, el primer año de planificación seguirá siendo considerado como el presupuesto del año siguiente, con lo cual la compañía planificará los dos años siguientes alineados a la formulación de objetivos.

Una vista del re-diseño se ilustra en el siguiente gráfico:

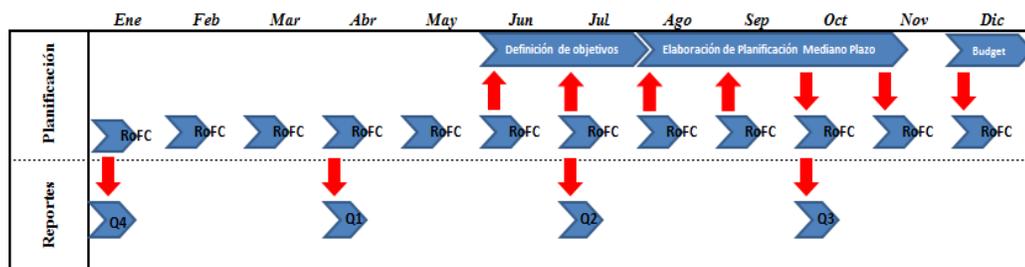


Figura 9. Rediseño proceso presupuestario

Fuente y elaborado por: Autora

Premisas:

Las premisas sobre las cuales está diseñado el modelo son las siguientes:

Volúmenes: crecimiento y participación de mercado por segmento

Precios: crecimiento informado por el área comercial

Cifras macroeconómicas: Inflación, tasas de interés

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Costos y gastos: año anterior e inflación

Inversiones en Propiedad, Planta y Equipo (PPE)

Requerimientos del Comité Ejecutivo

El Comité está representado por: La Coordinadora de Planeación Financiera, El Contralor, Los Supervisores de Costos, Gerentes de Planta y Directores.

Herramienta de Planificación:

Una vez explicados los conceptos y la metodología, se deberá continuar con la parametrización de la herramienta la cual está diseñada de la siguiente manera:

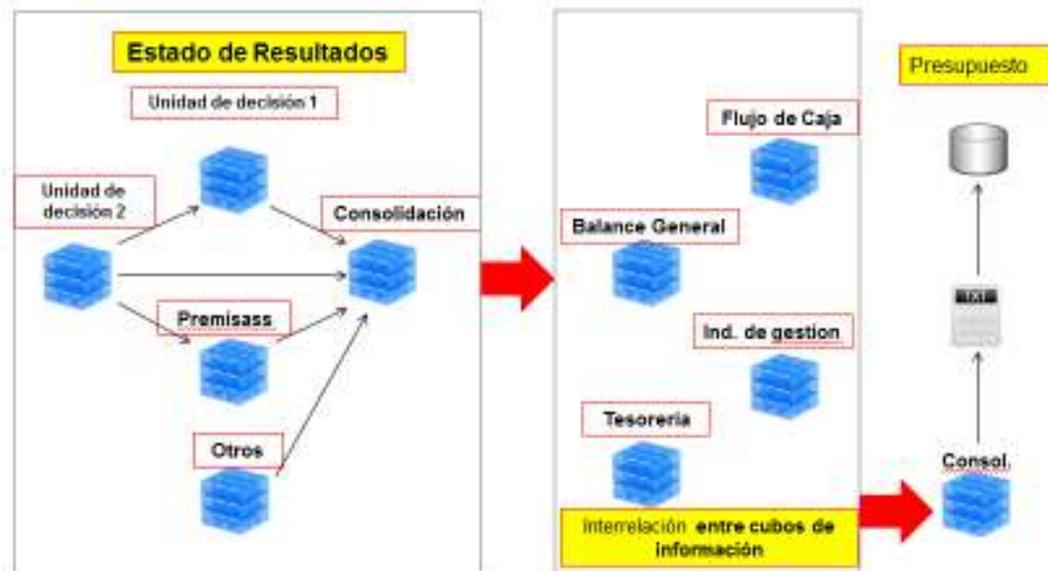


Figura 10. Diseño en herramienta de planeación

Fuente: Cognos

Elaborado por: Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Como se puede observar en la gráfica, la participación de las áreas son fundamentales, ya que a través de éstas unidades se comenzará a ingresar datos en los cubos de información, el área financiera será la responsable por el ingreso de premisas macroeconómicas y finalmente la herramienta consolidará los datos, una vez proyectado el estado de resultado, se hará lo mismo con el balance general y flujo de caja.

Finalmente lo que se busca con la herramienta es preparar la etapa de presupuestación, tal como se muestra en la siguiente figura:

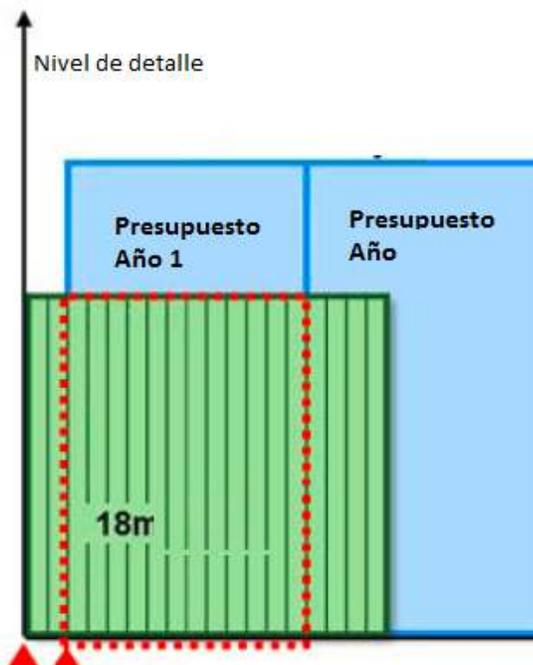


Figura 11. Perspectiva de presupuesto

Fuente y elaborado por: Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA
ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Elaboración del cronograma de actividades:

Es de vital importancia elaborar un cronograma con fechas límites de cumplimiento y asignación de responsabilidades si se quiere lograr un proceso ordenado, la comunicación de éste cronograma debe ser mínimo con 3 meses de antelación a fin de garantizar la disponibilidad de recursos.

A continuación, una muestra del cronograma elaborado:

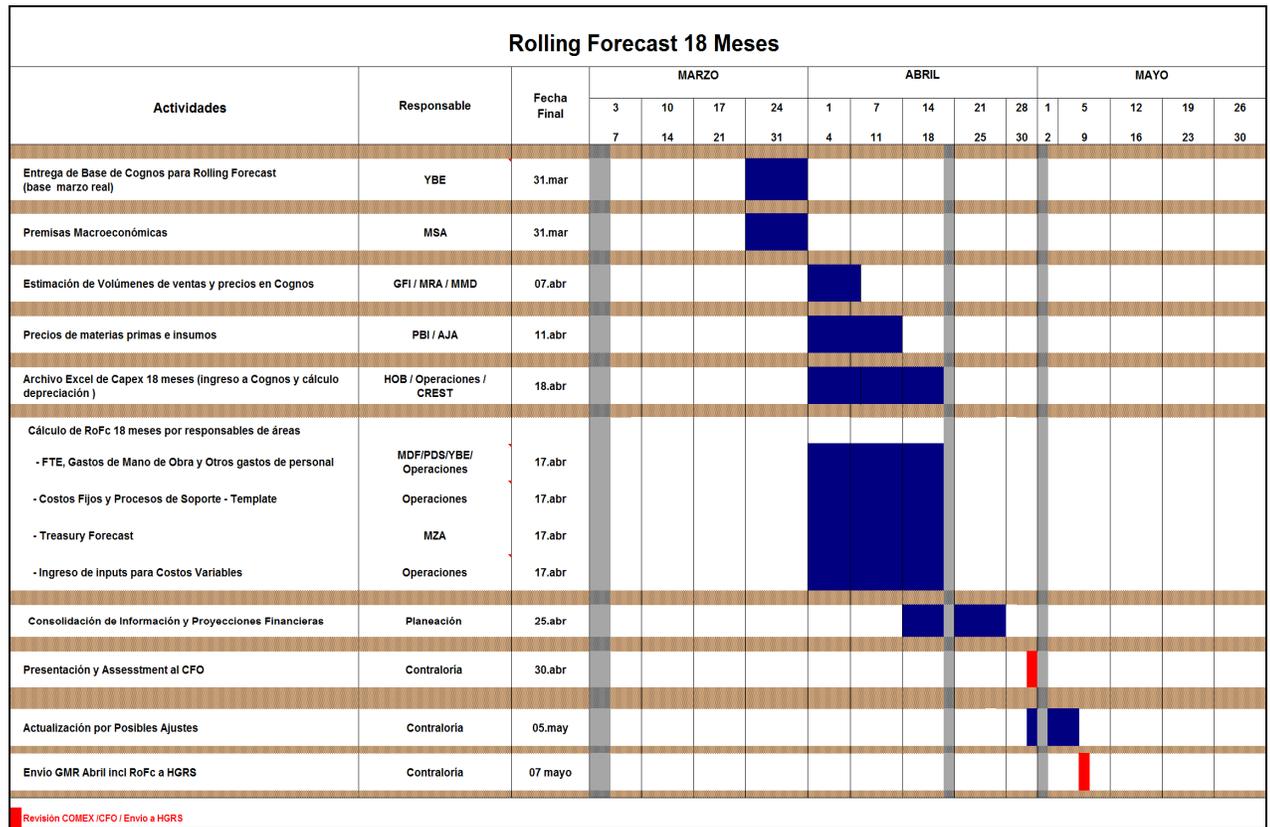


Figura 12. Cronograma

Fuente y elaborado por: Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

El seguimiento del cronograma es responsabilidad del Comité.

Adicionalmente se requerirá de una capacitación a los responsables sobre la nueva herramienta de trabajo.

Conclusión

Hoy en día, la mayor preocupación de las empresas ecuatorianas es lograr sostenibilidad financiera, en otras palabras “tener rentabilidad a largo plazo”, tarea que resulta casi imposible a consecuencia de una economía volátil y en donde la incertidumbre se vuelve cada vez mayor, por ésta razón, las empresas son más estrictas y meticulosas en sus costos y anualmente su mayor desafío es llevar a cabo el proceso de planeación el cual demanda esfuerzos adicionales para el Comité Ejecutivo así como también de todos quienes participan del proceso ya que el querer precisar en los resultados futuros no requiere de simples estimaciones, y posteriormente en justificaciones cuando sus variaciones les han impedido alcanzar sus metas.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Referencias bibliográficas

- Bateman, T. y Snell, S. (2005). *Administración: Una Ventaja Competitiva*. 4ta. Edición. En T. y. Bateman. Editorial McGraw Hill Interamericana S.A.
- Berghe, E. (2005). *Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI*. En E. Berghe.
- Block, S. (2008). *Fundamentos de la Administración*. Mc. Graw Hill.
- Bru, A. (2011). Reducir costes para ser más rentables. *Estrategia Financiera*, 9.
- burbano, J. (2011). *El presupuesto*. Bogotá Colombia: Mc-Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2005). El Talento Humano. En I. Chiavenato, *El Talento Humano*. Editorial McGraw Hill.
- Comercio, D. E. (2 de Febrero de 2015). Construcción, sector clave para levantar la economía ecuatoriana en éste 2015. *Diario El Comercio* .
- Craig Eric Schneier, Douglas G. Shaw, and Richard W. Beatty. (2 de Nov de 2006). Performance Measurement and Management: A Tool for Strategy Execution.
- Escalante, Z. (2009). *Modelos de negocios de entornos en desarrollo*.
- FAGILDE, CARLOS A. (2009). *Presupuesto Empresarial*. Recuperado el 28 de Julio de 2015, de Presupuesto Empresarial.
- Gálvez, E. L. (2005). *Contabilidad de Gestión Presupuestaria y de Costos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill, Inc.
- Guédez, V. (2010). Grupos de interés y responsabilidad social empresarial . *GANAR-GANAR*, 2.
- Jaffe, R. W. (2010). *Finanzas Corporativas 9a. Edición* . McGraw-Hill.
- Martínez, A. (2009). Cómo adaptar el control de gestión a una situación de crisis empresarial. *Gestión de Empresa*, 64.
- NEGOCIOS & RSE. (2013). Noticias Responsables. *NEGOCIOS & RSE*, 44-45.
- Noel, R. P. (2008). *Contabilidad Administrativa*. Mc Graw Hill.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA
ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Pomar, I. (2009). Que aporta la tecnología en la elaboración de presupuestos . *Estrategia Financiera* , 55.

Reinoso, M. C. (2011). Técnicas Empresariales. *Gerencia de Calidad de Servicios*. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Rodrigo, V. (2008). *Innovación Empresarial*.

Stephen Robbins & Mary Coulter. (2012). *Management-11th-edition-pdf*. Recuperado el 19 de 06 de 2015, de Management-11th-edition-pdf:
<https://uolbscs.files.wordpress.com/2014/04/management-11th-edn-by-stephen-p-robbins-mary-coulter-pdf-qwerty80.pdf>

Universo, D. E. (1 de Abril de 2015). Tasa de crédito hipotecario bajará al 6% sin entrada, anuncia el Biess. *Diario El Universo*.

Wolters, K. (2010). Errores conceptuales en la elaboración de presupuestos . *Especial Directivos* , 2.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA
ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

ANEXOS

A1. Determinación Causa/Efecto

¿A qué se deben las falencias en los procesos presupuestarios de las organizaciones?

Diagnóstico:

Dirección:

- Por falta de visión estratégica
- Porque no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Porque no se siguen las políticas de la organización
- Porque no hay buen nivel de comunicación Por incertidumbre Política y Económica del País

Finanzas:

- Porque no existe una herramienta que genere confianza y credibilidad.
- Porque no se siguen las políticas de la organización
- Porque no está claramente definida la responsabilidad de cada Área de la organización
- Porque no hay buen nivel de comunicación
- Por falta de elaboración de un plan detallado para el proceso de presupuestación
- Por falta de seguimiento y control.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA
ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Recursos Humanos:

- Porque sólo se evalúan las cifras cotidianas o situaciones del momento
- Por falta de compromiso de los responsables
- Porque no hay buen nivel de comunicación
- Por falta de seguimiento y control.

Comercial:

- Porque sólo se evalúan las cifras cotidianas o situaciones del momento
- Por falta de compromiso de los responsables
- Porque no hay buen nivel de comunicación
- Por falta de seguimiento y control.
- Por falta de conocimiento del mercado

Producción:

- Porque sólo se evalúan las cifras cotidianas o situaciones del momento
- Por falta de compromiso de los responsables
- Porque no hay buen nivel de comunicación
- Por falta de claridad en el proceso productivo y necesidad de recursos
- Por falta de seguimiento y control.

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Finanzas:

- Falta de credibilidad de la información financiera
- Restricción inapropiada de costos e inversiones
- Inadecuado uso de recursos

Comercial:

- Restricción inapropiada de costos e inversiones
- Inadecuado uso de recursos

Producción:

- Restricción inapropiada de costos e inversiones
- Inadecuado uso de recursos

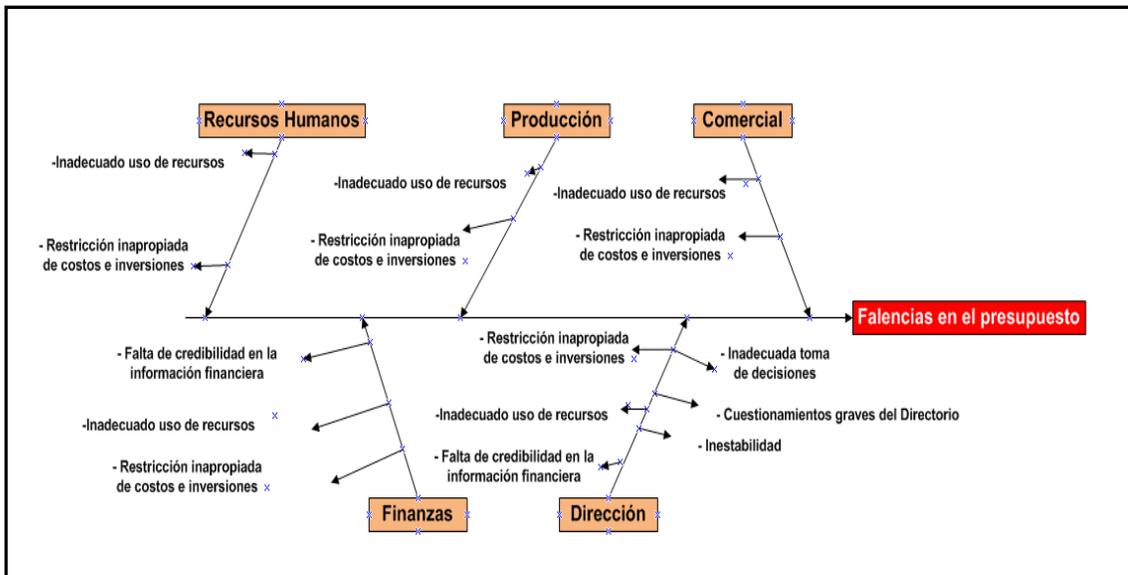


Figura A2. Pronóstico en la determinación Causa/Efecto

Fuente y elaborado por: Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

Control al Pronóstico:

- Elaborar una herramienta de control presupuestario a alto nivel
- Diseñar una metodología adecuada de interrelación entre áreas
- Capacitación a personas claves en las distintas áreas que intervienen en el proceso
- Mensualmente hacer reportes de gestión y seguimiento bajo parámetros claves.

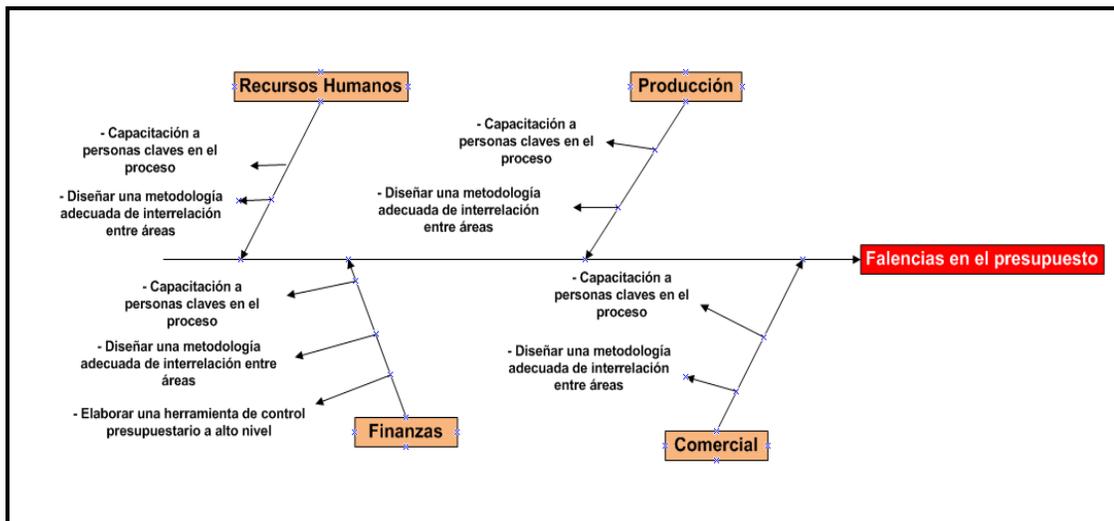


Figura A3. Control al pronóstico en la determinación Causa/Efecto

Fuente y elaborado por: Autora

ANÁLISIS DEL PROCESO PRESUPUESTARIO DE UNA EMPRESA
ECUATORIANA Y SU RE-DISEÑO PARA UNA GESTIÓN EFECTIVA

A2. Encuesta

ENCUESTA PROCESO DE PRESUPUESTACION	
El objetivo de la encuesta es identificar oportunidades de mejora en el proceso de presupuestación de la Compañía LGS S.A	
Instrucciones: Señalar con una X la respuesta seleccionada.	
Preguntas:	
1 En que Area de la Organización trabaja:	
Producción	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Suministros	<input type="checkbox"/>
Finanzas	<input type="checkbox"/>
Ventas	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>
2 Esta identificado con el proceso de presupuesto en la Cia.	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
3 Considera necesario un cronograma detallado que especifique tareas / responsables y Fechas en el proceso de presupuesto	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
4 Conoce la forma de medir su ejecución efectiva vs el presupuesto?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
5 Para estimar el presupuesto en su área de trabajo depende de información de otra area de la orgnización?	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
Si su respuesta es SI..... Favor indicar el área _____	
6 Su Jefe hace una revisión detallada de las cifras de su prepuesto antes de enviar la información definitiva	
SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
Le agradecemos por su participación, valoramos su punto de vista.	