

Hernán Pape Larre*

RESUMEN

Las empresas producen productos y servicios con el objeto de satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener como recompensa ganancias, que son el resultado de los ingresos menos los costos. Así, para aumentar dichas ganancias, o utilidades, los ejecutivos tienen como misión aumentar los ingresos y/o minimizar los costos. Y en esto último, la tecnología informática juega un rol fundamental. En este contexto, se presenta una metodología de optimización de costos aplicable a cualquier unidad organizacional dentro de una empresa, sea de producción, contable o de gestión de recursos humanos, ya que todas ellas pueden contribuir a las utilidades de la empresa con un ahorro de sus propios costos. No obstante, aquí proponemos aplicar esta metodología a una unidad productiva o prestadora de un servicio, ya que este tipo de unidades emplean con mayor frecuencia mano de obra y procesos factibles de automatizar con el uso de la tecnología. La metodología permite identificar los principales productos y/o servicios ofrecidos por la unidad seleccionada para su análisis, cuantificar sus costos y proponer ideas de ahorro mediante, por ejemplo, la incorporación de tecnología o automatizando un determinado proceso, y de esta manera optimizar los recursos de la empresa.

INTRODUCCIÓN.

Considerado la gran competitividad que existe en nuestro mercado, las empresas se están reestructurando con el objeto de cumplir de mejor forma sus objetivos.

Como resultado de estos cambios, la función de Control de Gestión está tomando una mayor relevancia, por lo que muchas grandes empresas ya tienen dentro de su organigrama un Departamento o una Gerencia de Control de Gestión.

El principal objetivo de esta nueva función de Control de Gestión, es velar que la planificación de corto y largo plazo de la empresa se cumpla, y que los principales indicadores de gestión, tales como: liquidez, endeudamiento, rentabilidad, entre otros, se encuentren dentro de un rango competitivo respecto del mercado o de la industria a la cual pertenece la empresa.

* Ingeniero Civil Electrónico, U. Federico Santa María, Profesor Escuela de Ingeniería UCINF

EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

El presupuesto es una de las herramientas de control de gestión más difundidas y empleadas en las organizaciones. Existen distintos tipos de presupuestos: de ventas, de producción, de abastecimiento, de dotación, de horas extras, etc. Sin embargo, tal como lo señaláramos, aquí nos preocuparemos de optimizar los costos de una unidad productiva dentro de una empresa usando como herramienta el presupuesto operacional.

Todos los años, aproximadamente entre los meses de Octubre y Diciembre, las empresas realizan sus presupuestos para el próximo año. Una vez conocidos estos presupuestos, la empresa puede pronosticar potenciales utilidades y asignar de mejor forma los siempre escasos recursos.

Al efectuar el presupuesto operacional, el supervisor del centro de responsabilidad o unidad productiva, deberá conocer los costos de su unidad. Estos pueden clasificarse en:

- Costo de Mano de Obra (MOD)
- Costo de Material Directo (MP)
- Costos Indirectos de Fabricación (CIF)

El principal beneficio de un presupuesto, es que permite conocer los potenciales costos futuros y facilita el control administrativo, ayudando a lograr mayor eficiencia en las operaciones. Como desventaja, se puede mencionar que los presupuestos se basan en estimaciones (IPC, dólar, crecimiento estimado) y su ejecución no es automática, sino que requiere de personal dedicado a medir su control de avance.

La Tabla 1 presenta un ejemplo de un informe de gestión de presupuestos considerando las principales cuentas contables que un supervisor debe controlar :

Informe de Gestión al Mes de Octubre 2001 :

Departamento de Producción

Cuenta contable	Presupuesto (M\$)	Gastos(M\$)	Desviación(M\$)	%
Sueldos y remuneraciones	12.000	11.800	200	1,7
Materia prima	15.000	14.840	160	1,0
Materiales de oficina	1.000	1.150	-150	-15,0
Movilización extraordinaria	2.000	1.240	760	38,0
Teléfonos	300	357	-57	-19,0
Materiales varios	200	87	113	56,5
Otros	100	0	100	100
Totales (M\$)	30.600	29.474	1.126	3,6%

TABLA N° 1: Ejemplo de informe de gestión de presupuestos

En el ejemplo anterior, se puede observar que el presupuesto global de la unidad se está cumpliendo, y se tiene un ahorro de M\$ 1.126 equivalentes al 3,6% del presupuesto total para el mes de Octubre.

DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE OPTIMIZACIÓN DE COSTOS

El objetivo de la metodología propuesta, es identificar acciones que permitan la optimización de costos y evaluar la posibilidad de incorporar tecnología en los procesos.

La metodología de optimización de costos, que debe aplicarse a una unidad productiva de la empresa, propone un análisis y un cuestionamiento de los procesos actuales de negocios y sistemas de tal unidad.

Análisis de contexto de la metodología

En la Figura 1 se presenta diagrama de contexto que señala las variables que participan durante el proceso de aplicación de la metodología.

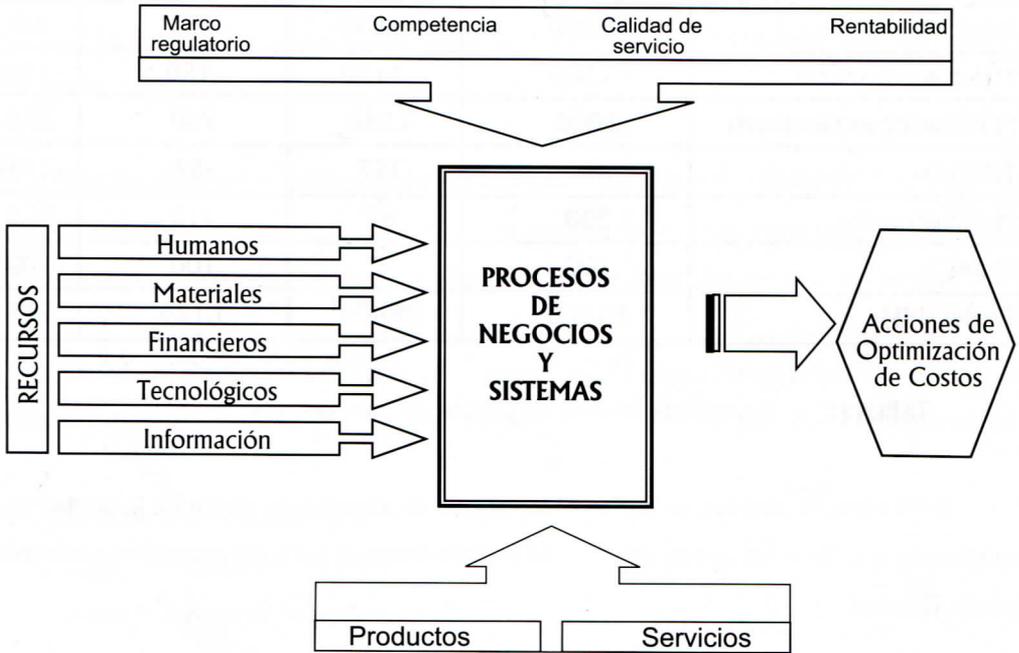


figura 1 : Diagrama de contexto de aplicación de la metodología

En la figura 1, se puede observar que se analizan los recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y de información que apoyan los procesos de negocios y sistemas de la unidad operacional. Este análisis se debe realizar cumpliendo el marco regulatorio y considerando la competencia, la calidad de servicio y la rentabilidad esperada de las operaciones.

Etapas de la metodología

La metodología está compuesta por 11 etapas, las cuales se agrupan en torno a 3 grandes áreas: Definición, Desarrollo y Propuestas. La Figura 2 presenta la relación existente entre las 3 grandes áreas y las 11 etapas que conforman la metodología.

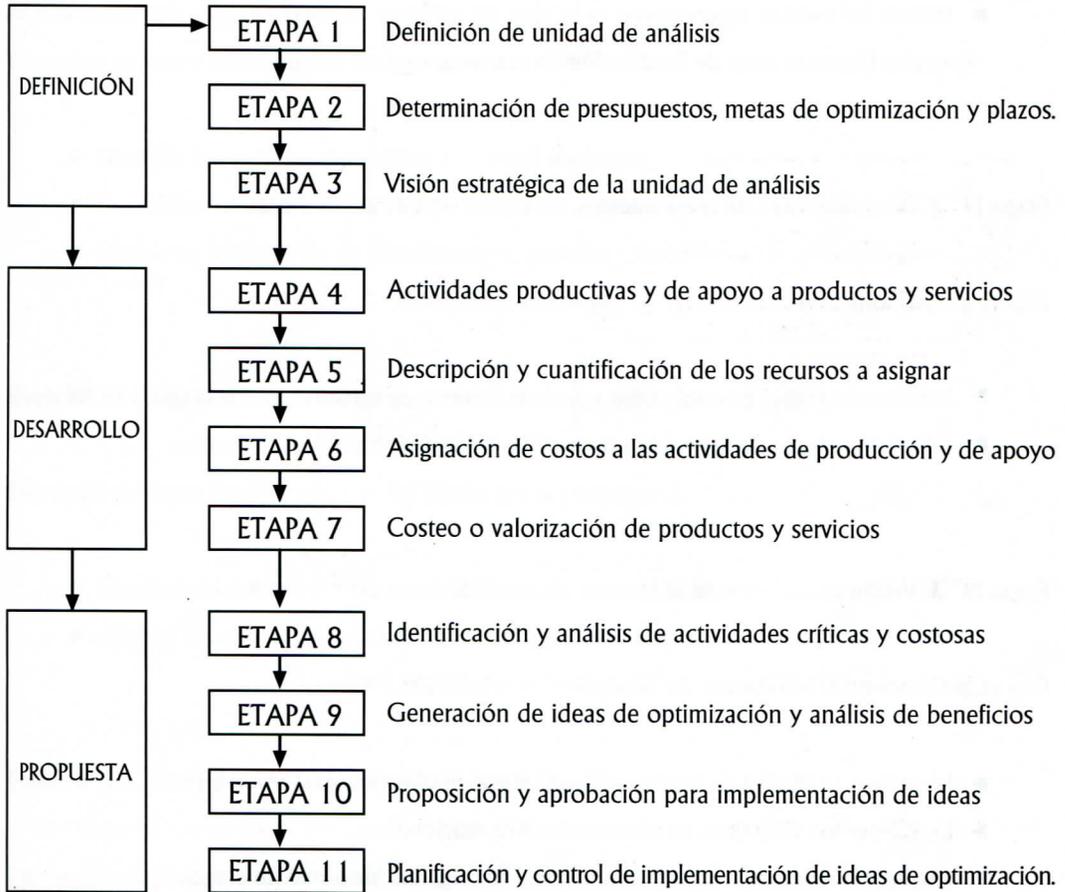


Figura 2: Relación entre áreas y etapas

A continuación se describe las actividades consideradas en cada una de las 11 etapas:

Etapas N° 1: Definición de la Unidad de Análisis

Esta etapa propone la realización de las siguientes actividades:

- ▶ Definir la unidad operacional a la que se aplicará la metodología de optimización.
Ejemplo: Departamento de Producción de una empresa.

Etapas N° 2: Determinación de presupuestos, metas de optimización y plazos

Esta etapa propone la realización de las siguientes actividades:

- ▶ Determinar el presupuesto global a analizar y metas de optimización de la unidad establecida.
- ▶ Definir los plazos de aplicación de la metodología y obtención de ahorros

Etapas N° 3: Visión estratégica de la Unidad de Análisis

Esta etapa propone la realización de las siguientes actividades :

- ▶ Identificar la Misión de la unidad operacional establecida para su análisis
- ▶ Establecer los Objetivos de dicha unidad operacional
- ▶ Analizar la estructura organizacional y su descripción funcional de cargos
- ▶ Describir los productos y servicios ofrecidos por dicha unidad

Etapas N° 4: Actividades productivas y de apoyo a productos y servicios

Esta etapa propone la realización de las siguientes actividades:

- ▶ Describir las actividades de producción y apoyo de la unidad
- ▶ Graficar los diagrama de flujos de procesos

Etapas N° 5: Descripción y cuantificación de los recursos a asignar

Esta etapa propone la realización de las siguientes actividades:

- ▶ Describir los recursos que utiliza la unidad analizada
- ▶ Cuantificar el costo total de los recursos empleados
- ▶ Establecer los criterios de distribución o prorrateo de costos a las actividades

Etapas N° 6: Asignación de costos a las actividades de producción y de apoyo

Esta etapa propone la realización de las siguientes actividades:

- ▶ Distribuir los recursos a las actividades productivas y de apoyo
- ▶ Asignar los costos a las actividades productivas y de apoyo

Etapas N° 7: Costeo o valorización de productos y servicios

Esta etapa propone la realización de las siguientes actividades:

- ▶ Calcular los costos totales resultantes de productos y servicios de la unidad
- ▶ Clasificar y ordenar los productos y servicios en base a costos totales

Etapa N° 8: Identificación y análisis de actividades críticas

Esta etapa propone la realización de las siguientes actividades:

- ▶ Identificar las actividades de mayor costo en las cuales incurre la unidad
- ▶ Analizar los componentes del costo de cada actividad (MOD, MP, CIF)
- ▶ Evaluar qué actividades son prescindibles

Etapa N° 9: Generación de ideas de optimización y análisis de beneficios

Esta etapa propone la realización de las siguientes actividades:

- ▶ Proponer una lista de ideas de optimización
- ▶ Evaluar la incorporación de tecnología a los procesos
- ▶ Estudiar la factibilidad técnica de implementar cada una de las ideas de optimización
- ▶ Efectuar la evaluación económica de cada una de las ideas de optimización

Etapa N° 10: Proposición y aprobación para la implementación de las ideas

Esta etapa propone la realización de las siguientes actividades:

- ▶ Confeccionar un resumen ejecutivo con la lista propuesta de ideas a implementar
- ▶ Formar un Comité de Aprobación, el cual decidirá la aprobación o rechazo de cada idea de optimización

Etapa N° 11; Planificación y control de la implementación de las ideas de optimización

Esta etapa propone la realización de las siguientes actividades:

- ▶ Formular un plan detallado de implementación de las ideas aprobadas
- ▶ Registrar el grado de avance y controlar el cumplimiento del plan de implementación

4. CONCLUSIONES

A continuación se presentan las principales conclusiones de la propuesta:

Las empresas se encuentran en mercados muy competitivos, luego requieren aumentar sus ventas u optimizar sus procesos con el objeto de maximizar sus utilidades.

En la actualidad, la tecnología es un factor crítico de éxito. Las empresas pueden obtener ventajas competitivas mediante la incorporación de ella.

La optimización de los procesos genera mejoras en los resultados de la unidad productiva analizada y en los resultados consolidados de la empresa.

El presupuesto es una muy buena herramienta de control de gestión, ya que permite pronosticar futuros costos y asignar de mejor forma los recursos.

Al aplicar la metodología de optimización de costos, se debe tener en cuenta todos los factores que afectan la operación normal de la unidad productiva: recursos humanos, financieros, información, marco regulatorio, competencia, calidad de servicio, entre otros.

La metodología entrega un procedimiento estructurado aplicable a cualquier unidad dentro de una empresa y permite obtener ahorros de costos.

La metodología facilita las mejoras, ya sea a través de reingeniería, automatización de procesos y/o administración del recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA

HORNGREN, Charles (1987), Contabilidad Administrativa, Prentice Hall

SAPAG, Nassir (1989), Preparación y Evaluación de Proyectos, Mc Graw Hill

ROSS, Stephen & WESTERFIELD, Randolph (1997), Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill

NACRUR y otros. (2000), Formulación de una Metodología de Optimización de Costos para una Sucursal Bancaria, Memoria de Titulación, Instituto Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux