**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

****

**ESCUELA ACADEMICO PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**TESIS**

**“El Presupuesto Basado en Actividades y los Beneficios para Mejorar la Gestión de las Empresas de Derivados Lácteos de la Ciudad de Cajamarca”**

**PRESENTADO POR**

**Bachiller en Contabilidad**

**Antonieta Cristina Bardales Sarmiento**

**ASESOR**

**MCs CPC Lennin Rodríguez Castillo**

**CAJAMARCA AGOSTO 2016**

**INFORME**

INFORME

A LA: Dr. Enrique Indalecio Horma Zegarra

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas

DEL: Mcs. Lenin Rodríguez Castillo

ASUNTO: Culminación de Tesis

FECHA: Cajamarca, junio de 2016

Es grato dirigirme a su despacho para informarle que la bachiller en contabilidad: Antonieta Cristina Bardales Sarmiento ha concluido con la elaboración de la Tesis intitulada: **“El Presupuesto Basado en Actividades y los Beneficios para Mejorar la Gestión de las Empresas de Derivados Lácteos de la Ciudad de Cajamarca”,** la misma que ha sido revisada por mi persona en calidad de asesor, hallándose conforme, razón por la cual pongo a disposición para los trámites y la sustentación respectiva.

Sin otro particular, es propicia la oportunidad para manifestarle a Usted, las muestras de consideración y estima.

Atentamente:

Mcs. Lenin Rodríguez Castillo

**Agradecimiento**

El presente trabajo de tesis, quisiera a Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado.

A mis queridos padres y hermanos, los cuales me han motivado durante mi formación profesional.

A la Universidad Nacional De Cajamarca, por darme la oportunidad de estudiar y ser una profesional.

A mi Asesor de tesis, Mcs. Lenin Rodríguez Castillo por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito. También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado con un granito de arena a mi formación.

A mis padres y hermanos, los cuales me han motivado durante mi formación profesional.

Son muchas las personas que han estado presente en mi formación profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en cada momento de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Cristina.

**Dedicatoria**

Dedico esta tesis a DIOS, y a la Virgen María, quienes acompañan mi caminar cada día.

A mis  padres quienes me dieron vida, amor, educación,  apoyo y consejos. A mis compañeros de estudio, a mis maestros y amigos, que con su ayuda hicieron posible la culminación de esta tesis. A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma.

**Presentación**

SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO:

Cumpliendo con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas de la Universidad Nacional de Cajamarca, pongo a vuestro ilustrado criterio, mi trabajo de investigación titulado**“El Presupuesto Basado en Actividades y los Beneficios para Mejorar la Gestión de las Empresas de Derivados Lácteos de la Ciudad de Cajamarca”**; Con el objeto de optar el título profesional de CONTADOR PUBLICO.

Considero que el presente trabajo de investigación no es completo todavía por la amplitud de la contabilidad de Gestión, pero representa un esfuerzo por incursionar en un ámbito nuevo de su aplicación, sobre todo en una actividad muy difundida en nuestro medio.

Por lo expresado, señores miembros del jurado. No me queda más que acogerme al resultado de vuestro dictamen y les agradezco anticipadamente por cuanto sepan disculparme las deficiencias que posiblemente encuentren su contenido.

Cristina

**Introducción**

Uno de los fines de la mayoría de empresas en el Perú es la adaptabilidad y la subsistencia durante el transcurso del tiempo. Esto, es el lograr seguir existiendo dentro del mercado a través de las principales actividades y decisiones que se realizan en la realidad interna y externa de la empresa.

Una de estas actividades, es la cuyo rubro se considera principal es objeto de la empresa, lo cual clasifica al tipo de empresas: comerciales, productoras (industriales) y de servicios.

Nos enfocamos en aquellas dedicadas a la producción de bienes. Específicamente, en la producción de derivados lácteos. Lo cual implica un estudio minucioso y gran dificultad en cuanto a los costos de producción.

Los sistemas de costeo solo nos aproximan a la realidad por ello debemos encontrar aquel que entregue a la empresa una visión más acertada de ésta. Los sistemas tradicionales de costeo no nos entregan información acabada acerca de costos asignados a cada producto o servicio por ello decimos que la valoración de los productos se encuentra distorsionada. Aunque de todas formas estos sistemas son válidos como sistemas de información a la hora de tomar decisiones.

Para solucionar estas distorsiones nace el sistema llamado Costeo Basado en Actividades (Activity Based Costing) el cual identifica y separa las distintas actividades que componen el proceso, y vincula cada una de estas a los productos / servicios en base a su consumo. Con esta nueva metodología obtenemos datos más cercanos a la realidad y por ende permite tomar decisiones más acertadas.

Es necesaria una aplicación del Sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC) para confirmar sus ventajas y bondades. Para demostrar lo anterior se realizó un estudio en la empresa La Vaca Flaca, la cual es una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos en la ciudad de Cajamarca, siendo una de las empresas con mayor reconocimiento y trayectoria en la región.

Teniendo como base lo antes mencionado es que el presente trabajo de investigación es el Presupuesto Basado en Actividades, el mismo se lo hemos dividido en cuatro capítulos los que a continuación sintetizamos:

**Capítulo I**: Compuesto por el **Plan de investigación específicamente de, el** problema de investigación, planteamiento del problema los paradigmas, la formulación del problema, la justificación de la investigación; el planteamiento de los objetivos, y las limitación de la investigación

**Capitulo II:** Marco teórico y conceptual, en el cual mencionamos los antecedentestanto nacionales e internacionales, el marco teórico específicamente lo que es **el conocimiento contable; el** marco conceptualrelacionado conel Presupuesto Basado en Actividades**,** la Gestión empresarial y la definición de términos básicos

**Capitulo III:** Resultados de la investigación se procesaron y analizaron las encuestas que constaron de 27 preguntas, las mismas que se aplicaron a las 34 empresas que colaboraron para desarrollar el presente trabajo de investigación.

**Capitulo IV:** este capítulo es lapropuesta de la investigación que no es más que la implementación del presupuesto basado en actividades en la empresa la Vaca Flaca la misma que en la realidad existe solo que hemos tenido que cambiar el nombre por convenir a los derechos de la empresa que nos brindó la información necesaria para la elaboración del presente trabajo de investigación.

**Informe**

**Agradecimiento**

**Dedicatoria**

**Presentación**

**Introducción**

**Capítulo I: Plan de investigación 10**

* 1. **Problema de Investigación**
     1. **Planteamiento del Problema 10**
     2. **Formulación del Problema 12**
     3. **Justificación de la Investigación 13**
     4. **Objetivos 14**
     5. **limitación de la investigación 15**

**Capitulo II: Marco teórico y Conceptual 16**

1. **Antecedentes 16**
   1. **Nacionales e Internacionales 16**
2. **Marco Teórico 22**
   1. **El Conocimiento Contable 22**
3. **Marco Conceptual 27**
   1. **El Presupuesto Basado en Actividades 27**
   2. **Gestión Empresarial 34**
   3. **Definición de términos básicos 36**

**Capitulo III: Resultados de la Investigación 41**

**Capitulo IV: Propuesta de la Investigación 68**

**Implementación del Presupuesto Basado en Actividades en la**

**Empresa - Caso Empresa la Vaca Flaca 68**

1. **Datos generales de la empresa 68**
2. **Análisis del sector en el que se desarrolla la empresa 68**

**Visión y Misión 68**

**Definición de valores 68**

**Análisis de la industria 69**

1. **Productos fabricados 69**
2. **Proceso productivo 72**
   1. **Proceso de producción del queso tipo mantecoso 74**

**4.1.1 Etapa I: obtención de cuajada 75**

**4.1.2 etapa II: elaboración del queso mantecoso 75**

**4.2. Proceso Productivo de Yogurt 77**

**4.3 proceso productivo de manjar blanco 79**

1. **Maquinaria y equipo necesarios para la producción 81**
2. **Clasificación de los costos 83**

**6.1 Elementos que se incluyen como costos fijos 85**

**6.2 Elementos que se incluyen como costos variables 85**

1. **Datos de costos estándar por unidad de producción 86**
2. **Análisis de rentabilidad de los productos 90**
3. **Aplicación del costeo basado en actividades 91**
   1. **Actividades que intervienen en el proceso productivo 92**

**9.2. Elaboración del** **presupuesto basado en actividades para 2016 93**

**9.2.2. Información del inventario en unidades físicas al 2016 96**

* + 1. **Información de ventas para el 2016 97**
    2. **Presupuesto de ingresos para el año terminado a diciembre de 2016 97**
    3. **Presupuesto de producción en unidades 97**
    4. **Presupuesto de utilización de materiales directos y el**

**presupuesto de compras de materiales directos 98**

* + 1. **Presupuesto de costos de mano de obra directa 98**
    2. **Calculo de los costos de supervisión 98**
    3. **Calculo del presupuesto por actividades CIF 99**
  1. **Cuadro final de presupuesto basado en actividades 100**

**CAPITULO I: PLAN DE INVESTIGACION**

* 1. **PROBLEMA DE INVESTIGACION**
     1. **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En el mundo entero y desde la prehistoria, el hombre en su afán de búsqueda de una mejor la calidad de vida ha procurado crear caminos que lo conduzcan de manera cada vez más directa a la satisfacción de sus necesidades, categorizadas éstas de diferentes maneras. En la procura de satisfacer en mayor grado cada insuficiencia personal se descubre la similitud de carencias personales entre los diferentes seres humanos, de manera tal que por la consecución de fines comunes los seres humanos se asocian en comunidades que permite la concepción del esfuerzo conjunto para muchos aspectos de la vida. (Valda J. C., 2012, P 32)

Desde el punto de vista del aspecto económico, la historia nos muestra como las comunidades evolucionadas en naciones, deben garantizar la mayor y mejor cantidad de bienes y servicios en una lucha infinita en la satisfacción del mayor número de necesidades de la población frente a la escasez de los recursos, lo cual amerita las acciones de captación de ingresos y realización de gastos. (Valda J. C., 2012, P 36)

Es de esta manera como un gran número de naciones ha empleado un instrumento que le permite conocer ingresos y egresos de manera anticipada. Desde la revolución industrial se le denomina presupuesto, es decir, refiere a una serie de suposiciones bajo las cuales deben girar los hechos económicos. (Valda J. C., 2012, P 37)

El presupuesto se ha convertido en un instrumento de política económica, que conlleva a una elaboración y manejo cada vez más competente del mismo dentro del entorno empresarial para enfrentar los futuros retos de la administración actual.**(**Rodríguez C. y Utra H., 2009. P 78)

Las metas para el mejoramiento, desarrollo o perfeccionamiento de las actividades que se plasman en objetivos de una entidad conllevan un determinado gasto material y financiero. Cuantitativamente, los objetivos a seguir en determinado período quedan reflejados en el presupuesto, el cual debe recoger de forma estimada el gasto material y financiero. . **(**Rodríguez C. y Utra H., 2009. P 80)

Los rápidos cambios tecnológicos y el aumento de la competencia característicos de la empresa moderna, exigen la disminución del margen de errores de administración. Las empresas están conscientes de ello, saben que si quieren evitar avanzar sin rumbo fijo, controlando su propio destino, localizando y eliminando de inmediato cualquier congestión o ineficiencia en su operación.

Desde este punto de vista las decisiones de los ejecutivos no pueden ser producto de la intuición, sino que deberán fundamentarse en el buen juicio y en la mejor información posible que les permita evaluar objetivamente todas las alternativas. El buen juicio normalmente depende de la experiencia, la mejor información la obtiene del sistema contable de la empresa, pues a través de él recolectan, sumaria, analizan y presentan en signos monetarios información sobre sus operaciones. (Barker, Joel A., 1995 P 56)

**Paradigmas**

Es indudable que en la contabilidad de una empresa se reflejan sus operaciones, partiendo de esas premisas los informes que de ellos se derivan resultan de gran importancia para la Gestión de las Empresas. Sin embargo, para que esta información constituya una guía realista para la Gerencia, debemos manejar sus cifras en función del problema particular de que se traten pues prácticamente ningún problema de negocios puede ser resuelto sobre la base de recopilar y analizar cifras. (Barker, Joel A., 1995 P 85)

Esto representa un verdadero reto para la contabilidad que le ha hecho superarse, evolucionando hacia lo que ha dado en llamarse Contabilidad Administrativa, haciendo pensar que se trata de una nueva rama de la contabilidad, cuando en realidad es solo un rompimiento con las viejas limitaciones atendiendo a una necesidad inmediata: la Administración eficiente. (Barker, Joel A., 1995 P 86)

En todo el tiempo, la contabilidad ha servido como herramienta de información para fines administrativos, aunque no fuera esa su finalidad primordial. Actualmente se ha enfatizado la importancia de la contabilidad para la administración, pero se debe solamente al reconocimiento de la necesidad de la información que ella proporciona

La forma en que es presentada esta información a la administración, varía de acuerdo con las actividades de cada empresa y el problema particular a que se aplique, la información para que resulte verdaderamente útil, deberá ser precisamente la que necesite el gerente o jefe departamental, evitando confundirlo con datos innecesarios o con la falta de una información verdadera y pertinente. Resulta obvio que el valor de la información no puede ser medido por su cantidad, sino por la selección inteligente de material y su adecuada presentación. (Barker, Joel A., 1995 P 95)

La intervención de los contadores en la Gestión Empresarial es intensa, pues no solo se limita a proporcionar la información específica necesaria, sino que además, entrena a los ejecutivos para interpretarla y aplicarla a problemas particulares (Betancourt Tang, J.R., 2006 P 39)

El sistema de Presupuesto Basado en Actividades ofrece muchas ventajas a la Empresa para poder mejorar la Gestión Empresarial, ya que se utilizarán muchas más tasas o inductores del costo que permitirán distribuir los recursos hacia la actividad y la actividad hacia el objeto del costo, este inductor será responderá directamente a la actividad Brimson, J. A., 2007, P 54).

* + 1. **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Teniendo en cuenta lo antes descrito, en el presente trabajo de investigación nos planteamos las siguientes interrogantes:

GENERAL

* **¿De qué manera la implementación de un Sistema de Presupuesto Basado en Actividades Beneficiara a la Gestión Empresarial de las Empresas de Derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca - 2015?**

ESPECÍFICOS

* ¿Con que qué tipo de información cuentan las empresas de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca para la implementación de un Sistema de Presupuesto Basado en Actividades?
* ¿Cómo las empresas de derivados lácteos de la Ciudad de Cajamarca utilizan los presupuestos como herramienta de Gestión?
* ¿Cómo implementar un sistema de Presupuesto Basado en Actividades que permita mejorar el sistema de gestión en la empresa de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca?
  + 1. **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACION:**

Si el Presupuesto Basado en Actividades, se constituye en la interpretación numérica de la Gestión E Empresarial, será este instrumento la base de la gestión de la Organización, para alcanzar los objetivos en los términos propuestos, estableciéndose la responsabilidad y compromiso de cada miembro del equipo gerencial respecto a la contribución que se espera de su gestión.

Los Gerentes y ejecutivos empresariales, se encuentran actualmente en el proceso de buscar nuevas maneras de administrar y dirigir sus empresas. Sin embargo, no es solamente la magnitud de los cambios, lo que causa problemas a las organizaciones, sino la velocidad creciente con que éstos están transcurriendo. De hecho los sistemas de Contabilidad Gerencial, surgieron para proveer información, dar apoyo a la dirección y control de las empresas, y para promover la eficiencia en la organización.

Los avances de la contabilidad gerencial, están ligados al movimiento de dirección científica. Para promover el empleo eficiente de la mano de obra y materiales, se establecieron estándares físicos, como el nivel de mano de obra y materiales, que a su vez son fácilmente convertibles en costos. Dichos costos, junto con una asignación de costos indirectos, se suman para dar un costo total del producto unitario terminado, útil en la determinación de precios; y no para producir estados financieros externos coherentes (Vélez 2012 P 25).

Los entornos de la Contabilidad Gerencial, no sólo comprenden los costos totales y los resultados financieros, sino principalmente los análisis de la actividad operativa empresarial, tales como la cadena de valores que es el conjunto de actividades interrelacionadas, creadoras de valores y que en los procesos de producción van desde la obtención de las materias primas, hasta el producto terminado a entregarse al consumidor, con lo cual se tiene la opción de reforzar aquellas actividades que produzcan un mayor valor agregado y eliminarse las que no lo dan. En éste contexto, se considera a cada compañía como parte de la cadena de actividades, creadoras de valores. La contabilidad moderna, ya no es sólo una técnica de registro de datos, que luego serán mostrados a los interesados. Hoy, la contabilidad está orientada a facilitar información útil, clasificada y analizada, necesaria y requerida, para la toma de decisiones gerenciales, así como para servir de herramienta de control en el manejo de las operaciones de una empresa gubernamental o privada. Este nuevo concepto de la contabilidad, exige una revisión de sus funciones y un replanteo en sus bases científicas, considerando como sus funciones: la planificación, el control presupuestal y el análisis de los costos (Vélez 2012 P 38).

El Presupuesto Basado en Actividades, es el análisis de la información contable, bajo un enfoque administrativo gerencial, para lo cual será necesario conocer la técnica particular de la actividad. La contabilidad, es tan amplia y diversificada como la vida económica de una empresa, en la que se tendrá que relacionar y estudiar el pasado, el presente y la proyección de resultados a que se pretende llegar, en concordancia con uno de sus principios generales, de la empresa en marcha (Vélez 2012 P 25).

* + 1. **OBJETIVOS:**

**OBJETIVO GENERAL**:

* Determinar la manera en que el Presupuesto Basado en Actividades, **beneficia la gestión de las empresas de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca”**

**ESPECÍFICOS**

* Realizar un diagnóstico situacional de las empresas de derivados lácteos, que permita tener un conocimiento real de las empresas de derivados lácteos.
* Analizar la utilización de los presupuestos en las empresas de derivados lácteos de la Ciudad de Cajamarca.
* Implementar el Presupuesto Basado en Actividades, como una herramienta de gestión, y de esta manera contribuir a la mejora de la Gestión de las empresas de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca.
  + 1. **LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Almencionar el término limitantes, no necesariamente se hace mención a factores que de alguna manera obstaculicen el desarrollo de un trabajo de investigación, sino a parámetros establecidos por el investigador para la mejor ejecución del proyecto de investigación, en el presente proyecto esta limitantes son:

1. **Teóricas:**

Para la elaboración y ejecución de la presente investigación se utilizaran teorías científicas correspondientes a las Ciencias Contables, Contabilidad de Gestión, Contabilidad de Costos, Presupuestos y Toma de Decisiones Gerenciales.

Estas teorías serán aplicadas para la elaboración del marco teórico y conceptual de referencia, para la demostración y probación de la hipótesis y para realizar un análisis teórico científico de los aspectos de la implementación de un Presupuesto Basado en Actividades en Empresa de derivados Lácteos de la Ciudad de Cajamarca.

1. **Temporal**

El estudio es de tipo transversal, se inicia el 1 de marzo de 2016 y probablemente culmine el 31 de mayo de 2016.

1. **Espacial**

La investigación se realizara en la ciudad de Cajamarca y comprenderá a la empresa de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca.

**CAPITULO II: MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL**

1. **ANTECEDENTES**
   1. **Nacionales e Internacionales:**

Delgado Tuesta I.G. (2013) en su trabajo de investigación “AVANCES Y PERSPECTIVAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPUESTO POR RESULTADOS EN PERÚ”, concluye que la estrategia de implementación del presupuesto por resultados en Perú contempla los elementos básicos de una reforma de este tipo, a saber la estructuración del presupuesto en programas, generación y uso de información de desempeño e incentivos a la gestión.

La estrategia se ha adaptado al arreglo institucional existente (descentralización) y a las capacidades del Estado. Se ha focalizado y existe gradualidad en la implementación de los principales instrumentos de la reforma; a nivel del Gobierno Nacional, se ha priorizado la implementación de los programas presupuestales y de las evaluaciones independientes que refuerzan el rol rector de este nivel de gobierno; a nivel de los gobiernos subnacionales, se ha priorizado los incentivos a la gestión que propician la implementación de las políticas a nivel nacional y generan una mayor eficiencia técnica en dichas entidades. A si mismo manifestó que se ha logrado un avance significativo en la reforma presupuestaria en Perú. Se están consolidando los elementos básicos de un presupuesto por resultados generando sinergias entre sí. Se han desarrollado alianzas estratégicas y se han implementado acciones con actores claves para propiciar la implementación de la reforma; sin embargo, se requiere profundizar este tipo de relaciones para consolidar la institucionalización de la reforma.

Bustos Chocomeli D.O. (2014) En su trabajo de investigación “Factores latentes de la desviación de presupuestos en proyectos de arquitectura. Un análisis empírico”. Esta tesis pretende profundizar en el paradigma del sistema presupuestario de proyectos de arquitectura, centrando su atención no tanto en los efectos sino en las causas de la desviación de sus presupuestos. Así, se analizan los tránsitos históricos de la disciplina y el reciente panorama en el que toman fuerza nuevas metodologías de gestión aplicadas en el sector de la edificación como el Fuzzy o el Activity Based Costing (ABC). En el marco experimental se persigue modelizar el sistema complejo “Desviación de presupuestos” recurriendo a las herramientas estadísticas del Análisis Factorial de Componentes Principales y la Regresión Logística Multinomial; Desde la Literatura, se analizan las variables objetivos recurrentes, y se genera el modelo conceptual hipótesis del constructo. Apoyado en dicho constructo teórico, se desarrolla la técnica Delphi de expertos que sirve de base para la elaboración de un cuestionario a profesionales. Del análisis y tratamiento de sus datos, se extraen las correspondientes conclusiones del modelo.

JAIMES CRUZ A. (2006) en su trabajo de investigación: Diseño de un sistema de control presupuestal y de gestión estratégica de costos para las empresas manufactureras medianas localizadas en el distrito federal y zona conurbana” a cuyas conclusiones que arriba nos manifiesta: Por lo que respecta al diseño del modelo de control presupuestal, éste se basa a su vez en los siguientes modelos de gestión empresarial:

Diagnóstico empresarial integral (DEI), el cual se apoya a su vez en la metodología de la administración estratégica, así como en el mapeo o documentación de los procesos.

La planeación interactiva, en lo que se refiere a la metodología de su diseño idealizado.

En lo referente al modelo de gestión estratégica de costos, éste requiere de un buen modelo de planificación estratégica y/o interactiva para funcionar adecuadamente, además de la coexistencia de los siguientes subsistemas:

1. Subsistema de costos tradicional para efectos fiscales y de contabilidad financiera. Se sugiere el sistema de costeo directo, a fin de poder aprovechar sus ventajas en cuanto a que es una valiosa herramienta para la toma de decisiones estratégicas, además de que ya se puede utilizar también para efectos fiscales.
2. Subsistema de costeo por actividades, cuando los cargos indirectos sean de importancia relativa dentro de la estructura de costos de la empresa.
3. Subsistemas de retroalimentación operativa de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa como: costeo del ciclo de vida del producto, costeo objetivo y sistema de sólo materiales directos (throughput accounting).

Según se pudo comprobar mediante los resultados de las encuestas levantadas, las empresas que obtuvieron mayores porcentajes en la evaluación de sus sistemas de control presupuestal y de gestión estratégica de costos obtuvieron los mejores resultados financieros.

**Smolje R.A. (2015) en su trabajo de investigación “Presupuesto integral y beyond budgeting. Una propuesta superadora;** en cuyas conclusiones nos manifiesta:

* El sistema de presupuesto tradicional y Beyond Budgeting no son excluyentes ni opuestos en la práctica empresaria, puesto que el primero es un sistema que funciona adecuada y efectivamente como parte de un cierto modelo de gestión determinado, en tanto herramienta al servicio de una serie de objetivos y estrategias establecidas por la teoría de gestión vigente. Sus limitaciones y restricciones centrales no son obstáculo para cumplir con los roles de medio de comunicación y control de gestión, a la vez que llevar a cabo sus funciones propias como instrumento de planeamiento operativo para mejorar la coordinación y aumentar la eficiencia, elemento para cuantificar pronósticos sobre el futuro, factor de asignación de recursos y autorización de gastos, y vector de evaluación de desempeño.
* Beyond Budgeting no ha demostrado ser un modelo aplicado de manera completa y total en la práctica, si bien sus creadores lo definieron como un nuevo modelo coherente de gestión integral. En vista de las observaciones de campo, se lo puede definir concretamente como un conjunto de principios y herramientas que permiten desarrollar una cierta teoría de gestión. Dichas ideas matrices se caracterizan por una orientación hacia la descentralización, delegación, autonomía de decisión de áreas operativas, evaluación de desempeño sobre la base de indicadores relativos mediante la aplicación de la técnica de benchmarking con competidores o pares de referencia, abandono del uso de metas rígidas que formarían contratos de desempeño a alcanzar en un cierto periodo rígido de tiempo.
* La aplicación práctica de estos principios y lineamientos dentro de las empresas que adoptaron este enfoque de BB, exhibe una gran variedad y dispersión en cuanto al grado de aplicación de cada una de ellas. La profundidad del modelo depende de la escala de valores y decisiones de la dirección de cada compañía donde se lo aplica, así existe una poderosa influencia de la cultura de la compañía, el contexto en que se desenvuelve y la causa por la cual Beyond Budgeting fue aplicado; el objetivo a cubrir al momento del cambio hacia BB resulta a su vez determinante del tipo de implementación que se plasmó en la práctica.

Oliveros Paredes A. Valdivieso García X. (2009) en su trabajo de investigación Presupuesto por Unidades Estrategias de Negocios; como conclusiones del tema de presupuestario por Unidades Estrategias de Negocio se dan las siguientes:

* La administración del Hospital consideraba que los aspectos estratégicos eran fenómenos aislados de los aspectos financieros, esto se debía a la falta de mentalidad estrategia, siendo esta la cusa de fracasos o dificultades presentadas en el hospital.
* La planeación estratégica identifico varias ventajas competitivas que posee el Hospital de Usaquen E.S.E. estas ventajas son: Manejo de la comunidad puntos de atención y servicios con carencia a las viviendas, accesibilidad de los servicios para el usuarios, servicios responden a las necesidades de la comunidad, reconocimiento de la entidad en la localidad y en el distrito capital, satisfacción en la prestación de los servicios, instalaciones y capacidad instalada adecuada para la atención de los usuarios.
* El desarrollo de este documento sirvió como aporte a la planeación estratégica actual, a través del hallazgo de una nueva ventaja competitiva: el sostenimiento económico y la rentabilidad de las actividades, servicios, programas y Unidades Estratégicas de Negocios. Mediante el desarrollo de las estrategias planteadas en este documento se lograra alcanzar esta ventaja competitiva y se cumplirá con los objetivos económicos y sociales del hospital de Usaquén E.S.E.I nivel de atención.
* A través del diseño, presupuesto y proyección de las Unidades Estratégicas de Negocios, se cumplió con el objetivo de la planeación estratégica; de manera que se combinaron las UEN y los servicios para buscar producir desarrollo en el hospital y utilidades satisfactorias.
* El valor del hospital de Usquén está disminuyendo; en la estructura financiera se presentan altos costos para la prestación de los servicios y en las proyecciones financieras del FCl Y EVA se presentan valores negativos; es recomendable aplicar el estudio, control y corrección a los costos operativos y los gastos administrativos, lo cual servirá para lograr aumentar el valor del Hospital, generando ganancias en las actividades desarrolladas.

Gancino Vega A.I. (2009) “La Planificación Presupuestaria y su incidencia en la información financiera de la Fundación Pastaza en el período 2009” Por medio del trabajo de investigación realizado, se puede concluir que Fundación Pastaza, dedicada al cuidado del medio ambiente, protección de páramos y la Cuenca Alta del Río Pastaza, presenta las siguientes conclusiones.

* La planificación presupuestaria empírica que utiliza la institución, no permite que los distintos departamentos puedan desarrollar sus actividades con eficacia, esto se refleja en las encuestas realizadas a los colaboradores de la institución, quienes consideran que el 61.70% de los recursos asignados, son entregados a tiempo; sin embargo, no satisfacen las necesidades porque no se distribuyen de manera adecuada. Esto radica en que los porcentajes de distribución que asigna la administración a los diferentes departamentos, no cuentan con un estudio previo de requerimientos, provocando insatisfacción en los clientes internos y externos de la Fundación Pastaza; puesto que no se pueden desarrollar las actividades de manera normal, ya que no se cuenta con los recursos económicos y humanos necesarios.

El departamento con más dificultades por la asignación de presupuestos, es el Contable con un 60.87% de respuestas; ya que dichos recursos no permiten la oportuna cancelación de los rubros a terceros.

Otro punto importante, es que dicha asignación de presupuestos, no permite el cumplimiento de los objetivos institucionales. El personal de Fundación Pastaza no posee la suficiente experiencia en la elaboración de presupuestos, puesto que los mismos son asignados por la administración en base a sus criterios, lo que ocasiona que dichos recursos no satisfaga las necesidades de cada departamento.

* Por respuestas obtenidas de los encuestados, la institución cuenta con un 48.94% de documentación que faciliten la gestión presupuestaria, siendo estos: políticas, procedimientos, registros, funciones y responsabilidades.

El problema radica en que los mismos, no son utilizados por los empleados, debido a que no son difundidos ni aplicados por todos los miembros de la Fundación Pastaza. Este particular hecho, manifiestan que es por la falta de tiempo y coordinación; entre los funcionarios responsables de cada departamento y la parte administrativa; lo que, provoca un inadecuado manejo de los recursos, y a su vez la deficiente asignación de estos; proporcionando información financiera que no es de calidad. Además, no cuentan con personal capacitado para las diversas áreas, y el software utilizado para el manejo de la contabilidad, es el libro de Excel; lo que, ocasiona pérdida de: tiempo, subutilización de recursos humanos e incremento de gastos.

Reinoso R., Urgiles F. (2010) “Diseño, Elaboración y Aplicación del Presupuesto Maestro para Empresas de Ferretería aplicado a la Empresa ASAGA S.A.”

Luego de haber finalizado la elaboración del Presupuesto Maestro en la empresa ASAGA S.A. concluye que:

* Se puede observar que ASAGA S.A. tiene $72,366.20 destinados a la inversión por lo que se cree conveniente que la empresa puede usar dicho valor en diversas alternativas tales como, Depósito a plazo fijo en uno de los bancos de nuestro país como es el BANCO DE GUAYAQUIL el cual ofrece una tasa más alta en pólizas a plazo fijo.
* Las ventas presupuestadas para el periodo han incrementado pero su utilidad se ha visto afectada por las fuerzas económicas generales (factores externos), puesto que tendrán una disminución de $54,944.87 con respecto al año anterior, debido a la crisis financiera mundial que se atraviesa en la actualidad, también hay que considerar que al incrementarse las ventas se ha considerado la compra de un terreno e instalaciones y mejoras en la empresa lo que es apreciado como una ventaja a nivel empresarial.
* El presupuesto de requerimiento de mercaderías es considerado como de gran ayuda para determinar el costo de los artículos que vamos a necesitar de acuerdo al histórico y por lo tanto nos sirve de guía para saber cuánto vamos a tener que comprar a nuestros proveedores ya que estos son datos que nos ayudan a la elaboración del Presupuesto de Compras
* Los egresos que se generan en el Presupuesto de Gastos de Administración y ventas con los que se dan en el normal funcionamiento de la empresa, el más significativo son los sueldos los mismos que se deben cumplir junto con las obligaciones de los beneficios sociales que corresponden.
* En el presupuesto de Gastos Financieros, el único valor que existe corresponde al pago de Intereses por un préstamo que mantiene ASAGA S.A., el mismo que se pagará en su totalidad este año.
* El flujo de efectivo no tiene un tratamiento muy adecuado ya que no se utiliza algún método para la determinación de los saldos mínimos en efectivo ya que estos son considerados a través de políticas que según la economía y el movimiento de las cuentas lo establece el gerente, este es de gran importancia porque nos ayuda a saber cuáles fueron los entradas y salidas de efectivo y saber de esta manera si se cuenta con efectivo para utilizarlo en alguna inversión en el transcurso del período.
* El Balance General Presupuestado nos ayuda a una visión completa de la situación financiera de la empresa, siendo las cuentas que se mencionan a continuación las más notables en relación al período anterior:
  + Cuentas por cobrar: esta cuenta ha incrementado notablemente ya que las ventas tuvieron una subida notable y por lo tanto al generarse créditos esta cuenta también sufre un agregado.
  + La cuenta Préstamo bancario tiene un saldo cero al finalizar el periodo porque se cancelará en su totalidad el saldo de la misma.
  1. **Locales**

Actualmente en la biblioteca especializada de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas, no existe ningún trabajo relacionado con el tema de investigación.

1. **MARCO TEORICO**
   * 1. **EL CONOCIMIENTO CONTABLE.**

En la presente investigación partimos de la consideración de la Contabilidad como cuerpo de teoría, la que nos permitirá analizar e interpretar el devenir histórico de la Contabilidad, persiguiendo una proyección en el área contable de las concepciones científicas contempladas en los contenidos teóricos que, de alguna forma, analizan el fundamento científico de nuestra disciplina en su interrelación con el pensamiento filosófico actual.

1. **Caracterización del conocimiento contable**

Hoy nadie niega el carácter científico de la Contabilidad así, son numerosos los autores que coinciden en otorgar a la Contabilidad su estatuto de cientificidad:

El profesor Calafell (1963) señala que “los autores han profundizado en torno a la fundamentación de la Contabilidad como ciencia basándose en los caracteres que, según la lógica, deben reunir unos conocimientos para ser considerados como científicos, estudiando el objeto material, el objeto formal y el fin de la ciencia contable (Fernández Pirla, Calafell Castelló). Otros han utilizado la Axiomática de las ciencias formales y han constituido sistemas de axiomas, teoremas, postulados y definiciones a las cuales someten la realidad económica con objeto de ser tratada con rigor científico y de enunciar los principios y normas de la ciencia de la Contabilidad (Mattessich, Holzer). Por último, en la actualidad, existe un grupo de autores que aplican a la demostración científica de la Contabilidad los principios de la teoría de conjuntos y de la lógica simbólica, tendiendo a una teoría formal de la Contabilidad (Devine, Ijiri, Mattessich)”.

Para Braithwaite (1965) “una teoría científica es un sistema deductivo en el que se sigue lógicamente consecuencias observables de la consideración conjunta de hechos observables y el conjunto de hipótesis fundamentales del sistema; por tanto, todo estudio de la naturaleza de una teoría científica es estudio de la del sistema deductivo que se utilice en ella”.

Mattessich (1966) se cuestiona si el vocablo teoría, utilizado en la terminología científica convencional, resulta procedente en el caso de la Contabilidad. Así se plantea el mencionado autor si ésta “es simplemente un conjunto de leyes y dogmas de dirección junto con la descripción de los instrumentos que sirven para el cumplimiento de estas leyes o aspira a ser algo más riguroso.

Este autor (MATTESSICH, 1966), en clara coincidencia con Braithwaite, argumenta que para analizar la medida en que la Contabilidad resulta susceptible de acomodación al concepto de teoría científica, deben ser objeto de consideración cuatro elementos fundamentales:

1. Los hechos observados, o sea, los observables o hipótesis empíricas de la Contabilidad.
2. Las hipótesis fundamentales, también llamadas por Carnap inobservables.
3. La conjunción de ambos, es decir, los principios puente de Hempel y reglas de transformación de Carnap.
4. La deducción de consecuencias observables.

Según Mattessich (1966), los elementos anteriormente descritos como observables constituyen los elementos originales o primarios, no obstante lo cual, subraya el referido autor la circunstancia de que, en contabilidad, las observaciones fácticas dependen, en realidad, de teorías, como por ejemplo lo prueba la valoración de los objetos económicos, que constituyen una construcción teórica más que una noción primitiva

En relación a los objetos económicos, Mattessich (MATTESSICH, 1964) realiza una distinción entre objetos económicos reales, tales como bienes y servicios, y objetos económicos financieros, como son los derechos. Ambas tipologías se integran en el mundo económico en un sólo conjunto específico de elementos vinculados hacia la producción y el consumo. De otra parte, cabría considerar al hombre como un ente natural aislado, como agente económico colaborador de la interacción económica, en especial, en diferentes funciones, cuya realización la efectúa integrado en unidades sociales de distintos órdenes. De esta forma, los “bienes y agentes son susceptibles de agrupación para integrarse en subconjuntos del mundo económico de forma que, bajo la denominación de unidades económicas, constituyen el marco en donde tiene lugar tal actividad, las cuales pueden también integrarse en unidades de orden superior e incluso formar una sola unidad económica, fuera de la cual no existen elementos económicos” (Requena Rodríguez, 1988, P 68).

Tales matizaciones no hacen más que corroborar el carácter difuso de la distinción entre los conceptos de observable e inobservable. Así el profesor Mattessich reconoce que la discriminación entre ambos constituye más una cuestión de grado que una diferencia en sí misma.

Por su parte, en Contabilidad, las hipótesis fundamentales son aún más difíciles de establecer que los propios hechos, dificultad que se agrava ante la circunstancia de que, en nuestra disciplina las decisiones vienen, usualmente, condicionadas por los objetivos específicos que se persigan, como lo prueba el hecho de que, en ocasiones, mientras que ciertas hipótesis pueden resultar válidas para un determinado propósito, para otro u otros proceden hipótesis distintas.

Las hipótesis fundamentales de la Contabilidad presentan más dificultades de precisión que los hechos observables. De ahí los diversos intentos de formular axiomas contables, proposiciones básicas, postulados, principios, hipótesis, reglas, etc. Podría decirse, pues, que esta característica normativa y teleológica de la disciplina contable dificulta el establecimiento de un único conjunto de hipótesis fundamentales, dando lugar, quizás, a múltiples conjuntos alternativos de hipótesis empíricas para otros tantos objetivos particulares. Ahora bien, entendemos que la no existencia de una base común para todo sistema contable implicaría rechazar la concepción de una Teoría de la Contabilidad, pero “si es posible precisar dentro de la completa gama de sistemas contables una serie de proposiciones básicas comunes a todos estos sistemas, una teoría de la Contabilidad -en el sentido riguroso del término-puede existir perfectamente. En tal circunstancia deberíamos formular alguna de esas proposiciones básicas a modo de sentencias que contengan las variables que permitan enunciar posteriores proposiciones compatibles con objetivos específicos, es decir, que permitan insertar hipótesis empíricas orientadas” (Mattessich, 1966, P 78).

El profesor Mattessich, además, al referirse al conjunto de hipótesis que no pueden establecerse antes de que los objetivos se hayan precisado, justifica la aparición de algunos enunciados básicos formulados en términos de proposiciones existenciales, cuya función sería la de reservar un lugar determinado a aquélla a la espera de la aparición de los mencionados objetivos. Algunas de esas proposiciones existenciales en Contabilidad pueden concretarse en las siguientes (Mattessich, 1966, 80):

* Existe un conjunto de hipótesis específicas para recoger dentro de una cuenta general las fluctuaciones en el nivel de precios.
* Existe un conjunto de hipótesis específicas para asignar valores a transacciones.
* Existe un conjunto de hipótesis específicas que describen cuando una parte de riqueza debe considerarse como ingreso o como gasto.

Por otra parte, y según Braithwaite, una vez precisados los hechos observados por la Contabilidad así como el auténtico alcance de sus hipótesis fundamentales, procedería analizar la consideración conjunta de ambos. Como señala el profesor Requena (1986), tal consideración conjunta “de conceptos confiere a la Contabilidad una configuración teórica especial, cuya razón de ser se deriva de la consustancial naturaleza de sus hipótesis fundamentales y la frecuente interrelación de las mismas con objetivos concretos, cuya circunstancia no ha sido, comúnmente, tomada en consideración. De tal manera, se observa que, generalmente, se utiliza en Contabilidad hipótesis específicas que, erróneamente, son tomadas como reglas contables, e incluso, en ocasiones, como auténticos principios de contabilidad, sin deparar en establecer la evidente asociación de las mismas con los propósitos u objetivos particulares que las condicionan, los cuales hacen de ellas meras proposiciones restringidas a un campo limitado de aplicación”.

Por último, centrándonos en el último elemento necesario a tener presente en el análisis de la caracterización de la Contabilidad como cuerpo de Teoría, es necesario señalar que aquélla incide en la investigación del alcance de sus consecuencias observables. El problema que se origina en torno a esta circunstancia no resulta del todo aclarado, toda vez que como afirma Mattessich (1966 P 82) “el camino o criterio a seguir para la refutación de hipótesis contables resulta no menos precario que los medios a utilizar para ello. Supongamos que ciertas teorías son adecuadas para la verificación, o más concretamente para la refutación de hipótesis contables, ¿en qué momento procede rechazar la hipótesis o teoría testada? Una teoría científica no puede ser verificada en el sentido estricto de la palabra, sino sólo, en todo caso, refutada, y como consecuencia, el criterio de invalidación, en cierto modo, sustituye al de verificación”.

Lo explicitado anteriormente viene suponiendo una gran dificultad para la Contabilidad, pero, no es menos cierto que también afecta a otras muchas disciplinas. En cualquier caso -concreta Mattessich-ello es solamente cuestión de realizar una efectiva distinción entre hipótesis científicas e hipótesis pragmáticas, pues mientras éstas no pueden ser invalidadas más que por la aparición de otras hipótesis competitivas que proporcionan un mayor rendimiento que la teoría testada, una hipótesis puramente científica puede ser invalidada por el criterio anteriormente expuesto.

Como consecuencia de lo anterior, podría decirse, en definitiva, que “si bien existen, serios problemas respecto de la caracterización de la contabilidad como una teoría científica, no lo es menos que, desde un punto de vista epistemológico, tales dificultades no son insuperables” (Mattessich, 1966 P 86).

Además, siguiendo a la profesora Piedra, “en este intento de caracterización científica de la Contabilidad, y desde otro punto de vista, podemos basarnos en el análisis realizado en los apartados precedentes sobre los rasgos distintivos que debe revestir un conocimiento determinado para ser tipificado como científico: racionalidad y objetividad.

La noción de racionalidad en Contabilidad queda plenamente justificada en tanto que ésta ópera sobre hipótesis empíricas, en base a un conjunto de reglas lógicas, de tal forma que resulta posible extraer conclusiones.

Además, entre las conclusiones teóricas de nuestra disciplina se dan toda una serie de conexiones, de tal forma que se encuentran perfectamente sistematizadas.

Junto a su racionalidad, la Contabilidad es también objetiva, en el sentido bungiano, de adecuación al objeto perseguido, y en el popperiano, al admitir en las teorías contables la contrastación intersubjetiva.

Por tanto, la Contabilidad no pretende sino desentrañar una realidad, explicitarla en forma veraz, no necesitamos abundar en la explicación de su adecuación al primer sentido otorgado al término `objetividad`”.

En definitiva, participamos de las palabras del profesor Rivero cuando afirma que “la Contabilidad, pues, constituye hoy una de las ciencias más definidas y precisas con que el hombre moderno se enfrenta a la realidad que lo rodea. En el conjunto de las ciencias económicas, la Contabilidad ocupa una avanzada -a través de su núcleo temático en torno a los fenómenos patrimoniales- para la exploración de la sociedad contemporánea en lo que respecta a sus fundamentos y ordenación económica. Por ello, quedan lejos ya las fecundas fases empíricas y pre científicas y también el período constitucional de la ciencia contable.

Hoy esta ciencia se yergue con sus medios propios de investigación, sus amplias conexiones jurídico-económicas y su metodología como una de las grandes realidades del pensamiento contemporáneo. La arcaica opinión de que la Contabilidad no es una ciencia, sino una técnica, queda configurada como una afirmación arqueológica propia de quien carece de auténtica información científica”

1. **MARCO CONCEPTUAL**
   1. **EL PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES**

En la Contabilidad de Gestión, existen un grupo de herramientas basadas en las actividades que juegan un papel crucial en la toma de decisiones gerenciales, entre ellos se encuentra el Sistema de Costos y de Gestión ABC/ABM y el Presupuesto   *ABB*. Se puede afirmar que la aplicación eficiente de un presupuesto en una empresa, permite obtener información contable fluida y veraz; por lo que este trabajo se ha dedicado a realizar un estudio sobre los fundamentos teóricos del Presupuesto como herramienta de Gestión Empresarial y de sus doctrinas conceptuales, a partir de los diferentes criterios de autores internacionales y nacionales que abordan dicha temática, sugiriéndolo como sistema óptimo para controlar y manejar efectivamente los costos, gastos e ingresos de una organización.

El mundo actual se caracteriza por estar en constante variación y ser el punto de convergencia de factores como: globalización e internacionalización de los mercados, creciente incertidumbre del entorno, aumento notable de la competencia y de una demanda cada vez más selectiva, utilización de  la calidad como estrategia competitiva de diferenciación, incremento en la diversidad de productos ofrecidos al mercado y predicción y control  de los presupuestos.

Todo esto ha conllevado a que las empresas alcancen una nueva cultura organizativa tratando de adaptarse a las nuevas condiciones que les rodea con el fin de aumentar sus posibilidades comerciales.

Las empresas Cajamarquinas, también enroladas en este entorno hostil han utilizado el control presupuestario como una herramienta importante para gestionar la informaciones útiles, basándose en que los presupuestos que son un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco de un plan   estratégico, capaz de promover la integración  en las diferentes áreas que tenga el sector privado.

El *ABB*, es considerado en la actualidad, dentro de la Gestión Empresarial, como una herramienta para tener éxito en el uso adecuado de la información para la toma de decisiones internas y externas.

El Presupuesto Basado en Actividades pudiera adaptarse y adoptarse por cualquier empresa, pero el grado de generalización es bajo en la mayoría de los países que son pioneros en esta poderosa herramienta de gestión (Estados Unidos de América, Canadá, Australia, Francia, España y Japón).

Su ejecución es más fácil en aquellas empresas u organizaciones que tengan importantes recursos financieros y que utilicen el Sistema de Costos y Gestión *ABC/ABM* que basa su operatoria también en las actividades.

Se hace imprescindible perfeccionar el sistema de presupuesto vigente, para obtener un domino efectivo de dónde se producen los gastos y cómo se disminuyen los costos, sin afectar la calidad del producto terminado o el servicio prestado; así como gestionar con la mayor eficiencia posible los recursos que se emplean en el proceso productivo. Pero una de las grandes limitaciones radica en la falta de conocimiento sobre las bases conceptuales presupuestarias y el surgimiento del presupuesto como un instrumento de control.

Para ello se ha realizara el presente trabajo de investigación con el objetivo de realizar un estudio sobre los fundamentos teóricos del Presupuesto *ABB* como herramienta de Gestión Empresarial sus doctrinas conceptuales a partir de los diferentes criterios de autores internacionales y nacionales que abordan dicha temática.

***El Presupuesto como herramienta de Gestión Empresarial***

La definición de presupuesto ha sido desarrollada por autores que han investigado sobre su necesidad como herramienta de y para la gestión de cualquier empresa. Dos de ellas son:

Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado y bajo ciertas condiciones, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia aplicados a cada centro de responsabilidad de la organización. (Ramírez Padilla, 1997, P 53).

El presupuestario es la formulación en términos numéricos de planes para un período futuro dado. Así, los presupuestos son estados de resultados anticipados, ya sea en términos financieros -como los presupuestos de gastos e ingresos y de capital - o no financieros - como los presupuestos de mano de obra directa, materiales, volumen de ventas físicas o unidades de producción (*Koontz y Weihrich*, 1998, 41).

De las conceptualizaciones anteriores se pueden entonces derivar que los objetivos de un presupuesto son:

1. planear sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en dinero y volúmenes, en un período determinado,
2. controlar el manejo de ingresos y egresos de la empresa y medir los resultados cuantitativos, cualitativos,
3. fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la organización para lograr el cumplimiento de las metas previstas y,
4. coordinar los diferentes centros de costos y relacionar las actividades de la organización.

A decir de Ramírez Padilla (1997) y Calderón Neyra (2002), los presupuestos se pueden clasificarsegún su flexibilidad, según el período que cubran, según el campo de aplicabilidad en la empresa, según el sector en el cual se utilicen, según su contenido, según su reflejo en los Estados Financieros, según las finalidades que pretende, por programas, de base cero y basado en las actividades.

Este último es el que nos compete y se basa en el análisis y configuración de un programa de tareas, actividades y consiguientemente procesos, con el fin de lograr mayor eficiencia, por medio de la mejora continua y la eliminación de aquellas actividades que no generan valor añadido. Por ello se evidencia su relación con otras herramientas de gestión basadas en las actividades como se describe a continuación.

**Fundamentos doctrinales del ABB y su relación con el ABC/ABM y Gestión Estratégica Empresarial**

*“El Presupuesto Basado en Actividades -ABB-, conlleva a la aplicación de los mismos principios del ABC/ABM por lo que cualquier empresa que emplee este último debe ser capaz de implantar un sistema ABB con relativa facilidad”*.

El análisis de las estrategias   organizacionales, en primer lugar, constituye un elemento importante del proceso *ABB* dado que permite establecer la relación o los vínculos adecuados dentro del proceso de Gestión Estratégica Empresarial e igualmente ayuda a formalizar el marco teórico dentro del cual se va a desarrollar el Sistema *ABC/ABM*.

La combinación del costeo y de la administración basada en las actividades es lo que algunos autores (Amat, Castelló, Lizcano, Ripoll y Tamarit) denominan Sistema de Costos y Gestión basado en Actividades -*ABC/ABM*-, que *“*…*surge con la finalidad de mejorar el cálculo y la gestión de cualquier objetivo de costo”*.

El Sistema de Costos Basado en las Actividades basa su operatoria en una adecuada identificación de las actividades de una empresa, y en un sistema de cálculo e imputación progresiva de los costos a través de estas.

Los elementos de costo se reparten entre todas las actividades con el objeto, tanto de conocer el costo de las mismas, como de controlarlo en el tiempo. Son dichas actividades las que vierten posteriormente sus costos a los distintos objetivos de costo, que pueden ser no sólo los productos de la empresa, sino otros objetivos, como los clientes, las líneas de producto, los mercados, entre otros. Según este sistema el costo final de los productos se calcula por agregación de los costos de aquellas actividades que generan valor y han intervenido en su proceso de producción.

**El Sistema** *ABC/ABM* se fundamenta en una hipótesis básica: las distintas actividades que se desarrollan en la empresa son las que consumen los recursos y las que originan los costos, no los productos.

Por tanto, se utilizarán los mismos, así como los datos sobre sus rendimientos -*ABM*- para poder realizar eficazmente las estrategias de las organizaciones.

Sin embargo, seleccionar las actividades no es tarea fácil, por lo que resulta necesario primeramente definirlas.

Para Castelló (1994), una actividad es un conjunto de actuaciones o tareas que tienen como objetivo la aplicación, al menos a corto plazo, de un añadido de valor a un objeto, o de permitir añadir este valor.

Según Amat, Castelló y Soldevila (2002), una actividad es un conjunto de tareas que generan costos y que están orientadas a la obtención de *output* para elevar el valor añadido de una organización y se ejecutan para satisfacer necesidades de clientes ya sean externos o internos.

Para la presente investigación se considera que una actividad es un conjunto de actuaciones o tareas que han de tener como objetivo la atribución de valor añadido a un objeto, o al menos, permitir añadir este valor de cara al cliente.

El valor puede definirse como *“…la suma de los beneficios que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio”*. También es definido como *“…varios procesos singulares que forman una cadena cuando agrupan todos los cumplimientos de tareas en un sistema delimitado, independientemente de los sujetos que ejecutan las tareas”.*

Para poder identificar las actividades se pueden clasificar siguiendo el criterio definido por (Blanco 2000 P 32):

1. Actividades que generan valor añadido que incrementa el interés del cliente hacia el producto o servicio.
2. Actividades que no generan valor añadido que pueden eliminarse en un plazo de tiempo razonable, y pueden o no ser necesarias para poder realizar aquellas que sí otorgan valor añadido.

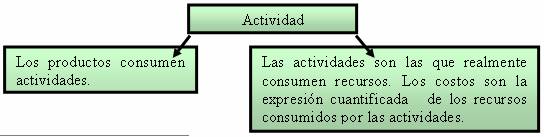
Las actividades también se relacionan en conjuntos, los que forman el total de los procesos productivos, que son ordenados de forma secuencial y simultánea, para así obtener los diferentes estados de costo que se acumulan en la producción y el valor que agregan a cada proceso.

Los procesos se definen como toda la organización racional de instalaciones,  maquinaria, mano de obra, materia prima, energía y procedimientos para conseguir el resultado final.

El análisis de los costos conlleva a descomponer los objetivos de la empresa en planes de actuación específicos basados en las actividades desde el diseño hasta la distribución de los productos o servicios, y a determinar dónde puede ser aumentado el valor añadido para el cliente y dónde puede aplicarse una reducción de los costos.

Por lo tanto se puede relacionar el costo de las actividades con cualquier objetivo de costo como se modela en la Figura 1.

Figura 1.Relación del costo de las actividades con cualquier objetivo de costo



Las decisiones tácticas y operativas organizacionales exigen realizar un proceso de planificación a corto plazo para establecer los objetivos concretos y los medios relativos al ciclo de explotación. Estos objetivos quedan plasmados en los presupuestos en la medida que dicha planificación se va estableciendo. 

Según criterios y experiencias de *Cooper y Kaplan* (1998), diversas organizaciones han llegado a desilusionarse con sus sistemas presupuestarios argumentando que toman mucho tiempo en prepararlos, son muy costosos y muchas veces no agregan valor a la empresa. En esta frustración, las mismas han abandonado el proceso de presupuestario.

Sin embargo, la solución ha sido el Sistema *ABB*. (Díaz González, 2005). Con el advenimiento de sistemas de base de datos potentes y de bajos precios este tipo de presupuesto ha permitido la reducción de costos, la mejor utilización de recursos y el mayor alcance de objetivos estratégicos.

Su nombre en lenguaje anglosajón es *Activity Based Budgeting* y mediante él se establece las estimaciones de costo vinculadas a las actividades que deben ser acometidas para producir y vender los productos o servicios, por tanto el Sistema *ABB* se constituye así como una lógica  progresión metodológica a partir del Sistema *ABC/ ABM.*

Por ello es importante apreciar el criterio de Garbey (2002) cuando expresa que el costeo basado en las actividades es solo parte de un sistema integrado por el presupuesto basado en las actividades y la gestión basada en actividades.

*John Antos*, en su artículo *The New Frontier in Budget* en el 2004, planteó que el *ABB* es una técnica para aumentar la exactitud de previsiones financieras y la comprensión de los directivos [9]**,** este autor establece que este sistema va enfocado a:

1. conocer lo requerimientos del cliente,
2. obtener metas y estrategias de la organización o del departamento,
3. cambiar productos e incorporar otros,
4. cambiar procesos en el negocio y,
5. aumentar en eficiencia y efectividad.

Según Díaz González (2005) sus ventajas son evidentemente palpables:

1. analiza detalladamente los productos o servicios antes de ser ejecutados,
2. puede rápidamente y con gran exactitud producir modelos basados en los niveles de actividad,
3. ayuda a determinar qué actividades son requeridas para producir los productos o servicios y qué recursos deben ser presupuestados en la ejecución de las mismas,
4. refleja la previsión de los directivos financieros para conocer si las estrategias planificadas han variado con la ejecución real y
5. estima los recursos a utilizar teniendo muy en cuenta el *output* a obtener y los factores que causan los costos -inductores- de las actividades a ejecutar.
   1. **GESTIÓN EMPRESARIAL**

La gestión de empresas es uno de los elementos más importantes a considerar cuando se trata de llevar a cabo un negocio ya que de la misma dependerá el éxito que posea el mismo. Cuando una empresa se inicia la estructura de la [gestión](http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion.html) debe basarse en cuáles serán las funciones principales que se deberán llevar a cabo.

Para determinar esto es necesario que se cree una especie de lista que contenga todas las actividades que se realicen en dicha empresa junto con las funciones que se desarrollaran.

La [gestión empresarial](http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-empresarial.html) implica el establecimiento de las interrelaciones entre los principios de la organización acorde al número de los procesos funcionales**,** y se deben considerar algunos factores, como por ejemplo, el conocer cuál es el objetivo principal de la empresa, enumerar las actividades que se realizarán en la misma, asignar el personal idóneo para que lleve a cabo estas actividades, dividir las mismas entre las personas contratadas, e integrar dichas actividades correspondientes a cada punto. Es importante que tengamos en cuenta que una empresa es un grupo social que a través de la [administración y gestión](http://www.gestionyadministracion.com/empresas/administracion-y-gestion.html) de todos los elementos, produciendo diferentes bienes y servicios.

El proceso de la gestión de empresas de divide en cuatro funciones específicas; en este aspecto debemos decir que los gerentes son los encargados de llevar a cabo este proceso que se trata de la planificación, lo que implica que los gestores deben planear con antelación todas las metas que se proponga la empresa, y para ello deberán recurrir a algún método de planeamiento de estrategias.

La organización se basa en el proceso de ordenar y distribuir los diferentes trabajos entre los niveles jerárquicos y los recursos y, a su vez, entre todos los miembros de una empresa, de manera que todos colaboren para que la empresa pueda lograr las metras que se proponen en cuanto a su organización.

La dirección implica ordenar, influir y motivar a cada empleado que posea la empresa para que los mismos se dediquen a realizar las tareas esenciales; en este aspecto es importante tener en cuenta que las relaciones y el tiempo son elementos fundamentales para poder llevar a cabo una buena dirección. Por último, otro de los elementos más importantes en el proceso de la gestión de empresas es el control que sirve para una mayor seguridad de que las actividades reales que se llevan a cabo en la empresa, sean acordes y puedan ajustarse a las tareas planificadas.

Por otra parte, debemos mencionar que los objetivos que se proponen en la gestión de empresas consisten en producir bienes y servicios, obtener los beneficios personales correspondientes, lograr una supervivencia con respeto a la competencia que plantea el sector empresarial, mantener un crecimiento y evolución constante y que la empresa sea rentable.

Si debemos realizar una definición algo más técnica sobre el concepto de gestión de empresas, entonces debemos decir que ***la gestión de empresas es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración que se llevan a cabo en una empresa.***

**Gestión de empresas comerciales y sus comienzos**

Considerando que desde el comienzo de las civilizaciones más antiguas, la administración y gestión siempre han existido como forma de organización de un grupo social, podemos decir que la empresa es concebida como una unidad de producción de economía, tanto en países de libre mercado, como en aquellos países socialistas. La gestión de empresas comerciales ha surgido como auxilio para gran parte de la sociedad debido a que éstas **son intermediarios entre los productos de venta y el consumidor** y especialmente debido a que su función es precisamente la compra y venta de productos finalizados.

El proceso de gestión de empresas representa en la organización todos los tipos de negocios y los pasos a seguir que se requieren para lograr que la empresa cuente con una buena organización, coordinación, dirección y control para poder evolucionar en el mercado al que esta apuntada la empresa. Precisamente por esto es que la gestión de empresas es de gran importancia para todas las compañías sin importar a qué se dediquen las mismas, **además la gestión de empresas suelen tener un gran impacto ya que comprende absolutamente todas las actividades que se llevan a cabo en una compañía**y es por todo esto, la relevancia que tiene la gestión de empresas es evidente.

Además de que la gestión de empresas debe contar con herramientas  [de gestión](http://www.gestionyadministracion.com/empresas/herramientas-de-gestion.html), un equipo de profesionales excelentes en sus tareas, y por lo general, en aspectos más generales, la mercancía suele ser de muy buena calidad, que ofrecen muy buenos precios y el almacenamiento y transporte de dicha mercancía también suele estar organizada correctamente. Estas son algunas de las tantas ocupaciones que se llevan a cabo mediante la gestión de empresas.

* 1. **DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS**
* **Presupuesto;**Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado y bajo ciertas condiciones, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia aplicados a cada centro de responsabilidad de la organización.
* **COSTOS**: **costo**o**coste**es el**gasto económico**que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Al determinar el costo de producción, se puede establecer el**precio de venta al público**del bien en cuestión (el precio al público es la suma del costo más el beneficio).
* **ACTIVIDADES**: Es el conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa o subprograma de operación, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado), y que queda a cargo de una entidad administrativa de nivel intermedio o bajo. Es una categoría programática cuya producción es intermedia, y por tanto, es condición de uno o varios productos terminales. La actividad es la acción presupuestaria de mínimo nivel e indivisible a los propósitos de la asignación formal de recursos. Conjunto de operaciones o tareas que son ejecutadas por una persona o unidad administrativa como parte de una función asignada.
* **CALIDAD:** La calidad puede definirse como la conformidad relativa con las especificaciones, a lo que al grado en que un producto cumple las especificaciones del diseño, entre otras cosas, mayor su calidad o también como comúnmente es encontrar la satisfacción en un producto cumpliendo todas las expectativas que busca algún cliente, siendo así controlado por reglas las cuales deben salir al mercado para ser inspeccionado y tenga los requerimientos estipulados por las organizaciones que hacen certificar algún producto. A instancias de un producto o un servicio, la calidad será la percepción que del mismo tiene el cliente, es decir, si satisface o no sus expectativas, serán las condiciones que determinarán la calidad del bien o servicio en cuestión
* **INDUCTORES DE COSTOS:** Son los factores que influyen de forma significativa en la ejecución de una actividad, dando a conocer las causas por las que los costos se producen. Es un factor utilizado para medir como se incurre en un costo, permitiendo la incorporación de los costos de las actividades al costo de los productos.

La vinculación entre actividades y objetos de costos, como los productos servicios y clientes, se consigue utilizando inductores de costos de las actividades. Un inductor de costos de una actividad es una medida cuantitativa del resultado de una actividad. Se pueden elegir entre tres tipos diferentes de inductores de costos de las actividades: De transacción, de duración y de intensidad.

Los inductores de transacción cuentan las frecuencias con que se realiza una actividad. Se utilizan cuando todos los resultados requieren esencialmente las mismas demandas de la actividad.

Los inductores de duración representan la cantidad de tiempo necesaria para revisar una actividad.

Los inductores de intensidad hacen un cargo directo de los recursos utilizados cada vez que se realiza una actividad.

* **EXCELENCIA:** Según la Real Academia Española “Superior calidad o bondad que hace digno de singular aprecio y estimación algo”.
* **INNOVACION**: El segundo elemento es la innovación, la que es, según la Real Academia Española, “Acción y efecto de innovar”, innovar “Mudar o alterar algo, introduciendo novedades”.
* **ANTICIPACION**: El tercer elemento es la anticipación. Siguiendo con la Real Academia Española: Acción y efecto de anticipar o anticiparse, y esta última: anunciar algo antes de un momento dado, o antes del tiempo oportuno o esperable   
  La anticipación es sinónimo de proactividad, esto es que la organización no espera que ocurran las cosas para actuar, sino que permanentemente “está identificando los elementos que la van a llevar a ser competitiva en el futuro, adelantándose a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca”
* **PROCESOS ESTRATÉGICOS O DIRECTIVOS**: destinados a definir y controlar las metas de la empresa sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.
* **PROCESOS OPERATIVOS O CLAVES:** destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar un servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directivos funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
* **PROCESOS DE SOPORTE O APOYO**: no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.
* **SITUACIÓN EN EL MERCADO:** es la posición de una organización con respecto a sus competidores. Uno de los objetivos de la organización debería señalar la posición que quiere ocupar respecto a sus competidores
* **INNOVACIÓN:** es todo cambio que se realiza con el fin de mejorar los métodos de operación de la organización. Los objetivos organizativos deberían señalar las innovaciones que la compañía pretende llevar a cabo
* **PRODUCTIVIDAD:** referente a la cantidad de bienes y servicios producidos por una organización respecto a los recursos utilizador en el proceso productivo. Los objetivos deberían fijar metas de producción
* **NIVELES DE RECURSOS:** las cantidades relativas de los diversos recursos de los que dispone una organización, como existencias, equipo y efectivo. Por lo tanto se deberían generar objetivos en base a la cantidad de activos que desea mantener
* **RENTABILIDAD:** la capacidad de una organización para obtener ganancias en efectivo superiores a los gastos necesarios para generarlas. Los objetivos de la organización suelen indicar los niveles de rentabilidad a los que aspira
* **RENDIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS ADMINISTRADORES**: la calidad de la administración y el ritmo de desarrollo personal de los administradores. Es una crucial para el éxito de la empresa en el largo plazo
* **RENDIMIENTO Y ACTITUD DEL TRABAJADOR**: la calidad del rendimiento del personal trabajador y el sentir de este personal respecto a su trabajo. Esta área también es crucial para el éxito de las empresas en el largo plazo
* **RESPONSABILIDAD SOCIAL:** la obligación de la empresa de contribuir a mejorar el bienestar de la sociedad al mismo tiempo que busca alcanzar los objetivos propios de la organización
* **ESTRATEGIA:** es la habilidad, destreza, pericia de dirigir los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus sueños respecto al futuro. La formulación de estrategias se realiza en torno a tres niveles los mismos que se detallan a continuación:
  + En primer lugar, se desarrolla estrategias a nivel empresarial, mediante las cuales las empresas buscan conseguir una ventaja competitiva sostenible en sus ramas industriales específicas. Para el análisis de la estructura de la industria tiene como base el modelo de las cinco fuerzas competitivos de Michael Porter; mediante el cual identificamos estrategias alternativas a nivel de empres o en su diferenciación o en su liderazgo de costos.
  + En segundo lugar, se desarrolla estrategias a nivel funcional, por las que se rige la administración de las funciones organizativas internas.
  + En tercer lugar, se dirige la atención hacia las estrategias corporativas, que son las estrategias que procuran la sinergia para una organización mediante la conjunción habilidosa de una cartera de negocios o de unidades de negocio que puedan ampliarse a través de un conjunto diversificado de industrias,

**CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESIGACION**

El propósito de esta propuesta de implementación de un Prepuestos Basado en Actividades, es demostrar los benéficos para la mejora de las gestión en las empresas de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, esto lo podemos observar en cuadros siguientes, donde se puede comprobar los problemas que tiene las empresas del sector lácteo. Los resultados obtenidos nos servirán para contrastas la propuesta son muy importantes, ya que con esta información se pueden tomar decisiones sobre bases más confiables, considerando que la empresa de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca están pensando en la mejora de la gestión de sus organizaciones; por lo tanto, la confiabilidad de la información es muy importante.

La empresa ha tenido bastante éxito y aceptación en el mercado Peruano, logrando abarcar una gran parte del país. Los sistemas de información que proporcionan a la empresa son buenos, sin embargo; han surgido muchos cambios que han obligado a que las empresas se modifiquen, además del aspecto tecnológico también está el aspecto contable. Donde es necesario una mayor exactitud para una correcta toma de decisiones. Por lo antes mencionado es muy importante la implementación del Presupuesto Basado en Actividades en las empresas de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, ya que el sistema de Presupuestos Basado en Actividades ha mostrado todos aquellos beneficios que pueden alcanzarse al momento de la implementación, tal es el caso de la información por procesos así como la de segmentos que puede presentarse mediante este sistema.

1. Edad de los Empresarios

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Entre 20 a 29 años | 4 | 10% |
| De 30 a 39 años | 12 | 31% |
| De 40 a 49 años | 16 | 41% |
| De 50 a más años | 7 | 18% |
| **TOTA** | **39** | **100%** |

De nuestros encuestados el 41% se encuentran entre 40 a 49 años el 31% están en una edad entre 30 a 39 años 18% tienen una edad mayor a 50 años y un 10 se encuentran en una edad que varía entre los 20 a 29.

1. Sexo
2. Masculino
3. Femenino

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Masculino | 21 | 54% |
| Femenino | 18 | 46% |
| **TOTAL** | **39** | **100%** |

Un 54% de nuestros colaboradores son de sexo masculino mientras que un 46 % son de sexo femenino.

1. Estudios realizados

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Secundaria incompleta | 2 | 5% |
| Secundaria Completa | 6 | 15% |
| Técnico | 10 | 26% |
| Universitaria incompleta | 8 | 21% |
| Profesional | 13 | 33% |
| **TOTAL** | **39** | **100%** |

En cuanto a los estudios realzados nuestros colaboradores nos manifiestan que un 33% tiene estudios universitarios concluidos es decir son profesionales, otro 26% tienen estudios técnicos, mientras que un 21 % tiene estudios universitarios no concluidos, un 15 % tiene estudios secundarios concluidos y solo un 5 % tiene estudios secundarios no concluidos.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Gerente General |  | 8 | 21% |
| Administrador |  | 12 | 31% |
| Contador General |  | 10 | 26% |
| Contador de Costos |  | 4 | 10% |
| Otros |  | 5 | 13% |
| **TOTAL** |  | **39** | **43%** |

En cuanto a nuestros encuestados que dirigen la empresa un 31% tiene el cargo de Administrador, un 26% tienen el cargo de Contador General, un 21% son Gerente General un 13 % tiene otros cargos dentro de la empresa y un 10% son los Contadores de Costos.

1. DIAGNÓSTICO INTEGRAL (tanto interno como del entorno) en la empresa

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente |  | 3 | 8% |
| Regular |  | 4 | 10% |
| Satisfactorio |  | 15 | 38% |
| Muy Bien |  | 9 | 23% |
| Excelente |  | 8 | 21% |
| **TOTAL** |  | **39** | **100%** |

Un 38% manifiestan que sus empresas no tiene un diagnóstico integral de su empresa, un 23% nos indican que su diagnóstico integral de su empresa es muy bueno, un 21% nos dice que el diagnóstico integral de su empresa es excelente, un 10 % manifestó que el diagnóstico de su empresa es regular quedando solo un 8% que indico que el diagnóstico integral de su empresa es deficiente.

1. Documentación debida de todos los procesos de la empresa

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente |  |  | 2 | 5% |
| Regular |  |  | 13 | 33% |
| Satisfactorio |  |  | 11 | 28% |
| Muy bien |  |  | 9 | 23% |
| Excelente |  |  | 4 | 10% |
| **TOTAL** |  |  | **39** | **100%** |

En cuanto a si los procesos de las empresas se encuentran debidamente documentados, un 33% de nuestros colaboradores manifestó que se encuentra en forma regular, un 18% indico que los procesos de sus empresas tienen esta información que satisface a sus intereses, un 23 % manifestó que la información de sus procesos se encuentra muy bien, un 10% tiene en forma excelente la información de los procesos de sus empresas y solo un 5% indica que es deficiente la información de los procesos de sus empresas.

1. Participación del Personal clave de la empresa en la elaboración de la Misión

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente | 1 | 3% |
| Regular | 7 | 18% |
| Satisfactorio | 12 | 31% |
| Muy bien | 10 | 26% |
| Excelente | 9 | 23% |
| **TOTAL** | **39** | **100%** |

En cuanto al enunciado de misión fue elaborado con la participación del personal clave de la empresa y adecuadamente difundido por un 31% que nos manifestó que la participación y difusión fue en forma satisfactoria, un 26% nos indicó que la participación y difusión fue muy buena, un 23 % lo califico de excelente un 18% nos manifestó que la participación y difusión fue regular y solo un 3% dijo que la participación y difusión de la misión de sus empresas fue en forma deficiente.

1. Existencia de una visión en común acerca del futuro deseado para la empresa para los próximos 3 o 5 años por parte del director general y los principales ejecutivos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente | 1 | 3% |
| Regular | 5 | 13% |
| Satisfactorio | 15 | 38% |
| Muy bien | 11 | 28% |
| Excelente | 7 | 18% |
| **TOTAL** | **39** | **100%** |

Teniendo en cuenta la visión conjunta entre los directivos y los ejecutivos un 28% manifestó que era satisfactorio, un 38% lo califico de muy buena, un 18% lo califico de excelente, un 13 % indicó que era regular y solo un 3% manifestó que era deficiente

1. Las necesidades actuales y expectativas y su alineación con la Visión y la Misión.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente |  | 1 | 3% |
| Regular |  | 6 | 15% |
| Satisfactorio |  | 14 | 36% |
| Muy bien |  | 11 | 28% |
| Excelente |  | 7 | 18% |
| **TOTAL** |  | **39** | **100%** |

Teniendo en cuenta la Visión y Misión de las empresas y si estas se encuentran alineadas con las necesidades actuales y expectativas del mercado un 36% de nuestros colaboradores los calificó de satisfactorio, un 28% manifestó que eran muy buenas, un18% lo calificó de excelente, un 15% indico que era regular y sólo un 3% lo calificó de deficiente.

1. La mentalidad de propietarios, empresarios, directivos y empleados la empresa

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente |  | 0 | 0% |
| Regular |  | 8 | 21% |
| Satisfactorio |  | 12 | 31% |
| Muy bien |  | 13 | 33% |
| Excelente |  | 6 | 15% |
| **TOTAL** |  | **39** | **100%** |

Respecto a la mentalidad de propietarios, empresarios, directivos y empleados de la empresa, un 33% nuestros colaboradores lo calificó de muy bueno, un 31% de satisfactorio, un 21% nos dijo que era regular y un 15% que era excelente.

1. Elaboración de un manual de operación de su sistema de costos utilizado en la empresa

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Nunca |  |  | 2 | 5% |
| Rara vez |  |  | 6 | 15% |
| Ocasionalmente |  |  | 8 | 21% |
| Generalmente |  |  | 18 | 46% |
| Siempre |  |  | 5 | 13% |
| **TOTAL** |  |  | **39** | **100%** |

En cuanto a la elaboración de un manual de operación de su sistema de costos utilizado en la empresa un 46% de nuestros encuestados no indicó que generalmente si cuentan con este documento, un 21% nos indicó que ocasionalmente, un 15% manifestó que rara vez han tenido este documento un 13 % nos comentó que siempre cuentan con este documento y solo un 5% manifestó que nunca han hecho uso de este documento.

1. Sistema de costos que manejan las empresas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Históricos | 15 | 38% |
| Estimados | 13 | 33% |
| Estándar | 2 | 5% |
| Reposición | 0 | 0% |
| Ninguno | 9 | 23% |
| **TOTAL** | **39** | **100%** |

Teniendo en cuenta la utilización de un sistema de costos nuestros colaboradores en un 38 % indicó que manejan costos históricos, un 33% manifestó que utilizan costos estimados, un 23% mencionó que no utilizan ningún sistema de costos y solo un 5% dice que utilizan costos estándar.

1. En atención al régimen de producción:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Ordenes de Producción | 13 | 33% |
| Lotes/clases de procesos | 15 | 38% |
| Continuos | 3 | 8% |
| Operacionales | 8 | 21% |
| Ninguno | 0 | 0% |
| **TOTAL** | **39** | **100%** |

Teniendo en cuenta la utilización de un sistema de costos en atención al régimen de producción, nuestros colaboradores en un 38 % indicó que manejan lotes /clases de procesos, un 33% manifestó que utilizan ordenes de producción, un 8% mencionó que utilizan sistema continuo y un 21% dice que utilizan sistemas operacionales.

1. En atención a la forma de integrar el costo unitario para evaluar los inventarios.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Costeo absorbente histórico |  | 4 | 10% |
| Costeo absorbente predeterminado | | 9 | 23% |
| Coste directo histórico |  | 8 | 21% |
| Costeo histórico predeterminado |  | 18 | 46% |
| Ninguno |  | 0 | 0% |
| **TOTAL** |  | **39** | **100%** |

En cuanto a un sistema de costos en atención a la forma de integrar el costo unitario para evaluar los inventarios, nuestros encuestados en un 46% indicó que utilizan costos históricos predeterminados, un 23% manifestó que hacen uso costeo absorbente predeterminado, un 21% comentó que hacen uso de costeo directo histórico y solo un 10% nos manifestó que utilizan el costeo absorbente histórico.

1. Elaboración de un estado de costos de producción y ventas mensual

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Nunca |  | 2 | 5% |
| Rara vez |  | 4 | 10% |
| Ocasionalmente |  | 8 | 21% |
| Generalmente |  | 19 | 49% |
| Siempre |  | 6 | 15% |
| **TOTAL** |  | **39** | **100%** |

A la interrogante si se elabora un estado de costos de producción y ventas mensuales, nuestros colaboradores en un 49% manifestaron elaboran un estado de cotos de producción y ventas mensual, un 21% indicó que solo elaboran este documento ocasionalmente, un 15% nos indicó que siempre elaboran este documento, un 10% que lo elabora rara vez y solo un 5% nunca elabora un estado de costos de producción y ventas.

1. Conocimiento con precisión de la estructura de costos de cada uno de los productos fabricados. (costos variables y costos fijos).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Nunca |  |  | 4 | 10% |
| Rara vez |  |  | 8 | 21% |
| Ocasionalmente |  |  | 14 | 36% |
| Generalmente |  |  | 10 | 4% |
| Siempre |  |  | 3 | 8% |
| **TOTAL** |  |  | **39** | **100%** |

A la interrogante si conoce con precisión la estructura de costos de cada uno de los productos fabricados en su empresa, nuestros encuestados en un 25% nos comentó que lo conoce ocasionalmente, un 21% nos indicó que rara vez conoce con precisión la estructura de costos de cada uno de los productos que fabrica, un 10% nos indicó que nunca conocen estos datos en forma precisa, un 8% nos indica que generalmente si los conocen y solo un 8% nos manifestó que siempre conocen con precisión la estructura de sus costos de cada uno de los productos que fabrican.

1. Utilización de costos predeterminados (estimados o estándar), se analizan mensualmente las variaciones y se adoptan las medidas correctivas necesarias

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Presupuesto base cero | 1 | 3% |
| Presupuestos por resultados | 8 | 21% |
| Presupuesto basado en actividades | 16 | 41% |
| Presupuesto maestro | 14 | 35% |
| otros | 0 | 0% |
| **Excelente** | **39** | **100%** |

**Utilización De Costos Predeterminados**

Cuando a nuestros encuestados se les pregunta si utilizan costos predeterminados (estimados o estándar), se analizan mensualmente las variaciones y adoptan las medidas correctivas necesarias, un 41 % nos respondió que utiliza el presupuesto basado en actividades, un 35% utilizan el presupuesto maestro, un 21% el presupuesto por resultados y un 3% utilizan el presupuesto base cero.

1. Cálculo de lotes económicos de compras y producción

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Nunca | 0 | 0% |
| Rara vez | 4 | 10% |
| Ocasionalmente | 11 | 28% |
| Generalmente | 18 | 46% |
| Siempre | 6 | 15% |
| **TOTAL** | **39** | **43%** |

Nuestros colaboradores a la interrogante si calculan lotes económicos de compras y producción, un 46% nos dijo que generalmente si calculan, un 28% nos manifestó que lo hacen ocasionalmente, un 15% que siempre lo hace y solo un 10% indica que rara vez calculan los lotes económicos de compras y producción.

1. Análisis profundo y concreto de los proveedores actuales y potenciales

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Nunca |  | 2 | 5% |
| Rara vez |  | 8 | 21% |
| Ocasionalmente |  | 9 | 23% |
| Generalmente |  | 14 | 36% |
| Siempre |  | 6 | 15% |
| **TOTAL** |  | **39** | **43%** |

En cuanto a la interrogante si cuentan con un análisis profundo y concreto de los proveedores actuales y potenciales, un 36% de nuestros colaboradores manifestó que generalmente cuentan con estos datos, un 23% indicó que lo tiene en forma ocasional, un 21% comentó que rara vez tienen esta información, un 15% dijo que siempre obtienen estos datos y solo un 5% nos dio a conocer que nunca tiene este tipo de información.

1. Conocimiento profundo de los procesos productivos que supervisan por parte de los jefes, gerentes y directores

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente |  | 2 | 5% |
| Regular |  | 6 | 15% |
| Satisfactorio |  | 12 | 31% |
| Muy bien |  | 14 | 36% |
| Excelente |  | 5 | 13% |
| **TOTAL** |  | **39** | **100%** |

Dando respuesta a esta interrogante si tienen conocimiento profundo de los procesos productivos que supervisan, un 36% de nuestros colaboradores nos indicó que lo tiene en forma buena, un 31% en forma satisfactoria, un 15% en forma regular, un 13% en forma excelente y sólo un 5% en forma deficiente.

1. Conocimiento del ciclo de vida de los principales productos

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente |  |  | 0 | 0% |
| Regular |  |  | 8 | 21% |
| Satisfactorio |  |  | 10 | 26% |
| Muy bien |  |  | 13 | 33% |
| Excelente |  |  | 8 | 21% |
| **TOTAL** |  |  | **39** | **100%** |

En cuanto a la interrogante sobre el conocimiento del ciclo de vida de los principales productos, de nuestros entrevistados un 33% nos indicó que tiene un conocimiento en forma buena, un 26% en forma satisfactoria, un 21% nos manifestó en forma regular y el otro 21% si tiene esta información en forma excelente.

1. Conocimiento de la clasificación de los principales productos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente | 0 | 0% |
| Regular | 7 | 18% |
| Satisfactorio | 15 | 38% |
| Muy bien | 13 | 33% |
| Excelente | 4 | 10% |
| **total** | **39** | **100%** |

Por otro lado respecto al conocimiento de la clasificación de los principales productos nuestros encuestados en un 38% nos manifestó que este conocimiento es en forma satisfactoria, un 33% nos indicó que es en forma muy buena, un 18% nos manifestó que es en forma regular, y un 10% que es en forma excelente.

1. La investigación de mercados de los principales productos

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente | 3 | 8% |
| Regular | 7 | 18% |
| Satisfactorio | 14 | 36% |
| Muy bien | 8 | 21% |
| Excelente | 7 | 18% |
| **TOTAL** | **39** | **43%** |

Los entrevistados, a la interrogante relacionada con la investigación de mercados de los principales productos, en un 36% indicó que se realizó de manera satisfactoria, un 21% nos manifestó que se realizó muy bien, un 18% nos dio a entender que se realizó de manera regular, mientras que el otro 18% dio a conocer que es excelente y solo un 8% manifestó que es deficiente.

1. La investigación y desarrollo de nuevos productos

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente |  | 2 | 5% |
| Regular |  | 12 | 31% |
| Satisfactorio |  | 11 | 28% |
| Muy bueno |  | 10 | 26% |
| Excelente |  | 4 | 10% |
| **TOTAL** |  | **39** | **43%** |

En lo relacionado en la investigación y desarrollo de nuevos productos, nuestros colaboradores en un 31% manifestó que es regular, un 28% dijo que era satisfactorio, un 26% dio a entender que es muy bueno, un 10% que es excelente y solo un 5% manifestó que es deficiente.

1. Elaboración de un plan anual de marketing y es autorización por el Director General

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Nunca |  | 2 | 5% |
| Rara vez |  | 12 | 31% |
| Ocasionalmente |  | 13 | 33% |
| Generalmente |  | 7 | 18% |
| Siempre |  | 5 | 13% |
| **TOTAL** |  | **39** | **100%** |

Dando respuesta a si se elabora un plan anual de marketing y si es autorizado por el Director General, nuestros entrevistados en un 33% nos indicó que ocasionalmente, un 21% nos dio a conocer que rara vez, un 18% nos comentó que generalmente si lo hacen, un 13% nos manifestó que siempre lo hacen y solo un 5% nos comentó que nunca lo hacen.

1. Comparaciones periódicas con los principales competidores acerca de: crecimiento en ventas, estructura de costos y rentabilidad

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Nunca |  |  | 8 | 21% |
| Rara vez |  |  | 8 | 21% |
| Ocasionalmente |  |  | 14 | 36% |
| Generalmente |  |  | 6 | 15% |
| Siempre |  |  | 3 | 8% |
| **TOTAL** |  |  | **39** | **100%** |

A la interrogante, si se llevan a cabo comparaciones periódicas con los principales competidores acerca de: crecimiento en ventas, estructura de costos y rentabilidad, un 36% de nuestros entrevistados manifestó que lo hacen ocasionalmente, un 21% dio a conocer que lo hacen rara vez, el 21% comunicó que nunca lo hacen, un 15% lo hace generalmente y solo un 8% lo hace siempre.

1. Conocimiento exacto de la posición competitiva de la empresa dentro de su sector industrial.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Nunca | 15 | 38% |
| Rara vez | 13 | 33% |
| Ocasionalmente | 2 | 5% |
| Generalmente | 0 | 0% |
| Siempre | 9 | 23% |
| **TOTAL** | **39** | **100%** |

Teniendo en cuenta a la interrogante si tiene conocimiento exacto de la posición competitiva de la empresa dentro de su sector industrial, un 38% de nuestros colaboradores dio a conocer que nunca, un 33% manifestó que rara vez, un 23% que siempre tiene esta información y solo un 2% dio a conocer que lo tiene pero en forma ocasional.

1. Información estadística interna confiable de años anteriores, a fin de poder preparar proyecciones financieras.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Deficiente | 4 | 10% |
| Regulara | 8 | 21% |
| Satisfactorio | 12 | 31% |
| Muy Bien | 9 | 23% |
| Excelente | 6 | 15% |
| **TOTAL** | **39** | **43%** |

Dando respuesta a la interrogante si se cuenta con la información estadística interna confiable de años anteriores, a fin de poder preparar proyecciones financieras, un 31% de nuestros entrevistados dijo que si tiene esta información en forma satisfactoria, un 23% manifestó que tienen esta información en forma muy buena, un 21% dijo que esta información lo tienen en forma regular, un 15% comentó que lo tienen en forma excelente y solo un 10% indicó que esta información es deficiente.

1. Elaboración en las empresas de un manual de control presupuestal

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Nunca |  | 4 | 10% |
| Rara vez |  | 9 | 23% |
| Ocasionalmente |  | 8 | 21% |
| Generalmente |  | 18 | 46% |
| Siempre |  | 0 | 0% |
| **TOTAL** |  | **39** | **43%** |

Teniendo en cuenta la interrogante si se ha elaborado en su empresa alguna vez un manual de control presupuestal, nuestros encuestados en un 46% indicaron que generalmente se trabaja esta información, un 23% comunicó que rara vez cuentan con esta información, un 21% dijo que solo tienen esta información en forma ocasional y solo un 10% indicó que nunca cuentan con esta información.

1. Asignación de responsabilidades de coordinador del presupuesto anual al director de finanzas/contralor o contador de la empresa

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Nunca |  | 0 | 0% |
| Rara vez |  | 3 | 8% |
| Ocasionalmente |  | 11 | 28% |
| Generalmente |  | 19 | 49% |
| Siempre |  | 6 | 15% |
| **TOTAL** |  | **39** | **100%** |

Teniendo en cuenta la asignación de la responsabilidad de coordinador del presupuesto anual al director de finanzas/contralor o contador de la empresa, un 49% dijo generalmente se hace, un 28% manifestó que se hace en forma ocasional, un 15% que lo hace siempre, y solo un 8% lo hace raramente.

1. En el caso de que la empresa a su cargo no elabore ningún tipo de presupuesto anual, y no ejerza ningún control presupuestal, seleccione algunas de las siguientes opciones que se relacionen con su caso particular, o en su defecto, anote brevemente sus propias razones:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| El futuro es muy incierto |  | 3 | 8% |
| El entorno es muy cambiante |  | 5 | 13% |
| Es una pérdida de dinero y tiempo | | 8 | 21% |
| No se cuenta con información estadística confiable | | 6 | 15% |
| Es un proceso laborioso y costoso |  | 5 | 13% |
| Falta de asesoría económica y adecuada | | 4 | 10% |
| falta de personal calificado |  | 8 | 21% |
| **TOTAL** |  | **39** | **100%** |

En el caso de que la empresa a su cargo no elabore ningún tipo de presupuesto anual, y no ejerza ningún control presupuestal, seleccione algunas de las siguientes opciones que se relacionen con su caso particular, o en su defecto, anote brevemente sus propias razones, nuestros colaboradores en un 21% indicó que es una pérdida de tiempo, el otro 21% dio a entender que es por falta de personal calificado, un 15% indicó que no cuentan con información estadística confiable, un 13% manifestó que es un proceso laborioso y costos, mientras que el otro13% comentó que el entorno es muy cambiante, el 10% dio a entender que es la falta de asesoría económica y adecuada, y solo un 8% comentó que el futuro es muy incierto.

1. En el caso de que la empresa a su cargo elabore algún tipo de presupuesto anual, ¿Cuál sería?:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| El presupuesto base cero | 1 | 3% |
| El presupuesto por resultados | 8 | 21% |
| El presupuesto maestro | 14 | 36% |
| El presupuesto basado en actividades | 16 | 41% |
| Otros | 0 | 0% |
| **Excelente** | **39** | **100%** |

Dando respuesta a la interrogante: En el caso de que la empresa a su cargo elabore algún tipo de presupuesto anual, ¿Cuál sería? Nuestros colaboradores en un 41% se inclinaron por el Presupuesto Basado en Actividades, un 36% por el Presupuesto Maestro, un 21% por el Presupuesto por Resultados, un 8% dio a entender que haría uso de otros tipos de presupuestos.

1. Motivos por los cuales su empresa no ha adoptado el presupuesto Basado en Actividades

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Dudas sobre su eficiencia |  | 6 | 15% |
| Elevados costos para su implementación | | 8 | 21% |
| Problemas en los cálculos de los Presupuestos ABC | | 12 | 31% |
| Escaso interés del personal operativo | | 8 | 21% |
| Otros |  | 5 | 13% |
| **TOTAL** |  | **39** | **100%** |

Partiendo de los motivos por los cuales su empresa no ha adoptado el Presupuesto Basado en Actividades; nuestros colaboradores en un 31% manifestaron que tiene problemas en los cálculos de los Presupuesto Basado en Actividades, un 21% indica que son los elevados cotos para su implantación, 21% nos manifestó que es el escaso interés del personal operativo, un 15% duda de sobre su eficiencia, y un 13% que son otros los motivos por lo que su empresa no implantaría el Presupuesto Basado en Actividades.

1. Razones por las cuales su empresa adoptaría el Presupuesto Basado en Actividades

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | Nº DE ENCUESTADOS | PORCENTAJE |
| Esperanza respecto al Presupuesto ABC | |  | 4 | 10% |
| Insatisfacción de los presupuestos tradicionales | |  | 8 | 21% |
| Influencia de otras empresas que adoptaron el PBA | |  | 10 | 26% |
| La Gerencia General respalda la implantación de PBA | | | 9 | 23% |
| Recomendación de Expertos sobre la adopción del PBA | | | 8 | 21% |
| **TOTAL** |  |  | **39** | **100%** |

Por último a la pregunta ¿Razones por las cuales su empresa adoptaría la implementación del el Presupuesto Basado en Actividades?, nuestros colaboradores en un 26% nos manifestó que lo harían por influencia de otras empresas que adoptaron el PBA, un 23% lo haría porque la Gerencia General respalda la implantación de PBA, un 21% lo implementaría por la insatisfacción de los presupuestos tradicionales, un 21% lo haría por Recomendación de expertos sobre la adopción del PBA, un 10% que lo implementaría en su empresa por esperanza de mejoras con respecto a la implementación Presupuesto Basado en Actividades.

**CAPITULO IV: PROPUESTA DE LA INVESTIGACIÓN:**

**IMPLEMENTACIÓN DEL PRESUPEUSTO BASADO EN ACTIVIDADE EN LA EMPRESA - CASO EMPRESA LA VACA FLACA**

1. **DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

PLANTA QUESERA **LA VACA FLACA** S.R.L pertenece al sector Elaboración de productos Lácteos con domicilio fiscal en Jr. Silva Santisteban N° 238-Cajamarca.

Esta empresa cuenta con el mayor reconocimiento a nivel de región Cajamarca, con más de 42 años de experiencia en el mercado, habiendo comenzado como una pequeña planta al producir quesos para transportarlo a la ciudad de Lima ha logrado a través del tiempo un gran crecimiento.

**LA VACA FLACA** se encuentra localizada en la ciudad de Cajamarca con ocho tiendas de distribución, 4 centros de distribución en la ciudad de Lima, 5 distribuidores autorizados en Trujillo y Chiclayo; además los productos llegan a los clientes finales a través de tiendas clientes. La empresa cuenta con 5 plantas de producción y acopio instaladas estratégicamente en zonas de mayor producción láctea de la región: Chugur- Hualgayoc, Tongod-San Miguel, Cajamarca y Baños del Inca, donde se elaboran todos los productos. En el mismo predio se encuentra la Administración de la empresa. En sus plantas se recepciona en promedio 3500 litros de leche diariamente.

En el año 2014 obtuvo una facturación de s/. 3 347,445 pero la empresa atraviesa por falta de liquidez y un nivel de endeudamiento de 45.83% frente al total de activos.

1. **ANÁLISIS DEL SECTOR EN EL QUE SE DESARROLLA LA EMPRESA**
   1. **VISIÓN Y MISIÓN**

* **Misión**

**LA VACA FLACA** es una empresa innovadora, comprometida en brindar productos con calidad y valor agregado.

* **Visión**

**LA VACA FLACA** ser líderes en producción de derivados lácteos, con sabor propio y los preferidos a nivel nacional.

* 1. **DEFINICIÓN DE VALORES**
* Cumplimos con nuestras obligaciones.
* Nos trazamos objetivos para llegar al éxito.
* Capacitación continua: para ser competitivos a nivel nacional.
* Sencillez: creemos que lo simple es natural.
* Honestidad: decimos lo que hacemos y hacemos lo que decimos.
  1. **ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

***a) Número de competidores.*** El número de competidores es muy amplio entre las que podríamos dividir formales e informales, ocupando estos un alto porcentaje. Dentro de los principales competidores formales tenemos:

* NESTLE PERU S A
* GLORIA S A
* LAIVE S A

También destacan la asociación de productores de derivados lácteos Cajamarca APDL que en la actualidad agrupa a más de 30 productores formales, pero no se aprecia un liderazgo asociativo.

* P&D ANDINA ALIMENTOS S.A.
* DELICE S.A.C
* LACTEOS PIAMONTE S.A.C
* PRODUCTOS ANDINOS S.A.C.
* EMPRESA DE ALIMENTOS HUACARIZ EIRL

En conclusión determinamos que el número de competidores es muy amplio lo que dificulta a la empresa competir en el mercado y ocasionando en muchos casos no cumplir con los objetivos deseados de la empresa.

1. **PRODUCTOS FABRICADOS**

El proceso productivo utilizado por LA VACA FLACA tiene una alta incidencia de mano de obra. La empresa manufactura y comercializa derivados lácteos en 5 líneas de producción: Quesos, yogurt, Manjar blanco, Natillas y mantequilla, en diferentes variedades.

* **QUESOS**

**LA VACA FLACA,** dentro de su línea de producción de quesos destaca 23 variedades de quesos las cuales se detallan a continuación:

**TABLA 1:**

*Tipos de quesos La Vaca Flaca*

|  |  |
| --- | --- |
| Queso Edam | Queso elaborado con leche de vaca semidesnatada, con 20 días de maduración mínima, originario de los países bajos conocido a nivel mundial, este queso debe su nombre a la ciudad portuaria de Edam. Óptimo para la preparación de tablas de quesos, rallado con ensaladas de frutas, sándwiches |
|  |  |
| Queso Dambo | Queso elaborado con leche de vaca, madurado joven de 30 días de maduración, óptima para la preparación de tablas de quesos en variedad de platos sándwiches fríos y calientes, ensaladas de vegetales, preparación de pastas, combinación para la preparación de pizzas. |
| Queso Gouda | Queso elaborado con leche de vaca, con 1 mes de maduración mínima. Originario de los países bajos y muy consumido a nivel mundial desde la edad media. El gouda sabe bien sobre el pan, con ensaladas o platos fríos de todo tipo; el queso gouda de mediana edad es ideal para platos calientes que necesiten un buen gratinado y un aderezo suave. |
| Queso Mozzarela | Queso de pasta filata (hilada) elaborado con leche de vaca semidesnatada |
| Queso fresco | Queso fresco blando producido ancestralmente con leche de vaca. |
| Queso el Toro | Queso elaborado con leche de vaca madurado joven creado por quesos Chugur de 15 días de maduración, óptima para la preparación de tablas de quesos en variedad de platos |
| Queso Paria | Queso fresco prensado joven principalmente producido al sur del Perú y elaborado por Quesos Chugur en el 2005 hasta la actualidad, con leche de vaca de 30 días de maduración |
| Queso Tilsit | Queso de corte elaborado con leche de vaca con 2 meses de maduración mínima. Apariencia: de color amarillento pálido de aroma especiado y sabores a frutos secos, el tilsit madurado de 4 meses es preferido para la fondue. |
| Queso Probolone Ahumado | Queso de pasta filata(hilada) elaborado con leche de vaca semidesnatada con 1 mes de maduración mínima, con aromas y sabores a maderas con carácter. Con el probolone maridan bien vinos blancos jóvenes. |
|  |  |
| Queso Dubach | Queso madurado elaborado con leche de vaca con 3 meses de maduración mínima, Un buen dubach sin embargo debe madurar entre 5 y 7 meses |
| Queso Grana Padano | Queso madurado duro elaborado con leche de vaca previamente desnatada. son 6 a 8 meses de maduración excelente, su pasta tiene una textura granulosa y se rompe al cortarla; mientras más vecchio (viejo) el queso adquiere un color amarillo dorado e intenso en aromas y sabores fuertes a dulce |
| Queso Mantecoso | Queso fresco semi untable con denominación de origen Cajamarquino único en aromas, sabores y características propias del lugar. |
| Queso Grullete Viejo | Queso madurado duro elaborado con leche de vaca. Es el queso tradicional de la especialidad suiza. Marida bien con vinos tintos de la variedad |
| Queso Fresco Aromatizado | Queso fresco prensado elaborado con leche de vaca y aromatizado con especias. Lo producimos con finas hierbas, al olivo, con pimiento, con pecanas y demás especias. |
| Queso Campesino Andino | Queso blando elaborado con leche de vaca. De pasta blanda con aroma a flores del campo y sabores bien definidos a leche fresca. Creado por Quesos Chugur en el 2013. |
| Queso de Corto arenoso | Elaborado a partir de leche de vaca especialmente para nuestros clientes de Chiclayo, Trujillo y Piura consumido junto a papas aderezadas o sancochadas. |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: <http://www.chugurquesos.com/>

* **YOGURTH**

La empresa produce y elabora 3 tipos de yogurt Natural, frutado y bebible los cuales se ofrece al público en sus diferentes sabores y tamaños:

Galonera de 3L

Sabores: Fresa, Durazno, Maracuyá, Tuti Frutti y Café.

Botella de 1 litro, 500 ml y 200ml

Sabores: Fresa, Durazno, Maracuyá, Tuti Frutti y Café.

* **MANJAR BLANCO**

Este postre elaborado a partir de la concentración de leche de vaca y azúcar aportando calcio y vitaminas propias de la leche, muy utilizado en el consumo directo y en la preparación de dulces familiares. Se ofrece al público en las siguientes presentaciones:

**TABLA 2:**

*Tipos de yogurt fabricado por La Vaca Flaca*

|  |  |
| --- | --- |
| sabor natural | 500 gr, 800 gr, 1 Kg, 5 Kg, 19 Kg y 25 Kg. |
| Frutados | De 200 gr y 300 gr. Sabores: Fresa, Coco, Lúcuma, Sauco, Chirimoya y Mora. |
| Sachet con dispensador | 250 gr, 500 gr, 1 Kg. |
| Balde grande-Repostero | 5 Kg, 19 Kg y 25 Kg. |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: http://www.chugurquesos.com/

* **MANTEQUILLA**

Se produce las siguientes variedades:

**TABLA 3:**

*Tipos de Mantequilla fabricado por La Vaca Flaca*

|  |  |
| --- | --- |
| Mantequilla extra | 340 Gr |
| Mantequilla la Chuguranita | 160 Gr |
| Pote | 250 Gr, 500 Gr y 1kg |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: <http://www.chugurquesos.com/>

* **NATILLAS Y TOFFES**

Postre elaborado a partir de la concentración de leche de vaca, azúcar y cacao. Ideal para servir junto a los helados así como demás postres. El Toffe derivado de la natilla.

1. **PROCESO PRODUCTIVO**

Para poder trabajar el presupuesto ABC se va a suponer que la empresa fabrica y comercializa un solo tipo de producto para cada uno de sus líneas de producción. Los productos a trabajar son los siguientes:

* Queso mantecoso de 1 kg
* Manjar blanco de 1kg
* Yogurth de 1lt
  1. **PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL QUESO TIPO MANTECOSO**

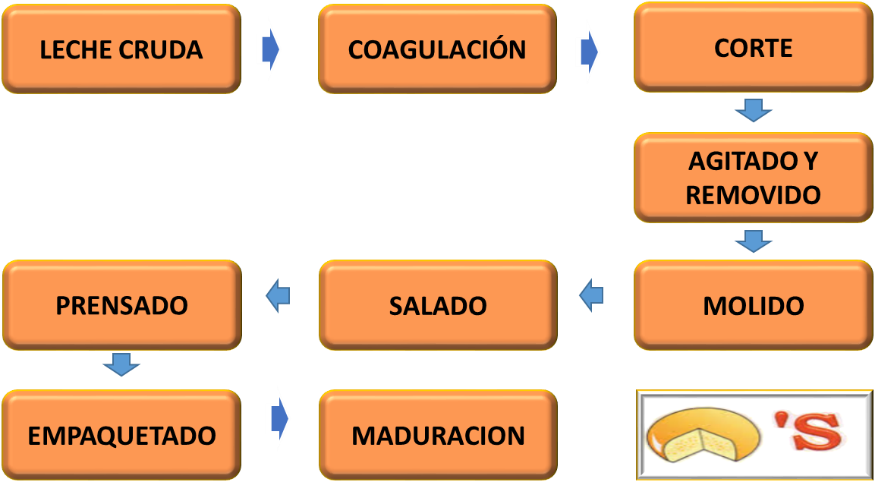
El proceso productivo inicia a través del acopio de materia prima principal (leche), el cual se hace diariamente en sus plantas de producción de la empresa, partiendo de que la empresa recolecta la leche dividiríamos al proceso productivo en 2 etapas:

1° Obtención De Cuajada

2° Elaboración Del Queso Mantecoso

**GRAFICO 1:**

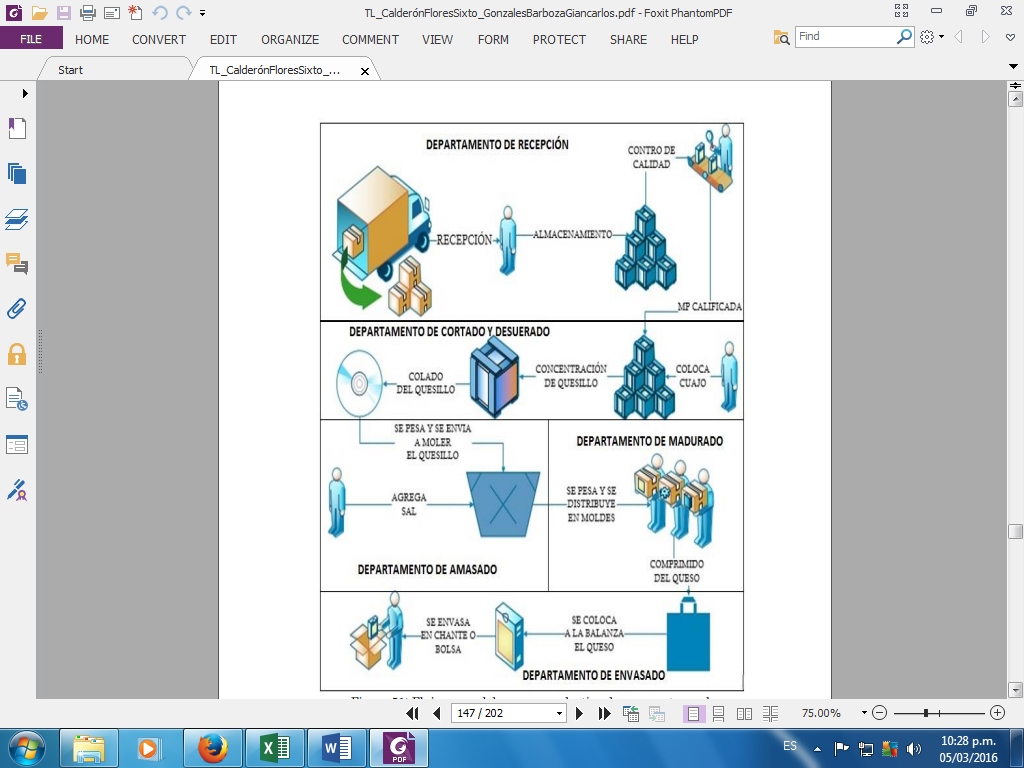
*Proceso productivo*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: [*http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/images/mat\_quesos.gif*](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/images/mat_quesos.gif)

**GRAFICO 2:**

*Proceso productivo del queso*



Fuente: Recuperado de: <http://www.ircolac.com/Images_IRCO/Proceso-de-Produccion-IRCOL.gif>

**4.1.1 ETAPA I: Obtención de Cuajada**

**Acopio**

En sus plantas de producción de la empresa el personal recolecta la leche y verifica que el producto cumpla con las condiciones adecuadas de higiene y cuidado por parte del proveedor para luego pasar por la maquina desnatilladora.

**Cuajada**

El personal a través del proceso de fermentación de microorganismos obtiene la cuajada.

**4.1.2 ETAPA II: Elaboración Del Queso Mantecoso**

La producción de este tipo de derivado lácteo se inicia con el corte de la materia prima y continua con el desaguado, prensado, pesad, desmenuzado, salado, molido, amasado, moldeado, terminado con el empaquetado y almacenado.

***El corte:*** una vez recepcionada la materia prima y haberlo escogido o seleccionado, se corta la materia prima, es decir el quesillo, en cubos de 3 0 4 cm, luego se coloca en las bolsas de tela o costalillo, este contiene de 20 a 25 kg aproximadamente, siendo esta cantidad suficiente para permitir que en el momento del desaguado el agua filtre al interior de la bolsa y lave el producto.

En caso que se coloque mayor cantidad de quesillo cortado en la bolsa, la masa puede comprimir impidiendo una buena circulación del agua, al momento del lavado provocando que quede gran cantidad de ácido láctico en el producto final.

La finalidad de lavado es reemplazar el ácido láctico o suero por agua, evitándose que el quesillo sea acido. Cuando se le da el suficiente tiempo, en el lavado queda solo el ácido necesario que le servirá como preservante para darle un sabor característico del queso mantecoso.

1. ***Desaguado***: este proceso se realiza en un pozo de mayólica con circulación de agua constante para el lavado, verificándose que las bolsas que contiene el quesillo estén bien cerradas; luego se colocan en una poza, previamente llena de agua hasta cubrir los costalillos, permitiendo un lavado uniforme.

El tiempo de desaguado es de 48 horas, con su agua empozada. El cambio de agua de 4 a 6 veces y después de cada cambio de agua se voltea los costalillos.

1. ***El prensado***: en la fábrica, se realiza el auto prensado; el cual consiste en el escurrimiento del agua por el propio paso de materia prima (quesillo). El tiempo de duración es de 12 horas aproximadamente, y el presando es con los ladrillos, el cual se realiza colocando una tabal encima del pozo donde se ha remojado la materia prima, se coloca el costalillo con el quesillo encima se coloca otra tabla para ejercer presión, seguidamente se coloca los ladrillos de tal manera que produzca peso y por presión elimine el agua. Este proceso es más rápido y demora 6 horas.
2. ***Salado:*** es importante conocer la proporción de sal yodada de mesa que debe contener el queso se considera que la proporción de sal debe ser de 20 % a 25 % del total del quesillo.

De reducir esta cantidad, se produciría con mayor facilidad la multiplicación de ciertas bacterias que ya la sal actúa como un conservante previniendo la putrefacción del producto.

Por ejemplo, la proporción de la sal para:

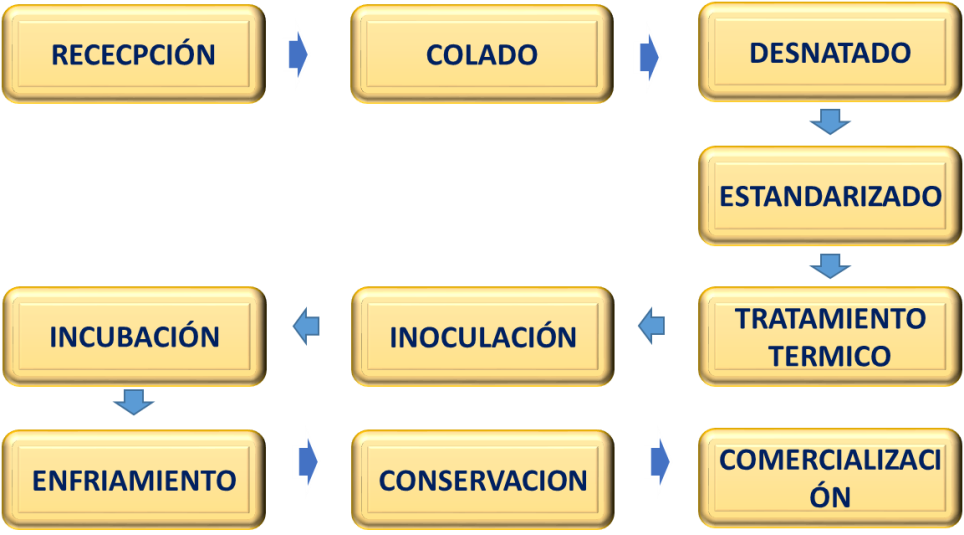
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| QUESILLO | SAL 20% | SAL 25% |
| 10 Kg | 200 Gr. | 250 Gr. |
| 20 Kg | 400 Gr. | 500 Gr. |
| 30 Kg | 600 Gr. | 750 Gr. |
| 40 Kg | 800 Gr. | 1000 Gr. |

1. ***molido:*** primero se instala el molino, que es eléctrico. Colocándose las piezas previamente lavadas para evitar que caiga el polvo; luego se va vaciando la mezcla en el molino con la ayuda de un plato, y a esta masa en el molino se lo empuja con un plato llamado maraca. En la parte inferior del molino se coloca una tinta, la cual recepciona la masa del quesillo como resultado de la molienda.
2. ***Amasado:*** consiste en sobar o batir la masa manualmente, hasta lograr una masa homogénea, obteniendo prácticamente el queso mantecoso.
3. ***Moldeado:*** en esta etapa, el operario coge un poco de masa y la coloca en un balde de madera, a la cual previamente se le ha colocado una tela de polipima según tamaño del molde procurando que llegue al ras, con la ayuda de un cortador, se retira el excedente y se procede a desmoldar jalando la tela hacia afuera, procurando no presionar demasiado para no deformar el queso.
4. ***Empaquetado:*** antes de todo, el operario revisa si quedan algunas impurezas, de existir, se retiran con ayuda de una aguja. El empaquetado se realiza colocando sobre la mesa papel poligraso, sobre éste la etiqueta, y otro papel poligraso, ya que la etiqueta no es plastificada, y con esto es envuelto el queso y sellado con cinta adhesiva.
5. ***Almacenaje:*** terminado el proceso de empaquetar, el producto se almacena poniéndolo a refrigerar (en congeladora). De lo contrario se puede deformar y acidificar. La temperatura de conversación es de 4°C la refrigeración debe ser mínima de 6 horas, transcurrido ese time ya puede ser comercializado.

**4.2. PROCESO PRODUCTIVO DE YOGURTH**

**GRAFICO 3:**

*Proceso productivo de yogurt*

****

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: [*http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/images/mat\_quesos.gif*](http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/images/mat_quesos.gif)

RECEPCIÓN:

La leche se recepcióna en envases limpios y desinfectados con agua potable a la que se ha añadido 5 gotas de lejía por litro.

- COLADO:

La leche se cuela o filtra utilizando un paño de tocuyo limpio y desinfectado, con el fin de eliminar partículas extrañas procedentes del ordeño.

- DESNATADO:

Puede realizarse por batido manual bajando la temperatura de la leche entre 2 a 5 °C, o utilizando desnatadora mecánica.

- ESTANDARIZADO:

Esta operación consiste en conferir a la leche la densidad apropiada al proceso de elaboración del yogurt. El estandarizado se consigue añadiendo a la leche fresca, leche entera en polvo en la proporción de 30 a 50 gramos por cada litro de leche. En esta operación también se agrega azúcar en la proporción de 90 gramos por litro y pulpa de fruta en la proporción de 50 gramos por litro.

- TRATAMIENTO TÉRMICO:

Utilizando una olla de acero inoxidable o aluminio, la leche se calienta hasta una temperatura de 85 °C y durante 10 minutos. Es recomendable que la leche se mantenga a esta temperatura en forma constante, porque temperaturas mayores desnaturalizan las proteínas y bajan la calidad del producto terminado y temperaturas menores no eliminan la carga bacteriana y el producto se deteriora por contaminación.

- REGULACIÓN DE LA TEMPERATURA:

La leche se enfría a temperatura ambiente hasta 40 a 45 °C que es la temperatura en que se desarrollan óptimamente las enzimas del cultivo de yogurt.

- INOCULACIÓN:

Consiste en incorporar a la leche el cultivo activado de yogurt en la proporción de 20 gramos por litro de leche.

En esta operación se añade además la pulpa de la fruta en la proporción de 50 gramos por litro de leche, puede agregarse también y en forma opcional saborizantes y colorantes permitidos para acentuar el color y sabor de la pulpa de fruta añadida. Luego se bate suavemente hasta obtener una mezcla homogénea.

- INCUBACIÓN:

Esta operación consiste en mantener la mezcla anterior a una temperatura promedio de 40 a 45 °C. Durante 3 a 4 horas. Transcurrido este tiempo se observa la coagulación del producto adquiriendo la consistencia de flan.

- ENFRIAMIENTO:

El producto debe enfriarse hasta una temperatura de 1 a 4 °C y estará listo para su consumo.

- CONSERVACIÓN:

El yogurt envasado debe conservarse a temperatura de refrigeración de 1 a 4 °C. En estas condiciones pueden durar hasta dos semanas sin alteraciones significativas.

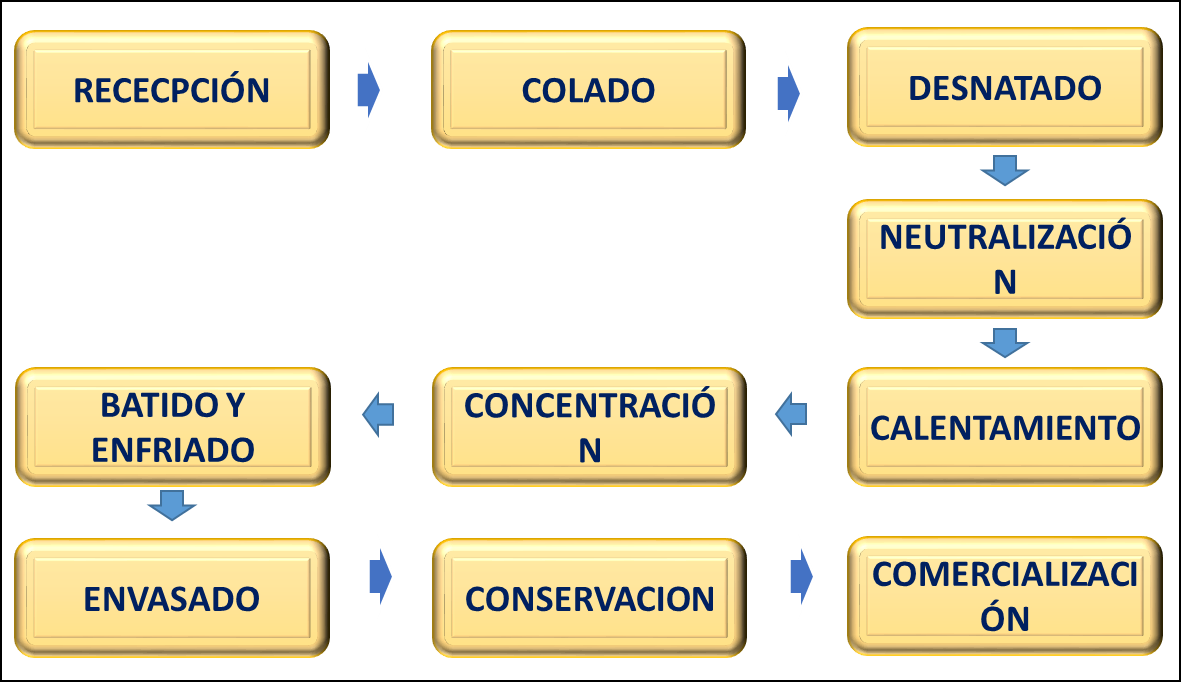
- COMERCIALIZACIÓN:

La comercialización debe realizarse con el producto envasado y manteniendo siempre la temperatura de refrigeración.

**4.3 PROCESO PRODUCTIVO DE MANJAR BLANCO**

**GRAFICO 4:**

*Cuadro de proceso productivo de Manjar de 1kg*

****

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de: *http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/images/mat\_manjar*

**Recepción:**

La leche que es de buena calidad se pesa, para conocer cuánto entrará al proceso. Seguidamente se filtra a través de una tela fina para eliminar cuerpos extraños.

Análisis y colado: La leche debe ser sometida a un análisis para ver si es buena para el proceso. Deben hacerse pruebas de acidez, porcentaje de grasa, antibiótico y sensorial.

**Formulación:**

La siguiente es una fórmula básica para una tanda de 60 Kg. de mezcla:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ingrediente | Cantidad | Función |
| Leche fresca | 50 litros | Ingrediente principal |
| Azúcar | 9.5 Kg. | Aporta los sólidos solubles que ayudan a concentrar el producto |
| Glucosa | 0.4 Kg. | Mejora la viscosidad y previene la cristalización |
| Bicarbonato de sodio | 23 g. | Neutraliza acidez de la leche |
| Almidón | 250 g. | Mejora la consistencia y reduce tamaño de los cristales |

**Neutralización:**

Se agrega bicarbonato de sodio para neutralizar el exceso de acidez de la leche y así proporcionar un medio neutro que favorece la formación del color típico del manjar.

**Calentamiento:**

La leche se pone al fuego y se calienta a 50 °C, punto en el cual se agrega el almidón, que se mezcla hasta que se disuelva. Acto seguido se agrega la glucosa y de último el azúcar.

**Concentración:**

La mezcla se continúa calentando hasta que se alcance entre 65 y 70 °Brix medidos con el refractómetro. Esta etapa toma cierto tiempo porque se requiere evaporar una gran cantidad de agua de la leche. Cuando la mezcla comienza a espesar se hacen mediciones continuas hasta alcanzar el ° Brix deseados. En caso que no se cuente con el refractómetro se puede hacer la prueba empírica del punteo, que consiste en enfriar una pequeña cantidad del manjar sobre una superficie hasta comprobar que ya tiene la consistencia deseada.

**Batido y enfriado:**

Se apaga la fuente de calor y con una paleta se bate vigorosamente el producto para acelerar el enfriamiento y también incorporar aire que determina el color final del producto.

**Envasado:**

El manjar se envasa a una temperatura no inferior a los 70 °C.

1. **MAQUINARIA Y EQUIPO NECESARIOS PARA LA PRODUCCIÓN**

Para la elaboración de productos es necesario una maquinaria y/o equipo un molino eléctrico, una balanza, una batea de madera, moldes de madera; tinas de plástico, envasadoras y demás que equipo necesarios para fabricación según el producto

**TABLA 4:**

*Maquinaria y equipo necesario para producir 3,000Kg de queso mantecoso*

**SUMINISTROS**

**Cant.**

**Prec.**

**Total Depr.**

Tina

1

60000

16.44

Cuchillo

2

12

0.02

Valdes

2

40

0.05

Cocina

1

400

0.22

Balanza de plataforma

1

3500

1.92

Prensa

1

15000

4.11

Termometro

1

70

0.10

Mesa de trabajo

1

15000

4.11

Liras

1

500

0.27

Moldes

120

6000

3.29

Congeladora

1

1300

0.71

Balancita

1

500

0.46

Empacadora

1

15000

4.11

**Total**

**35.81**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenido de

**TABLA 5:**

*Maquinaria y equipo necesario para la producción de manjar*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenido de

**TABLA 6:**

*Maquinaria y equipo necesario para la producción de Yogurt*



Fuente: Elaboración propia a partir de datos obtenido de

**ANALISIS**

En el análisis de costo-volumen-utilidad se calcula el margen de contribución porcentual y en monto, dado a que la empresa elabora y comercializa una variedad de producto. Para el 2014 sus costos variables (s/. 2, 265,147) significaron un 68% del total de las ventas (s/ 3, 347,445), por ende su margen de contribución porcentual es de 32%. Los costos fijos incurridos en el periodo fueron de S/. 332,809.

**TABLA 7:**

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ESTADO DE RESULTADOS DEL 2014 (costeo absorbente)

**ESTADO DE RESULTADOS**

**COSTEO VARIABLE**

**EMPRESA DE DERIVADOS LACTEOS LA VACA FLACA**

CUENTA 2014

Ingresos de actividades ordinarias S/ 3,347,445 100%

Menos costos variables -2,174,027 64.95%

Materia prima 1,882,866

Mano de obra 43,282

CIF variable 247,879

**Margen de contribución** **S/ 1,173,418 35.05%**

Menos costos fijos de producción - 332,809 9.94%

Mano de obra indirecta 251,353 0.00%

Depreciación de planta 81,456 0.00%

Gastos de administración -134,442 4.02%

Gastos de ventas - 294,396 8.79%

Gastos financieros -33,688 1.01%

Mas otros ingresos operativos 43,106 1.29%

**UTILDAD DE OPERACIÓN S/ 421,189 12.58%**

1. **CLASIFICACIÓN DE LOS COSTOS**

Los costos fijos de La Vaca Flaca están determinados por la mano de obra además de las depreciaciones, La Vaca Flaca utiliza un sistema de contabilidad de costos muy sencillo que atribuye directamente a cada división o producto los costes directos de los materiales y la mano de obra. El coste de los materiales se basa en los precios pagados por los componentes según los acuerdos de compra anuales. El precio de la mano de obra, es de 30 soles diarios a los operadores de planta. Este precio se carga a los productos en función de los tiempos de ciclo estándar para cada producto. La remuneración total, incluyendo las remuneraciones de operarios y jefes de planta, asciende a 20,900 soles al mes. Los empleados trabajan una media de 26 días al mes (los dos o tres días que faltan por mes se cuentan cómo días festivos y vacaciones). El sistema de costes asigna los gastos generales de la fábrica –incluyendo la preparación, la recepción, el control de la producción, el embalaje, el envío y la ingeniería– a los productos en forma de porcentaje.

**GRAFICO 5:**

*Clasificación de los costos*



Fuente: elaborado a partir de: costeo basado en actividades “La Vaca Flaca”, 2015.

**6.1 Elementos que se incluyen como costos fijos:**

Remuneraciones por jornales o sueldos y salarios del personal de planta.

Depreciación; el desgaste que sufre la maquinaria, equipos, muebles, locales (si es propio) y vehículos que tiene la empresa.

Se calcula con la siguiente formula (Método de línea recta)

DEPRECIACION ANUAL

Para el 2015 La Vaca Flaca presento sus siguientes costos fijos de producción

**TABLA 8:**

Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones

**6.2 Elementos que se incluyen como costos variables**

*Materia prima e insumos*

Comprende todos aquellos materiales que forman parte del producto final y que pueden ser identificados fácilmente en éste. Una forma sencilla de identificar la materia prima e insumos es observado nuestro producto final y detallando cada uno de los materiales que podemos identificar.

• Materiales. Son aquellos materiales que gastamos pero no se incorporan al producto, ejemplo: espátula, cuchillos, manteles, etc.

**TABLA 8:**

Costos variables unitarios de producción.



Fuente: Elaboración propia a partir de estimaciones

1. **DATOS DE COSTOS ESTANDAR POR UNIDAD DE PRODUCCIÓN**

**TABLA 8: Costos directos para la produccion de Queso**



Fuente: elaboración propia en base a estimaciones.

**TABLA 9:**

Costos indirectos para la producción de queso

**Costos Indirectos**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Suministros** | **Cant.** | **Precio** | **Total Deprec.** |
| Tina | 1 | 60000.00 | 16.44 |
| Cuchillo | 2 | 12.00 | 0.02 |
| Valdes | 2 | 40.00 | 0.05 |
| Cocina | 1 | 400.00 | 0.22 |
| Balanza de plataforma | 1 | 3500.00 | 1.92 |
| Prensa | 1 | 15000.00 | 4.11 |
| Termómetro | 1 | 70.00 | 0.10 |
| Mesa de trabajo | 1 | 15000.00 | 4.11 |
| Liras | 1 | 500.00 | 0.27 |
| Moldes | 120 | 6000.00 | 3.29 |
| Congeladora | 1 | 1300.00 | 0.71 |
| Balancita | 1 | 500.00 | 0.46 |
| Empacadora | 1 | 15000.00 | 4.11 |
| **TOTAL** | | | **35.81** |

|  |  |
| --- | --- |
| **M.O.I.** | **37.50** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Servicios** | |
| Agua | 600.00 |
| Luz Eléctrica | 900.00 |
| Teléfono | 120.00 |
| **TOTAL** | **1620.00** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Total Costos Indirectos** | **1693.31** |

|  |  |
| --- | --- |
| **Total Costos Indirectos de Producción** | **1693.31** |
| **Producción en Kg.** | **100.00** |
| **Costo Unitario Por Kg** | **16.93** |

Fuente: elaboración propia en base a estimaciones

**TABLA 10:**

*costos para la producción de Manjar Blanco*



Fuente: elaboración propia en base a estimaciones

**TABLA 11:**

* Fragica N°: Costos para la producción de Yogurt

Fuente: elaboración propia en base a estimaciones.

1. **ANALISIS DE RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS**

La tabla muestra las ventas, los gastos variables, el margen de contribución y los gastos fijos del ejercicio 2015 de la empresa La Vaca Flaca, se determina que el producto con mayor margen de contribución es el de Yogurt y el de menor margen es de los quesos, esto debido a su costo de materia prima es elevado.

**TABLA 12:**

*Determinacion del margen de contribución*

**Empresa de Derivados Lácteos la Vaca Flaca**

**Estado de resultados por combinación**

**Año 2015**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Manjar blanco** | | **Yogurt** | | **Quesos** | | **Mantequilla** | | **Natilla** | | **Total** | |
| **Ventas**  **Menos GV**  **MargCont**  **Menos GF** | **Importe**  **636,304**  **367,711**  **268,599**  **141,904** | **Porcen.**  **100**  **58**  **42** | **Importe**  **178,961**  **87,707**  **91,254**  **56,665** | **Porcen.**  **100**  **49**  **51** | **Importe**  **2,245,923**  **1,600,811**  **645,122**  **118,246** | **Porcen.**  **100**  **71**  **29** | **Importe**  **265,922**  **194,145**  **71,777**  **14,670** | **Porcen.**  **100**  **73**  **27** | **Importe**  **20,335**  **14,783**  **5,552**  **1,325** | **Porcen.**  **100**  **73**  **27** | **Importe**  **3,347,445**  **2,265,147**  **1,082,298**  **332,809** | **Porcen.**  **100**  **68**  **32** |
| Utilidad de Operación |  | |  | |  | |  | |  | | **749,489** | |

Fuente: elaboración propia

1. **APLICACIÓN DEL COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES**

Se propone un nuevo sistema de costeo basado en los procesos de la empresa, lo que nos ayudaría a sacar de la bolsa negra los costos fijos, identificándolos con los procesos que lo generan, con la base de asignación más adecuada (bases de asignación primaria), luego se llevarían los costos de las actividades a los productos mediante bases de asignación secundaria.

Se identifican los procesos más relevantes para relacionarlos con los costos, estos procesos son:

* Procesos de obtener un pedido
* Proceso productivo
* Proceso de venta
* Proceso de abastecimiento

1. Proceso de obtener un pedido. Este proceso es el conjunto de las siguientes actividades:

* Recepción de pedidos por teléfono.
* Recepción de pedidos en forma personal directamente a la oficina instalada en los locales.

Para captar más pedidos se realiza la degustación de los productos

1. Proceso productivo. La elaboración de los productos se lleva a cabo en la planta, los métodos de trabajo están dados por dos tipos de productos.
   1. ***ACTIVIDADES QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO PRODUCTIVO***

Se ha convenido que las actividades que intervienen en el proceso productivo de trabajo se reduzcan a 5 fundamentales. Estas son:

|  |  |
| --- | --- |
| ACTIVIDAD | RESULTADO PREDOMINANTE |
| Operación  Inspección  Transporte  Demora  Almacenaje | Produce o realiza  Verifica o comprueba  Mueve o traslada  Retrasa  Guarda |

1. Operación: cuando la parte que se estudia sufre una modificación interna o externa (física o química), cuando se monta o desmonta, cuando se prepara para transporte o inspección.
2. Inspección: cuando se examina un objeto para su identificación o cuando se le comprueba para determinar si está de acuerdo con las características específicas (estándares) fijadas en cuanto a la calidad y/o cantidad. En una inspección el producto no sufre ninguna transformación.
3. Transporte: ocurre un transporte cuando la pieza se mueve de un lugar a otro a menos que el movimiento se efectué durante el curso de una operación o inspección. El desplazamiento debe ser 1.5 metros o más.
4. Demora: existe una demora o retraso cuando una parte no se puede procesar inmediatamente al llegar a la siguiente estación de trabajo.
5. Almacenaje: tiene lugar un almacenamiento cuando se guarda y protege un objeto de un traslado no autorizado.

**9.2. ELABORACIÓN DEL** **PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES PARA 2016**

Por decisión de la gerencia general para el año 2016 se debe incrementar el volumen de ventas en un 10% con respecto al año 2015, además se determinó que se debe incrementar la rotación de inventarios, es decir que se debe producir en razón a las ventas, se determina que el inventario final sea menor para evitar costos de almacenaje.

***9.2.1. Especificaciones de materia prima para cada unidad de producto***

Para la elaboración del presupuesto ABC se va a tener que determinar de los productos más vendidos de cada línea de producción de La Vaca Flaca y vamos a suponer que estos son los únicos productos que se elabora.

Los productos son los siguientes

QUESOS: Queso Mantecoso

Manjar blanco: presentación en balde de 1kg

Yogurt: presentación en botella de 1lt

**TABLA 13:**

*Costos Unitarios para Queso Mantecoso de 1Kg La Vaca Flaca*Fuente: elaboración propia

**TABLA 14:**

*Costos Unitarios Manjar Blanco de 1Kg La Vaca Flaca*

Fuente: elaboración propia

**TABLA 15:**

*Costos Unitarios de Yogurt de 1lt La Vaca Flaca*Fuente: elaboración propia

***9.2.2. Información del inventario en unidades físicas al 2016***

Por política de la empresa todas las materias primas son compradas diariamente por tanto no presenta inventarios de materias primas.

**ACTIVIDADES**

|  |  |
| --- | --- |
| ACTIVIDAD | RESULTADO PREDOMINANTE |
| Operación  Inspección  Transporte  Demora  Almacenaje | Produce o realiza  Verifica o comprueba  Mueve o traslada  Retrasa  Guarda |

* + 1. ***Información de ventas para el 2016***



* + 1. ***PRESUPUESTO DE INGRESOS PARA EL AÑO TERMINADO A DICIEMBRE DE 2016***



* + 1. ***PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN EN UNIDADES***



* + 1. **PRESUPUESTO DE UTILIZACIÓN DE MATERIALES DIRECTOS Y EL PRESUPUESTO DE COMPRAS DE MATERIALES DIRECTOS**



* + 1. **PRESUPUESTO DE COSTOS DE MANO DE OBRA DIRECTA**



* + 1. **Calculo de los costos de supervisión**

10 horas de preparación requieren 1 hora de supervisión



* + 1. **Calculo del presupuesto por actividades CIF**





* 1. **CUADRO FINAL DE PRESUPUESTO BASADO EN ACTIVIDADES**



**CONCLUSIONES**

En base a la información obtenida y de acuerdo al objetivo general planteado en el presente trabajo se concluye que:

1. Si bien es cierto que la información obtenida a través del análisis de los resultados no es el filtro para la solución de problemas de las empresas de derivados lácteos, de acuerdo a las variables planeadas en las hipótesis emitidas para el presente trabajo tenemos que estas empresas tiene como problemas generales el análisis interno y externo que no les permite tener un diagnostico general para analizar factores como Información, análisis de sus procesos productivos, sistema de costos, manual de operaciones, y sus sistema de presupuestos.
2. El mayor número de empresas utilizan el costeo tradicional utilizando en forma razonable sus lotes económicos de producción ya que esto lo hacen en base al análisis que hacen de sus proveedores actuales y potenciales permitiéndoles así cuna calificación inadecuada de sus principales productos para llegar al precio de fabricación está tomando una tasa de asignación común para todo el volumen de producción, por otro lado el costeo tradicional no toma en cuenta algunas actividades que estaban generando costos en el producto.
3. En cuanto a la investigación de mercados relacionado con sus principales productos, estos no cuentan con un información adecuada, de acorde con las expectativas de los gerentes de este tipo de empresa, ya que las emprases manifiesta que casi no hacen investigación y desarrollo teniendo que cuenta que la posición en el mercado de este tipo de empresas es que esta información no es homogénea, y por ende nunca se hace comparaciones, relacionadas con sus ventas, estructura de costos y rentabilidad, y por ende tiene dificultades para realizar un análisis de la posición competitiva de cada una de estas empresas dentro del sector industrial al que pertenecen. Punto aparate merece la información estadística interna confiable de años anteriores que les permita preparar información proyectada de aspectos financieros también hay dificultades ya que un alto porcentaje cuenta con información entre deficiente y regular. Lo que no les permite elabora un manual de control presupuestal, por lo tanto hay dificultades para la responsabilidad del coordinador, el director de finanzas y al contador de la empresa.
4. Causas que están ocasionando distorsión en la gestión empresarial de este sector productivo ya que en primer lugar, se determinó que las empresas en estudio no tienen implementado un Presupuesto Basado en Actividades que le permita establecer una mejora en su gestión, por motivos como que es una pérdida de tiempo, que es por falte de personal calificado, que no cuentan con información estadística confiable, que es un proceso laborioso y costos, que el entorno es muy cambiante, que es por falta de asesoría económica y adecuada, y que el futuro es muy incierto.
5. Para finalizar estas conclusiones esa que los empresarios de este sector están motivados para la implantación de esta herramienta de gestión si despegaran estas razones; Esperanza respecto al Presupuesto ABC Insatisfacción de los presupuestos tradicionales Influencia de otras empresas que adoptaron el PBA La Gerencia General respalda la implantación de PBA Recomendación de Expertos sobre la adopción del PBA

**RECOMENDACIONES**

1. Es necesario tener claro el análisis interno y externo de las empresas del sector lácteo de la ciudad de Cajamarca; ya que la información, el análisis de sus procesos productivos, sistema de costos, manual de operaciones y sus sistemas de presupuestos son base para la gestión de sus organizaciones.
2. Por otro lado se recomienda a las organizaciones de este sector la utilización de sistema de cotos contemporáneos (ABC), una vez que se logre esto se realizar el diagnóstico inicial presupuestal que es indispensable para definir el catálogo de a que no dará una visión general de general de la gestión organizacional.
3. Se recomienda realizar mesas de trabajo con el personal de estas organizaciones, involucrados en los diferentes niveles para estables las políticas que permitan definir claramente los procesos y responsabilidades de cada uno de ellos.
4. Es importante capacitar a los trabajadores de todas las empresas de derivados lácteos y de los diferentes niveles en lo relacionado a los Presupuestos Basado en Actividades, dado que se trata de una nueva manera de ver la gestión empresarial en el mundo, es necesario capacitar a mucha gente de los toso los niveles de la organización
5. Implementar el sistema de Presupuestos Basados en Actividad de acuerdo al diseño planteado en el presente trabajo de tesis para obtener beneficios que permitan mejorar la gestión de las empresas de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca.

**BIBLIOGRAFÍA:**

* AECA. (1999) “*Glosario Iberoamericano de Contabilidad de Gestión”*.
* Amat J. M.; Soldevilla P.; Castelló G. (2002), “*Control presupuestario”.* Edición  Gestión 2000, S.A. Barcelona, España.
* Amat, O. y Soldevila, P. (1998) *“Contabilidad y gestión de costos”.* Ediciones 2000. 1998. México.
* Barker, Joel A.: (1995*) “Paradigmas”*. Mc. Graw Hill. Colombia.
* Becerril, A; Montes. (2003) *“El ABC y los costos sociales”*. México.
* Betancourt, José: (2003) “*El sueño del Negocio. Revista Calidad Tota”l*. Año 1.No. 3. Marzo-Abril. pags. 23-25.
* Blanco, F., (2000), “*Contabilidad de costes y analítica de gestión para las decisiones estratégicas”.* Editorial Deusto S.A. España.
* Brimson, J. A.(2007) *“Contabilidad por actividades*”. Alfaomega grupo editor, S.A. de C.V. México.
* Burbano, J. y Ortiz, A (2008). “*Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos”.* Mc Graw Hill Bogotá. Segunda Edición.
* Castelló Taliani, E. T., (2012), “*El Sistema de Gestión y Costes basado en las  Actividades”.* Instituto de Estudios Económicos. Madrid, España.
* Horngren, Charles.(2013) *Contabilidad de Costos*.
* Johnson, H. T y Kaplan, R. S., (2008), “*Contabilidad de Costes: Auge y Caída de la Contabilidad de Gestión”.* (s. n) Barcelona (España).
* Kaplan R. y Cooper R.(2012) *“Método ABC para la Aplicación de los Gastos. Indirectos”*.
* Kaplan, R.S., 1984, " The evolution of management accounting"*,* The Accounting Review, (United States of America).
* Koontz, H.; Heinz, (2008), W. “*Administración, una perspectiva global”.* (s. n)
* Lorino P. El 82005) *“Control de gestión Estratégico: La Gestión por actividades” .*Grupo Editor Alfaomega. México.
* Mallo C.(2011). “*Contabilidad Analítica”.* Cuarta edición. Centro de publicaciones del Ministerio de Hacienda. Madrid. España
* Mallo C. (2010*) “Contabilidad de Costos y Gestión”*. Ed. Mac Graw Hill , Mexico.
* Ministerio de Educación Superior (2011*). “Perfeccionamiento de la actividad económica. Modelo de gestión económica financiera*”. Editorial Félix Varela. Habana.
* Ministerio de Educación Superior (2011*). “Variabilidad de los costos”.* La Habana Cuba.
* Ministerio de Educación Superior (2011). *Perfeccionamiento de la actividad económica (primera versión). Sistema y subsistema del nuevo modelo de gestión económico financiero”*. La Habana Cuba.
* Muñoz, C.I; Colomina. (2011). *“La contabilidad de costo una herramienta de gestión de organismos públicos”.*
* Poblete F. (2012). *Sistemas de Costos, Predeterminados, Costo Directo y Decisiones*”.
* Polimeni, R. S.; Fabozzi, F. J. y Adelberg, A. H., “2009), “*Contabilidad de Costos. Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales”.* Editorial Mc. Graw-Hill.Mexico.
* Polimeni, R.. Contabilidad de costos para la toma de decisiones gerenciales. Editorial Macgrew Hill. 1990
* Ramírez Padilla, D. N. (2007), “*Contabilidad Administrativa”.* /S. N/ S. L/
* Pra del Alfaro, A. (2009) *“La crisis de la concepción tradicional del presupuesto”*.
* Ramírez Padilla, D. N. (2009). “*Contabilidad Administrativa”*, /S. N/ S. L/.
* Rayburn, L.G. (2008) *“Contabilidad de Costos”* (Vol. 1-2), España, Ediciones Centrum Técnicas y Científicas.
* Ripoll Feliu, V. M., (2010) “*Introducción a la Contabilidad de Gestión. Cálculo de Costes”.* /S. N/ Madrid, España.
* Rodríguez Báez, M. (2003) *“Enfoque del costeo ABC en el proceso de Formación de Profesionales en las universidades cubanas”.* Trabajo de Diploma. Julio 2003
* Saez Torrecilla A.(2012), Colectivo de Autores. *“Contabilidad de Costos y la Contabilidad de Gestión”.* Volumen 1, .
* Santana L. Nuevas (2012) “Gestiones de Costos”. 1994. Publicaciones República Dominicana.
* Senge, Peter: (2012) “La Quinta Disciplina”. Editorial Granica. Barcelona, España.
* Valda J. C. (2012) “*El presupuesto basado en actividades, herramienta de gestión empresarial”*
* Vélez e. (2012) “Presupuesto y Control Presupuestal”

TESIS:

* Viamontes Rivero, M. (2003) “Aplicación del Sistema de Costo por Actividad en la Empresa Confecciones Melissa”. Tesis en opción al título de Máster en Contabilidad Gerencial. Las Tunas. Abril 2003.
* Yero Hernández, Y. Procedimientos para la gestión de los costos en unidades básicas de producción cooperativa. Tesis en opción al título académico de Máster en Gestión y Desarrollo de Cooperativo

**Sitios On Line**

* Betancourt Tang, J.R.: (2006) “*Gestión Estratégica*: *Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*”. Edición electrónica gratuita. Texto completo en: [www.eumed-net/libros/2006c/220/](http://www.eumed-net/libros/2006c/220/)
* Calderón, N., 2012, “*Presupuesto Maestro”*, Lima (Perú),
* Castelló Taliani, E. T., (2012), “*El Sistema de Gestión y Costes basado en las  Actividades”.* Instituto de Estudios Económicos. Madrid, España.
* Córdova, J(2008)., S. A, “*Presupuesto”.* disponible: en<http://www.monografias.com/trabajos21/presupuesto/presupuesto.shtml?monosearch>
* Del Río González, C., S. A (2008)” *Administración, contabilidad, presupuestos y costos por áreas y niveles de responsabilidad (ABC)”,* disponible en <http://libdigi.unicamp.br/document/?view=71>.
* Garbey Chacón, N., (2002), “*Aplicación del costo por actividades en la Hotelería cubana”,* [on-line], descargado: 10-ago-2008, (Cuba). disponible en <http://www.monografias.com/trabajos11/hocu/hocu.shtml>.
* Garbey Chacón, N., (2003), “*Antecedentes, Ventajas y Limitaciones del Costeo por Actividades*, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos12/cbaptres/cbaptres.shtml>.
* Meriñez Cruz, N., (2003), “*Las Clasificaciones del Presupuesto”*, descargado: disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos /fulldocs/fin/lcdp.htm>
* Rodríguez Ceballo y Utra Hernández: *“Enfoque de la presupuestario por actividades en el proceso de formación de profesionales en el centro universitario Las Tunas"* en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Nº 113, 2009. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/rcuh.htm>
* Fajardo Hernández H. O. (2009) “Presupuesto Financiero de una Empresa Industrial Productora y Distribuidora de Cereales” Tesis presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, previo a conferírsele el título de contador público y auditor en el grado académico de licenciado – Guatemala.

TESIS

* Delgado Tuesta I. G (2013) “Avances y Perspectivas en la Implementación del Presupuesto por Resultados en Perú”, Tesis para optar el grado de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública. Pontificia Universidad Católica del Perú - Escuela de Posgrado. LIMA – PERÚ – **2013**
* Bustos Chocomeli D.O. (2014) Factores Latentes de la Desviación de Presupuestos en Proyectos de Arquitectura. Un Análisis Empírico. Tesis para optar el grado de Doctor en el Programa de Doctorado en Arquitectura, Educación, Urbanística y Paisajes Departamento de Construcciones Arquitectónicas en la Universidad Politécnica de Valencia.
* Jaimes A. (2006) “Diseño de un Sistema de Control Presupuestal y de Gestión Estratégica de Costos para las Empresas Manufactureras medianas localizadas en el distrito federal y zona conurbana” Tesis para obtener el grado de maestro en ciencias con especialidad en administración de negocios en el Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración Sección de estudios de Posgrado e Investigación. México octubre 2006
* Smolje A. R. (2015) “Presupuesto Integral y beyond budgeting, Una propuesta Superadora. Este documento forma parte de las tesis doctorales de la biblioteca central "alfredo l. palacios", su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente, fuente: biblioteca digital de la facultad de ciencias económicas -universidad de buenos aires tesis doctoral *001501/1244*. Universidad de Buenos Aires facultad de CIENCIAS ECONÓMICAS DOCTORADO.
* Olioveros Paredes A. Valdivieso García (2009) “Presupuesto por Unidades Estratégicas de Negocios”. Tesis para obtener el grado presentado como requisito para optar el título de Especialista de Gerencia de Finanzas en el Politécnico Grancolombiano escuela de postgrado especialización de Gerencia de Finanzas Bogotá , D.C.