

PRESUPUESTO META

PROCESO:

GESTIÓN DE COSTOS

LIMA – PERU

	PRESUPUESTO META			
	GESTIÓN DE COSTOS		Ver: 00	F:
			Página 2 de 8	

1. OBJETIVO

Establecer la metodología para la correcta estimación del resultado económico o margen que se espera obtener del Proyecto, el cual queda establecido como una de las metas del Proyecto en la Reunión de Compromisos.

2. ALCANCE

El Presupuesto Meta será generado, analizado y discutido por todas las obras de la empresa a los 45 días de haberse dado el inicio de Obra si es que la obra durá mas de 8 meses, en el caso que la Obra tenga un tiempo menor a 8 meses el tiempo de desarrollo meta será de 1 mes.

3. DESARROLLO

El Presupuesto Meta es el documento en el cual queda plasmado el resultado del Planeamiento en lo referente a costos. Se elabora tomando como base el Presupuesto original entregado por el Departamento de Presupuestos y revisado durante el proceso de Transferencia. Las consideraciones asumidas inicialmente y el planeamiento diseñado durante la etapa de licitación son actualizados a través del análisis de las condiciones reales encontradas en el Proyecto. El análisis debe incluir una estimación económica de los riesgos y oportunidades asumidos por el Proyecto, de modo que se tenga la mejor proyección del resultado posible en el momento de la elaboración del Presupuesto Meta.

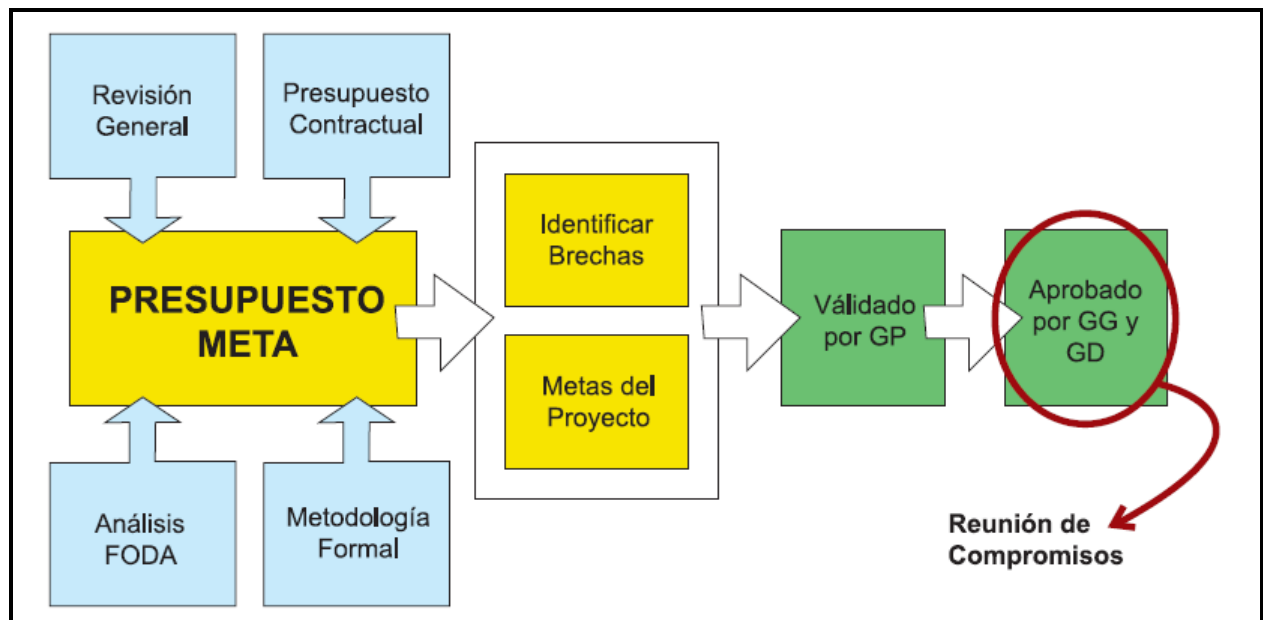


Figura 01 – Esquema de la elaboración del Presupuesto Meta.

El Gerente de Proyecto será responsable de elaborar el Presupuesto Meta en conjunto con Oficina Técnica y Producción. De ser necesario intervendrán también las jefaturas de las áreas de soporte que la dirección del Proyecto considere conveniente. El Presupuesto Meta se formaliza y valida en la Reunión de Compromisos, donde pasa por la aprobación del Gerente General y el Gerente de División. El margen meta se fija como objetivo económico del Proyecto,

	PRESUPUESTO META		
	GESTIÓN DE COSTOS	Ver: 00	F:
		Página 3 de 8	

por lo que los esfuerzos del Proyecto se orientarán a obtener un resultado real igual o mejor. Los resultados de este proceso a ser validados en la Reunión de Compromisos son:

- ☐ Presupuesto Meta: venta, costo y resultado meta, incluyendo contingencias.
- ☐ Análisis de Brechas: respecto del Presupuesto Original.

3.1 Elaboración del presupuesto Meta.

Las partidas a controlar se definen al inicio del proyecto. Las partidas que se ejecuten en el proyecto deben listarse en las partidas de control y si hubieran algunas actividades que sean puntuales deben agruparse en una partida global pero toda la mano de obra a utilizarse debe estar definida en las partidas de control.

VENTA=COSTO+RESULTADO

La metodología están asociada a los procesos de Control de Costos que el Proyecto y están asociadas a las Estructuras de Control de Costos definidas.

1. Costo Directo Meta:

Es el costo de los recursos que se consumen directa e íntegramente en la producción y/o ejecución del Proyecto, es decir, los que se asocian a la ejecución de las distintas actividades que conforman el alcance.

Metodología:

Se elabora en S10, tomando como base el Presupuesto Original entregado por el Área de Presupuestos durante el proceso de Transferencia, sobre el cual se realizan las revisiones y actualizaciones correspondientes sobre los metrados y los Precios Unitarios, obteniendo un presupuesto nuevo.

2. Costo Indirecto Meta:

Es el costo de los recursos y servicios necesarios para producir, pero que no están asociados a una actividad de producción específica. Se presupuesta usando el método Hamburgués.

Metodología:

Se elabora tomando como base el archivo de Costo Indirecto elaborado por el Departamento de Presupuestos, sobre el cual se realizan las revisiones y actualizaciones correspondientes sobre los recursos a utilizar y su duración, obteniendo un presupuesto nuevo.

3. Contingencias:

Existen condiciones que en caso de ocurrir pueden causar impactos económicos al Proyecto. Estos posibles costos futuros se cuantifican como contingencias y forman parte del costo meta, pudiendo ser parte del costo directo o del indirecto. El monto de las contingencias se identifica como tal dentro del costo meta y es validado en la Reunión de Compromisos:

- ☐ Cuantificar posibles impactos
- ☐ Castigar por factor de probabilidad de ocurrencia.

Algunos ejemplos de contingencias: alza en el precio de insumos, adelanto de temporada de lluvias, retraso en entrega información por parte del Cliente, ocurrencia de conflictos sociales, etc.

El resultado es expresado como porcentaje de la venta es el Margen Meta. El objetivo económico del Proyecto se fija en términos del Margen Meta.

	PRESUPUESTO META		
	GESTIÓN DE COSTOS	Ver: 00	F:
		Página 4 de 8	

3.2. Análisis de Brechas de Costo:

Una vez elaborado el Presupuesto Meta, se realizará un análisis de las brechas que existen entre el Costo Meta calculado por el equipo de Proyecto y el Costo del presupuesto original elaborado por el Departamento de Presupuestos.

La comparación de costos debe hacerse a igualdad de ventas, de modo que las brechas resultantes sean solamente de costos. De este modo podrá hacerse la comparación directa con el Costo Meta y obtenerse las brechas a analizar.

El análisis de brechas busca fundamentalmente establecer dónde y porqué se han producido diferencias entre el Presupuesto Meta y el presupuesto original, con el objetivo de retroalimentar al Departamento de Presupuestos. Con ello se busca identificar eventuales errores de presupuestación y evitar en lo posible que se repitan, así como aprovechar las oportunidades en la ejecución y futuros presupuestos que se puedan detectar. Por ello es importante la participación del Presupuestador en la revisión de las brechas. De manera general, el análisis de brechas se realiza siguiendo los pasos siguientes:

- ☐ El costo original se actualizará para corresponder a los metrados sincerados, en caso haya habido alguna variación respecto de la venta. Este ejercicio permite obtener la información comparable con el Presupuesto Meta para hacer el análisis de brechas.
- ☐ Se realizará un análisis cuantitativo a manera de cuadros comparativos entre ambos presupuestos, separados por rubro. De esta comparación se procederá a identificar las diferencias sustanciales, positivas y negativas, de modo que se justifique por lo menos el 90% de la diferencia total.

Aquellos rubros o partidas donde la diferencia sea menor (3-5 %) no serán objeto de mayor análisis. Debe tenerse en cuenta que el resultado real puede coincidir con el previsto por una acumulación de brechas positivas y negativas que se compensen mutuamente.

- ☐ Se identifican el origen y la causa de las brechas con la finalidad de poder mostrarlas en términos cuantitativos, considerando las brechas tanto positivas como negativas. El análisis cuantitativo permite identificar las causas más importantes que dieron origen a las brechas, descubriendo la razón por la cual se produjeron y las acciones correctivas sugeridas por cada una de éstas. Entre las causas más frecuentes tenemos:

- ☐ Variaciones en la composición de la venta
- ☐ Variaciones en las cantidades de trabajo y/o insumos por unidad en los ítems de pago (por ejemplo: m3 de excavación / m de zanja o bolsas de cemento / m3 de concreto)
- ☐ Variaciones en los rendimientos / ratios / productividad considerada.
- ☐ Variaciones en tarifas / precios de los recursos.
- ☐ Exigencias contractuales no detectadas / mal estimadas.
- ☐ Factores externos no previstos.
- ☐ Omisiones / duplicaciones.

El análisis de brechas es elaborado por el Responsable del Presupuesto Meta y validado por el Gerente de Proyecto. Previamente a la Reunión de Compromisos es revisado por el Presupuestador, y es luego validado durante la Reunión por la Gerencia de División y la Gerencia General.

	PRESUPUESTO META		
	GESTIÓN DE COSTOS	Ver: 00	F:
		Página 5 de 8	

3.3. Matriz de Responsabilidades

1. Liderar elaboración el Presupuesto Meta y elaborar análisis de Brechas (OT)
3. Validar el Presupuesto Meta y Análisis de Brechas (GP)
4. Aprobar el Presupuesto Meta (GG Y GD)
5. Exponer el Presupuesto Meta en la Reunión de Compromisos (GP Y OT)

GG: Gerente General
GD: Gerente de División
GP: Gerente de Proyecto
OT: Jefe de Oficina Técnica

4. REFERENCIAS

4.1. Mejores Prácticas

A. Criterios de revisión del Presupuesto original:

A continuación se presentan algunos criterios para revisar el presupuesto original entregado por el Departamento de Presupuestos durante la Transferencia. Esta lista debe considerarse en forma referencial y servir de guía, sin ser limitativa ni impositiva en el desarrollo del procedimiento:

- ☐ Metrados a considerar según la Ingeniería, considerando el estado de ésta.
- ☐ Procesos constructivos y rendimientos.
- ☐ Costo unitario de recursos (Mano de Obra, Materiales, Equipos).
- ☐ Costos de Subcontratos.
- ☐ Costos unitarios por partidas.
- ☐ Costo Directo de construcción:
 - Obras Civiles/ Obras Electromecánicas / Comisionamiento y puesta en servicio
- ☐ Costo Indirecto de construcción:
 - Dirección y Supervisión / Movilización y desmovilización / Gastos operativos de campamentos, almacenes y oficinas / Otros costos indirectos
- ☐ Análisis de riesgos y costos imprevistos de la construcción.

B. Criterios de estimación del Costo Directo:

A continuación se presentan algunos criterios a tomarse en cuenta para estimar el costo directo. Esta lista debe considerarse en forma referencial y servir de guía, sin ser limitativa ni impositiva en el desarrollo del procedimiento:

Costos Directos de Mano de Obra:

- ☐ Régimen Laboral: Construcción, común, formación laboral, especiales, etc.
- ☐ Jornales: Mínimos por categoría, especializados, bonificaciones, destakes, etc.
- ☐ Jornadas de Trabajo: HH/día o por semana (trabajadas y pagadas); días/semana; turnos, rotación (salidas de descanso), etc.
- ☐ Ubicación geográfica, disponibilidad de mano de obra local.
- ☐ Campamentos, alimentación, recreación.
- ☐ Uniformes y herramientas.
- ☐ Implementos de Seguridad, en función del tipo de Proyecto (EPI y EPC).
- ☐ Transporte a Proyecto (en ciudad, desde campamento, desde Lima, etc.).
- ☐ Atención hospitalaria, de emergencia, evacuaciones, planes de emergencia, etc.
- ☐ Interacción con las comunidades, comportamiento social, etc.

Costos Directos de Materiales:

- ☐ Precio en fábrica.

	PRESUPUESTO META			
	GESTIÓN DE COSTOS		Ver: 00	F:
			Página 6 de 8	

- ☐ Logística a Proyecto: transporte terrestre, fluvial, aéreo.
- ☐ Fletes, seguros, aduanas, etc.
- ☐ Inspecciones y controles de calidad.
- ☐ Recepción, almacenaje y transporte interno (horizontal y/o vertical): en costo o en los P.U.
- ☐ Provisión de desperdicios: en costo o en P.U.
- ☐ Plazos de entrega.
- ☐ Condiciones Financieras: forma de pago (adelantos, financiación) y garantías.
- ☐ Garantías técnicas y de performance.

Costos de Equipos de Construcción:

- ☐ Definición de equipo óptimo y alternativas.
- ☐ Definición de equipo propio o de terceros.
- ☐ Definición de inversiones: comparación con alquileres.
- ☐ Costo total de equipos:
- ☐ Posesión: Depreciación, intereses, administración y seguros.
- ☐ Mantenimiento: Preventivo y reparaciones.
- ☐ Operación: Operador, combustibles, lubricantes, filtros, etc.
- ☐ Costos de adecuación inicial de los equipos a condiciones particulares del Proyecto, cuando así lo requieran.
- ☐ Movilización: transporte, desarmado y armado, etc.
- ☐ Condiciones de alquiler de equipos de terceros.
- ☐ Otros: talleres, mecánicos, seguros especiales.
- ☐ Cronograma de utilización y stand by de equipos.

Costos de Subcontratación y Servicios de Ingeniería:

En algunos casos será recomendable que ciertas partes específicas del Proyecto sean subcontratadas a empresas especializadas. Lo mismo es aplicable para ciertas actividades especializadas de ingeniería. En los Subcontratos:

- ☐ Alcances de los trabajos de los subcontratistas.
- ☐ Especificaciones técnicas del trabajo.
- ☐ Políticas de calidad, seguridad y medio ambiente.
- ☐ Necesidades complementarias a proveer.
- ☐ Plazos de entrega.
- ☐ Estimación de Recursos de Mano de Obra y Equipos.
- ☐ Condiciones de pago, financiación.
- ☐ Fianzas o garantías.
- ☐ Premios o penalidades. Gastos en Servicios de Ingeniería (si aplica)
- ☐ Topografía.
- ☐ Estudio de suelos.
- ☐ Pruebas de laboratorio.
- ☐ Asesores externos.

C. Criterios de estimación del Costo Indirecto:

A continuación se presentan algunos criterios a tomar en cuenta para estimar el costo indirecto. Esta lista debe considerarse en forma referencial y servir de guía, sin ser limitativa ni impositiva en el desarrollo del procedimiento:

Costos de Presupuesto

Este componente del costo es histórico y corresponde a los Gastos incurridos en la preparación y presentación de la Propuesta, así como en todos los gastos incurridos en la gestión de Negociación y Firma del Contrato.

	PRESUPUESTO META			
	GESTIÓN DE COSTOS		Ver: 00	F:
			Página 7 de 8	

Costos de Ejecución del Proyecto

Son todos los costos propios de la ejecución del Proyecto que han sido incorporados al Contrato como parte del alcance contractual, tales como:

- ☐ Tributos e Impuestos.
- ☐ Licencias y Permisos.
- ☐ Seguros.
- ☐ Fianzas Bancarias.

Costo de Gestión del Proyecto

Son todos los Costos en que se incurre para la gestión del Proyecto, tales como:

- ☐ Gastos de Oficina Principal que son los costos operativos aplicables por una asignación.
- ☐ Gastos de la Gerencia del Proyecto. Sobre la base de los Costos Indirectos de la Construcción se debe determinar la Organización consolidada del Proyecto, con un Cronograma de utilización de personal y recursos asociados.
- ☐ Gastos de Liquidación del Proyecto que deben ser estimados hasta el cierre definitivo de los compromisos contractuales, incluyendo los Periodos de Garantía. Personal Técnico de Proyecto: Organigrama y Cronograma:
- ☐ Dirección y administración técnica.
- ☐ Aseguramiento de Calidad / Prevención de Riesgo, medio ambiente. Personal Administrativo: Organigrama y Cronograma:
- ☐ Administración, contabilidad, finanzas.
- ☐ Almacenes, tiempo.
- ☐ Seguridad, señalización.
- ☐ Campamentos y servicios.
- ☐ Asistencia Social, cuando se requiera. Gastos de Movilización y desmovilización. Instalaciones Provisionales, Campamentos y servicios (si aplica). Equipos auxiliares y de apoyo
- ☐ Comunicaciones.
- ☐ Camiones y camionetas.

Costos Financieros

- ☐ Efectos del tipo de cambio.
- ☐ Este componente del costo corresponde a la obtención de fondos para la ejecución de los trabajos. Para su estimación se debe considerar un flujo de caja que considere los ingresos y los costos de ejecución del Proyecto, así como de las inversiones que puedan ser requeridas para tal fin, como son las compras de activos. El cálculo del costo financiero a partir del flujo de caja.

D. Metodologías de cálculo del Costo Directo en \$10:

A fin de reducir la cantidad de trabajo operativo para los procesos de Control de Costos, se recomienda el uso del \$10 para la elaboración del Presupuesto Meta. Para ello se definen cuatro metodologías para el cálculo del costo directo metaa partir del presupuesto de costo directo en \$10 elaborado por el Departamento de Presupuestos:

Actualizando el precio unitario de partidas contractuales: se aplica cuando la estructura del presupuesto contractual es similar al Presupuesto Meta. Se obtienen nuevos precios unitarios.

- ☐ Respetar la cantidad de precios unitarios contractuales
- ☐ Revisión y corrección general de precios unitarios
- ☐ Actualización de metrados del Presupuesto Contractual en \$10
- ☐ Corregir los precios unitarios debido a cambios en el proceso constructivo, tipo de contratación y naturaleza contable del costo.

	PRESUPUESTO META			
	GESTIÓN DE COSTOS		Ver: 00	F:
			Página 8 de 8	

Agrupando partidas contractuales: se aplica cuando se tiene una cantidad reducida de partidas a revisar y registrar. Se obtiene un nuevo presupuesto en S10 con estructura distinta a la original.

- ☐ Agrupar partidas similares o afines
- ☐ Hacer un nuevo presupuesto en S10 con aquellas partidas que fueron agrupadas.
- ☐ Considerar en el precio unitario las variaciones en el proceso constructivo, tipo de contratación o naturaleza del costo.

Combinación de alternativas anteriores: se aplica cuando se tiene mayor flexibilidad para analizar la información. Se obtiene un nuevo presupuesto en S10 con estructura distinta a la original, el que estará compuesto por varios subpresupuestos.

- ☐ Analizar en que partes del presupuesto se pueden aplicar las alternativas antes vistas.
- ☐ Aplicar dichas alternativas a diferentes partes del presupuesto.
- ☐ Proceder según lo descrito en cada alternativa.