Universidad Distrital Francisco José de Caldas

Diseño Metodológico para la Ejecución de Presupuestos en las Producciones de la Empresa RCN Televisión

Por Edgar Francisco Perez Mendoza

Director Interno César Asdraldo Vargas Hernández

Director Externo Diana Jimena Guerra Rubio

Bogotá

Agosto de 2016

Contenido

Introducción 4

Definición del Problema 6

Formulación del problema 6

Hipótesis 6

Objetivo Principal 7

Objetivos Específicos 7

Justificación del Proyecto 8

Alcance del Proyecto 8

Capitulo I. Diseño de Flujos de Información 9

A. Identificación de Agentes Involucrados en el Proceso de la Realización y Ejecución del Presupuesto 9

B. Descripción de las Actividades de los Agentes Involucrados en la Realización y Ejecución del Presupuesto 10

C. Flujos de Información entre los Agentes Involucrados en la Realización y Ejecución del Presupuesto 11

D. Diagramas de Flujo de Procesos 15

Capitulo II. Mecanismos de Registro de los Gastos 15

A. Reportes de Producción 15

B. Registro de Anticipos y Legalizaciones 16

C. Registro de Soportes de Compras, Alquileres y Adquisición de Servicios 17

D. Registro de Ejecución Vehículos en Escena 17

E. Registro de Ejecución Locaciones 17

Capitulo III. Proceso de Ejecución Presupuestal 17

A. Agentes Encargados de dar seguimiento a la Ejecución Presupuestal 17

B. Análisis de Rendimientos de Producción vs Costos 18

C. Evaluación del Gasto 18

D. Estandarización de los Presupuestos 19

Capitulo IV. Indicadores de Rendimiento y Costos 20

A. Rendimiento en Minutos 20

B. Rendimiento en Escenas Grabadas 21

C. Porcentaje de Cumplimiento de Minutos Grabados 22

D. Porcentaje de Cumplimiento de Escenas Grabadas 23

E. Porcentaje de Ejecución del Presupuesto 24

Capitulo V. Resultados, Evaluación y Recomendaciones 25
A. Análisis de resultados, alcances e impactos. 25
B. Evaluación y cumplimiento de los objetivos de la pasantía 25
C. Conclusiones y recomendaciones 26
Bibliografía 27
Anexo 1. Formato de Solicitud de Anticipo 28
Anexo 2. Plantilla de Legalización 29
Anexo 3. Diagrama de Flujo y Ficha de Caracterización Realización del Presupuesto 30
Anexo 4. Diagrama de Flujo y Ficha de Caracterización Ejecución del Presupuesto .. 32
Anexo 5. Reporte de Producción 34
Anexo 6. Aplicativo Legalizaciones Producción 35
Anexo 7. Aplicativo Nómina 37
Anexo 8. Aplicativo Costos Producción 38
Anexo 9. Administración Salas Post-producción 39
Anexo 10. Ejemplo de Registro Sistema SAP 40
Anexo 11. Ejecución Vehículos 41
Anexo 12. Ejecución Locaciones 41
Anexo 13. Presupuesto de Producción 42
Anexo 14. Reportes de Producción 43
Anexo 15. Legalizaciones 44

Introducción

Las organizaciones hacen parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ellos deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riegos por asumir. El presupuesto surge como herramienta moderna de planeamiento y control al reflejar el comportamiento de la competencia y de indicadores con los diferentes aspectos administrativos, contables y financieros de la empresa.

El presupuesto es importante como herramienta de control, toda vez que requiere un proceso continuo de revisión, pues al no tener seguimiento se perdería la esencia misma del proceso presupuestal en el cual se invirtieron recursos físicos, financieros y humanos. El presupuesto también permite evaluar la gestión de los gerentes, jefes de departamento, en cuanto al cumplimiento de metas y al aporte que cada uno de ellos hace para conseguirlas o para proponer nuevas estrategias. A través del presupuesto se logra consolidar el trabajo en grupo, puesto que para su realización es necesario contar con profesionales de diversas disciplinas, en razón de que es muy difícil que una sola persona tenga la capacidad de realizar análisis de factores económicos, determinación de niveles de riesgo, análisis de datos financieros y contables, proyección de cifras mediante la utilización de métodos estadísticos, procesos de producción, aspectos legales, estrategias de mercadeo, etcétera.

En la ejecución se observa realmente el cumplimiento de las metas propuestas, ya que justamente en esta se ejecutan los planes. Los responsables de la ejecución, los integrantes del Comité de Presupuesto, deben estar al tanto de lo que está presentándose, estableciendo periodos de revisión que pueden ser mensuales, bimestrales o trimestrales, dependiendo de los criterios que se hayan adoptado para esta etapa. Lo que sí debe quedar claro es que los periodos de revisión no deben ser muy espaciados, porque hay que detectar variaciones significativas y poder efectuar los correctivos del caso o tomar las medidas de control apropiadas que permitan hacer los ajustes pertinentes, a fin de reducir el impacto en las cifras presupuestadas de los periodos futuros. En el proceso de establecer las variaciones es importante que se reúnan los altos directivos de la empresa, para analizar las posibles causas de las variaciones y realizar informes acerca de los mismos, las implicaciones que pueden llegar a tener y las decisiones que se tomaron al respecto.

El control presupuestal se inicia cuando, al momento de comparar los datos presupuestados con los realmente obtenidos, se determinan variaciones que al analizarse permitirán tomar medidas que subsanen las inconsistencias.

Una vez finalizada la ejecución presupuestal, con sus respectivos informes parciales acerca de las variaciones presentadas con sus correspondientes medidas de control, se procede a elaborar un informe final de la ejecución presupuestal que servirá de base para el próximo periodo. Este proceso de retroalimentación abarca todas las etapas del proceso, es decir, desde los análisis del entorno, el procedimiento para recolectar la información, hasta el seguimiento continuo que se ejerce a través del control. Se deben conocer cuáles fueron los aciertos y fallas para determinar si es necesario mejorar procesos, técnicas o si definitivamente es mejor cambiar los actuales, incorporando innovación tecnológica.

Definición del Problema

Para realizar una producción de televisión, previamente se deben analizar diferentes aspectos que determinarán la viabilidad del proyecto (producción televisiva), entre estos se encuentra la realización del presupuesto con el que se va a llevar a cabo la producción. Dentro de este presupuesto se evalúan todo tipo de factores con los que puede contar el proyecto como lo son: música, libretos, nómina, talento (actores y actrices), equipos, arte, viajes, costos administrativos, etcétera. Una correcta realización del presupuesto requiere una minuciosa identificación de todas aquellas necesidades con que se contaran a lo largo del proyecto.

El Canal RCN cuenta con una oficina de Presupuestos dedicada a esta labor. Luego de determinar un valor total requerido para cualquier producción, se procede a la aprobación del presupuesto por parte de las directivas del canal y estando aún sujeto a posteriores cambios, se espera que cada rubro tenga el presupuesto que se le ha asignado en el previo análisis. Las producciones del Canal RCN cuentan con una auditoria para la ejecución de los presupuestos, pero esta se hace mucho tiempo después de realizada la producción debido a la cantidad de proyectos en desarrollo, lo cual ha sido un inconveniente para la identificación de gastos a tiempo, que en algunos casos son innecesarios en las producciones, o la asignación de presupuesto faltante para las mismas.

Con el fin de establecer control sobre el presupuesto asignado y gastado por cada factor involucrado, se requiere desarrollar una metodología que permita facilitar el seguimiento de la ejecución del presupuesto.

Formulación del problema

¿Cuál será la mejor metodología para la ejecución presupuestal en las producciones del Canal RCN?

Hipótesis

Teniendo en cuenta los avances en tecnologías de la información que existen actualmente, la mejor metodología para la ejecución presupuestal en las producciones de la empresa RCN Televisión podría estar amarrada al uso de herramientas ofimáticas en las que se lleve registro de los costos y de la información que sea relevante para evaluar la ejecución presupuestal y determinar el grado en que esta se ajusta al presupuesto original de cualquier producción.

Objetivo Principal

Diseñar, desarrollar e implementar una metodología para dar seguimiento a la ejecución del presupuesto en las producciones de la empresa RCN Televisión.

Objetivos Específicos

• Elaborar los flujos de información, incentivando la colaboración entre el área de presupuestos y el área de producción.

• Establecer mecanismos de registro de los costos incurridos por cada factor, para su posterior comparación con los costos determinados mediante el presupuesto.

• Diseñar los procedimientos y documentación necesarios para el registro de los movimientos realizados durante el desarrollo de la producción.

• Evaluar la ejecución presupuestal como un proceso dentro de la elaboración de presupuestos en la empresa RCN Televisión.

• Estandarizar los presupuestos, teniendo como base el seguimiento de la ejecución presupuestal, analizando fallas y reconociendo aciertos en cada etapa del presupuesto.

• Documentar el proceso de Ejecución Presupuestal con el fin de que sea aplicable a todas las producciones generadas en la empresa RCN Televisión.

Justificación del Proyecto

Al realizar un presupuesto para cualquier producción, se requiere que este sea lo más exacto posible y así garantizar que el valor asignado a cada factor (música, talento (actores y actrices), equipos, etc.) sea suficiente para poder desarrollar el proyecto de la mejor manera. Es importante prestar atención a los cambios que pueden surgir durante la producción, y si es necesario, hacer modificaciones en el presupuesto. Por esta razón, es de gran relevancia dar seguimiento al progreso del proyecto y estar al tanto de estos cambios.

Por medio del seguimiento a la ejecución de las producciones del canal RCN, se tendrá conocimiento de las variaciones en cuanto a factores y costos en un periodo de tiempo pertinente a la realización de los cambios, permitiendo facilitar la toma de decisiones sobre los costos adquiridos durante la realización de una producción y evitando que se presenten gastos innecesarios e injustificados durante la realización del proyecto.

Además se mejorará la exactitud de la elaboración de los presupuestos de una temporada a otra, para proyectos que abarcan más de una temporada y de esta forma asignarles un presupuesto suficiente para suplir todos los requerimientos de la producción.

Alcance del Proyecto

El proyecto estará diseñado y desarrollado para las producciones de la empresa RCN Televisión.

Capitulo I. Diseño de Flujos de Información

A. Identificación de Agentes Involucrados en el Proceso de la Realización y Ejecución del Presupuesto

Para identificar los agentes involucrados se hace el seguimiento detallado de todos los procesos y subprocesos que intervienen en la realización del presupuesto.

El primer agente involucrado en la realización de una producción es el área de Libretos, encargada de desarrollar la historia y plasmarla en los libretos de cada personaje. Posteriormente la historia es analizada detalladamente por parte de la Coordinación de Desglose, identificando aspectos importantes para la realización audiovisual de la historia, como cantidad de locaciones, vehículos en escena, viajes, número de capítulos, número de escenas, etcétera. Esta información es posteriormente utilizada en la Coordinación de Presupuestos para la elaboración de un presupuesto inicial que será analizado y evaluado en un Comité de Viabilidad del cual participan los siguientes agentes:

- ✓ Coordinación de Presupuestos
- ✓ Gerencia de Control y Presupuestos
- ✓ Gerencia Técnica
- ✓ Dirección de Costos
- ✓ Legalizaciones
- ✓ Gerencia de Producciones Externas
- ✓ Auditoria
- ✓ VP Financiera
- ✓ Secretaría General
- ✓ VP Ejecutiva
- ✓ Gerencia de Unitarios
- ✓ Coordinación de Unitarios
- ✓ Gerencia Financiera
- ✓ Coordinación de Novelas
- ✓ Presidencia

El resultado del comité de viabilidad es la aprobación o no del presupuesto propuesto para el proyecto, también pueden surgir posibles modificaciones u observaciones a aplicar al presupuesto y con las que se deberá ajustar posteriormente el mismo para dar continuidad al proyecto.

Seguido de esto, la Dirección de Costos procede a crear un Centro de Costos para el proyecto aprobado, al cual serán cargados todos los costos incurridos en la producción del proyecto.

A partir del desglose de la historia se desarrolla un plan de grabación, con el que los integrantes de cada proyecto encargados de hacer las compras y alquileres de: ambientación, utilería, vestuario, maquillaje y producción, presentan una

Solicitud de Anticipo (Anexo 1.) con la descripción de los gastos que esperan tener para la grabación de las escenas. Estos gastos son revisados y avalados en primera instancia por el Productor Ejecutivo del proyecto, para luego ser recibida por la Coordinación de Presupuestos y tener una segunda revisión, verificando que los gastos descritos en la solicitud se encuentren dentro del presupuesto aprobado.

Luego se remite la solicitud de anticipo a la Gerencia de Control y Presupuesto para que obtenga el aval, previo al ingreso del desembolso en el sistema. Estando ya el registro del desembolso en el sistema, el formato con las aprobaciones es dirigido a Tesorería, donde se realiza el correspondiente desembolso al solicitante para que proceda a realizar las compras y alquileres necesarios para la producción.

Al realizar las compras y/o pagos de alquileres, el solicitante debe legalizar estos movimientos ante la empresa, haciendo entrega de las facturas y soportes de los movimientos realizados con el dinero del desembolso aprobado y diligenciando estos movimientos en una Plantilla de Legalización (Anexo 2.).

B. Descripción de las Actividades de los Agentes Involucrados en la Realización y Ejecución del Presupuesto

Dentro de la realización de un presupuesto para una producción, se pueden identificar actividades llevadas a cabo por cada uno de los agentes que intervienen en él. A continuación se enlistan las principales actividades que desarrolla cada parte involucrada en el proceso de realización del presupuesto:

Agente	Actividades
Libretos	Creación y desarrollo de la historia.
	Creación y desarrollo de libretos.
Coordinación de Desglose	Análisis de la historia.
	Identificación de elementos necesarios para la producción de las escenas a partir del guion.
Coordinación de Presupuestos	Realización del presupuesto del proyecto a partir de los resultados obtenidos en el desglose de la historia, contemplando todos los posibles escenarios y tarifas de los costos en los que se incurre durante toda la producción.
	Revisión periódica de la ejecución del presupuesto.
Gerencia de Control y Presupuesto	Análisis y aprobación de Solicitud de Anticipo.
	Revisión periódica de la ejecución del presupuesto.
Gerencia Técnica	Aprobación del presupuesto en comité de viabilidad.
	Brindar las tarifas de equipos y estudios necesarios para la producción.
Dirección de Costos	Aprobación del presupuesto en comité de viabilidad.
	Creación de Centro de Costos para cada proyecto aprobado.

Legalizaciones	Revisión de facturas entregadas por cada producción.
	Ajustes de retenciones sobre compras realizadas por parte de las producciones.
Auditoria	Verificación de la legalidad de las operaciones y procesos que se llevan a cabo durante la realización de cada proyecto.
VP Financiera	Aprobación del presupuesto en comité de viabilidad.
	Revisión periódica de la ejecución del presupuesto.
Secretaría General	Aprobación del presupuesto en comité de viabilidad.
VP Ejecutiva	Aprobación del presupuesto en comité de viabilidad.
Gerencia de Producciones Externas	Aprobación del presupuesto en comité de viabilidad.
Gerencia de Unitarios	Aprobación del presupuesto en comité de viabilidad.
Coordinación de Unitarios	Aprobación del presupuesto en comité de viabilidad.
Gerencia Financiera	Aprobación del presupuesto en comité de viabilidad.
Coordiancón de Novelas	Aprobación del presupuesto en comité de viabilidad.
	Revisión periódica de la ejecución del presupuesto.
Presidencia	Aprobación del presupuesto en comité de viabilidad.

Tabla1. Principales actividades de los agentes involucrados en el Proceso de la Realización del Presupuesto

Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza

Teniendo en cuenta las principales actividades de los agentes involucrados en la elaboración del presupuesto, podemos establecer los flujos de información que tienen lugar a lo largo del proceso.

C. Flujos de Información entre los Agentes Involucrados en la Realización y Ejecución del Presupuesto

En la organización existen diferentes mecanismos de comunicación que sirven como base para dar trazabilidad a la información y la documentación, buscando así el correcto funcionamiento de los procesos y la correcta ejecución de las tareas.

En el siguiente cuadro se establecen los diferentes documentos y flujos de información que se generan en el proceso de la elaboración y ejecución del presupuesto aprobado para una producción:

Nombre del Proceso	Nombre de Documentos	Información Requerida para su Desarrollo	Fuente de Información	Metodología para capturar la Información	Frecuencia con la que se realiza	Características que debe contener la Información del documento	Registro donde se lleva la Información	Nombre del Aplicativo	Área Responsable de la Captura de Información	Información que Genera el Proceso
Realización de Presupuesto	Libretos	Historia	Área de Libretos	Elaboración y desarrollo de la historia	Inicio del proyecto	Escrito con la historia completa	Archivo, Bases de Datos		Área de Libretos	Libretos
	Desglose	Libretos	Área de Libretos	Identificación de factores que influyen en el costo de la realización del proyecto con base en los libretos	Inicio del proyecto	Factores que están dentro de la historia y que son influyentes en la variación de los costos del proyecto para la realización del presupuesto	Plantilla de Diseño de Proyecto	Excel	Coordinación de Desglose	Desglose de la historia
	Presupuesto Inicial	Desglose de la Historia	Coordianción de Desglose	Análisis de información suministrada en el desglose	Inicio del proyecto	Costo presupuestado total y de cada uno de los factores que intervienen en la realización de la producción	Plantilla de Realización de Presupuesto	Excel	Coordinación de Presupuestos	Presupuesto inicial del proyecto
	Presupuesto Aprobado	Presupuesto Inicial	Coordinación de Presupuestos	Análisis de costos y tiempos establecidos en el presupuesto inicial para determinar la realización, ajustes en el presupuesto o no realización del proyecto	Inicio del proyecto	Copia del presupuesto con las firmas de todos los miembros del comité, aprobando la realización del proyecto bajo los términos estipulados en el presupuesto	Copia digital de Presupuesto Aprobado en carpeta compartida entre los miembros del comité	Carpeta Compartida	Coordinación de Presupuestos	Presupuesto aprobado del proyecto
	Centro de Costos	Presupuesto Aprobado	Comité de Viabilidad	Apertura de un nuevo Centro de Costos para el proyecto que fue aprobado en el comité de viabilidad	Inicio del proyecto	Código numérico con el que se identifica el proyecto aprobado dentro de la base de datos interna	Base de Datos	SAP	Dirección de Costos	Centro de Costos del proyecto

Solicitud de Anticipo	Formato de Solicitud de Anticipo	Desglose de la Historia	Coordinación de Desglose	Con base en el desglose de la historia se identifican aquellos elementos que se requieren comprar o alquilar para la realización de la producción	Según requerimientos de compra o alquiler de elementos para la producción	Descripción de los gastos que esperan tener para la grabación de las escenas	Bases de datos, Archivo de la producción.	SAP Excel	Jefes de Producción, Vestuario, Maquillaje, Ambientación y Utilería	Descripción de gastos y formato de Solicitud de Anticipo
	Revisión y Aprobación de Solicitud de Anticipo	Descripción de Gastos y Formato de Solicitud de Anticipo	Jefes de Producción, Vestuario, Maquillaje, Ambientación y Utilería	Teniendo en cuenta los requerimientos descritos en la solicitud de anticipo, se hace una comparación y verificación de que estos se encuentren dentro del presupuesto aprobado	Según ocurrencia	Firmas de aprobación de la Producción Ejecutiva y de la Gerencia de Control y Presupuesto	Bases de datos, Archivo de la producción.	SAP Excel	Producción Ejecutiva, Coordinación de Presupuestos, Gerencia de Control y Presupuestos	Solicitud de Anticipo aprobada o rechazada
	Registro de la Solicitud de Anticipo en el Sistema	Formato de Solicitud de Anticipo Aprobado	Producción Ejecutiva, Gerencia de Control y Presupuesto	La información del documento aprobado es subida al sistema SAP	Según ocurrencia	Registro cuidadoso de los valores correspondientes a cada rubro solicitado en el documento	Bases de datos, Plantillas de Ejecución presupuestal	SAP Excel	Gerencia de Control y Presupuesto, Coordinación de presupuestos	Registro de Solicitud de Anticipo en bases de datos y plantillas de ejecución presupuestal
	Desembolso de Monto Aprobado	Registro de la Solicitud de Anticipo en el Sistema	Gerencia de Control y Presupuesto	Luego de haber sido registrada la información en el sistema SAP, el solicitante se dirige a Tesorería, donde, con base en la información suministrada por SAP realizan desembolso en la cuenta del solicitante	Según ocurrencia	Soporte de desembolso	Bases de datos, Plantillas de Ejecución presupuestal	SAP Excel	Tesorería	Desembolso realizado a nombre del solicitante y de la producción a la cual pertenece

Legalización de Movimientos	Plantilla de Legalización	Facturas, Cuentas de Cobro, Soportes de Compras y Gastos	Solicitantes de Anticipos	Se registra la información de las compras, los alquileres y demás gastos acarreados por el solicitante a raíz del dinero desembolsado	Según Ocurrencia	Descripción de los gastos que el solicitante realizo	Bases de datos	Excel	Jefes de Producción, Vestuario, Maquillaje, Ambientación y Utilería	Plantilla de legalización diligenciada con la información de gastos de la producción
	Revisión de Plantilla de Legalización	Plantilla de Legalización, Facturas Cuentas de Cobro, Soportes de Compras y Gastos	Solicitantes de Anticipos	Se comparan los registros detallados en la plantilla de legalización, frente a las facturas, cuentas de cobro y soportes de compras y gastos originales	Según ocurrencia	Plantilla de legalización y documentos soporte con firma de aprobación del Productor Ejecutivo y del Gerente de Control y Presupuesto	Bases de datos, Plantilas de Ejecución presupuestal	Excel	Producción Ejecutiva, Coordinación de Presupuestos, Gerencia de Control y Presupuestos	Plantilla de legalización y soportes de gastos con firmas de aprobación
	Registro de soportes de legalización en el sistema	Plantilla de legalización y soportes de gastos con firmas de aprobación	Producción Ejecutiva, Coordinación de Presupuestos, Gerencia de Control y Presupuestos	Los soportes previamente aprobados son nuevamente revisados, verificando su veracidad, para posteriormente registrar los movimientos en el aplicativo SAP, determinando a la vez la carga impositiva de estos	Según ocurrencia	Descripción y valor de los movimientos, junto con la carga impositiva que cada uno de estos conlleva	Bases de datos, Plantillas de Ejecución presupuestal	SAP Excel	Legalizaciones	Registro de movimientos en bases de datos y plantillas de ejecución presupuestal

Tabla2. Flujos de Documentos e Información Generados en el Proceso de la Realización del Presupuesto

Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza

D. Diagramas de Flujo de Procesos

El diagrama de flujo de la realización del presupuesto (Anexo 3.) se diseñó junto con su ficha de caracterización con base en la información recopilada durante el análisis del proceso que se viene realizando actualmente en el Canal RCN, se obtuvo información directamente de los agentes involucrados acerca de las actividades que estos realizan desde el desarrollo de la historia hasta la legalización de los movimientos que tienen lugar a lo largo del desarrollo de cualquier producción.

El siguiente diagrama de flujo que se diseñó de igual manera con su correspondiente ficha de caracterización fue el de la Ejecución del Presupuesto (Anexo 4.), el cual ilustra la metodología propuesta para la ejecución del presupuesto de las producciones del Canal RCN, y que se está aplicando actualmente ya que urgía la implementación de un modelo de ejecución, evaluación y control presupuestal.

Capitulo II. Mecanismos de Registro de los Gastos

A. Reportes de Producción

Cuando se llevan a cabo grabaciones, ya sea en estudio o en locaciones, se debe llevar un formato de registro (Reporte de Producción) (Anexo 5.), que refleja los aspectos más relevantes a tener en cuenta durante el proceso de grabación:

- ✓ Nombre de la Producción
- ✓ Unidad de Producción
- ✓ Fecha
- ✓ Locaciones
- ✓ Escenas Planeadas y Grabadas
- ✓ Minutos Planeados y Grabados
- ✓ Extras
- ✓ Vehículos en Escena
- ✓ Animales en Escena
- ✓ Alimentación
- ✓ Alquileres para Producción
- ✓ Observaciones de Producción, Dirección, Cafetería, Vestuario, Maquillaje, Ambientación, Escenografía y Técnica.

Esta información es utilizada como referencia para determinar el momento en el cual se encuentran las producciones con respecto a escenas y con respecto a minutos grabados, estos dos rubros son los que van a establecer los rendimientos que se han gestado en las grabaciones. Para poder analizar y manipular esta información, se diseñó un aplicativo en Excel que facilite la toma de decisiones con respecto a las particularidades que surgen como resultado de las grabaciones.

B. Registro de Anticipos y Legalizaciones

Con el fin de llevar un mecanismo de control del gasto al momento de desembolsar los anticipos que servirán a la producción para realizar sus compras y alquileres, este anticipo se registrara (en el centro de costo de la producción que solicita el dinero) en el sistema SAP, de igual manera en la Coordinación de Presupuestos se lleva paralelamente un control con ayuda de un aplicativo en Excel (Anticipos y Legalizaciones) en cuanto a dinero que se ha desembolsado mediante la solicitud de anticipos, y con ayuda de este determinar si al momento de recibir una nueva solicitud de anticipo esta debe ser aceptada o rechazada, teniendo en cuenta el valor que el solicitante ha legalizado hasta ese momento y también el análisis de rendimientos que está sujeto al tiempo en el cual se encuentra la producción, ya sea en minutos o en escenas grabadas.

De igual manera junto con el área de Tecnologías de la Información se desarrollaron cuatro aplicativos en Excel, los cuales están enlazados con la información que es subida a SAP, el objetivo de estos es brindar una manera más sencilla de poder visualizar la información que respecta a las producciones y a su ejecución. Los aplicativos desarrollados son:

- ✓ Legalizaciones Producción: El cual relaciona y enseña toda la información correspondiente a anticipos y legalizaciones de todas las producciones, con la facilidad de filtrar la información ya sea por producción, por fecha, por nombre del responsable, etc. (Anexo 6.)
- ✓ Nómina Productivo: Este aplicativo nos muestra la información acerca de todos los trabajadores activos en cada una de las producciones y también en toda la empresa. (Anexo 7.)
- ✓ Costos de Producción: Este nos proporciona la información relacionada a la totalidad de los costos que ha tenido una producción en cualquier periodo de tiempo, la información que se brinda aquí es posible filtrarla por fechas, rubros pertenecientes a cada producción como Nómina, Talento, Arte, Transporte, Recursos Técnicos, etc. (Anexo 8)
- ✓ Administración Salas Post-producción: Gracias a este aplicativo se puede llevar un control detallado de las salas de edición utilizadas para la post-producción de los diferentes proyectos, describiendo la cantidad de horas utilizadas en cada sala, así como su costo por hora y la persona que realizó el trabajo. (Anexo 9.)

Al contener información confidencial de toda la empresa no es posible la vinculación de estos aplicativos desarrollados junto con el área de Tecnologías de la Información al presente documento. Por tal motivo en los anexos sólo se presentan imágenes de la pantalla principal de estos.

C. Registro de Soportes de Compras, Alquileres y Adquisición de Servicios

Para ejercer control sobre los gastos que tiene la producción relacionados con la adquisición de bienes y servicios, se lleva un registro en la base de datos soportada en el software SAP, este registro es actualizado en el momento en que cada solicitante realiza la legalización del desembolso recibido. Seguido de esto ya podemos evaluar los gastos incurridos, frente a los presupuestados, teniendo en cuenta también los rendimientos reales de producción, es decir, el momento en el cual se encuentra la producción. (Anexo 10.)

De igual forma que con los aplicativos desarrollados por T.I. del Canal RCN, la información contenida en el sistema SAP es de carácter confidencial, por lo que no es posible la articulación de este software al presente trabajo, solamente podremos visualizar el sistema en imágenes de la pantalla principal de la base de datos y la información de SAP.

D. Registro de Ejecución Vehículos en Escena

Cuando las producciones tienen gran cantidad de capítulos (Novelas), adicionalmente se llevan registros de los vehículos en escena, donde se especifica la cantidad de veces que se han utilizado y el valor de cada alquiler. Está información es enfrentada de igual manera con los gastos que se tenían presupuestados, en cuanto a costos de alquileres y a la cantidad de veces a utilizar cada bien. Para esto se diseña un aplicativo en Excel, que nos muestre el registro de cada vez que se utilizó un vehículo, frente a lo que se tenía previsto. (Anexo 11.)

E. Registro de Ejecución Locaciones

De igual forma que se lleva un registro de los vehículos en escena, las locaciones son un rubro importante cuando se trata de una producción de gran duración como lo son las series o novelas. Para ejercer control del gasto sobre este rubro, se diseña en primera medida un aplicativo en Excel (Anexo 12.) que nos muestra la cantidad de veces que se alquila cada locación, su costo y la comparación en cuanto a costos y veces utilizadas frente al presupuesto. Esta información es suministrada por los soportes que utiliza la producción para legalizar los anticipos solicitados. También se compara la veracidad de estos datos con los registros que se llevan en los Reportes de Producción.

Capitulo III. Proceso de Ejecución Presupuestal

A. Agentes Encargados de dar seguimiento a la Ejecución Presupuestal

Durante la realización de todo el proyecto se espera que los gastos en que se incurre para toda la producción, sean los que previamente se estimaron en el presupuesto aprobado.

Para ejercer control sobre estos gastos incurridos, se hacen revisiones periódicas y detalladas sobre los gastos asumidos en dicho periodo de tiempo y los gastos acumulados hasta el momento de la revisión, contrastándolos con el rendimiento de producción y comparando estas cifras con las previamente establecidas en el presupuesto.

Esta labor es ejercida en primera instancia por la Coordinación de Presupuestos, donde se lleva registro de las solicitudes de anticipo, las legalizaciones, reportes de producción diarios y se tiene acceso al presupuesto aprobado con los rendimientos esperados para poder comparar costos, tiempos y en general los recursos utilizados para la producción en un tiempo transcurrido.

La información recolectada por la Coordinación de Presupuestos es utilizada para realizar el correspondiente análisis de todos los costos en los que ha incurrido la producción, teniendo en cuenta el rendimiento de las grabaciones. Esta información es contrastada con los rendimientos y costos estimados en el presupuesto aprobado. El análisis es realizado por diferentes dependencias, como la Gerencia de Control y Presupuesto, la Vicepresidencia Financiera y la Vicepresidencia Creativa y de Producto.

B. Análisis de Rendimientos de Producción vs Costos

Las grabaciones pueden ser realizadas en estudios del canal o en locaciones exteriores, en el presupuesto se contemplan dos tipos de rendimientos, siendo más altos cuando las grabaciones son en estudios. Estos datos son comparados con el rendimiento real de grabación, que de igual forma pudo ser de grabaciones en estudio o en exteriores.

Con base en el análisis de los rendimientos y habiendo identificado el tiempo en el cual se encuentra la producción al momento de realizar dicho análisis, se pueden comparar los costos acarreados hasta ese tiempo, frente a los costos presupuestados durante el mismo periodo de tiempo.

C. Evaluación del Gasto

Frente a cada movimiento que se realice con el fin de adquirir algún bien o servicio que se requiera para la producción, se debe hacer una revisión para verificar si este gasto se encontraba o no dentro del presupuesto y al final poder determinar la confiabilidad del presupuesto aprobado. Habiendo analizado cada rubro que se ha ejecutado a lo largo del proyecto, y teniendo en cuenta el rendimiento que lleva el proyecto, se identifican aquellos rubros que no se están comportando acorde con lo planeado, logrando determinar las variaciones que representan un mayor riesgo para la ejecución total del proyecto.

Con respecto a estas variaciones se pueden tomar decisiones que involucren la implementación de un cambio que permita reducirlas, o pueden establecerse como un punto de mejora para la realización de futuros presupuestos.

D. Estandarización de los Presupuestos

Para la realización de los presupuestos del canal RCN Televisión existe un aplicativo en Excel diseñado por la Coordinación de Presupuestos (Anexo 13.), en este se exponen todos los posibles tipos de gastos en los que incurre la producción, los más generales son la música, los libretos, condiciones adicionales como los honorarios a contratar, el casting, ensayos, la nómina (personal de la producción), el talento (actores, presentadores, etc.), la producción (locaciones, vehículos, dobles y efectos, animales en escena, transporte de producción, alimentación, aseo papelería y otros), el arte (escenografía, ambientación y utilería, vestuario y maquillaje), equipos técnicos de grabación (cámaras, luces, grúas, móviles, micrófonos, sonido, etc.), costos administrativos y viajes que se realicen durante la producción.

Algunos de estos valores están establecidos en una base de datos propiedad del Canal RCN y elaborada por diferentes dependencias de la empresa, además de esto en cada rubro se puede determinar la cantidad a presupuestar y el tiempo durante el cual será necesario, para establecer los tiempos en que será necesario cada rubro de la producción, en el aplicativo existe una hoja de diseño de producción, en la que se estipulan aquellos parámetros bajo los cuales deberá desarrollarse el presupuesto, como lo son el número de capítulos totales de la producción, el número de escenas totales, la cantidad de minutos por capítulo, la cantidad de escenas a grabar en exteriores y en estudio, así como también se determina un cronograma que regirá el desarrollo del presupuesto, donde se encuentra la cantidad de días necesarios para la preproducción, producción y postproducción.

Dentro del diseño de producción también se calculan los rendimientos que tendrá cada unidad de producción, por lo que se tendrá en cuenta el cronograma establecido y de igual manera como parámetro el número de personas que conformará cada unidad.

Este aplicativo también contempla otros rubros dirigidos a imprevistos, costos de gerencia, bonificaciones y otros acuerdos a los que se llegue de derechos de autor.

El valor agregado que tendría la aplicación de la metodología propuesta en este trabajo para la estandarización de los presupuestos en la empresa RCN Televisión, es la verificación de la efectividad de los costos establecidos en la base de datos con la que se realizan actualmente todos los presupuestos, determinando si estos valores se ajustan o no, y, en qué medida a la ejecución presupuestal de cada producción.

Capitulo IV. Indicadores de Rendimiento y Costos

A. Rendimiento en Minutos

Ficha Técnica. Rendimiento en Minutos de Grabación	
Nombre del Indicador	Rendimiento en Minutos de Grabación
Sigla	RMG
Objetivo	Determinar la velocidad a la cual graba una Unidad de Producción durante un tiempo determinado
Definiciones y Conceptos	Unidad de Producción. Grupo de trabajo compuesto por todas las personas que intervienen en la grabación y realización de un número determinado de escenas
Método de Medición	Razón del Número de Minutos Grabados en un número de días determinado, entre el mismo número de días (de una unidad de producción)
Unidad de Medida	Cantidad de minutos grabados por día de grabación (por unidad de producción)
Fórmula	$RMG_i = \frac{NMG_i}{ND_i}$
Variables	NMG: Número de minutos grabados durante el periodo de referencia i. ND: Número de días de grabación de la unidad de producción.
Limitaciones del Indicador	El resultado es una aproximación promedio al rendimiento real en minutos de la unidad de producción
Fuente de Datos	NMG: Reportes de producción ND: Reportes de producción
Desagregación Temática	i: Rango de tiempo. Tiempo entre el cual se va a determinar el rendimiento de la unidad de producción.
Desagregación Geográfica	RCN Televisión
Periodicidad de los Datos	Según ocurrencia (Reportes de producción)
Fecha de Información Disponible	Diario
Responsable	Coordinación de Presupuestos

Tabla 3. Ficha Técnica, Rendimiento en Minutos de Grabación

Autor. Edgar Francisco Perez Mendoza

B. Rendimiento en Escenas Grabadas

Ficha Técnica. Rendimiento en Escenas Grabadas	
Nombre del Indicador	Rendimiento en Escenas Grabadas
Sigla	REG
Objetivo	Determinar la velocidad a la cual una unidad de producción está realizando el proceso de grabación de un proyecto en un tiempo determinado
Definiciones y Conceptos	Unidad de Producción. Grupo de trabajo compuesto por todas las personas que intervienen en la grabación y realización de un número determinado de escenas
Método de Medición	Razón del Número de Escenas Grabadas en un tiempo determinado entre el número de días al que se quiere obtener la medición
Unidad de Medida	Número de escenas grabadas por día de grabación
Fórmula	$REG_i = \frac{NEG_i}{ND_i}$
Variables	NEG: Número de escenas grabadas, durante el periodo de referencia i. ND: Número de días de grabación de la unidad de producción
Limitaciones del Indicador	El resultado es una aproximación promedio al rendimiento real de la unidad de producción
Fuente de Datos	NEG: Reportes de producción ND: Reportes de producción
Desagregación Temática	i: Rango de tiempo. Tiempo entre el cual se va a determinar el rendimiento de la unidad de producción.
Desagregación Geográfica	RCN Televisión
Periodicidad de los Datos	Según ocurrencia (Reportes de producción)
Fecha de Información Disponible	Diario
Responsable	Coordinación de Presupuestos

Tabla 4. Ficha Técnica, Rendimiento en Escenas Grabadas

Autor. Edgar Francisco Perez Mendoza

C. Porcentaje de Cumplimiento de Minutos Grabados

Ficha Técnica. Porcentaje de Cumplimiento de Minutos Grabados	
Nombre del Indicador	Porcentaje de Cumplimiento de Minutos Grabados
Sigla	%CMG
Objetivo	Determinar el porcentaje de cumplimiento en una medida porcentual del rendimiento que ha tenido una producción en minutos de grabación frente al presupuestado, en un tiempo determinado
Definiciones y Conceptos	Porcentaje de Cumplimiento. Grado en el que el rendimiento real de una producción logra ajustarse al rendimiento planteado en el presupuesto aprobado
Método de Medición	Razón del Rendimiento en Minutos de Grabación (RMG) entre el Rendimiento en Minutos Presupuestado (RMP) y el resultado multiplicarlo por cien
Unidad de Medida	Porcentaje de cumplimiento de minutos grabados
Fórmula	$\%CMG_i = \frac{RMG_i}{RMP_i} * 100$
Variables	RMG: Rendimiento en minutos grabados durante el periodo de referencia i.
Limitaciones del Indicador	La utilización de promedios puede desvirtuar la información
Fuente de Datos	RMG: Indicador de rendimiento en minutos grabados RMP: Presupuesto aprobado en comité de viabilidad
Desagregación Temática	i: Rango de tiempo. Tiempo entre el cual se va a determinar el porcentaje de cumplimiento del rendimiento en minutos grabados RMP: Rendimiento en minutos por día de grabación, determinado al momento de realizar el presupuesto
Desagregación Geográfica	RCN Televisión
Periodicidad de los Datos	Según ocurrencia
Fecha de Información Disponible	Diario
Responsable	Coordinación de Presupuestos

Tabla 5. Ficha Técnica, Porcentaje de Cumplimiento de Minutos Grabados

Autor. Edgar Francisco Perez Mendoza

D. Porcentaje de Cumplimiento de Escenas Grabadas

Ficha Técnica. Porcentaje de Cumplimiento de Escenas Grabadas	
Nombre del Indicador	Porcentaje de Cumplimiento de Escenas grabadas
Sigla	%CEG
Objetivo	Determinar el porcentaje de cumplimiento en una medida porcentual del rendimiento que ha tenido una producción en escenas de grabación frente al presupuestado, en un tiempo determinado
Definiciones y Conceptos	Porcentaje de Cumplimiento. Grado en el que el rendimiento real de una producción logra ajustarse al rendimiento planteado en el presupuesto aprobado
Método de Medición	Razón del Rendimiento en Escenas Grabadas (RMG) entre el Rendimiento en Escenas Presupuestado (RMP) y el resultado multiplicarlo por cien
Unidad de Medida	Porcentaje de cumplimiento de escenas grabadas
Fórmula	$\%CEG_i = \frac{REG_i}{REP_i} * 100$
Variables	REG: Rendimiento en escenas grabadas durante el periodo de referencia i.
Limitaciones del Indicador	La utilización de promedios puede desvirtuar la información
Fuente de Datos	REG: Indicador de rendimiento en escenas grabadas REP: Presupuesto aprobado en comité de viabilidad
Desagregación Temática	i: Rango de tiempo. Tiempo entre el cual se va a determinar el porcentaje de cumplimiento del rendimiento en escenas grabadas REP: Rendimiento en escenas por día de grabación, determinado al momento de realizar el presupuesto
Desagregación Geográfica	RCN Televisión
Periodicidad de los Datos	Según ocurrencia
Fecha de Información Disponible	Diario
Responsable	Coordinación de Presupuestos

Tabla 6. Ficha Técnica, Porcentaje de Cumplimiento de Escenas Grabadas

Autor. Edgar Francisco Perez Mendoza

E. Porcentaje de Ejecución del Presupuesto

Ficha Técnica. Porcentaje de Ejecución del Presupuesto	
Nombre del Indicador	Porcentaje de Ejecución del Presupuesto
Sigla	%EP
Objetivo	Determinar el porcentaje de ejecución de cada rubro utilizado para la producción, frente a los valores determinados en el presupuesto
Definiciones y Conceptos	Porcentaje de Ejecución. Grado en el que los costos de una producción se han gastado, frente a los valores determinados en el presupuesto aprobado
Método de Medición	Razón del valor gastado en cada rubro entre el valor presupuestado del mismo rubro y el resultado multiplicarlo por cien
Unidad de Medida	Porcentaje de ejecución de cada rubro presupuestado
Fórmula	$\%EP_i = \frac{VG_j}{VP_j} * 100$
Variables	VG: Valor gastado de cada rubro i VP: Valor presupuestado de cada rubro i
Limitaciones del Indicador	
Fuente de Datos	VG: Formato y Aplicativo de Legalización VP: Presupuesto aprobado en comité de viabilidad
Desagregación Temática	j: Tipo de rubro. Cada uno de los componentes que intervienen en la realización de una producción
Desagregación Geográfica	RCN Televisión
Periodicidad de los Datos	Según ocurrencia (Legalización)
Fecha de Información Disponible	Diario
Responsable	Coordinación de Presupuestos

Tabla 7. Ficha Técnica, Porcentaje de Ejecución del Presupuesto

Autor. Edgar Francisco Perez Mendoza

Para llevar un registro de la información necesaria para alimentar los anteriores indicadores, se diseñaron dos aplicativos en Excel, el primero (Anexo 14.) tiene la información más relevante proveniente de los reportes de grabación, razón por la cual recibe el nombre de Reportes de Producción seguido del nombre del proyecto, esta información nos servirá para el registro de algunos costos que se tienen a diario como el transporte de todos los equipos necesarios para la producción, el número de extras que aparecen en la grabación, la alimentación

para todas las personas de la unidad y los actores, pero también nos muestra el registro de los rendimientos tanto en escenas como en minutos de grabación.

El segundo aplicativo (Anexo 15.), tiene el nombre de Legalizaciones seguido del nombre del proyecto, en este se lleva un registro tanto de los valores de los anticipos solicitados, como de los valores legalizados por cada solicitante de anticipos de una producción, además de comparar estos valores de los rubros solicitados con los valores presupuestados, los que nos brinda la información necesaria para nuestro indicador de Porcentaje de Ejecución del Presupuesto.

Capitulo V. Resultados, Evaluación y Recomendaciones

A. Análisis de resultados, alcances e impactos.

Teniendo en cuenta que al no existir anteriormente una metodología para la ejecución, control y evaluación del presupuesto para las producciones del Canal RCN en un periodo de tiempo pertinente, el proceso descrito en este trabajo plantea una manera acorde con las actividades de la empresa para la toma de decisiones, siendo de gran importancia para la empresa ejercer mecanismos de control sobre los costos que tienen lugar a lo largo del desarrollo de cada proyecto.

Para lograr mejorar el proceso de la realización del presupuesto, y que este sea más acertado con respecto a la realidad, es indispensable diseñar y aplicar sistemas de registro y así poder en primer lugar analizar la información, luego evaluar todos los rubros que hacen parte de las producciones y en última instancia, definir mecanismos de control sobre aquellas variaciones que se presenten al contrastar el presupuesto planeados frente al presupuesto ejecutado.

La implementación de un modelo que regule los procesos de ejecución, evaluación y control presupuestal, es importante además porque busca que la trazabilidad de la información sea de manera permanente entre el área de producción, legalizaciones, el área de presupuestos, nómina, y demás agentes del Canal RCN, que intervienen en la realización de cada proyecto.

B. Evaluación y cumplimiento de los objetivos de la pasantía

Los objetivos que se plantearon en este trabajo fueron alcanzados satisfactoriamente. Es importante resaltar que el diseño metodológico para la ejecución de presupuestos en el canal RCN, involucra múltiples procesos de los cuales se tendrán resultados al finalizar todas las etapas de una producción.

El desarrollo de los objetivos establecidos para este proyecto, se logra partiendo de la información obtenida en la realización de la pasantía, información que sirvió

de base para el diseño e implementación de formatos de registro y aplicativos que se están utilizando en la Coordinación de presupuestos de la empresa RCN Televisión.

C. Conclusiones y recomendaciones

Para garantizar que futuros presupuestos para las producciones del Canal RCN se ajusten cada vez más en cuanto a su realización y ejecución, es necesario realizar un análisis detallado de la evaluación presupuestal, donde se podrán identificar aquellos rubros que tengan mayor variación en su valor ejecutado con respecto a su valor presupuestado. Logrando así la implementación de mejoras en el proceso de la realización y la ejecución del presupuesto que eliminen o reduzcan en gran medida estas variaciones.

Además para lograr la implementación de mejoras en los procesos es relevante hacer un análisis de los resultados que muestran los indicadores de rendimiento y costo al finalizar cada producción y poder determinar aquellos rubros en los que las variaciones fueron mayores y así llegar a corregir estas variaciones en futuros presupuestos.

Es indispensable brindar mayor atención a inculcar en las personas que conforman las unidades de trabajo la importancia que tiene el logro de las grabaciones dentro del tiempo establecido por cronograma para el presupuesto. Esto con el fin de aumentar los rendimientos de las unidades de trabajo y que el resultado que se encuentre en la ejecución presupuestal sea positivo.

Es recomendable realizar revisiones periódicas de los costos cargados a una producción en el sistema SAP, con el propósito de que no haya valores de otras producciones cargados de manera errónea y que perjudiquen los resultados de la ejecución presupuestal, de igual manera se aconseja continuar con la documentación y registro de los costos en que incurre cada proyecto para su realización, y así tener soportes de los gastos en caso de que se presente algún inconveniente o duda acerca de un valor existente.

Bibliografía

DIAZ, María C. PARRA, Ramiro. LOPEZ, Lina María Presupuestos, Enfoque para la Planeación Financiera. Editorial Pearson. 2012.

BURBANO RUIZ, Jorge E. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos. Editorial Mc Graw Hill. 1990.

WELSCH, Glen A. Presupuestos: Planificación y Control de Utilidades. Prentice Hall. 1990.

PRADO, José G. El Laboratorio de Televisión como Espacio Didáctico. Centro Universitario de la Ciénega Universidad de Guadalajara. 2011

Anexo 1. Formato de Solicitud de Anticipo

SOLICITUD DE ANTICIPO
PARA GASTOS DE PRODUCCION
N O V E L A S

ANTICIPO No. - DOCUMENTO SAP

FECHA : 11 de julio de 2016

PROGRAMA / AREA : _____ SEMANA : _____

SOLICITANTE: _____ CAPITULOS : _____

CC : _____ LOCACION o SET : _____

ITEM DE GASTOS		VALOR
HONORARIOS	Extras y Figurantes	
	Musicos	
	Otros Honorarios	
ALQUILERES	Alqu. de Locaciones	
	Alqu. de Ambientacion	
	Alqu. de Vestuario	
	Alqu. de Animales	
	Alqu. de Equipo Técnico	
	Alqu. Vehículos para Grabación	
	Otros Alquileres	
SERVICIOS	Serv. de Aseo y Cafetería	
	Serv. de Celular	
	Serv. de Extras	
	Serv. de Alimentación	
	Serv. Fletes y Acarreos	
	Serv. Transporte Personal	
	Serv. de Lavandería	
	Serv. de Ambientacion y/o Escenografia	
	Serv. De Taxi	
	Otros Servicios	
GASTOS DE VIAJE	Alojamiento Hotel	
	Alimentación Hotel	
	Comunicaciones Hotel	
	Otros gastos de viaje	
COMPRAS Y DIVERSOS	Elem. de Cafetería y aseo	
	Elem. Papelería y fotocopias	
	Combustibles y Lubricantes	
	Parqueaderos y peajes	
	Elem. de Audio y video	
	Ferretería y electricos	
	Elem. de Ambientac. y utilería	
	Compras de Maquillaje	
	Compras de Vestuario	
	Otros Materiales	
	Gastos de Representacion	
	Indemnizaciones y Daños a Terceros	
	TOTAL ANTICIPO :	**$ 0**

Solicitante
C.C

Produccion Ejecutiva o General

Control de Anticipos

Gerencia Admon. De Produccion

Imagen 1. Formato Solicitud de Anticipo. Autor: RCN Televisión.

Anexo 2. Plantilla de Legalización

RCN TELEVISION	LEGALIZACIÓN			No.	Fecha (dd/mm/aaaa)	Saldo Anterior (por legalizar)	
Reponsable:			Cargo:			Saldo Final (por legalizar)	
Producción:			Totales:	0	0		

Fecha Documento			No. Documento	Descripción	Proveedor	Valor Bruto	Valor Pagado	No. Cheque	Saldo
dd	mm	aaaa							

Imagen 2. Plantilla de Legalización. *Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza.*

Anexo 3. Diagrama de Flujo y Ficha de Caracterización Realización del Presupuesto

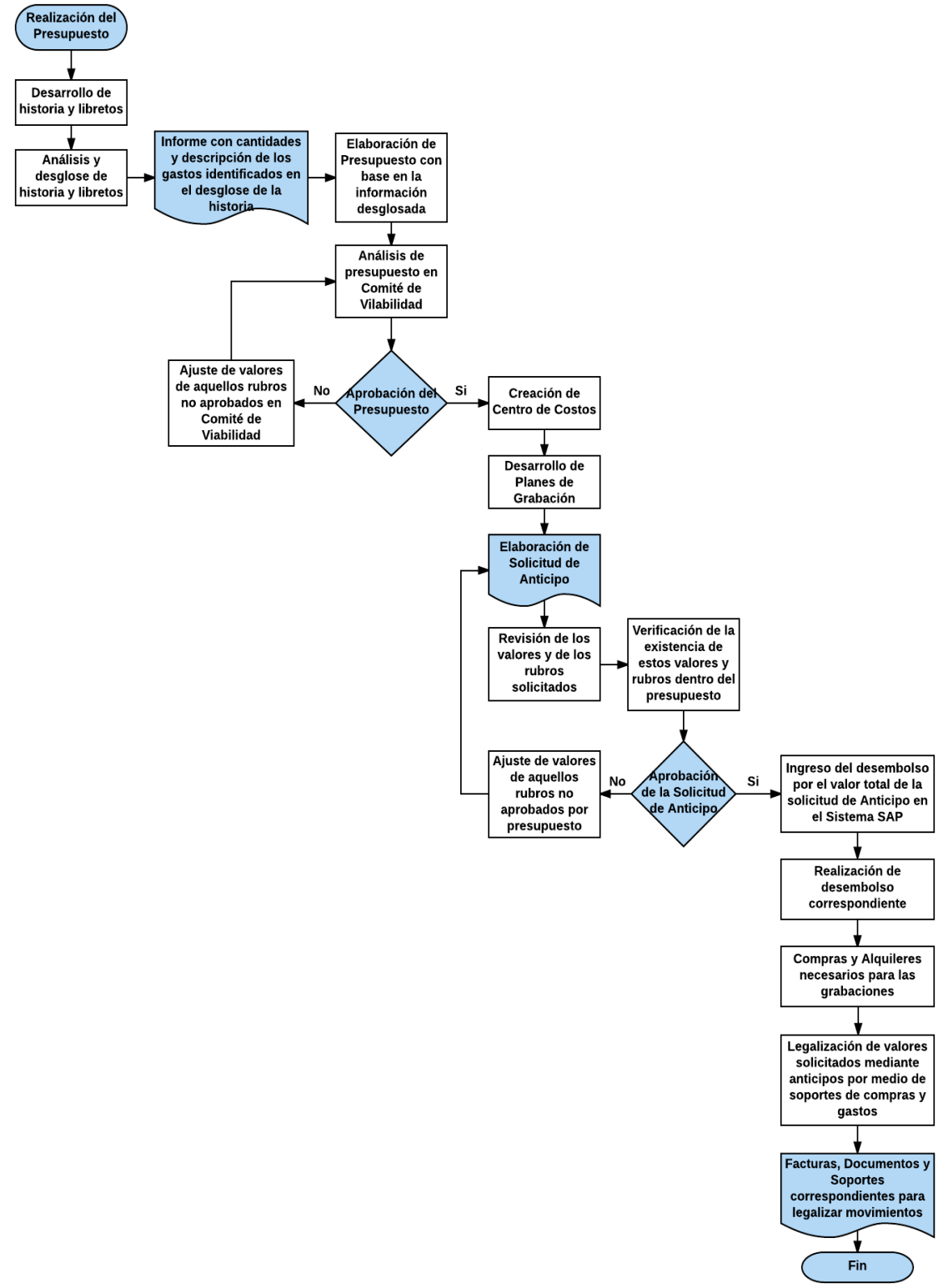


Diagrama de Flujo 1. Realización del Presupuesto. Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza.

RCN TELEVISION

Realización del Presupuesto

Dueño del proceso :	Coordinación de Presupuestos	***Tipo del proceso:***	☐ Cliente ■ Apoyo ☐ Dirección
Objetivo/Misión del proceso :	Documentar la metodología utilizada en la realización de un presupuesto para cualquier producción del canal RCN Televisión.		

Recursos Humanos, Infraestructura e informática	
Coordinador de Presupuestos	Aplicativo en Excel
Coordinador de Desglose	Formato de Solicitud de Anticipo
Producción Ejecutiva	Formato de Legalizaciones
Producción	

Requerimientos	
Cumplimiento en la entrega de libretos	Cronograma de actividades
Personal necesario por unidad de producción	Plan de Grabación
Información desglosada	Soportes de Compras y Alquileres

Entradas	***Proveedor (es)***
Historia y Libretos	Libretos
Desglose de historia	Coord. de Desglose
Personal necesario	Producción
Presupuesto Inicial	Comité de Viabilidad
Plan de Grabación	Producción
Soportes de Compras y Alquileres	Solicitante producción

Principales Actividades
Análisis de información desglosada
Análisis para aprobación o rechazo de Presupuesto Inicial
Ajuste de Presupuesto Inicial
Análisis de Plan de Grabación
Análisis de Solicitud de Anticipo
Registro de Soportes de compras y alquileres

Salidas	***Cliente(s)***
Presupuesto Inicial	Comité de Viabilidad
Presupuesto Aprobado	Producción
Solicitud de Anticipo	Producción
Legalizaciones	Coordinación de Presupuestos
Desembolso de Anticipo	Producción
Compras y Alquileres	Producción

Mecanismo de Control y Seguimiento del Proceso	***Indicadores de Control del Proceso***
Reuniones Gerenciales	
Auditorías Internas	
Comités de Calidad	Cumplimiento de Objetivos
Revisiones Periódicas	Cumplimiento de Acciones de Mejora

Principales Documentos	
Procedimientos	***Registros***
Aplicativo de Realización del Presupuesto	
Solicitud de Anticipo	Cronograma del proyecto
Plantilla de Legalización	Indicadores de Cumplimiento
Presupuesto Aprobado	
Comparación de costos presupuestados y solicitados	

Ficha de Caracterización 1. Realización del Presupuesto. Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza.

Anexo 4. Diagrama de Flujo y Ficha de Caracterización Ejecución del Presupuesto

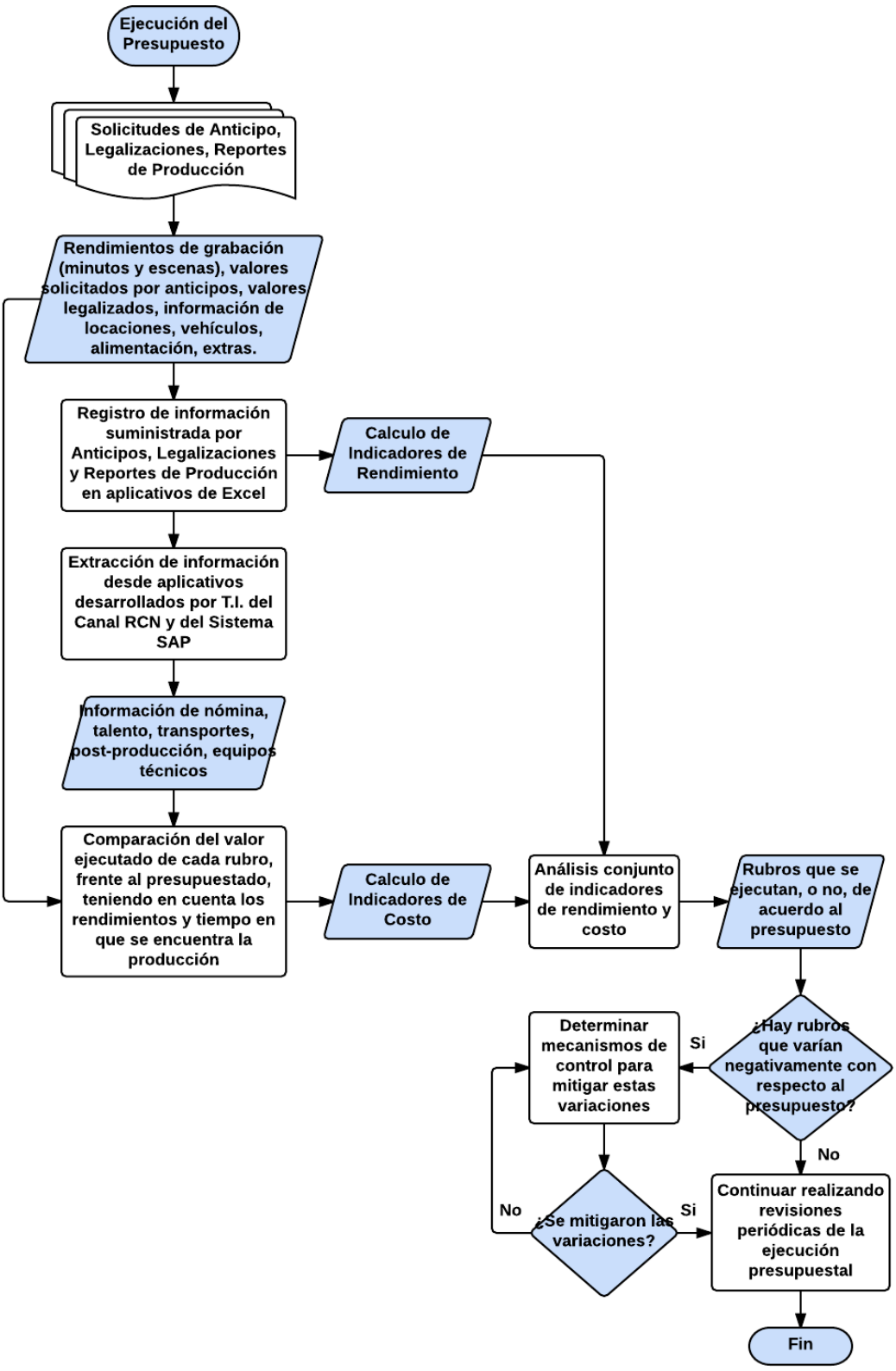


Diagrama de Flujo 2. Ejecución del Presupuesto. *Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza.*

RCN TELEVISION

Ejecución del Presupuesto

Dueño del proceso :	Coordinación de Presupuestos	***Tipo del proceso:***	☐ Cliente ■ Apoyo ☐ Dirección
Objetivo/Misión del proceso :	Diseñar una metodología de ejecución, evaluación y control presupuestal, aplicable a todas las producciones del Canal RCN Televisión.		

Recursos Humanos, Infraestructura e informática	
Coordinador de Presupuestos	Aplicativos en Excel
Gerente de Control y Presupuestos	Sistema SAP
Producción Ejecutiva	Aplicativos Gerencia T.I.
Producción	

Requerimientos	
Correcto funcionamiento de aplicativos de gerencia T.I.	Ingreso de soportes a SAP
Correcto diligenciamiento de Formatos	Soportes de Compras y Alquileres
Cumplimiento de planes de grabación	
Correcto registro de información en aplicativos	

Entradas	***Proveedor (es)***
Reportes de Producción	Producción
Legalizaciones	Producción
Información de SAP	SAP

Principales Actividades
Calculo de Indicadores de Rendimiento y Costo Análisis conjunto de indicadores de Rendimiento y Costo Comparación de valores ejecutados frente a los presupuestados

Salidas	***Cliente(s)***
Identificación de rubros con variaciones negativas con respecto al presupuesto	Coordinación de Presupuestos
Mecanismos de control para mitigar variaciones negativas	Coordinación de Presupuestos
Evaluación y Control del Gasto	Producción

Mecanismo de Control y Seguimiento del Proceso	***Indicadores de Control del Proceso***
Reuniones Gerenciales Auditorías Internas Comités de Calidad Revisiones Periódicas	Cumplimiento de Objetivos Cumplimiento de Acciones de Mejora Evaluación de mecanismos de control

Principales Documentos	
Procedimientos	***Registros***
Aplicativos de Ejecución Presupuestal diseñados en la Coordinación de Presupuestos. Aplicativos diseñados por la Gerencia de T.I. Sistema de registro SAP Reportes de producción Soportes de Legalizaciones	Indicadores de Rendimiento y Costo Evaluación de los rendimientos con respecto al costo y con respecto a los tiempos según presupuesto Planes de mejora de mecanismos de control

Ficha de Caracterización 2. Ejecución del Presupuesto. Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza.

Anexo 5. Reporte de Producción

REPORTE DE PRODUCCIÓN

LA LEY DEL CORAZÓN (UNIDAD __)

FECHA: _____ **No. MOVIL:** _____ **No. ESTUDIO** _____

LOCACION 1 _____ **DIRECCION** _____

LOCACION 2 _____ **DIRECCION** _____

LOCACION 3 _____ **DIRECCION** _____

HORA LLAMADO: **EN RCN** _____ **EN LOCACIÓN** _____ **H. INICIO**_____ **FUERA DEL AIRE** _____

ESCENAS PLANEADAS_____**ESCENAS GRABADAS**_____**ESCENAS COLGADAS**_____ **ANEXAS** _____

TIEMPO PLANEADO _____ **MINUTOS GRABADOS** _____

MOTIVO: _____

_____ _____

No. EXTRAS: **A** _____ **AA** _____ **AAA** **MODELO AA** _____ **MODELO AAA** _____

AGENCIA : _____ _____

ANIMALES EN ESCENA:_____ PROVEEDOR: OTROS:_____

No. VEHÍCULOS: **ALTA** _____ **MEDIA** _____ **BAJA** _____

PROVEEDOR: _____

No. REFRIGERIOS: _____ **No. ALMUERZOS** _____ **No. COMIDAS** _____

PROVEEDOR: _____

DIRECCION _____

PRODUCCION _____

CAFETERÍA _____

VESTUARIO _____

MAQUILLAJE _____

AMBIENTACION / ESCENOGRAFIA _____

TECNICA _____

_____ _____

JEFE DE PRODUCCIÓN **INGENIERO MÓVIL**

Imagen 3. Formato de Reporte de Producción. Autor: Producción Canal RCN.

Anexo 6. Aplicativo Legalizaciones Producción

REPORTE DE ANTICIPOS SIN LEGALIZAR

NOMBRE RESPONSABLE
APONTE VALLEJO CAROLINA
ARAGON HERNANDEZ MAURICIO ANDRES
ARANDA HURTADO JORGE ELIECER
ARCILA GUEVARA KARLA VANESA
ARENAS RIOS JOSE VICENTE
ARISTIZABAL MARITZA
ARIZA HOLGUIN RICARDO ANDRES
ARP LIBERTY
ARROYO VEGA LEONARDO

DOCUMENTO CONTABLE
0101168463
3300056302
3300056765
3300056839
3300057129
3300057194
0100002210
0100002211
0100159670

CEDULA	NOMBRE	DOCUMENTO CONTABLE	FECHA DESEMBOLSO	DESCRIPCION	SALDO ANTICIPO
0041956342	VERA HOYOS CAROLINA	0101168463	20160630	LEG ANT 37.434.295 LA LEY DEL CORAZON DOC 33-55827	30.981.422
		3300056302	20160614	ANTICIPO LA LEY DEL CORAZON PRODUCCION	4.004.750
		3300056765	20160628	ANTICIPO LA LEY DEL CORAZON AMBIENTACION	28.401.605
		3300056839	20160706	ANTICIPO LA LEY DEL CORAZON PRODUCCION	23.079.544
		3300057129	20160713	ANTICIPO LA LEY DEL CORAZON PRODUCCION	27.682.005
		3300057194	20160715	ANTICIPO LA LEY DEL CORAZON PRODUCCION	23.227.166
	Total VERA HOYOS CAROLINA				**137.376.492**
Total general					**137.376.492**

Imagen 4. Aplicativo Legalizaciones Producción. Autor: T.I. Canal RCN.

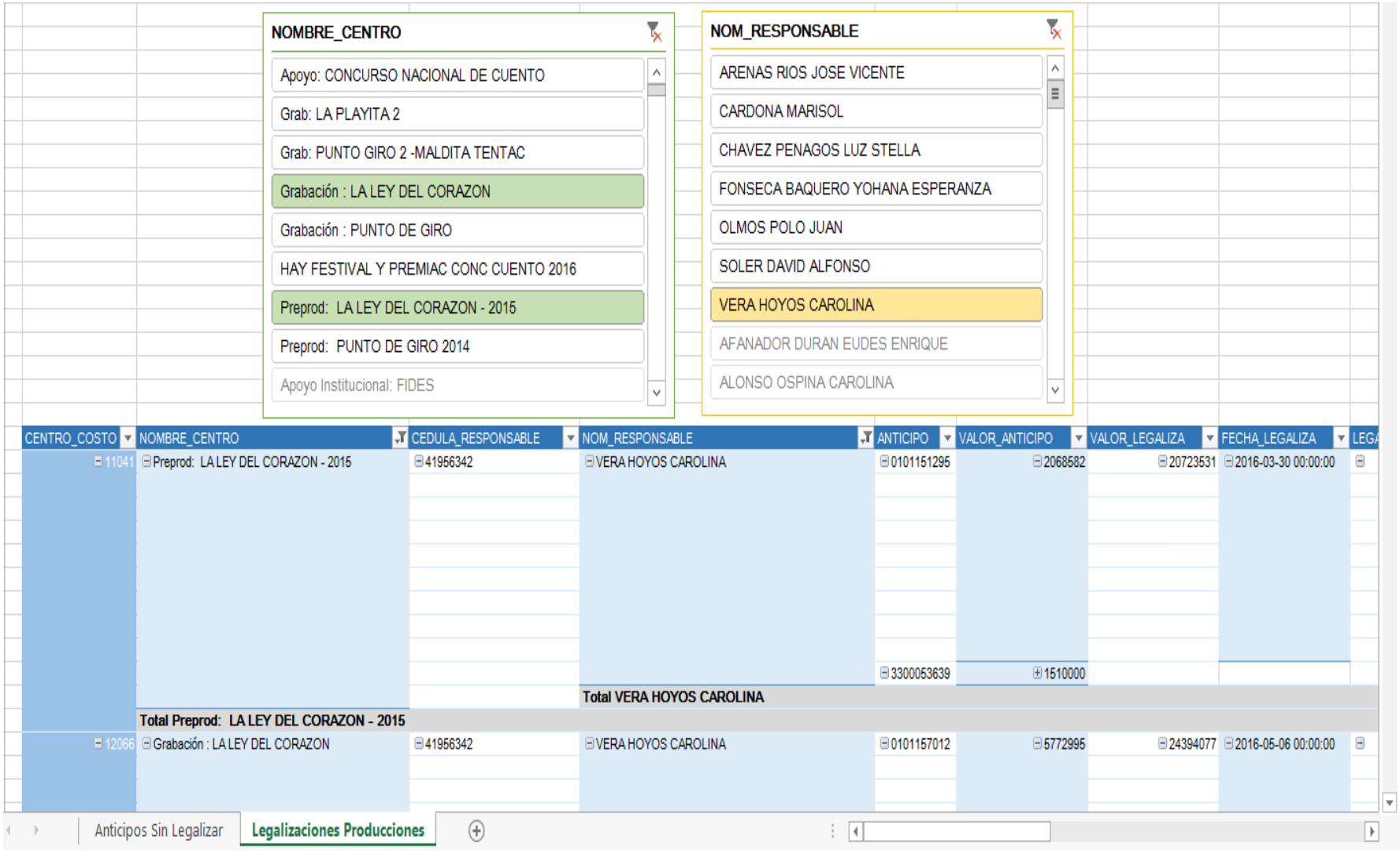


Imagen 5. Aplicativo Legalizaciones Producción. Autor: T.I. Canal RCN.

Anexo 7. Aplicativo Nómina



Imagen 6. Aplicativo Nómina Productivo. Autor: T.I. Canal RCN.

Anexo 8. Aplicativo Costos Producción

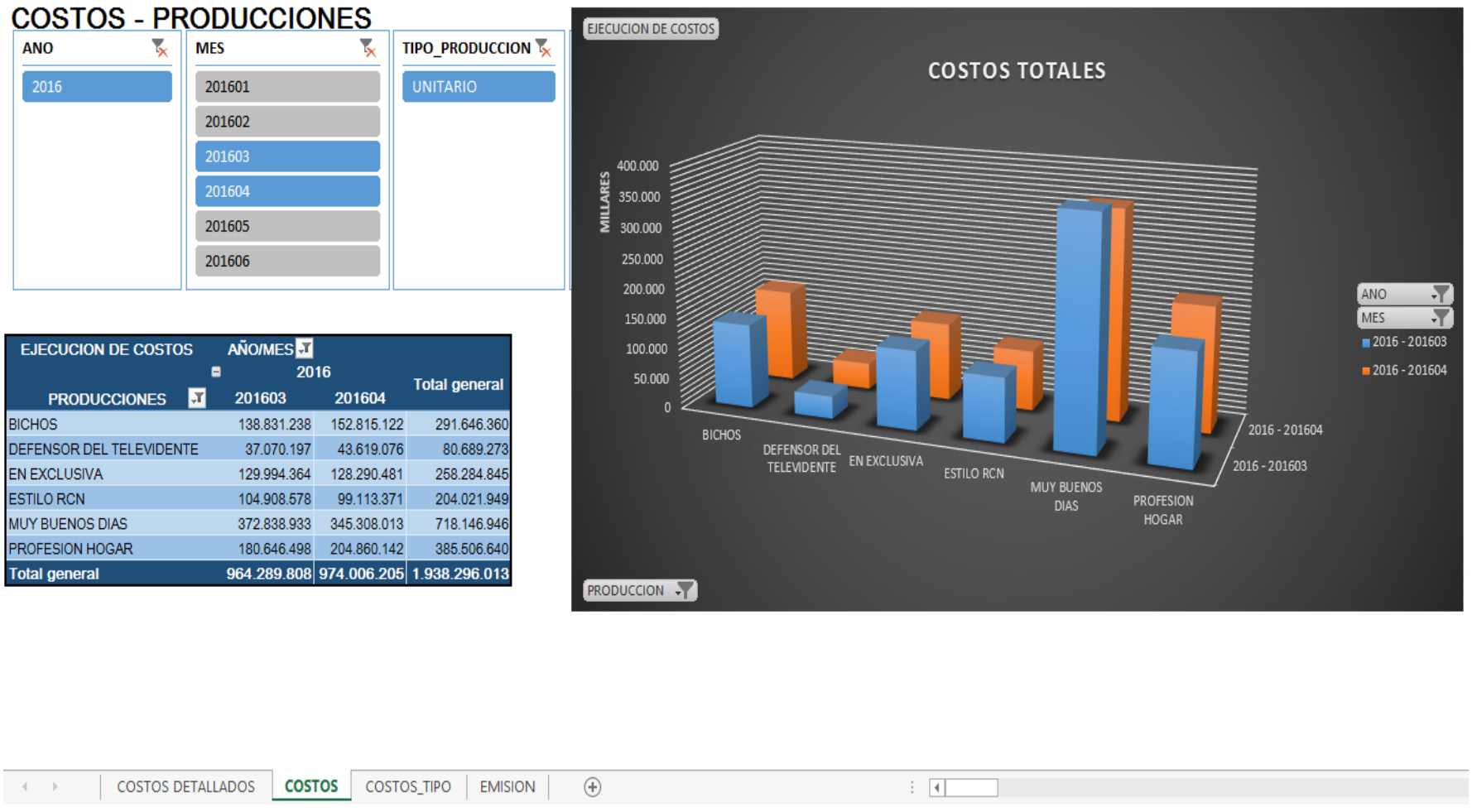


Imagen 7. Aplicativo Costos Producción. Autor: T.I. Canal RCN.

Anexo 9. Administración Salas Post-producción

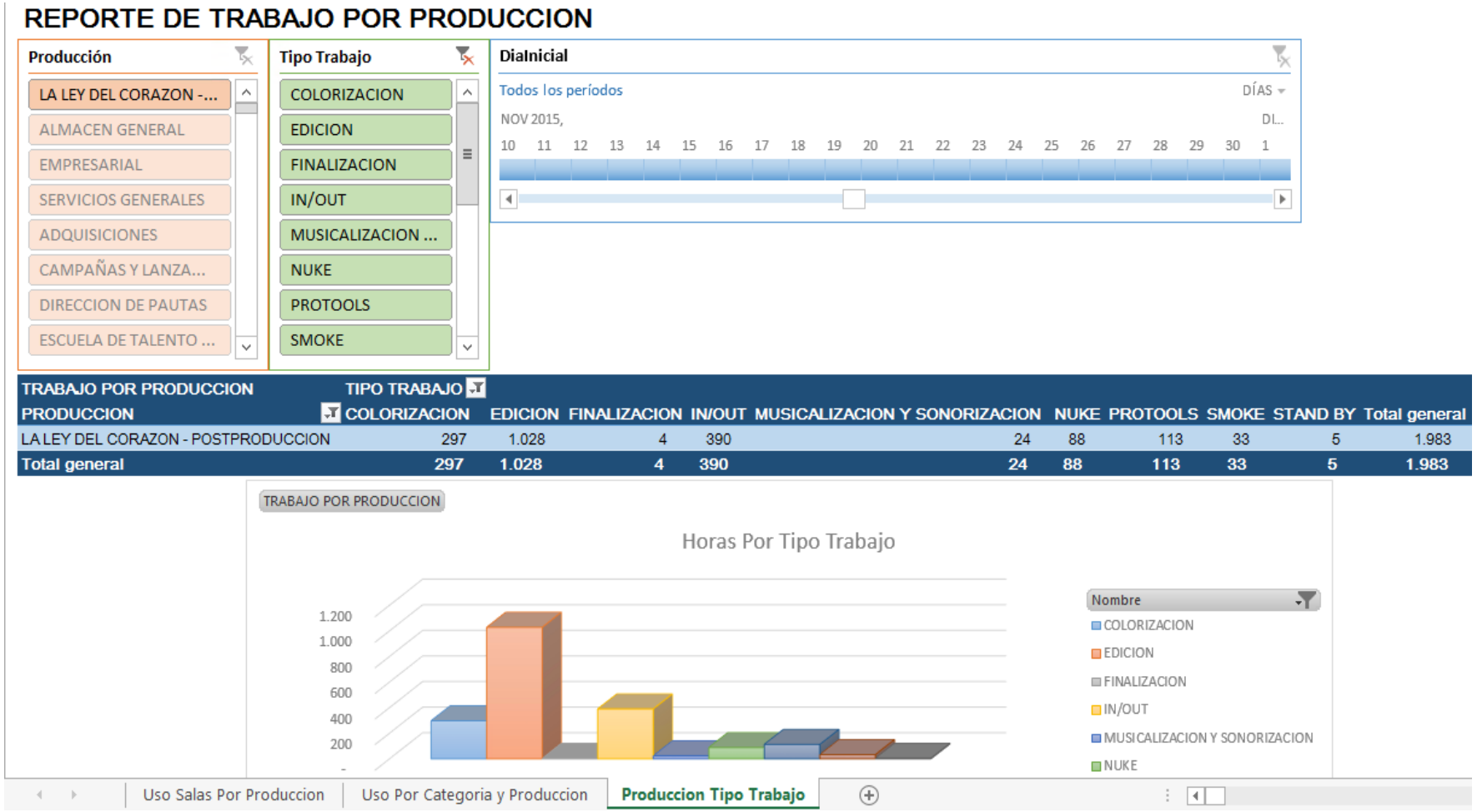


Imagen 8. Aplicativo Administración Salas Post-Producción. Autor: T.I. Canal RCN.

Anexo 10. Ejemplo de Registro Sistema SAP

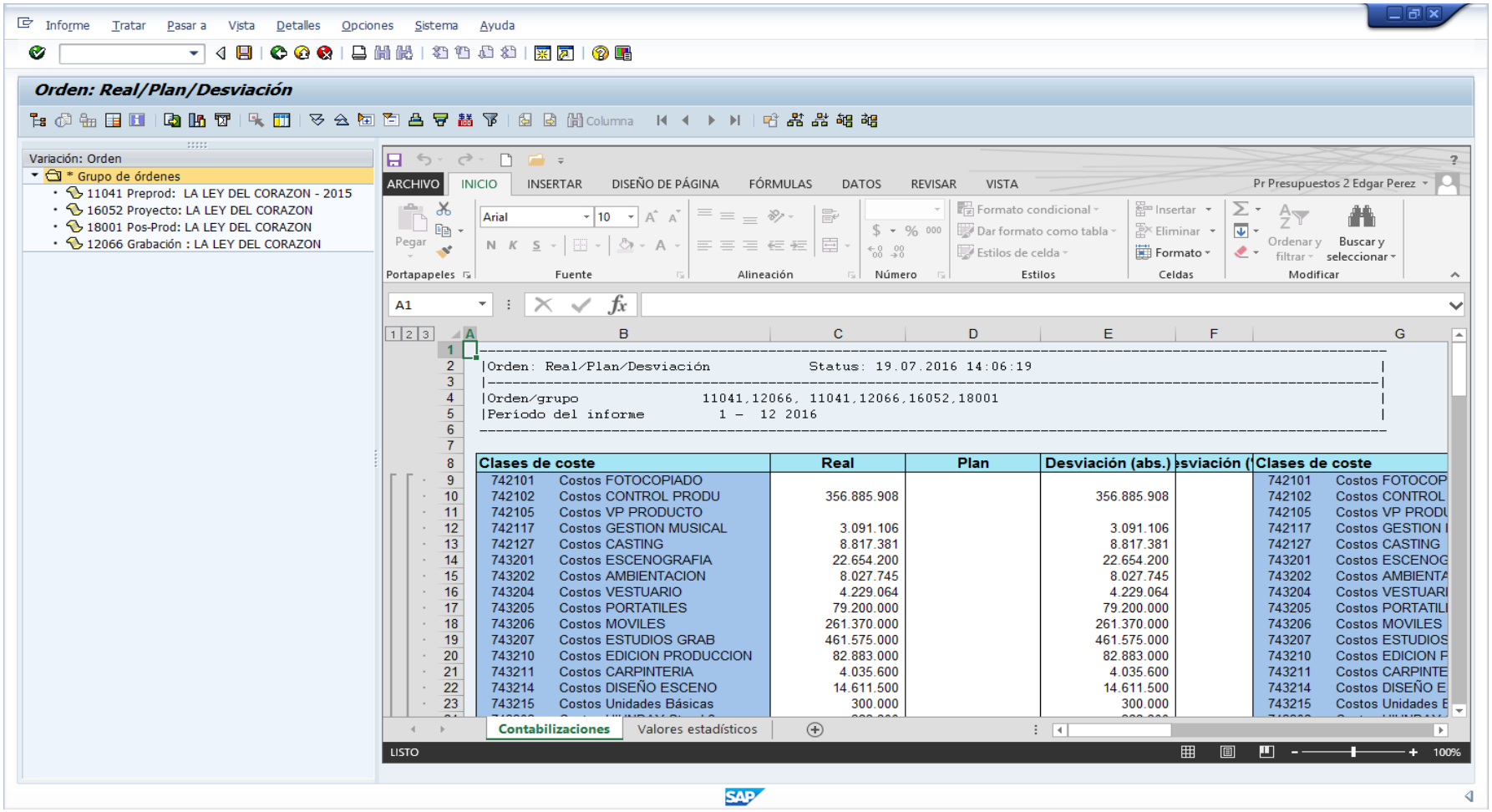


Imagen 9. Ejemplo de Registro Sistema SAP. Autor: Canal RCN.

Anexo 11. Ejecución Vehículos

La Ley del Corazón							
	Presupuestado			Ejecutado			
Vehículos en Escena	Valor Unitario	Tiempo	Valor Total	Valor Unitario	Acumulado Tiempo	Valor Total	%
Julia	550.000	60	33.000.000	480.000	13	6.470.000	19,6%
				50.000	1		
				90.000	2		
Pablo	600.000	70	42.000.000	450.000	19	9.110.000	21,7%
				50.000	4		
				90.000	4		
Jimena	550.000	13	7.150.000	500.000	4	2.050.000	28,7%
				50.000	1		
Nicolas	600.000	45	27.000.000	500.000	6	3.090.000	11,4%
				90.000	1		
Gustavo	550.000	8	4.400.000	450.000	3	1.620.000	36,8%
				90.000	3		
Fiscal Silvia	550.000	5	2.750.000	300.000	1	300.000	10,9%
Elias	550.000	12	6.600.000	420.000	2	840.000	12,7%
Andres	550.000	15	8.250.000	500.000	1	500.000	6,1%
Alfredo	550.000	28	15.400.000	500.000	7	3.500.000	22,7%
Liliana	450.000	3	1.350.000	470.000	1	560.000	41,5%
				90.000	1		
Catalina	600.000	25	15.000.000	330.000	4	1.320.000	8,8%
Maria Cristina	600.000	22	13.200.000	500.000	5	2.700.000	20,5%
				110.000	1		
				90.000	1		
	Subtotal:	**389**	**223.500.000**	**Subtotal:**		**40.180.000**	**18,0%**

Imagen 10. Aplicativo Ejecución Vehículos. Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza.

Anexo 12. Ejecución Locaciones

LA LEY DEL CORAZÓN 1-		PRESUPUESTADO			EJECUTADO			
#	NOMBRE DE LA LOCACIÓN	Valor Unitario	Tiempo	Valor Total	Valor Unitario	Acumulado Tiempo	Valor Total	%
1	FIRMA CABAL ORTEGA DOMINGUEZ							
2	SALAS DE AUDIENCIA JUZGADO PENAL Cpa. 49 Esc. 229	170.000.000	1	170.000.000	7.500.000	1	37.300.000	21,9%
					7.000.000	1		
3	SALAS DE AUDIENCIA JUZGADO DE FAMILIA Cap. 17, Esc. 56				4.000.000	1		
					2.800.000	6		
					2.000.000	1		
4	CASA MARÍA CRISTINA	2.500.000	18	45.000.000	3.200.000	2	47.572.500	105,7%
					3.720.000	7		
					4.240.000	1		
					5.450.000	1		
					5.442.500	1		
5	APARTAMENTO PABLO	2.500.000	14	35.000.000	3.550.000	2	26.900.000	76,9%
					3.300.000	6		
6	CASA JIMENA	2.500.000	10	25.000.000	4.750.000	4	19.000.000	76,0%
7	CÁRCEL MODELO, sala de visitas	1.200.000	5	6.000.000			0	0,0%
8	CÁRCEL MODELO, celdas, fachada, mstrador, pasillos,patio						0	
9	CASA MARCOS	800.000	3	2.400.000	1.050.000	2	2.100.000	87,5%
10	RESTAURANTE PIERRE	2.500.000	7	17.500.000	5.000.000	1	13.000.000	74,3%
					4.000.000	2		
11	UDECOM	1.500.000	7	10.500.000	5.074.000	1	9.414.000	89,7%
					4.340.000	1		
12	HOSPITAL DEL NORTE			0			0	
13	BAR "ON THE ROCK'S"	2.500.000	4	10.000.000	2.700.000	2	5.400.000	54,0%

Imagen 11. Aplicativo Ejecución Locaciones. Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza.

Anexo 13. Presupuesto de Producción

PRESUPUESTO DEL PROYECTO:

Fecha de realización:

Meses Pro U1:	0,00	Tiempo Pre:	0,0	Capítulos	
Meses Pro U2:	0,0	Total Días:	0,0		0
Rendim Prom Est:	0,0	% Est:	0%		
Rendim Prom Ext:	0,0	% Ext:	0%		

DESCRIPCIÓN	COMÚN U1 Y U2		UNIDAD 1		UNIDAD 2		TOTAL		%
	TOTAL	CAP	TOTAL	CAP	TOTAL	CAP	TOTAL	CAP	
MÚSICA									0,0%
LIBRETOS									0,0%
CONDICIONES ADICIONALES									0,0%
PRE PRODUCCIÓN									0,0%
NÓMINA									0,0%
TALENTO									0,0%
PRODUCCIÓN									0,0%
ARTE									0,0%
EQUIPOS									0,0%
COSTOS ADMINISTRATIVOS									0,0%
VIAJES									0,0%
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0,0%
IMPREVISTOS									0,0%
FEE									0,0%
IPC									0,0%
COSTO GERENCIA RCN							0		0,0%
BONIFICACIONES									0,0%
GRAN TOTAL							0,0	0,0	0,00%
TOTAL DÓLARES							0,0	0,0	

RCN TELEVISION

PRODUCE:

Otros Costos

Imagen 12. Aplicativo Presupuesto de Producción. Autor: Coordinación de Presupuestos RCN Televisión.

Anexo 14. Reportes de Producción

Fecha	Unidad	Escenas Planeadas	Escenas Grabadas	Esc. Grabadas - Esc. Planeadas	Días de Grabación	Escenas Planeadas Prom.	Escenas Grabadas Prom.	Esc. Grabadas Prom. - Esc. Planeadas Prom.	Total Escenas del Proyecto	4920,4
Totales	1, 2 y 3	3.063	2.741	-322	112,00	27,35	24,47	-2,88	Promedio Días al mes	23,3
	1	1.373	1.192	-181	108,00	12,71	11,04	-1,68	Días Totales de Grabación según Rendimiento Esc.	201,1
	2	1.672	1.531	-141	109,00	15,34	14,05	-1,29		
	3	18	18	0	1,00	18,00	18,00	0,00	Meses de Grabación	8,6
16/03/2016	2	15	14	-1						
17/03/2016	2	11	10	-1						
18/03/2016	1	15	15	0						
19/03/2016	2	10	11	1						
21/03/2016	2	19	19	0						
	1	14	10	-4						
22/03/2016	1	11	13	2						
	2	20	20	0						
23/03/2016	2	16	15	-1						
	1	12	9	-3						
28/03/2016	1	14	7	-7						
	2	18	18	0						
29/03/2016	1	15	14	-1						
	2	18	18	0						
30/03/2016	1	16	6	-10						
	2	20	14	-6						
31/03/2016	1	16	12	-4						
	2	10	9	-1						
01/04/2016	2	17	17	0						
	1	16	11	-5						
02/04/2016	1	10	8	-2						
	2	20	18	-2						

Imagen 13. Aplicativo Reportes de Producción. Rendimiento Escenas.
Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza

Fecha	Unidad	Extras			Figurantes	Modelos				
		A	AA	AAA	Fig.	Mod. AA	Mod. AA	Mod. AAA	Mod. AAA	TOTAL
Total		-	16.650.000	305.550.000	12.300.000	9.120.000	1.600.000	51.500.000	13.300.000	**410.020.000**
Valor Unit			45.000	70.000	150.000	120.000	200.000	250.000	350.000	
Cant		-	370	4.365	82	76	8	206	38	
16/03/2016	2							1		
17/03/2016	2			1						
18/03/2016	1		2							
19/03/2016	2			14				1		
21/03/2016	2			14				1		
21/03/2016	1			14	1					
22/03/2016	1		55	60						
22/03/2016	2			15				1		
23/03/2016	2			15						
23/03/2016	1		60	60						
28/03/2016	1			50	8					
28/03/2016	2		14							
29/03/2016	1			10						
29/03/2016	2		15							
30/03/2016	1			19	2	1				
30/03/2016	2		16		1					
31/03/2016	1			9	17					
31/03/2016	2			15						
01/04/2016	2			15						
01/04/2016	1									
02/04/2016	1			49		1				
02/04/2016	2			15						
04/04/2016	2			24						
04/04/2016	1			1						

Imagen 14. Aplicativo Reportes de Producción. Extras, Modelos y Figurantes.
Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza

Anexo 15. Legalizaciones

PRODUCCIÓN								AMBIENTACIÓN Y UTILERÍA			
Carolina Vera				David Soler				José Arenas			
Valor Total:	505.231.168			Valor Total:	193.015.574			Valor Total:	145.879.545		
Legalizado:	394.286.282	78,0%		Legalizado:	83.987.355	43,5%		Legalizado:	111.534.850	76,5%	
Saldo:	110.944.886	22,0%		Saldo:	109.028.219	56,5%		Saldo:	34.344.695	23,5%	
Anticipos		Legalizaciones		Anticipos		Legalizaciones		Anticipos		Legalizaciones	
Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor	Fecha	Valor
03.03.16	1.510.000	20.03.16	1.492.946	08.03.16	14.097.734	01.04.16	28.047.516	26.02.16	20.050.000	10.03.16	13.500.570
11.03.16	6.879.772	21.03.16	5.006.997	14.03.16	14.290.000	12.05.16	13.016.996	07.03.16	11.296.794	15.03.16	25.929.304
17.03.16	19.800.000	28.03.16	20.527.200	07.04.16	12.000.000	20.06.16	1.394.095	10.03.16	19.994.794	04.04.16	3.856.936
18.03.16	1.401.000	29.03.16	1.009.344	04.05.16	2.260.000	09.07.16	41.528.748	17.03.16	19.900.000	05.04.16	3.298.611
22.03.16	17.374.298	10.04.16	18.225.809	09.06.16	16.100.000			04.04.16	4.696.700	13.04.16	22.276.969
29.03.16	8.670.983	11.04.16	20.931.271	20.06.16	20.200.000			05.04.16	1.380.000	02.05.16	1.048.451
06.04.16	20.666.940	12.04.16	4.739.112	01.07.16	11.257.840			13.04.16	4.585.000	13.05.16	6.212.320
11.04.16	13.712.500	25.04.16	19.369.293	12.07.16	31.700.000			20.04.16	1.618.000	16.05.16	636.500
14.04.16	13.256.868	02.05.16	26.039.308	26.07.16	71.110.000			04.05.16	5.095.257	10.06.16	5.281.936
18.04.16	10.031.070	06.05.16	17.171.214					16.05.16	1.770.000	16.06.16	4.213.800
18.04.16	7.820.000	10.05.16	9.434.007					23.05.16	14.000.000	22.06.16	14.031.030
25.04.16	26.772.200	23.05.16	21.173.300					10.06.16	8.204.000	14.07.16	11.248.423
02.05.16	8.733.251	26.05.16	9.450.698					22.06.16	7.741.000		
05.05.16	13.022.898	02.06.16	26.121.164					13.07.16	11.258.000		
11.05.16	5.666.782	20.06.16	74.050.401					29.07.16	14.290.000		
17.05.16	21.784.211	22.06.16	11.612.161								
23.05.16	17.168.044	27.06.16	29.807.572								
26.05.16	37.434.295	14.07.16	63.903.941								

Imagen 15. Aplicativo Legalizaciones. Anticipos y Legalizaciones por Solicitante.
Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza

		TOTAL ANTICIPOS		Anticipo 1		Anticipo 2	
		Total		Valor	Fecha	Valor	Fecha
		505.231.168		1.510.000	03/03/2016	6.879.772	11/03/2016
		Legalizado	%	Legalizado	%	Legalizado	%
Carolina Vera		394.286.282	78,0%	1.510.000	100,0%	6.879.772	100,0%
		Por Legalizar	%	Por Legalizar	%	Por Legalizar	%
Item de Gastos		110.944.886	22,0%	0	0,0%	0	0,0%
Honorarios	Extras y Figurantes	7.014.706	1,4%				
	Músicos	2.091.306	0,4%				
	Otros Honorarios	18.483.735	3,7%				
Alquileres	Alq. Locaciones	337.135.101	66,7%				
	Alq. Ambientación	0	0,0%				
	Alq. Vestuario	0	0,0%				
	Alq. Animales	1.600.000	0,3%				
	Alq. Equipo Técnico	0	0,0%				
	Alq. Vehículos para Grabación	65.534.631	13,0%				
	Otros Alquileres	3.230.952	0,6%				
Servicios	Serv. Aseo y Cafetería	1.020.000	0,2%				
	Serv. Celular	0	0,0%				
	Serv. Extras	0	0,0%				
	Serv. Alimentación	4.822.160	1,0%	460.000	9,5%		
	Serv. Fletes y Acarreos	0	0,0%				
	Serv. Transporte Personal	0	0,0%				
	Serv. Lavandería	0	0,0%				
	Serv. Ambientación y/o Escenografía	0	0,0%				
	Serv. Taxi	143.000	0,0%				
	Otros Servicios	8.438.084	1,7%				
Compras y Diversos	Combustibles y Lubricantes	0	0,0%				
	Parqueaderos y Peajes	6.547.600	1,3%				
	Elem. Audio y Video	1.533.600	0,3%				
	Ferretería, Papelería, Cafetería, Aseo	16.732.293	3,3%	1.050.000	6,3%	6.779.772	40,5%
	Elem. Ambientación y Utilería	0	0,0%				
	Compras de Maquillaje	0	0,0%				
	Compras de Vestuario	7.004.000	1,4%				
	Gastos de Representación	0	0,0%				
	Imprevistos	23.900.000	4,7%			100.000	0,4%

Imagen 16. Aplicativo Legalizaciones. Anticipos Detallados por Solicitante.
Autor: Edgar Francisco Perez Mendoza