



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de

Licenciada en Contabilidad y Finanzas

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA DE LA EES EMPRESA PROVINCIAL DE COMERCIO-GASTRONOMÍA Y SERVICIOS UEB SAGUA.

AUTORA: Yamileydis Bientz Martínez

Moa 2010

“Año 52 de la Revolución”



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR
INSTITUTO SUPERIOR MINERO METALÚRGICO DE MOA
“Dr. Antonio Núñez Jiménez”
FACULTAD DE HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD Y FINANZAS**

TRABAJO DE DIPLOMA

En opción al título de

Licenciada en Contabilidad y Finanzas

TITULO: PROCEDIMIENTO PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA DE LA EES EMPRESA PROVINCIAL DE COMERCIO-GASTRONOMIA Y SERVICIOS UEB SAGUA.

AUTORA: Yamileydis Bientz Martínez

TUTORA: M.sC. Diliana Leyva Cisnero

CONSULTANTES: Tec. Octavio Antonio Ricardo Leyva
Lic. Leonel Naranjo Mora

Tutor

Diplomante

Moa 2010

“Año 52 de la Revolución”

Pensamiento



“Hay que planificar bien, pues no podemos gastar más de lo que tenemos, después organizar y trabajar con orden y disciplina, que son fundamentales.”

Raúl Castro Ruz

Dedicatória

DEDICATORIA

El esfuerzo de nuestras manos y pensamientos tienen un sólo regocijo, y es ver en el rostro de nuestros seres queridos la felicidad de vernos graduados. Para ellos que todo lo merecen y nada piden.

Dedico este trabajo:

A Dios, por darme la bendición del día a día.

A mi familia, muy especial a mi madre Juana y a mis hermanos, por acompañarme en los momentos felices y difíciles, haciendo mi vida alegre y realizada.

A mi hijo, quien fue la mayor fuente de inspiración en momentos de flaqueza.

A mi esposo, por todo su apoyo incondicional, su cariño y preocupación durante el transcurso de la carrera.

A mi padre Pablo Peña por la inmensa pasión con que me acogió en su vida, por el amor con que se entregó a mi formación espiritual sin esperar nada a cambio, por sus tiernas muestras de confianza y amor ante los problemas, y sobre todo por el eterno recuerdo que desde el cielo nos une.

*A Todos;
Muchas Gracias*

Agradecimientos

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por su amor y apoyo, en especial a mis padres y hermanos que han sido la luz que ilumina mi vida, quienes con su infinito amor y seguridad lograron impulsarme para continuar adelante.

A mis seres más queridos, mi hijo Tito y mi esposo Héctor, por su apoyo entrega y dedicación.

A los consultantes Orfys y Leonel, por la entrega, apoyo y asesoría brindada.

A mis amistades por su preocupación y aliento en los momentos más difíciles, en especial a Fina, Tania y Nuri.

A mis compañeros de trabajo, por la ayuda brindada.

A mi tutora Diliana por toda su ayuda, orientación y confianza.

Agradecerles a todos aquellos que de una forma u otra me ayudaron y apoyaron para ver este sueño hecho realidad.

Resumen

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un procedimiento para la PLANIFICACIÓN del presupuesto de compra que contribuya a una mejora sostenida en el sistema económico-financiero de la EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua en correspondencia con las exigencias de la legislación vigente en materia de Administración Financiera, combinando la utilización del presupuesto Base Cero, con el presupuesto por Programas, que garantice con eficiencia y eficacia una correcta asignación y uso de los recursos financieros siempre escasos del Estado.

En el Capítulo1 aparecen aspectos generales del presupuesto; clasificación, características, ventajas, uso e importancia. El Capítulo 2 es el procedimiento para la planificación del presupuesto de compra de la EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua; adaptada a las condiciones y características de la misma.

Al finalizar la investigación de este trabajo se arribó a conclusiones y a una serie de recomendaciones las cuales deben tomarse en consideración por la EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua para elevar la efectividad y eficiencia en el proceso presupuestario; es decir, la utilización óptima de los recursos y el logro de los objetivos trazados en cada etapa de trabajo.

Así como lograr que todos sus trabajadores sean dueños de una alta cultura en cuanto al proceso de planificación y ejecución del presupuesto.

Summary

ABSTRACT

The present work has as objective the improvement of the elaboration process, execution and control of the Budget in the EES empres provincial of comercio-gastronomia and services UEB Sagua in correspondence with the demands of the effective legislation as regards financial administration, combining the use of the budget Bases Zero, with the budget for Programs that it always guarantees with efficiency and effectiveness a correct assignment and use of the financial resources scarce of the State.

In the I Surrender 1 general aspects of the budget they appear; principles, characteristic, advantages, use and importance, the phases, as well as the programming of the expense. He Surrenders 2 it is the elaboration methodology, execution and control of the budget; adapted to the conditions and characteristic of the EES empres provincial of comercio-gastronomia and services UEB Sagua.

When concluding the investigation of this work you arrived to conclusions and a series of recommendations which should take in consideration for the EES empres provincial of comercio-gastronomia and services UEB Sagua to elevate the effectiveness and efficiency in the budgetary process; that is to say, the good use of the resources and the achievement of the objectives in the educational educational process. As well as to achieve all their workers to be owners of a high culture as for the process of elaboration execution of the budget.

índice

INDICE

Introducción		01
CAPITULO 1. Aspectos importantes en el desarrollo del presupuesto de compra.		05
1.1	Análisis histórico del presupuesto de compra.	05
1.2	Principios, características y ventajas del presupuesto.	06
1.3	Uso e importancia del presupuesto	11
1.4	Fases del proceso presupuestario.	12
1.4.1	El proceso presupuestario en las organizaciones	14
1.5	Clasificación de los presupuestos.	15
1.6	El presupuesto de compra de materiales y partes del inventario.	29
1.6.1	Políticas del inventario de material y partes.	30
CAPITULO 2 Procedimiento para la planificación del presupuesto de compra de la EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua.		35
2.1	Caracterización de la entidad objeto de estudio EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua.	35
2.1.1.	Caracterización de la estructura organizativa e interdependencias de la organización.	38
2.2	Diagnóstico del proceso de planificación del presupuesto de compra en la EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.	39
2.3	El perfeccionamiento del proceso de planificación, ejecución y control del presupuesto en la empresa EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.	41
2.4	Ventajas del presupuesto Base Cero	42
2.5	Proceso de planificación del Presupuesto	43
2.6	Análisis comparativo de los estados financieros de la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y servicios UEB Sagua correspondiente al primer y segundo semestre del año 2009.	46
2.6.1	Presupuesto de ventas.	48
2.6.2	Presupuesto de producción.	49
2.6.3	Presupuesto de compras de materiales directos.	50
2.6.4	Presupuesto de mano de obra directa.	50
2.6.5	Presupuesto de consumo de materiales directos.	51

2.6.6	Presupuesto de costo de artículos vendidos.	52
2.6.7	Presupuesto de gastos de administración.	53
2.7	Propuesta de procedimiento para la planificación del presupuesto de Compra de la EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.	53
CONCLUSIONES.		67
RECOMENDACIONES.		68
BIBLIOGRAFÍAS		69
ANEXOS		

INTRODUCCIÓN

La atención a los problemas referentes a la elevación de la calidad de la Economía ocupa un lugar importante en la sociedad cubana, en el conjunto de medidas y planes que se proponen en beneficio del desarrollo del país, pues la prueba definitiva de este sistema económico se basa en su producto terminado, lo que requiere de la acción de la empresa en todos los órdenes.

Resulta necesario enfocar como sistema integral las condiciones con que cuenta la institución, sin desconocer su independencia relativa, en tanto tienen funciones específicas, como instituciones socializadoras en su labor social y económica.

La empresa, para sus miembros debe ser el ambiente social en que se vive, satisfacen y desarrollan complejos procesos materiales y financieros, estrechamente relacionados, donde adquieren una acertada cultura económica. Por esto resulta una institución mediadora entre la sociedad y el individuo, con una potencialidad que el resto de las instituciones sociales no pueden desestimar.

La consideración de la empresa como un sistema total e integrado, supone la determinación de unos objetivos hacia los que la empresa debe caminar. Por ello, es necesario en primer lugar, disponer de una organización adecuada a los objetivos previstos, que traerá como consecuencia la determinación de los fines mediante una planificación total, y, por consiguiente, el establecimiento de una normativa precisa para cada una de las secciones que integran la empresa.

Entre las secciones que debe comprender la organización de la empresa figura la sección de compra, entre cuyas funciones están las de abastecimiento de materiales en el lugar apropiado y momento preciso, para poder mantener el flujo continuo del sistema productivo, así como de los gastos sujetos a contratación ordinaria de la empresa, siendo responsable del precio de adquisición hasta la puesta a disposición para ser consumidos en los procesos industriales y comerciales. Normalmente hay gastos cuya responsabilidad no suele caer en la esfera de la función de compra, como los gastos financieros, publicidad, energía, asesoría, entre otras, aunque nada impide en la

organización un nivel central de control de los gastos o factores empleados en el proceso empresarial.

La función de compra deberá adquirir en el exterior de la empresa los factores necesarios para la realización de los procesos económicos en las cantidades requeridas por los centros usuarios, siendo de su entera responsabilidad la negociación de los precios de compra y también la organización de un sistema de información que permita a las empresas conocer los productos y servicios alternativos que aparezcan o existan en el mercado, que puedan sustituir eficazmente a los utilizados, con el objetivo de mejorar el costo y calidad de los productos y servicios producidos.

La sección de compra debe plantear una estrategia de proveedores que asegure los abastecimientos con mínimo precio y calidad suficiente, no pudiendo, sin autorización de la dirección, obtener descuentos especiales por compra masivas superiores a las necesidades del consumo más el mantenimiento de stocks de seguridad, ya que esta política puede tener efectos económicos y financieros negativos que sobrepasen el ámbito estricto de la sección.

La siguiente investigación, gira en la esfera de la Planificación del sistema empresarial cubano, específicamente dentro del proceso de planificación de las necesidades de compra de mercancías para satisfacer la demanda de servicios diversos en el contexto económico nacional por la Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

La administración de inventario es uno de los elementos de vital importancia para aquellas organizaciones que su nivel de actividad económica depende de su gestión. En la actualidad una efectiva administración de inventario debe pasar por varias etapas (planificación, organización, ejecución y control) que resultan básicas para que exista un resultado satisfactorio. El inadecuado proceso de acumulación inconsecuente y desproporcionada de inventarios en la empresa es uno de los factores que atenta contra la información relativa del rendimiento y posición financiera de la entidad, todo lo cual constituye el problema social.

En opinión de la autora, en la actualidad los mecanismos establecidos para la realización del proceso de presupuestación de las compra son insuficientes, al no encontrarse alineadas con la meta de la organización, y esto es el hecho científico que enfrenta esta investigación.

Por todo lo anteriormente mencionado se considera que la dirección de la Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua está lejos de alcanzar la máxima eficiencia, porque la gestión de inventario no cuenta con un procedimiento para la confección del presupuesto del sistema de compra, lo que conlleva al siguiente **problema científico**: La dirección de la EES Empresa Provincial Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua no cuenta con un procedimiento para la confección del presupuesto de compra para la prestación de los servicios.

El **objeto de estudio** se enmarca en el proceso de presupuestación del sistema de compra y el **campo de acción** se sustenta en la planificación empresarial de la EES Empresa Provincial Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

Sobre la base del problema y el objetivo trazado se establece la siguiente **hipótesis**: si se elabora un presupuesto de compra basado en un procedimiento que cubra las necesidades objetivas de la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua entonces se obtendría una información más exacta para que tenga éxito el proceso de toma de decisiones en la entidad.

En función de cumplir con los objetivos trazados se hace necesario desarrollar los siguientes **objetivos específicos**:

1-Realizar la fundamentación teórico - conceptual que rige la actividad de la planificación de la empresa.

2- Caracterización del proceso de presupuestación de compra.

3- Caracterización de la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

4- Caracterización del subsistema de compra de la entidad.

5- Planificación del procedimiento para la confección del presupuesto de compra de la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

Objetivo General: Proponer un procedimiento para la planificación del presupuesto de compra que contribuya a una mejora sostenida en el sistema económico - financiero de la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

Para el desarrollo de la investigación fue necesario la utilización de diferentes métodos de investigación, se hizo uso particular de los **Métodos Teóricos - Históricos** tales como: revisión bibliográfica general, posición crítica ante los hechos y evaluación de las tendencias, periodización, inducción - deducción y análisis – síntesis.

Se utilizaron además **Métodos Teórico - Lógicos** entre los que se encuentra el hipotético - deductivo (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción), la modelación (abstracción), el sistémico - estructural - funcional (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción), el dialéctico (análisis y síntesis, abstracción, inducción - deducción) y el método causal.

CAPITULO 1. Aspectos importantes en el desarrollo del presupuesto de compra.

1.1 Análisis histórico del presupuesto de compra.

Un **presupuesto** es la previsión de gastos e ingresos para un determinado lapso, por lo general un año. Permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit (que los gastos superen a los ingresos) o, por el contrario, puede ser posible ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit (los ingresos superan a los gastos).

En el ámbito del comercio es también un documento o informe que detalla el costo que tendrá un servicio en caso de realizarse. El que realiza el presupuesto se debe atener a él y no puede cobrarlo si el cliente acepta el servicio. El presupuesto se puede cobrar o no en caso de no ser aceptado.

El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización. Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos.

Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

Un presupuesto para cualquier persona, empresa o gobierno, es un plan de acción de gasto para un período futuro, generalmente de un año, a partir de los ingresos disponibles. Un año calendario para un gobierno se le denomina "año fiscal".

1.2 Principios, características y ventajas del presupuesto.

Los Principios del Presupuesto.

Los principios o reglas que norman la actividad financiera constituyen pautas que deben ser vistas de manera flexible adecuándolos al pensamiento económico y la posibilidad de gestión del momento.

Estos principios básicos aseguran el cumplimiento de los fines de este instrumento de gestión y se conocen en la doctrina de las finanzas como reglas del presupuesto.

1. Programación: Se desprende de la propia naturaleza del presupuesto y sostiene que éste -el presupuesto- debe tener el contenido y la forma de la programación.

a. Contenido: Establece que deben estar todos los elementos que permitan la definición y la adopción de los objetivos prioritarios. El grado de aplicación no está dado por ninguno de los extremos, pues no existe un presupuesto que carezca completamente de una base programática.

b. Forma: Se deben señalar los objetivos adoptados, las acciones necesarias a efectuarse para lograr esos objetivos; los recursos humanos, materiales y servicios de terceros que demanden esas acciones así como los recursos monetarios necesarios que demanden esos recursos.

Respecto a la forma, mediante este principio se sostiene que deben contemplarse todos los elementos que integran el concepto de programación. Es decir, que deben expresarse claramente los objetivos concretos adoptados y el conjunto de acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos, los recursos humanos, materiales y otros servicios que demanden dichas acciones y para cuya movilización se requieren determinados recursos monetarios, aspecto este último que determina los créditos presupuestarios necesarios.

2. Integralidad: El presupuesto no sería realmente programático si no cumple con las condiciones que imponen los cuatro enfoques de la integralidad. Es decir, que el presupuesto debe ser:

- a. Un instrumento del sistema de planificación;
- b. El reflejo de una política presupuestaria única;
- c. Un proceso debidamente vertebrado; y
- d. Un instrumento en el que deben aparecer todos los elementos de la programación.

3. Universalidad: Dentro de este postulado se sustenta la necesidad de que aquello que constituye materia del presupuesto debe ser incorporado en él.

Naturalmente que la amplitud de este principio depende del concepto que se tenga de presupuesto. Si este sólo fuera la expresión financiera del programa de gobierno, no cabría la inclusión de los elementos en términos físicos, con lo cual la programación quedaría truncada.

En la concepción tradicional se consideraba que este principio podía exponerse cabalmente bajo la "prohibición" de la existencia de fondos extrapresupuestarios.

4. Exclusividad: En cierto modo este principio complementa y precisa el postulado de la universalidad, exigiendo que no se incluyan en la ley anual de presupuesto asuntos que no sean inherentes a esta materia. Ambos principios tratan de precisar los límites y preservar la claridad del presupuesto, así como de otros instrumentos jurídicos respetando el ámbito de otras ciencias o técnicas.

5. Unidad: Este principio se refiere a la obligatoriedad de que los presupuesto de todas las instituciones del sector público sean elaborados, aprobados, ejecutados y evaluados con plena sujeción a la política presupuestaria única definida y adoptada por la autoridad competente, de acuerdo con la ley, basándose en un sólo método y expresándose uniformemente.

6. Acuciosidad: Para el cumplimiento de esta norma es imprescindible la presencia de las siguientes condiciones básicas en las diversas etapas del proceso presupuestario:

- a. Profundidad, sistema y organicidad en la labor técnica, en la toma de decisiones, en la realización de acciones y en la formación y presentación del juicio sobre unas y otras.

b. Sinceridad, honestidad y precisión en la adopción de los objetivos y fijación de los correspondientes medios; en el proceso de su concreción o utilización; y en la evaluación del nivel de cumplimiento de los fines, del grado de racionalidad en la aplicación de los medios y de las causas de posibles desviaciones.

En otras palabras, este principio implica que se debe tender a la fijación de objetivos posibles de alcanzar, altamente complementarios entre sí y que tengan la más alta prioridad.

7. Claridad: Este principio tiene importancia para la eficiencia del presupuesto como instrumento de gobierno, administración y ejecución de los planes de desarrollo socio-económicos. Es esencialmente de carácter formal; si los documentos presupuestarios se expresan de manera ordenada y clara, todas las etapas del proceso pueden ser llevadas a cabo con mayor eficacia.

8. Especificación: Este principio se refiere, básicamente, al aspecto financiero del presupuesto y significa que, en materia de ingresos debe señalarse con precisión las fuentes que los originan, y en el caso de las erogaciones, las características de los bienes y servicios que deben adquirirse.

La especificación significa no sólo la distinción del objetivo del gasto o la fuente del ingreso, sino además la ubicación de aquellos y a veces de éstos, dentro de las instituciones, a nivel global de las distintas categorías presupuestarias, y, en no contados casos, según una distribución especial.

También es indispensable una correcta distinción entre tales niveles o categorías de programación del gasto.

9. Periodicidad: Este principio tiene su fundamento, por un lado, en la característica dinámica de la acción estatal y de la realidad global del país, y, por otra parte, en la misma naturaleza del presupuesto.

A través de este principio se procura la armonización de dos posiciones extremas, adoptando un período presupuestario que no sea tan amplio que imposibilite la

previsión con cierto grado de minuciosidad, ni tan breve que impida la realización de las correspondientes tareas.

La solución adoptada, en la mayoría de los países es la de considerar al período presupuestario de duración anual.

10. Continuidad: Se podría pensar que al sostener la vigencia del principio de periodicidad se estuviera preconizando verdaderos cortes en el tiempo, de tal suerte que cada presupuesto no tiene relación con los que le antecedieron, ni con los venideros.

De ahí que es necesario conjugar la anualidad con la continuidad, por supuesto que con plenos caracteres dinámicos.

Esta norma postula que todas las etapas de cada ejercicio presupuestario deben apoyarse en los resultados de ejercicios anteriores y tomar, en cuenta las expectativas de ejercicios futuros.

11. Flexibilidad: A través de este principio se sustenta que el presupuesto no adolezca de rigideces que le impidan constituirse en un eficaz instrumento de: Administración, Gobierno y Planificación.

Para lograr la flexibilidad en la ejecución del presupuesto, es necesario remover los factores que obstaculizan una fluida realización de esta etapa presupuestaria, dotando a los niveles administrativos, del poder suficiente para modificar los medios en provecho de los fines prioritarios del Estado.

En resumen, la flexibilidad tiende al cumplimiento esencial del presupuesto, aunque para ello deban modificarse sus detalles.

12. Equilibrio: Este principio se refiere esencialmente al aspecto financiero del presupuesto aún cuando éste depende en último término de los objetivos que se adopten; de la técnica que se utilice en la combinación de factores para la producción de los bienes y servicios de origen estatal; de las políticas de salarios y de precios y en consecuencia, también del grado de estabilidad de la economía.

Principales características del presupuesto.

- Permite cuantificar entradas y salidas y, por ende, evaluar si lo ingresado y gastado o consumido se mantiene dentro de los niveles planificados.
- Obliga a establecer políticas y objetivos de manera clara y precisa.
- Conlleva al auto análisis de la organización y a la evaluación de sus resultados integralmente y por áreas.
- Contribuye a optimizar la utilización de los recursos limitados.
- Ayuda a definir e individualizar la responsabilidad.

Como los presupuestos constituyen un instrumento importante de la mayor parte de los sistemas de control, cuando se administra con inteligencia, los mismos constan de las ventajas siguientes:

- Obligan a la planeación de las actividades.
- Proporcionan criterios de desempeño.
- Fomentan la comunicación y la coordinación.
- Presiona para que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos.
- Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada, determinando la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- Obliga a realizar un autoanálisis periódico.

- Ayuda a lograr mejor eficiencia en las operaciones.

1.3 Uso e importancia del presupuesto

Los presupuestos constituyen una de las herramientas básicas para el planeamiento y control de las operaciones en correspondencia a un objetivo preestablecido. Debe ser entendido como un criterio rector para la acción: ordenador y descriptivo.

En el presupuesto se encuentra implícita la necesidad de establecer o definir prioridades, que no significan o representan los únicos objetivos para cada período o etapa de la empresa en particular.

El presupuesto es un instrumento importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización. Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde con las necesidades de cada una de las unidades y/o departamentos. Este instrumento también sirve de ayuda para la determinación de metas que sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de los departamentos a la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos.

De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y/o proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

El presupuesto indica cuanto dinero necesitas para llevar a cabo tus actividades, obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de actividades. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario obliga a replantear los planes de acción. Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto indica cuando necesitaras ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo las actividades. Constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera. Cuando todos pueden ver cuanto debería haberse gastado y recibido, pueden plantear preguntas bien fundadas sobre discrepancia. Además que permite controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problema.

1.4 Fases del proceso presupuestario.

El proceso presupuestario constituye la forma en que se prevé, ejecuta y controla la actividad económica - financiera del sector público. Este proceso está integrado por cuatro fases.

1-Planificación

2- Aprobación.

3- Ejecución

4- Control

• Fase de planificación

1- Se analiza la ejecución de los gastos por actividad, epígrafes, partidas y grupos presupuestarios, comparando con años anteriores al planificado.

2- Entrega a las áreas del comportamiento de sus gastos por los diferentes conceptos según lo planificado para su proyección en los modelos elaborados, para la recolección de la información.

3- Al recibirse por el centro la notificación del presupuesto se procede a efectuar los ajustes correspondientes según las cifras definitivamente aprobadas distribuyendo por actividad, epígrafes y partidas.

• Fase de aprobación.

Para su aprobación el mismo se presenta al Consejo de Dirección y posteriormente, a las autoridades correspondientes del organismo superior que luego conformará el del organismo, para su presentación y aprobación definitiva por los órganos correspondientes.

Al ser aprobado el presupuesto, los gastos constituyen límites máximos, por lo que no se pueden comprometer o devengarse gastos superiores a los aprobados.

- **Fase de ejecución.**

Representa el conjunto de tareas y actividades que suponen la realización propiamente dicha del proyecto. Responde, ante todo, a las características técnicas específicas de cada tipo de proyecto y supone poner en juego y gestionar los recursos en la forma adecuada.

La ejecución del gasto está estrechamente vinculado con la tesorería, por cuanto es esta la que realiza el pago una vez comprometido y se ha dado la orden de acometer el pago. Esta etapa se relaciona o vincula así mismo con el sistema de contabilidad presupuestada, la misma está encargada de registrar el gasto, desde el mismo momento de contraído el compromiso.

- **Fase de control.**

Monitorización del trabajo realizado analizando cómo el progreso difiere de lo planificado e iniciando las acciones correctivas que sean necesarias.

Esta etapa es de vital importancia, ya que a través de un adecuado y oportuno control, se garantizará la correspondencia entre la programación y la ejecución. Ello requiere de instrumentos capaces de evitar el desvío de recursos, es decir su aplicación a propósitos diferentes a los que fueron planificados.

El control se debe realizar antes, (fase de planificación se acotan los recursos en función de las metas y objetivos de la institución), durante el proceso de ejecución (se realiza de forma automatizada) y una vez concluido el ejercicio, es decir el control está presente en todas las etapas del proceso.

En la etapa de ejecución y control puede ser ejercido por el personal externo a través de auditorías del gasto público. La estrecha relación entre la etapa de ejecución y

control, queda determinada porque el control debe efectuarse desde el mismo instante en que comienza a ejecutarse el presupuesto.

El rol principal en esta etapa del proceso les corresponde a las autoridades de la universidad que deben ejercerlo sistemáticamente, desde el momento de contraer el gasto.

1.4.1 El proceso presupuestario en las organizaciones.

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

- Definición y transmisión de las directrices generales a los responsables de la preparación de los presupuestos.
- Planificación de planes, programas y presupuestos.
- Negociación de los presupuestos.
- Coordinación de los presupuestos.
- Aprobación de los presupuestos.
- Seguimiento y actualización de los presupuestos:

Programación del gasto.

Dentro de la Administración Financiera un proceso importante lo constituye la programación del gasto, el cual se realiza en periodo de más corto plazo (trimestral o mensual)

Esta programación permitirá:

- Vincular las necesidades de recursos financieros con los recursos materiales y de personal.

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas trazados para cada etapa y el empleo adecuado de los recursos financieros.
- Rectificar cualquier error en la planificación presupuestaria en plazos más cortos, lo que permitirá una administración eficiente dentro del ciclo del presupuesto.

La programación debe considerar, los gastos que se prevén, las nuevas prioridades que deben realizarse, a partir de los niveles de actividad. Durante este proceso de programación se materializa el vínculo entre presupuesto y plan de la economía.

La programación presupuestaria significa no sólo calcular los requerimientos de los recursos financieros en un período, sino calcular estos requerimientos en función de indicadores físicos (nivel de actividad). En la universidad se

1.5 Clasificación de los presupuestos.

Este trabajo pretende resaltar la importancia del presupuesto y su clasificación mostrándolo como un elemento de planificación y control expresado en términos económicos financieros dentro del marco de un plan estratégico, capaz de ser un instrumento o herramienta que promueve la integración en las diferentes áreas que tenga el sector público la participación como aporte al conjunto de iniciativas dentro de cada centro de responsabilidad y la responsabilidad expresado en términos de programas establecidos para su cumplimiento en términos de una estructura claramente definidos para este proceso.

La clasificación de los presupuestos gubernamentales muestra un lado importante ya que resalta la flexibilidad que debe tener la preparación del presupuesto, así como la versatilidad del mismo generando un mayor entendimiento y la facilidad para interpretar cada fase del ciclo presupuestario, lo cual hace posible que las gestiones del gobierno sea organizada y controladas por el mismo. También se muestra un resumen donde se detallan los artículos contenidos en la constitución para la planificación correcta del presupuesto nacional.

Los presupuestos pueden clasificarse desde varios puntos de vista. A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

Según la flexibilidad.

- Rígidos, estáticos, fijos o asignados.
- Flexibles o variables.

Según el período que cubran.

La determinación del lapso que abarcarán los presupuestos dependerá del tipo de operaciones que realice la Empresa, y de la mayor o menor exactitud y detalle que se desee, ya que a más tiempo corresponderá una menor precisión y análisis. Así pues, puede haber presupuestos:

- A corto plazo.
- A largo plazo: en lo posible

Según el campo de aplicabilidad en la empresa

- Presupuesto maestro.
- Presupuestos intermedios.
- Presupuestos operativos
- Presupuestos de inversiones

Presupuesto de ventas.

Es la predicción de las ventas de la empresa que tienen como prioridad determinar el nivel de ventas real proyectado por una empresa, éste cálculo se realiza mediante los datos de demanda actual y futura.

Investigación de motivación. Se han elaborado técnicas especiales de investigación de mercado, que se llaman investigación de motivación, para medir la motivación del cliente. Este enfoque depende en gran parte de las ciencias del comportamiento, particularmente de la psicología, sociología y antropología.

Muchas compañías requieren que sus vendedores preparen estimaciones anuales de ventas de los productos, ya que conocen mejor las condiciones locales y el potencial de los clientes.

Observaciones.

La base sobre la cual descansa el presupuesto de venta y las demás partes del presupuesto maestro, es el pronóstico de ventas, si este pronóstico ha sido elaborado cuidadosamente y con exactitud, los pasos siguientes en el proceso presupuestal serían muchos más confiables, por ejemplo: El pronóstico de venta suministra los gastos para elaborar los presupuestos de:

- Producción.
- Compra.
- Gastos de ventas.
- Gastos administrativos...

El pronóstico de venta empieza con la preparación de los estimados de venta, realizado por cada uno de los vendedores, luego estos estimados se remiten a cada gerente de unidad. La planificación de un presupuesto de venta se inicia con un básico que tiene líneas diversas de productos para un mismo rubro el cual se proyecta como pronóstico de ventas por cada trimestre.

Presupuesto de producción

Son estimaciones que se hallan estrechamente relacionadas con el presupuesto de venta y los niveles de inventario deseado. En realidad el presupuesto de producción es el presupuesto de venta proyectado y ajustados por el cambio en el inventario, primero hay que determinar si la empresa puede producir las cantidades proyectadas por el presupuesto de venta, con la finalidad de evitar un costo exagerado en la mano de obra ocupada.

Proceso

- Elaborando un programa de producción que consiste en estimar el tiempo requerido para desarrollar cada actividad, evitando un gasto innecesario en pago de mano de obra ocupada.
- Presupuestando las ventas por línea de producción.

Presupuesto de mano de obra (PMO)

Es el diagnóstico requerido para contar con una diversidad de factor humano capaz de satisfacer los requerimientos de producción planeada. La mano de obra indirecta se incluye en el presupuesto de costo indirecto de fabricación, es fundamental que la persona encargada del personal lo distribuya de acuerdo a las distintas etapas del proceso de producción para permitir un uso del 100% de la capacidad de cada trabajador.

Componentes

- Personal diverso
- Cantidad horas requeridas
- Cantidad horas trimestrales
- Valor por hora unitaria

Presupuesto de gasto de fabricación

Son estimados de manera directa o indirecta intervienen en toda la etapa del proceso producción, son gastos que se deben cargar al costo del producto. Es importante considerar un presupuesto de Gastos de Mantenimiento, el cual también impacta los gastos de Fabricación.

Sustentación

- Horas - hombres requeridas.
- Operatividad de máquinas y equipos.
- Stock de accesorios y lubricantes.

Observaciones

Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir...

Presupuesto de costo de producción.

Son estimados que de manera específica intervienen en todo el proceso de fabricación unitaria de un producto, quiere decir que del total del presupuesto del requerimiento de materiales se debe calcular la cantidad requerida por tipo de línea producida la misma que debe concordar con el presupuesto de producción.

Características.

- Debe considerarse solo los materiales que se requiere para cada línea o molde.
- Debe estimarse el costo.
- No todos requieren los mismos materiales.
- El valor final debe coincidir con el costo unitario establecido en el costo de producción.

Presupuesto de Requerimiento de Materiales (PRM).

Son estimados de compra preparado bajo condiciones normales de producción, mientras no se produzca una carencia de materiales esto permite que la cantidad se pueda fijar sobre un estándar determinado para cada tipo de producto así como la cantidad presupuestada por cada línea, debe responder a los requerimiento de producción, el departamento de compra debe preparar el programa que concuerde con el presupuesto de producción, si hubiere necesidad de un mayor requerimiento se tomara la flexibilidad del primer presupuesto para una ampliación oportuna y así cubrir los requerimiento de producción.

Presupuesto de Gasto de Ventas (PGV)

Es el Presupuesto de mayor cuidado en su manejo por los gastos que ocasiona y su influencia en el gasto Financiero. Se le considera como estimados proyectados que se origina durante todo el proceso de comercialización para asegurar la colocación y adquisición del mismo en los mercados de consumo.

Características.

- Comprende todo el Marketing.

- Es base para calcular el Margen de Utilidad.
- Es permanente y costoso.
- Asegura la colocación de un producto.
- Amplía mercado de consumidores.
- Se realiza a todo costo.

Desventajas.

- No genera rentabilidad.
- Puede ser mal utilizado.
- No considera imprevistos.
- Desequilibrio financiero.

Presupuesto de Gastos Administrativos (PGA).

Considerando como la parte medular de todo presupuesto porque se destina la mayor parte del mismo; son estimados que cubren la necesidad inmediata de contar con todo tipo de personal para sus distintas unidades, buscando darle operatividad al sistema. Debe ser lo más austero posible sin que ello implique un retraso en el manejo de los planes y programas de la empresa.

Características.

- Las remuneraciones se fijan de acuerdo a la realidad u económica de la empresa y no en forma paralela a la inflación.
- Son gastos indirectos. Son gastos considerados dentro del precio que se fija al producto o servicio.
- Para calcular el total neto, se debe calcular al total la deducción de las retenciones y aportaciones por ley de cada país.

Presupuesto Financiero.

Consiste en fijar los estimados de inversión de venta, ingresos varios para elaborar al final un flujo de caja que mida el estado económico y real de la empresa, comprende:

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos).

- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto).
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso).
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

Este incluye el cálculo de partidas que inciden en el balance. Como son la caja o tesorería y el capital, también conocido como erogaciones de capitales.

Presupuesto de Tesorería.

Se formula con la estimación prevista de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. También se denomina presupuesto de caja o de efectivo porque consolida las diversas transacciones relacionadas con la entrada de fondos monetarios (ventas al contado, recuperaciones de cartera, ingresos financieros, etc.) o con salida de fondos líquidos ocasionados por la congelación de deudas o amortizaciones de créditos o proveedores o pago de nomina, impuestos o dividendos. Se fórmula en dos periodos cortos: meses o trimestres.

Presupuesto de erogaciones capitalizables.

Controla las diferentes inversiones en activos fijos como son las adquisiciones de terrenos, construcciones o ampliaciones de edificios y compra de maquinarias y equipos, sirve para evaluar alternativas posibles de inversión y conocer el monto de fondos requeridos y su disponibilidad en el tiempo.

Presupuesto público.

Artículo principal: Presupuesto público

Son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias. En estos se cuantifican los recursos que requieren la operación normal, la inversión y el servicio de la deuda pública de los organismos y las entidades oficiales.

Ingresos públicos y su clasificación.

De los Recursos (Ingresos) Públicos: Son las diversas formas de agrupar, ordenar y presentar los recursos (ingresos) públicos, con la finalidad de realizar análisis y proyecciones de tipo económico y financiero que se requiere en un período determinado. Su clasificación depende del tipo de análisis o estudio que se desee realizar; sin embargo, generalmente se utilizan tres clasificaciones que son:

De acuerdo a su periodicidad.

Esta agrupa a los ingresos de acuerdo a la frecuencia con que el Fisco los percibe. Se clasifican en ordinarios y extraordinarios, siendo los ordinarios, aquellos que se recaudan en forma periódica y permanente, provenientes de fuentes tradicionales, constituidas por los tributos, las tasas y otros medios periódicos de financiamiento del Estado. Los ingresos, extraordinarios por exclusión, serían los que no cumplen con estos requisitos.

De acuerdo al Artículo 14 de Ley Orgánica de Régimen Presupuestario Venezolano: "Son extraordinarios los ingresos fiscales no recurrentes, tales como los provenientes de operaciones de crédito público, de Leyes que originen ingresos de carácter eventual o cuya vigencia no exceda de tres años y de la venta de activos propiedad del Estado".

No obstante, para efectos de la clasificación presupuestaria, deben considerarse también como ingresos extraordinarios la existencia del Tesoro no comprometidas al treinta y uno de diciembre del ejercicio fiscal anterior al vigente, utilizadas de acuerdo al artículo 17 de la misma Ley que al efecto establece: "Cuando fuere indispensable para cumplir con lo dispuesto en el artículo 3º de la presente Ley, en el presupuesto de ingresos se podrá incluir hasta la mitad de las existencias del Tesoro no comprometidas y estimadas para el treinta y uno de diciembre del año de presentación del Proyecto de Presupuesto". "Esta fuente de financiamiento tendrá carácter de ingreso extraordinario".

Económica.

Según esta clasificación los ingresos públicos se clasifican en corrientes, recursos de capital y fuentes financieras. Los ingresos corrientes son aquellos que proceden de

ingresos tributarios, no tributarios y de transferencias recibidas para financiar gastos corrientes. Los recursos de capital son los que se originan por la venta de bienes de uso, muebles e inmuebles, indemnización por pérdidas o daños a la propiedad, cobros de préstamos otorgados, disminución de existencias, etc.

Las fuentes financieras se generan por la disminución de activos financieros (uso de disponibilidades, venta de bonos y acciones, recuperación de préstamos, etc.) y el incremento de pasivos (obtención de préstamos, incremento de cuentas por pagar, etc.)

Por Sectores de Origen.

Esta clasificación se fundamenta en uno de los aspectos que caracterizan la estructura económica de Venezuela, donde una elevada proporción de productos se realizan en actividades petroleras y de hierro, lo cual implica que la mayoría de los ingresos surgen de las operaciones ejecutadas en el exterior. Dicha clasificación presenta esos

Sector externo

Petroleros

Ingresos del Hierro

Utilidad Cambiaria

Endeudamiento Externo

Sector Interno:

Impuestos

Tasas

Dominio Territorial

Endeudamiento Interno

Otros Ingresos

De los Egresos Públicos (Gastos Públicos) y su clasificación.

Estos constituyen las diversas formas de presentar los egresos públicos previstos en el presupuesto, con la finalidad de analizarlos, proporcionando además información para el estudio general de la economía y de la política económica que tiene previsto aplicar el Gobierno Nacional para un período determinado. A continuación se presentan las distintas formas de clasificar el egreso (gasto) público previsto en el presupuesto:

Clasificación Institucional.

A través de ella se ordenan los gastos públicos de las instituciones o dependencias a las cuales se asignan los créditos presupuestarios, en un período determinado, para el cumplimiento de sus objetivos.

Clasificación por Naturaleza de Gasto.

Permite identificar los bienes y servicios que se adquieren con las asignaciones previstas en el presupuesto y el destino de las transferencias, mediante un orden sistemático y homogéneo de éstos y de las transferencias, mediante un orden sistemático y homogéneo de éstos y de las variaciones de activos y pasivos que el sector público aplica en el desarrollo de su proceso productivo.

Clasificación Económica.

Ordena los gastos públicos de acuerdo con la estructura básica del sistema de cuentas nacionales para acoplar los resultados de las transacciones públicas con el sistema, además permite analizar los efectos de la actividad pública sobre la economía nacional. Descripción de los principales rubros de la Clasificación Económica:

Gastos Corrientes: son los gastos de consumo o producción, la renta de la propiedad y las transacciones otorgadas a los otros componentes del sistema económico para financiar gastos de esas características.

Gastos de Capital: son los gastos destinados a la inversión real y las transferencias de capital que se efectúan con ese propósito a los exponentes del sistema económico.

Clasificación Sectorial.

Esta presenta el gasto público desagregado en función de los sectores económicos y sociales, donde el mismo tiene su efecto. Persigue facilitar la coordinación entre los planes de desarrollo y el presupuesto gubernamental.

Clasificación por programas.

Esta presenta el gasto público desagregado en función de los sectores económicos y sociales, donde el mismo tiene su efecto. Persigue facilitar la coordinación entre los planes de desarrollo y el presupuesto gubernamental.

Clasificación Regional.

Permite ordenar el gasto según el destino regional que se le da. Refleja el sentido y alcance de las acciones que realiza el sector público, en el ámbito regional.

Clasificación Mixta.

Son combinaciones de los gastos públicos, que se elaboran con fines de análisis y toma de decisiones. Esta clasificación permite mostrar una serie de aspectos de gran interés, que posibilitan el estudio sistemático del gasto público y la determinación de la Política Presupuestaria para un período dado. Las siguientes son las clasificaciones mixtas más usadas:

Institucional por Programa

Institucional por la Naturaleza del Gasto

Institucional Económico

Institucional Sectorial

Por objeto del Gasto Económico

Sectorial Económica

Por Programa y por la Naturaleza del Gasto

Privados: Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración .Otras clasificaciones de los presupuestos.

Por su Contenido

Principales: Estos presupuestos son una especie de resumen, en el que se presentan los elementos medulares en todos los presupuestos de la empresa.

Auxiliares: Son aquellos que muestran en forma analítica las operaciones estimadas por cada uno de los departamentos que integran la organización de la empresa.

Por la Técnica de Evaluación

Estimados: Son los presupuestos que se formulan sobre bases empíricas; sus cifras numéricas, por ser determinadas sobre experiencias anteriores, representan tan sólo la probabilidad más o menos razonable de que efectivamente suceda lo que se ha planeado.

Estándar: Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

Por su Reflejo en los Estados Financieros

De Posición Financiera: Este tipo de presupuestos muestra la posición estática que tendría la empresa en el futuro, en caso de que se cumplieran las predicciones. Se presenta por medio de lo que se conoce como Posición Financiera (Balance General) Presupuestada.

De Resultados: Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro

De Costos: Se preparan tomando como base los principios establecidos en los pronósticos de ventas, y reflejan, a un período futuro, las erogaciones que se hayan de efectuar por concepto del Costo Total o cualquiera de sus partes.

Por las Finalidades que Pretende

De Promoción: Se presentan en forma de Proyecto Financiero y de Expansión; para su planificación es necesario estimar los ingresos y egresos que haya que efectuarse en el período presupuestal.

De Aplicación: Normalmente se elaboran para solicitud de créditos. Constituyen pronósticos generales sobre la distribución de los recursos con que cuenta, o habrá de contar la Empresa.

De Fusión: Se emplean para determinar anticipadamente las operaciones que hayan de resultar de una conjunción de entidades.

Por Áreas y Niveles de Responsabilidad Cuando se desea cuantificar la responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide una compañía.

Por Programas Este tipo de presupuestos es preparado normalmente por dependencias gubernamentales, descentralizadas, patronatos, instituciones, etc. Sus cifras expresan el gasto, en relación con los objetivos que se persiguen, determinando el costo de las actividades concretas que cada dependencia debe realizar para llevar a cabo los programas a su cargo.

Base Cero.

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas. Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

En la concepción de algunos autores, el proceso de análisis de cada partida presupuestaria, comenzando con el nivel actual de cada una de ellas, para después justificar los desembolsos adicionales que puedan requerir los programas en el próximo

ejercicio, es típico de una administración pública y no debe ser el procedimiento para decidir en la esfera privada. Para ello, impulsaron el PBC (presupuesto base cero) como técnica que sustenta el principio de que para el próximo período el importe de cada partida es cero. Mientras un enfoque da por válido lo ejecutado con anterioridad, otro afirma que nada existe y todo debe justificarse a partir de cero, analizando la relación costo – beneficio de cada actividad.

El primero de los sistemas (método incremental) modifica las partidas del período anterior, mientras que el segundo transfiere a cada período la responsabilidad de su justificación a los titulares de cada área.

La aparición del PBC constituyó una reacción al procedimiento del sector público - fundamentalmente cuantitativo y casi nada cualitativo - que no sólo no contribuye a un análisis crítico de cada partida, sino que por una especie de inercia, generalmente fomenta un aumento en las erogaciones. Su instrumentación o aplicación comprende varias etapas, siendo la más relevante la de análisis de las unidades o paquetes de decisión, ya que de ésta dependen la mayor parte de los resultados para mejorar su efectividad.

El PBC resulta muy poco operativo porque exige que cada gerente empiece todos los años de cero, como si su actividad nunca hubiese existido y descubra una nueva forma de trabajo y que además la evalúe relacionando su costo con el beneficio.

En un auténtico presupuesto, las partidas del ejercicio anterior siempre se encuentran sujetas a modificaciones o a su eliminación, y deben ser cuidadosamente analizadas y evaluadas en orden a sus destinos. Sin embargo, se debe destacar que el presupuesto común no implica que las erogaciones anteriores simplemente son ratificadas y a menudo incrementadas.

Por el contrario, exige competencia para la revisión periódica de todo lo actuado y la evaluación de la gestión y de las actividades de cada responsable para la definición de las partidas que lo componen.

El PBC consiste en un proceso mediante el cual la administración, al ejecutar el presupuesto anual, toma la decisión de asignar los recursos destinados a áreas

indirectas de la empresa, de tal manera que en cada una de esas actividades indirectas se demuestre que el beneficio generado es mayor que el costo incurrido.

No importa que la actividad esté desarrollándose desde mucho tiempo atrás, si no justifica su beneficio, debe eliminarse; es decir, parte del principio de que toda actividad debe estar sujeta al análisis costo - beneficio. Esta técnica no se aplica a ningún elemento del costo como materia prima, mano de obra o gastos indirectos de fabricación. Es de aplicación inmediata, sobre todo en aquellas empresas donde la proporción de costos indirectos al producto es mayor que la de costos directos, con respecto al total de costos.

Presupuestos Parciales: Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa.

Desde el mismo momento en que existió el comercio se llevaron a cabo presupuestos de algún modo. Las primeras fueron revisiones meticulosas y detalladas de los registros establecidos para determinar si cada operación había sido asentada en la cuenta apropiada y por el importe correcto.

El propósito fundamental de estos primeros presupuestos era detectar desfalcos y determinar si las personas en posiciones de confianza estaban actuando e informando de manera responsable.

Los historiadores señalan que los registros contables tuvieron su origen alrededor del año 4000 antes de Cristo, cuando las antiguas civilizaciones del cercano oriente comenzaron a establecer gobiernos y negocios organizados. Estos se procuraron por llevar cuentas de las entradas y salidas de dinero y el cobro de los impuestos. Parte integrante de esa preocupación fue el establecimiento de controles para disminuir errores y fraudes por parte de funcionarios incompetentes o carentes de honradez.

1.6 El presupuesto de compra de materiales y partes del inventario.

Una cuidadosa planificación de las compra, puede resultar importantes ahorros de costos en muchas empresas. Si se especifican estimaciones realistas de las necesidades de materiales y partes del presupuesto de estos insumos, por

subperíodos, el gerente de compra debe asignársele la responsabilidad directa de preparar un plan detallado de compra.

El presupuesto de compra específica. 1) La cantidad de cada tipo de material y parte que habrán de comprarse, 2) las fechas aproximadas de tales compra y 3) el costo estimado de las compra de materiales y partes (por unidad comprada y en total).

Para desarrollar el presupuesto de compra el gerente de compra es responsable de lo siguiente:

1- Apegarse a las políticas de la administración en lo tocante a los niveles de inventarios de materiales y partes.

2- Determinar el número de unidades y las fechas en que han de adquirirse los distintos tipos de materiales y partes.

3- Estimar el costo unitario de cada tipo de material y parte que vaya a comprarse.

1.6.1 Políticas del inventario de material y partes.

El diferencial entre la cantidad que se planifica en el presupuesto de materiales y partes y la cantidad que se especifica en el presupuesto de compra, se explica por el cambio en los niveles de inventarios de tales insumos. Como ocurre con el presupuesto del inventario de artículos terminados, respecto a las ventas y la producción, el presupuesto del inventario de materiales y partes constituye un colchón entre las necesidades de materiales y partes y las compra.

Si las necesidades de materiales y partes son de forma estacional, esto es, de temporada, un nivel estable del inventario de materiales y partes significa que las compras deben equivalerse exactamente a las necesidades de la empresa en cuanto a dichos insumos. Sin embargo, el mismo caso, las compra pueden ser a un nivel uniforme sólo si se deja el inventario absorber las variaciones que se originen en la necesidades de materiales y partes. El plan óptimo de compra estará entre estos dos extremos.

Los tiempos (períodos y fechas) de las compra dependerán de las políticas de inventarios. Las principales consideraciones en la formulación de políticas de inventarios, respecto a los materiales y partes, son.

- 1- Tiempos y cantidades de las necesidades de manufactura.
- 2- Economía de las compra a través de la compra de descuento por cantidad.
- 3- Disponibilidad de materiales y partes.
- 4- Plazo (tiempo) de entrega (entre el pedido y la entrega)
- 5- Carácter perecedero de los materiales y partes.
- 6- Instalaciones necesarias de almacenamiento.
- 7- Necesidad del capital para financiar el inventario
- 8- Costo de almacenamiento
- 9- Cambio esperado en el costo de los materiales y partes
- 10- Protección contra faltantes
- 11- Riesgo involucrado con el inventario
- 12- Costo de oportunidad (inventario inexistente)

Compra justo al momento.

Un método desarrollado recientemente para el control de inventario de materiales y partes, se denomina compra y manufacturas justo al momento (JEM). Su objetivo principal es minimizar los niveles de inventario y los consiguientes costos. En este método, los materiales y las partes no se compran sino hasta el momento en que se necesitan para la producción, minimizando con ellos los costos de mantener el inventario. Con semejante práctica, resulta crucial prever exactamente cuándo se

necesitarán los materiales y partes para la producción, de modo que la adquisición pueda reflejarse en el presupuesto de materiales y partes.

Estimación de los costos unitarios de los materiales y partes

El gerente de compra tiene la responsabilidad de estimar el costo unitario de cada materia prima y parte. Los gerentes de compra tal vez se muestran renuentes a utilizar tales estimaciones de costos porque reconocen que fuera de la compañía pueden hacer numerosos factores importantes que afecten a los precios de las materias primas y partes. Sin embargo, el no hacer estimaciones realistas puede producir efectos trascendentales dentro de toda la compañía.

Por ejemplo en situaciones en que los materiales y/o las partes sean componentes importantes del costo de producto terminado, posfuturas costos de materiales y partes también son relevantes con la planificación de los precios de ventas, la política de financiamiento y el control de los costos, todo lo cual debe de estar estacionado, con los futuros costos de materiales y partes mas que con los costos históricos.

La administración ejecutiva debe insistir en que el gerente de compra evalúe las probables tendencias futuras en los costos de materiales y partes. Esta evaluación debe incluir estudio detallado de precios, basado en factores tales como la condición esperada de la economía en general, las perspectivas de la industria la demanda del material y partes y las respectivas condiciones del mercado. En pocas palabras, el gerente de compra tiene una responsabilidad de planificación no muy diferente a la que asume el gerente de venta cuando desarrolla el plan de venta para la compañía.

El costo planificado de los materiales y partes debe ser el precio estimado de factura, menos cualquier descuento sobre compra, mas lo fletes y cargo por manejo, asociado con la entrega de los artículo por los proveedores. Con frecuencia resulta impractico identificar los costos de transporte con los materiales y partes específico.

Por lo tanto, el precio planificado de compra a menudo es el costo neto de la materia prima y el transporte, siendo los costos de los manejos planificados y presupuestado por separado. Los contratos de compra pueden proporcionar, tal vez, datos sobre los

costos unitarios. Los costos históricos según indican los registros de costos pueden constituir la base para estimar algunos costos unitarios.

Los costos históricos, según indican los registro de costos, pueden constituir la base para estimar algunos costos unitarios, en muchos casos, deben planificase precios fluctuantes de las materias primas y partes, para el periodo presupuestal. Muchos materiales tienen precios que indican la tendencia a la variación de acuerdo con la temporada, necesitándose entonces presupuestar los costos unitarios de compra que varían en esta forma.

Planificación de los costos de materiales y partes para mayor número de productos.

Muchas compañías tienen centenares de productos. Más que presupuestar en detalle los costos de los materiales para cada producto, algunas compañías seleccionan productos representativos en cada una de las distintas clases de productos. Los costos de materiales y partes para estos productos se presupuestan en detalle y después los resultados se aplican al resto de los productos de la misma clase.

Presupuesto del costo de los materiales y partes utilizados.

Las cantidades de partes y materiales que se necesitan para la producción planificada, se especifican en el presupuesto de materiales y partes, en tanto que los costos unitarios de estos insumos se detallan en el presupuesto de compra. De esta manera, se cuenta con los datos de cantidades y costos unitarios para desarrollar el costo presupuestado de los materiales y parte que entran en la producción.

Si el presupuesto de compra contempla un costo unitario constante para un determinado material o parte durante el periodo que cubre la planificación, la multiplicación de las unidades por el costo unitario nos da el costo presupuestado del insumo en cuestión. O bien, cuando se planifica un precio unitario cambiante para los materiales y partes, debe desarrollarse el presupuesto del costo de los materiales y partes utilizados, así como el correspondiente presupuesto del inventario, empleando un flujo de inventario que se escoja para el efecto tal como PEPS, UEPS, promedio móvil o promedio ponderado. Por lo general, se refiere PEPS debido a su consistencia

interna. A menudo se usa un formato tabular, especialmente diseñado, para facilitar el cálculo.

CAPÍTULO 2 Procedimiento para la planificación del presupuesto de compra de la EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

2.1 Características de la entidad objeto de estudio EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

La EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua situada en calle Martí Nro 17, Sagua de Tánamo, Holguín; surge oficialmente el 12 de julio de 1993, por Resolución 186 del Ministro del Comercio Interior con los objetivos siguientes:

1 Lograr una mayor calidad y racionalidad en los servicios que se prestan a la población.

2 Lograr que los dirigentes de los distintos talleres de la EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua se vinculen directamente a las actividades productivas a fin de que puedan dedicarse a elevar la eficiencia económica productiva del taller que dirigen.

3 Hacer lo más racional la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros dedicados a esta actividad.

4 Desarrollar producciones de alta demanda y servicios a la población y entidades del gobierno y el estado.

6 Disminuir los gastos actuales de los diferentes servicios que se prestan a los trabajadores.

La empresa cuenta con un total de 6 talleres de diferentes tipos en correspondencia con los intereses y designación de cada uno y 3 unidades de servicios.

La EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua ofrece seis servicios fundamentales:

1. Reparación de calzados.

2. Refrigeración.

3. Reparación de equipos electrodomésticos.

4. Atelier.

5. Peluquería.

6. Barbería.

7. Taller de bicicletas.

Misión:

Realizar servicios y producciones dedicada en lo fundamental a mejorar las condiciones de vida de la población, así como entidades del gobierno y el estado cubano con el fin de satisfacer sus necesidades en el orden de los servicios.

Visión:

Hacer eficiente, eficaz y rentables todos y cada uno de las producciones y servicios para la satisfacción plena del cliente y superar la competencia.

Principales fortaleza y debilidades de la Empresa.

Fortalezas:

- 1- Entrega desinteresada a los programas de la revolución y a todos los nuevos que se pretende aplicar en el orden de los servicios a la población.
- 2- Satisfacer las expectativas de la población en cuanto a lo que espera el pueblo de nuestro trabajo, mercado seguro.
- 3- Disposición para evaluar el conocimiento de nuevos técnicos.
- 4- Dedicación al trabajo, responsabilidad y sacrificio ante las tareas que se nos asignan.

Debilidades:

- 1- Falta de recursos fundamentalmente para la realización de servicios tradicionales a la población.
- 2- Falta de capacitación de los técnicos y operarios que se han tenido que enfrentar a las nuevas técnicas sobre la marcha.
- 3- Insuficiente disponibilidad de transporte para llevar la labor con la mejor calidad a todos los consejos populares incluyendo el plan turquino.
- 4- Infraestructura no acorde al momento, falta de vinculación de los trabajadores y numerosos cambios que no promueven la motivación de los trabajadores y tienden a resquebrajar la disciplina laboral en las unidades.

Recursos Humanos.

La organización clasifica como una empresa de pequeño tamaño debido a la cantidad de trabajadores cifra que se eleva a 169. De este total 87 son mujeres y 82 son hombres. La categoría ocupacional de la misma es la siguiente: 8 técnicos superiores, 12 técnicos medios, 10 administrativos, 71 servicios, 63 obreros y 5 dirigentes.

Otra de las características del personal de la empresa es su elevado promedio de edad lo que se ilustra con solo decir que del total de trabajadores solo 43 son menores de 35 años y 126 tienen más de 45 años de edad, siendo su edad promedio de 45 años, por lo que se puede afirmar que la fuerza de trabajo está envejecida. El personal de la empresa procede en su mayoría de los municipios de Sagua de Tánamo y Frank País.

Principales Clientes a los que se les presta servicios.

A continuación se presenta una lista con los diferentes clientes a los que la empresa les presta servicios:

1. Población.
2. Empresas y organismos.
3. Instituciones jurídicas y del Estado.

2.1.1. Caracterización de la estructura organizativa e interdependencias de la Empresa.

La empresa EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua se encuentra conformada por una Dirección General a la que se subordinan los Departamentos de Contabilidad, Economía, Recursos Humanos y servicios.

Dirección General: se subordinan los Departamentos de Contabilidad y Economía.

Cuadro y Capacitación: evaluar el trabajo de los cuadros. Estrategias de preparación a los cuadros y sus reservas. Superación profesional de trabajadores a través de la gestión de cursos.

Control Interno: La razón de ser de este departamento en la empresa se fundamenta con la realización de auditorías internas y la implementación en todas nuestras unidades de la resolución 297/2003.

que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que correspondan; con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de estos y elevar el fortalecimiento de la disciplina en general.

Departamento de Economía: el equipo de economía y finanzas es el encargado del registro contable y controlar los recursos materiales y financieros.

Departamento de Recursos Humanos: el equipo de recursos humanos debe garantizar el cumplimiento exitoso de la estrategia global y estar coherentemente articulado con el resto de las unidades. El sistema de gestión de recursos humanos define los principios más generales para el funcionamiento, desarrollo y movilización de todos los integrantes de la organización, para alcanzar sus objetivos acordes con la misión y la visión compartida.

La EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua, está clasificada dentro del sector del comercio como un taller de subordinación provincial a la Empresa, del Ministerio de Comercio Interior.

Esta empresa se encarga de la reparación de diferentes equipos electrodomésticos, textiles, etc. Para el desarrollo de sus servicios cuenta con una fuerza de trabajo constituida por 169 trabajadores, teniendo cubierta la plantilla al 100 %.

Plantilla cubierta por categoría ocupacional

	Real
Directivos	5
Técnicos	20
Administrativos	10
Servicios	71
Obreros	63

Entre las principales materias primas que se utilizan en el proceso de servicios se encuentran: pegamentos, suelas de calzados, resistencia eléctrica, motor de ventilador, hilo, cuchilla, loción de afeitar, entre otros.

El principal abastecedor de estas materias primas es el Almacén Provincial de Insumos Empresa y su principal cliente es la población.

El Departamento Económico de la Empresa Municipal de Servicios es el encargado de llevar todo el presupuesto de la EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua, el cual está formado por un personal encargado de dirigir diferentes tareas incluida, las superaciones financieras y la planificación de los Estados Financieros, no obstante en el departamento existe un Técnico en Gestión Económico

2.2 Diagnóstico del proceso de planificación del presupuesto de compra en la EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

Las deficiencias más significativas que la planificación del presupuesto ha presentado lo constituye el no tomarse en cuenta el sistema de planes, no lográndose por este motivo

la concordancia entre lo que se planifica por un lado y lo que se presupuesta por otro, por lo que no se asegura el financiamiento de los planes.

La utilización del método tradicional de planificación del presupuesto que se basa en el incremento del mismo sobre el gasto ejecutado en el año anterior no permitía medir la eficiencia y la eficacia en el uso del presupuesto, incrementado el gasto sin ninguna fundamentación económica así como la ausencia de una metodología de planificación y ejecución del presupuesto adaptada a las condiciones y características de la empresa EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

Es por ello que la propuesta de perfeccionamiento se basa en la introducción del método Presupuesto Base Cero y se enmarca en el perfeccionamiento de la Gestión Económico Financiera de la empresa EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua y en particular de su sistema de Administración Financiera.

Actualmente en la Empresa no existe un procedimiento para la planificación del presupuesto de compra en el cual se recojan las necesidades de materias primas y materiales que demandan las diferentes direcciones funcionales y unidades productivas para la prestación de servicios, que le permita a la dirección comercial consolidar un modelo capaz de unificar las demandas para los próximos ejercicios económicos, trayendo consigo que exista distorsión entre lo que realmente requieren las unidades y lo que se planifica por este concepto.

Además, esto trae como consecuencia el uso de recursos financieros para la adquisición de materias primas y materiales innecesarios, que bien pudo ser utilizado en la cancelación de otras obligaciones que se encuentren vencidas.

En consultas con personal de la Dirección de compra se constató que existen dificultades a la hora de proyectar las compras por Talleres y unidades dentro de estas, las más significativas son:

1. El especialista en Aseguramiento que rige esta política realiza la presupuestación de materiales a través de los consumos históricos de la empresa por cada tipo de material, no teniendo en cuenta la necesidad real de los Talleres y unidades.

2. Los Talleres no solicitan las demandas de materiales en modelos oficiales para la planificación del presupuesto.
3. No existe control de la ejecución del presupuesto, generando una deficiente administración del mismo para cada una de las áreas de responsabilidad material.
4. La Dirección de Compra no tiene en cuenta el inventario en los almacenes a la hora de adquirir los suministros, para de esta forma comprar los que sean más necesarios.
5. Deficiencias en la organización de funciones en las Unidades, crean duplicidad en las solicitudes de materiales.

Por todo lo antes mencionado se considera que las deficiencias en la planificación del presupuesto de compra, que propicia violaciones de los procedimientos económicos de control presupuestal existentes en la EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua, son razones suficientes para realizar un procedimiento que permita la planificación del mismo de manera correcta y oportuna.

2.3 El perfeccionamiento del proceso de planificación, ejecución y control del presupuesto en la empresa EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

Para el logro de los objetivos y demás procesos sustantivos que se acometen en la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua se deben garantizar el aseguramiento de los recursos que demandan las alternativas de estrategias y acciones que permitan alcanzar una administración eficiente y eficaz en el perfeccionamiento del proceso presupuestario.

Sin embargo, actualmente la disponibilidad de recursos no se corresponde con las exigencias y el nivel de actividad de la Empresa, por lo que es necesario

- Elevar la efectividad y eficiencia en el proceso de perfeccionamiento del proceso presupuestario; es decir, la utilización óptima de los recursos escasos y el logro de los objetivos trazados.

- Lograr del presupuesto un verdadero instrumento de planificación, así como un instrumento del control del logro de los objetivos.

El presupuesto Base Cero es un método de presupuestación que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos. En el cual deben ser justificados todos los gastos para cada nuevo período.

Consiste en identificar actividades organizacionales y clasificarlas mediante análisis y evaluación del costo beneficio.

2.4 Ventajas del presupuesto Base Cero.

El método de presupuestación Base Cero, Proporciona grandes oportunidades a la alta dirección, puesto que contando con esta herramienta de operación, tiene la oportunidad de compenetrarse mejor en el funcionamiento de la taller en su conjunto, de utilizar más información para evaluar, tomar decisiones, asignar y aprovechar los recursos de una manera más efectiva..

Por lo que se puede decir que el presupuesto Base Cero consta de las ventajas siguientes:

- Favorece la eficiente ubicación de fondos, con base en necesidades y beneficios para la organización.
- Evita que los costos salgan de control.
- Permite a los administradores encontrar caminos costo-efectivos para mejorar sus operaciones.
- Incrementa la motivación del personal al brindarle mayor iniciativa y responsabilidad en la toma de decisiones.
- Incrementa la comunicación y la coordinación dentro de la organización.
- Identifica y elimina operaciones obsoletas o innecesarias.

- Consolida la base de información y control.
- Destierra la práctica, bastante usual, de inflar los presupuestos pensando que luego serán recortados, cubriendo así a los administrativos.

Una de las vías para planificar, administrar, ejecutar y controlar el uso eficiente y eficaz de los recursos presupuestarios es mediante la proyección de acuerdo a los objetivos del presupuesto Base Cero, teniendo en cuenta las principales características de esta práctica que centra la atención en el capital necesario para los programas, en lugar de enfocarse hacia el porcentaje de aumento o reducción del año anterior.

Esto solo se hará para referenciar uno con respecto a otro, pues puede simplificar los procedimientos presupuestales, ayuda para evaluar los recursos financieros de manera eficiente y eficaz.

El presupuesto Base Cero como método demanda la justificación del financiamiento solicitado de forma integral y en detalle, brindando los elementos necesarios que garantizan comprobar porque se debe gastar, ayudando a la toma de decisiones y a la asignación de recursos.

El nivel de actividad constituye un elemento indispensable de la planificación, el mismo tiene diferentes incidencias en magnitud sobre la planta física (capacidades) y los gastos corrientes (presupuesto).

Utilizándose en el cálculo de los gastos aplicando el método de gasto unitario.

El cálculo de los gastos al efectuarse sobre la base del nivel de actividad garantiza que el presupuesto proyectado de respuesta a las necesidades materiales y financieras para el año que se proyecta.

2.5 Proceso de planificación del Presupuesto.

En el proceso de planificación del presupuesto este no se basa en serie históricas, sino en las proyecciones previstas para el año que se planifica, por lo que es necesario que se combinen las técnicas del presupuesto base cero y por programas, realizando la desagregación por área de responsabilidad.

La contabilización en el centro al regirse por el principio del Registro del Gasto por Actividad; el proceso de presupuestación adopta el mismo principio. De manera tal que garantice la veracidad de los gastos pronosticados y ejecución del presupuesto.

Se tienen en cuenta las siguientes actividades:

Las actividades fundamentales son:

- Refrigeración
- Zapatería
- Electrónica

Las actividades de apoyo son:

- Administración (gastos de oficina y otros)
- Atelier
- Barbería
- Peluquería
- Mantenimiento y Reparaciones.
- Transportación
- Servicios Internos
- Otras Actividades

El proceso de planificación a partir de actividades o programas se basa primeramente en actividades fundamentales como; refrigeración, electrónica y zapatería.

Proyección del programa de la actividad de Administración.

La actividad de la administración incluye el conjunto de gastos asociados a las actividades centrales de cada taller. En los talleres se refiere a las áreas de trabajo, que involucra desde la oficina del administrador, entre otros que involucran gastos centrales.

Este modelo debe ser desagregado en sus columnas por las distintas áreas incluyendo un importe final. Cada una de las filas se corresponde con los diferentes epígrafes y partidas del clasificador por objeto de gastos.

El control del presupuesto.

La etapa de control del presupuesto es la acción por medio la cual se aprecia si los planes y los objetivos se están cumpliendo. La acción controladora se establece al hacer la comparación entre este y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas.

Hacer un análisis de dicho presupuesto por áreas de responsabilidad permite medir el desempeño de cada centro de costo, puesto que todos son responsables del desempeño de la organización.

Para que el análisis sea efectivo la contabilización debe hacerse corresponder con la planificación del presupuesto, es decir, registrar las operaciones contables en correspondencia con lo pronosticado que permita determinar los resultados presupuestarios y el control de dichos recursos.

Así mismo facilitará medir el cumplimiento de los gastos planificado de cada área de responsabilidad. Por lo cual la contabilidad presupuestaria se realiza y analiza por actividades, epígrafes y partidas.

Cada uno de los departamentos recibirá la delegación de elaborar los presupuestos que le correspondan. Una vez elaborados, aprobados y notificados los mismos; se deberá hacer un estudio minucioso de las diferencias que surjan de la comparación de los

datos reales con los predeterminados. Revisar periódicamente las estimaciones y de ser necesario, modificarlas.

La información óptima para evaluar la calidad del desempeño actual consiste en la comparación con un presupuesto planeado con anterioridad.

Con el fin de notificar a las áreas las cifras que le fueron asignadas a ejecutar en base al Presupuesto Anual Aprobado a la unidad se le hará llegar a cada área el modelo de Notificación del Presupuesto Aprobado.

Este modelo se confecciona consignando los importes de los epígrafes y partidas que le fueron asignadas a las áreas para su ejecución durante el año planificado.

2.6 Análisis comparativo de los estados financieros de la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y servicios UEB Sagua correspondiente al primer y segundo semestre del año 2009.

Haciendo un análisis comparativo del primer semestre y segundo semestre del año 2009 de los estados financieros de la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y servicios UEB Sagua a través de las fundamentales razones financieras se pudo arribar a los siguientes resultados:

RAZONES FINANCIERAS		
RAZONES DE LIQUIDEZ	I SEMESTRE	II SEMESTRE
Liquidez general	3.24	3.07
Liquidez inmediata o prueba ácida	0.71	0.90
Disponibilidad	0.65	0.50
Capital de trabajo	288 025.17	195 150.80
Solvencia	1.03	1.30
RAZONES DE ACTIVIDAD	I SEMESTRE	II SEMESTRE
Rotación de activos	0.61	1.12
Rotación de inventario	2.63	5.41
Ciclo de rotación de inventario	139 días	67 días
Rotación cuentas por cobrar	-	-

Ciclo de rotación cuentas por cobrar	-	-
Rotación cuentas por pagar	15.16	46.3
Ciclo de rotación cuentas por pagar	24 días	8 días
RENDIMIENTO O RENTABILIDAD	I SEMESTRE	II SEMESTRE
Costo por peso de venta	0.94	0.75
Utilidad por pesos de ingresos	-0.06	0.11
Rentabilidad sobre el capital	-1.25	0.60

En la tabla anterior se recogen los datos relacionados con el comportamiento de las razones financieras, las mismas se comportaron como sigue:

Razones de Liquidez.

La empresa durante ambos semestres a mantenido una liquidez general superior a los \$3,00 en activos circulantes por cada peso de deuda a corto plazo por lo que muestra una liquidez general superior a lo realmente necesario, la misma esta en condiciones de hacer frente a nuevas deudas. En relación con la prueba ácida o liquidez inmediata aunque muestra mejoría en el segundo semestre, esta es de solo \$ 0.90, por lo que por cada peso de pasivos circulantes cuenta con solo \$ 0.90 en sus activos más líquido, lo que puede provocar incumplimiento de sus obligaciones a corto plazo, cuenta con capital de trabajo suficiente para realizar sus operaciones.

Solvencias.

Durante el segundo semestre la solvencia de la EES Empresa Provincial Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua mejora en un \$0.27, al ser esta en el primer semestre de \$1,03 por lo que no está proclive a ser insolvente.

Razones de Actividad.

La rotación de activos durante el primer semestre se mostró lento, ya en el segundo semestre es de aproximadamente 11 veces, aunque este es aún lento, la rotación de los inventarios es de 139 y 67 días respectivamente lo que denota una mejoría notable, pero si tenemos en cuenta que la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua se dedica a prestar servicios de primera necesidad a la población

fundamentalmente, este es también lento, por lo que se debe estudiar la posibilidad de que existan inventarios ociosos en sus almacenes o mercancías de poca demanda. La empresa no tiene cuentas por cobrar ya que casi la totalidad de sus servicios son en efectivo, sus cuentas por pagar no se salen de términos.

Rentabilidad.

La EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua durante el primer semestre tuvo pérdidas generadas fundamentalmente por el costo de la venta, por lo que la rentabilidad sobre el capital fue negativo, ya durante el segundo semestre esta situación cambió, disminuyeron los costos en \$0.19 con relación al primer semestre, aumentaron las ventas y la rentabilidad sobre el capital fue de \$0.60 por cada peso de capital invertido, lo que dio lugar que la empresa terminara con utilidad al final del año.

De forma conclusiva podemos decir que la empresa mejoró su eficiencia y eficacia en el periodo, no obstante debe hacerse un análisis sobre la relación de inventarios para que este no sea tan lento y no provoque que la actividad de la empresa se vea afectada.

El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos de la administración y es un medio de control de la obtención de esos objetivos para que sea efectivo debe estar estrechamente coordinado con la administración y los sistemas de contabilidad, debe existir un organigrama completo y un catálogo de cuentas. El organigrama indica las responsabilidades de cada dirección que elabora el presupuesto, los ejecutivos responden por la preparación y administración de sus propias áreas de presupuesto.

2.6.1 Presupuesto de ventas.

El presupuesto de ventas y todas las demás partes del presupuesto maestro tienen como base el pronóstico de ventas. Si este pronóstico ha sido preparado cuidadosamente y con exactitud los pasos siguientes en el proceso presupuestal son confiables. En la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua esto se debe cumplir de la siguiente forma:

Fórmula: Presupuesto de ventas = Presupuesto de ventas (unidades) x precio de venta por unidad.

	Territorio	I Semestre	II semestre	Total
En unidades	T- 1	2500	3000	5 500
	T- 2	6000	6500	12 500
	T- 3	3200	3800	7 000
	T- 4	1000	1500	2 500
	T- 5	5000	5500	10 500
	T- 6	3500	4000	7 500
	T- 7	2800	3100	5 900
	U-8	500	650	1 150
	U-9	850	950	1 800
TOTAL		25 350	29 000	54 350
Valor de las ventas	T- 1	\$101 081.93	\$222 050.00	\$323 131.93
	T- 2	\$120 358.40	\$180 000.00	\$300 358.40
	T- 3	\$119 626.50	\$145 624.00	\$265 250.50
	T- 4	\$58 300.00	\$175 520.00	\$233 820.00
	T- 5	\$104 626.50	\$125 784.45	\$230 410. 95
	T- 6	\$107 826.40	\$132 645.60	\$240 472.00
	T- 7	\$154 268.00	\$275 649.80	\$429 917.80
	U-8	\$50 849.68	\$80 324.40	\$131 174.08
	U-9	\$92 800.00	\$131 293.46	\$224 093.46
TOTAL		\$909 737.41	\$1 468 891.61	\$2 378 629.02

2.6.2 Presupuesto de producción.

El presupuesto de producción está estrechamente relacionado con el presupuesto de ventas y los niveles deseados de inventario. La producción debe ser planeada a un nivel eficiente, de modo que no haya grandes fluctuaciones en las nóminas de los empleados. En la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua esto se debe cumplir de la siguiente forma:

Fórmula: Presupuesto de producción (unidades)=ventas presupuestadas (unidades) + inventario final deseado (unidades) - inventario inicial (unidades).

	I Semestre	II Semestre	Total
Presupuesto de ventas (unidades)	25 350	29 000	54 350
Más: inventario final deseado (unidades)	22 000	25 500	47 500
Subtotal	47 350	54 500	101 850
Menos: inventario inicial	24 350	26 000	50 350
TOTAL	23 000	28 500	51 500

2.6.3 Presupuesto de compras de materiales directos.

El presupuesto de compras es uno de los primeros presupuestos que debe prepararse, ya que las cantidades por comprar y los planes de entrega deben establecerse rápidamente para que los materiales estén disponibles cuando se necesiten, el mismo debe estar en estrecha coordinación con el presupuesto de producción y con los planes de entrega del proveedor. En la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua esto se debe cumplir de la siguiente forma:

Fórmula: Compras de materiales (unidades)=presupuesto de producción (unidades) + inventario final deseado (unidades) - inventario inicial (unidades).

	I Semestre	II Semestre	Total
Producción requerida (unidades)	23 000	28 500	51 500
Más: inventario final deseado (unidades)	13 200	16 700	29 900
Subtotal	36 200	45 200	81 400
Menos: inventario inicial + compras requeridas (unidades)	17 100	21 300	38 400
	19 100	23 900	43 000
Precio por unidad	\$18.50	\$18.50	\$18.50
Costo de compras	\$353 350.00	\$442 150.00	\$794 500.00

2.6.4 Presupuesto de mano de obra directa.

El presupuesto de mano de obra directa debe estar coordinado con el presupuesto de producción, con el presupuesto de compra y con las partes del plan de presupuestación general. El departamento de Recursos Humanos debe expresar en los presupuestos de mano de obra directa e indirecta las clases y número de empleados necesarios y cuándo se los requiere. En la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua esto se debe cumplir de la siguiente forma:

Fórmula: Presupuesto de mano de obra=horas de mano de obra directa por unidad x hora de mano de obra directa.

	I Semestre	II Semestre	Total
Unidades de producción requerida	23 000	28 500	51 500
Horas de manos de obras directas (2.5x unidad I sem.) (3.00 x unidad II sem.)	57500 \$2.50	85500 \$3.00	143000
Costo de mano de obra directa	\$143 750.00	\$256 500.00	\$400 250.00

2.6.5 Presupuesto de consumo de materiales directos.

El presupuesto de consumo de materiales directos se prepara al mismo tiempo que el presupuesto de compra y se pide el material requerido con los fines necesarios de obtener una mejor planificación del presupuesto. En la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua esto se debe cumplir de la siguiente forma:

Fórmula: Presupuesto de consumo de materiales directos=materiales directos requeridos (unidades) x costo unitario de material directo.

	I Semestre	II Semestre	Total
Unidades requeridas de materiales	23 000	28 500	51 500

directos			
Costo unitario de materiales directos	18.50	18.50	-
Costo del consumo de materiales directos	\$425 500.00	\$527 250.00	\$952 750.00

2.6.6 Presupuesto de costo de artículos vendidos.

El presupuesto de artículos vendidos es un presupuesto que resume varios presupuestos individuales como el consumo de materiales, de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, ajustado por los inventarios iniciales y finales de productos terminados, los elementos constitutivos de este presupuesto se toman de los presupuestos individuales previamente descritos y ajustados por los cambios en el inventario. En la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua esto se debe cumplir de la siguiente forma:

Fórmula: Presupuesto de costos de artículos vendidos=presupuesto de consumo de materiales directos+presupuesto de mano de obra directa+presupuesto de costos indirectos de fabricación+inventario inicial de artículos terminados+inventario final de artículos terminados.

	I Semestre	II Semestre	Total
Presupuesto de consumo de materiales directos	\$425 500.00	\$527 250.00	\$952 750.00
Presupuesto de mano de obra directa	\$143 750.00	\$256 500.00	\$400 250.00
Presupuesto costos indirectos de fabricación	\$148 325.00	\$152 650.00	\$300 975.00
Total de costos de manufacturas	\$717 575.00	\$936 400.00	\$1 653 975.00
Más: inventario inicial de artículos terminados	\$686 376.08	\$854 259.64	\$1 540 635.72
Artículos disponibles	\$1 403 951.08	\$1 790 659.64	\$3 194 610.72
Menos: inventario final de artículos terminados	\$854 259.64	\$886 642.48	\$ 1 740 902.12

Costos de artículos vendidos	549 691.44	\$904 017.16	\$1 453 708.60
------------------------------	------------	--------------	-----------------------

2.6.7 Presupuesto de gastos de administración.

El presupuesto de gastos de administración está configurado generalmente por una lista de gastos individuales de administración, que puede incluir solamente los gastos fijos y variados, los gastos en esta categorías deben ser clasificados de tal modo que los responsables de su incurrancia y control puedan ser responsabilizados de cada uno de ellos. En la EES Empresa Provincial Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua esto se debe cumplir de la siguiente forma:

Fórmula: Presupuesto de gastos de administración=suma de cada uno de los gastos fijos.

Tipo de gasto	I Semestre	II Semestre	Total
Salarios de oficina	\$51 840.00	\$62 750.00	\$114 590.00
Salarios de obreros	\$ 91 910.00	\$193 750.00	\$285 660.00
Impuestos	\$900.00	\$900.00	\$1 800.00
Varios	\$9 000.00	\$12 000.00	\$21 000.00
TOTAL	\$153 650.00	\$269 400.00	\$423 050.00

2.7 Propuesta de procedimiento para la planificación del presupuesto de Compra de la EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

El presupuesto es una herramienta de control importante, utilizado como medio administrativo de determinación adecuada de capital, costos e ingresos necesarios en una organización. Así como la debida utilización de los recursos disponibles acorde a las necesidades de las unidades y departamentos.

Es un "Plan Financiero" Que expresa los compromisos estratégicos y las acciones operativas que se llevaran a cabo dentro de la organización, sirve como base para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia.

En la EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua se realiza la planificación a partir del diagnóstico, balances y necesidades de los

principales recursos materiales y financieros que permiten la toma de decisiones estratégicas, además se elaboran propuestas sobre la política y procedimientos económicos internos que se deben seguir en la empresa.

Actualmente en la Empresa de servicios no existe un procedimiento para la planificación del presupuesto de compra en el cual se recojan las necesidades de materias primas y materiales que demandan las diferentes direcciones funcionales y unidades productivas para la prestación de servicios, que le permita a la dirección comercial consolidar un modelo capaz de unificar las demandas para los próximos ejercicios económicos, trayendo consigo que exista distorsión entre lo que realmente requieren las unidades y lo que se planifica por este concepto.

Además, esto trae como consecuencia el uso de recursos financieros para la adquisición de materiales innecesarios, que bien pudo ser utilizado en la cancelación de otras obligaciones que se encuentren vencidas.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

Confeccionado por: Yamileidis Bientz Martínez

Fecha:

Firma

Cargo: Técnico en Gestión Económica

Revisado por:

Fecha:

Firma

Cargo: Director Dirección Comercial

Aprobado por:

Fecha:

Firma

Cargo: Director General

EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

1.0 Objetivo.

Establecer los lineamientos específicos para la planificación del presupuesto de compra, con vista a alcanzar un funcionamiento eficaz de la planificación de los recursos como son las cantidades de cada tipo de materiales y partes que habrán de comprarse, las fechas aproximadas de tales compras y el costo de cada material.

2.0 Alcance.

Este procedimiento es aplicable a la Dirección Comercial que rige la política de administración de inventario de la EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

Se extiende e incluye a todas las actividades que deben ser ejecutadas y controladas respecto a las compra de todos los productos y servicios que gestiona la Dirección Comercial.

3.0 Definiciones.

1. **Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto.
2. **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.
3. **No Conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
4. **Control de la Calidad:** Es la parte de las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización, orientada al cumplimiento de los requisitos de la EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

5. **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
6. **Satisfacción del Cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
7. **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
8. **Producto:** Es el resultado de un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas.
9. **ATM:** Abastecimiento Técnico Material
10. **CEF:** Comité Económico Financiero.
11. **Documento:** Información y su medio de soporte.
12. **UEB:** Unidad Empresarial de Base.
13. **DF:** Dirección Funcional.

14. Materias primas y partes: Son todos los elementos que se incluyen en la planificación de un producto o servicio. La materia prima es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final.

4.0 Responsabilidades.

El Director General de la Empresa de Servicios es el máximo responsable de exigir y controlar el cumplimiento del presente procedimiento.

El Director Comercial es responsable de organizar el cumplimiento del presente procedimiento.

EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

El Técnico en Control de la Calidad es responsable de controlar que el presente procedimiento se aplique.

Es responsabilidad del director y el jefe del departamento económico de la UEB, así como los administradores de los talleres y unidades con las solicitudes debidamente especificadas y fundamentadas.

El Especialista en compra es responsable de consolidar las demandas de materiales, piezas y partes para realizar el presupuesto por; talleres y unidades con las solicitudes debidamente especificadas y fundamentadas.

El Director Comercial es responsable de presentar el presupuesto de compra al departamento de planificación de la empresa para su aprobación en los niveles correspondientes.

El Director Económico es el responsable de garantizar la aprobación del presupuesto a los niveles correspondientes.

5.0 DESARROLLO.

El proceso de planificación del presupuesto de compra se realiza con el objetivo de garantizar una información más precisa para la toma de decisiones efectivas, logrando de esta forma en la entidad una mejor administración de sus recursos económicos y financieros.

Para iniciar el proceso de presupuestación de compra se requerirá que las Unidades y talleres realicen los siguientes pasos:

EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

1- Cada Unidad, deberá definir los servicios a prestar. Para ello hará el proceso de conciliación con los clientes, de donde surgirán las principales demandas de los materiales en falta con el objetivo de prestar mayores servicios a la población.

2- Cada Unidad o taller, definirá en correspondencia con el nivel de producción, las necesidades de materiales para brindar el servicio.

3- Cada Unidad o taller hará las solicitudes en el registro R- 01/DC-PG-01, cuyo formato e instrucciones para el llenado aparecen en el Anexo A del presente procedimiento. El formato de la solicitud se elaborará por duplicado, el original se entregará a la Dirección Comercial y el solicitante conservará la copia.

5.1 Indicaciones para la planificación del presupuesto de compra.

1- El proceso de planificación del presupuesto de compra comienza con las conciliaciones de la Dirección Comercial con las Unidades o talleres y las Direcciones Funcionales, las cuales entregarán las solicitudes de materia prima, materiales y partes, en registro R-01/DC-PG-01 establecido al efecto.

2- La Dirección Comercial deberá conciliar con el departamento de inventario el saldo inicial de las materias primas y materiales, para poder determinar la proyección de la compra según la demanda potencial.

3- Después de delimitar las necesidades de compra, la Dirección Comercial, realizará el proceso de conciliación con los proveedores, en el cual se definirán precios, especificidades, entre otras, de los materiales a demandar.

EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA.

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

Si la necesidad de compra es mayor que la oferta de los proveedores, la Dirección Comercial deberá evaluar otros proveedores, como primer paso; de no ser efectiva la gestión como segundo paso deberá informar las necesidades reales de adquisición a las unidades, para que estas puedan modificar sus demandas. Si la necesidad es menor se acepta la demanda de las áreas.

5- La Dirección Comercial deberá remitirse a la Dirección de Finanzas de la Empresa para conocer las posibilidades para enfrentar los compromisos ante la demanda formulada.

La Dirección Comercial, luego de haber definido, demanda, proveedores, satisfacción y posibilidades financieras, hará un consolidado de todas las solicitudes y lo reflejará en

el modelo de registro R-01/DC-PG-01, que posteriormente se elevará para su aprobación en el Comité Económico Financiero de la Empresa y a la postre en los demás niveles correspondientes.

6.0 Registros.

Constituye registro de este procedimiento el siguiente:

R-01/DC-PG-01: Formato interno para la solicitud de materiales.

7.0 Plazos de revisión.

Este procedimiento se revisará cada año a partir de su puesta en vigor o cuando se requiera modificar su contenido por cambios relacionados con la legislación precedente.

8.0 Documentos de referencia.

1. Norma **ISO 9000:2008**: Fundamentos y Vocabulario

EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

2. DG-PG-02: Procedimiento para la Evaluación y Selección de Proveedores

3. DG-IT-02: Instrucción para Definir un Proveedor Habitual

9.0 Distribución y Archivo.

Este procedimiento se distribuirá controladamente al Director General, Director Comercial, Director Económico, a las Unidades y talleres.

El original se archivará en papel y soporte magnético al custodio del Director Comercial y el Gestor de la Calidad, en archivos activos durante su vigencia y en archivos pasivos se conservará cinco años.

EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

10. 0 Anexos.

Anexo A. Modelo de pro forma para la solicitud de materiales. **(R-01/DC-PG-01)**

Anexo B. Organigrama de orientación para el proceso de planificación del presupuesto de compra.

EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

Metodología para el llenado del “Modelo para la solicitud de materiales y partes”

Título: “Modelo para la solicitud de materiales y partes”

Fecha: Se escribirá la fecha de entrega del modelo a la Dirección Comercial.

Trimestre: Período en el cual se reflejará las demandas necesarias para la prestación de los servicios.

Detalle del producto: Se escribirá el nombre de Materias Primas y Materiales, Útiles y herramientas y Partes y Piezas de Repuesto.

U/M: Unidad de Medida de las Materias Primas y Materiales, Útiles y herramientas y Partes y Piezas de Repuesto.

Cantidad: Total de la demanda solicitada.

Características: Especificidades propias de la demanda.

Precio MN: Costo de la demanda en Moneda Nacional.

Precio CUC: Costo de la demanda en Moneda Libremente Convertible.

Firma del Solicitante: Se plasma el Nombre y Apellidos de la persona que realiza la solicitud.

Firma del que recibe: Se plasma el Nombre y Apellidos de la persona que recibe la solicitud.

Cargo: Se anota el cargo de la persona que realiza la solicitud y el que la recibe.

EES Empresa Provincial de Comercio - Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

R-01/DC-PG-01 “Modelo para la solicitud de materiales y partes”

R-01/DC-PG-01 MODELO PARA LA SOLICITUD DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES, ÚTILES Y HERRAMIENTAS, PARTES Y PIEZAS DE REPUESTO.

I Trimestre II Trimestre

III Trimestre IV Trimestre

Detalle del producto

UM

Cantidad

Características

Precio MN

Precio

CUC

Importe

MN

Importe

CUC

Cantidad

Precio MN

Precio

CUC

Importe

MN

Importe

CUC

Cantidad

Precio MN

Precio

CUC

Importe MN

Importe

CUC

Cantidad

Precio MN

Precio

CUC

Importe

MN

Importe

CUC

Cantidad

FIRMA DEL SOLICITANTE:

Cargo:

FIRMA DEL QUE RECIBE:

Cargo:

EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

ORGANIGRAMA DE ORIENTACIÓN

Conciliación de la Dirección Comercial con las UEB y Direcciones Funcionales

Análisis de los Inventarios

Conciliación con los proveedores

Ciclo de conversión del efectivo

Cuando la necesidad es menor o igual

Aceptar las demandas

Cuando la necesidad es mayor

Evaluar otros proveedores Si la demanda aún no se satisface

Si se satisface la demanda

Se aprueba las solicitudes de la UEB

Reajuste de los planes de abastecimiento e ingresos de las UEB

Informar a las UEB posibilidades reales de adquisición

Empresa de Servicios

EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA PLANIFICACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA

Revisado

Aprobado Modificado Cancelado

CONCLUSIONES.

Para elaborar el procedimiento para la planificación de las compra en la EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua. Se hizo necesario realizar un diagnóstico sobre la actividad económica durante el primer y segundo semestre del año 2009, en el mismo se detectaron las siguientes deficiencias que están incidiendo negativamente en el proceso de la toma de decisiones efectivas.

1. La empresa por cada tipo de material, no teniendo en cuenta la necesidad real de las Unidades y talleres. No solicitan las demandas de materiales en modelos oficiales para la planificación del presupuesto de compra lo que provoca la duplicidad en las compra de materiales.
2. No existe control de la ejecución del presupuesto, generando una deficiente administración del mismo para cada una de las áreas de responsabilidad.
3. La Dirección Comercial no tiene en cuenta el inventario en los almacenes de las Unidades y talleres a la hora de adquirir los suministros.
4. Deficiencias en la organización de funciones en las Unidades y talleres crean duplicidad en las solicitudes de materiales.

RECOMENDACIONES.

Se le recomienda a la Administración de la EES Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua.

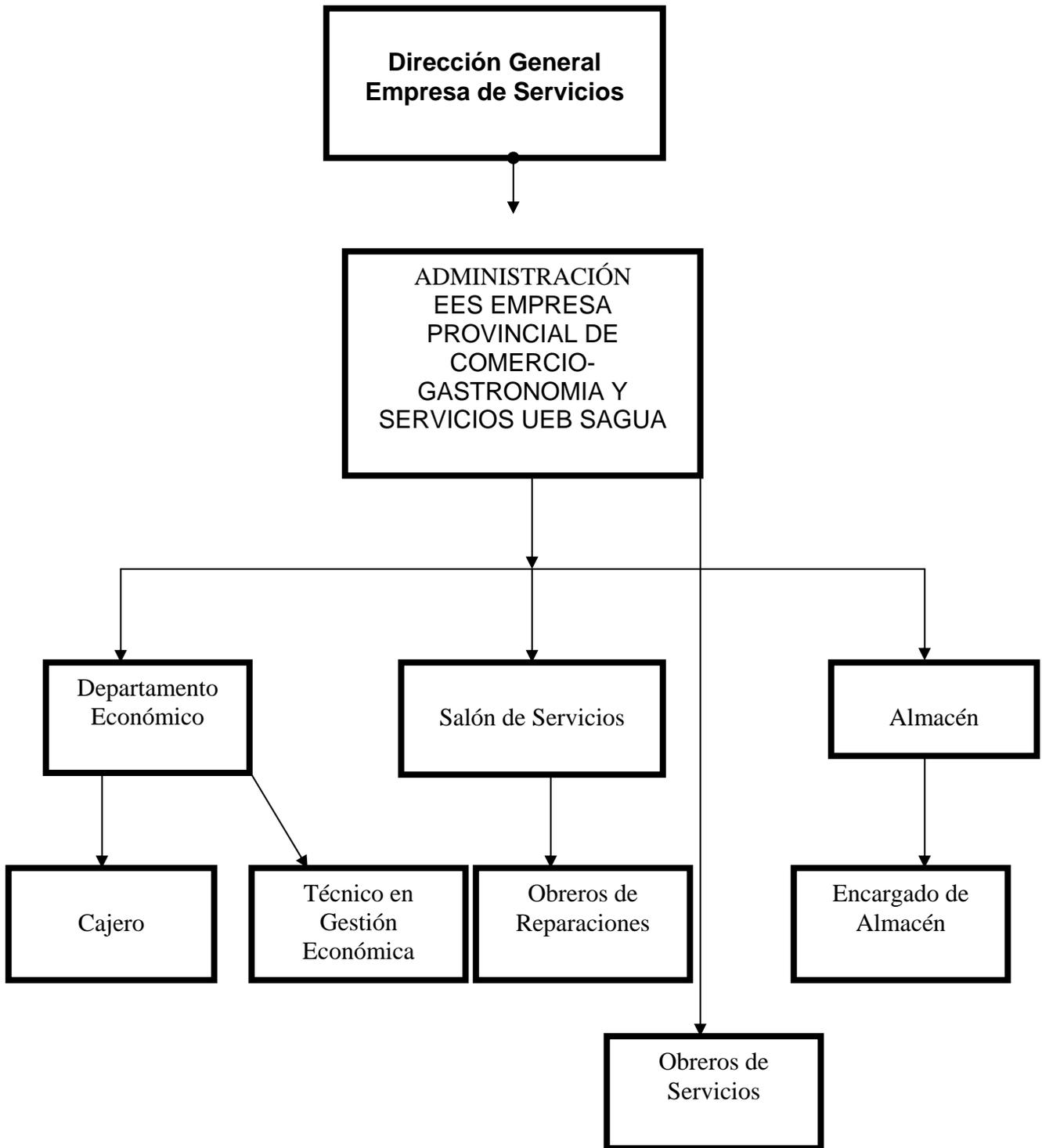
1. Que el trabajo sea presentado, y evaluado para su aprobación e implementación en el Consejo de Dirección de la Empresa, ya que el mismo es contenido de una propuesta para la planificación del presupuesto de compra de importancia para dicha entidad.
2. Desarrollar una base de datos digitalizada que recopile toda la información necesaria para la planificación y ejecución del presupuesto de compra de manera que posibilite la eficiencia y eficacia de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- BARFIELD, J. *“Contabilidad de costos”*. México: Thomson, 2004.
- BENITEZ MIRANDA M. A. Y MIRANDA DE ARRIBAS M. V. Contabilidad y finanzas para la formación económica de los Cuadros de Dirección.
- CALA BORGES y PABLO SÁNCHEZ MATOS. Propuesta del Sistema de Planificación para el Instituto Superior Minero-Metalúrgico Dr. Antonio
- CORTIÑAS, J. Algunos aspectos sobre la planificación de la Economía Nacional. Ciudad de la Habana: Editorial Orbe, 1977.
- DOCUMENTO DEL MES. Metodología para la elaboración del anteproyecto del presupuesto.
- CALLEJA, F. *“Contabilidad Administrativa”*. México: Pearson Education, 2002.
- CASTRO RUZ, RAÚL. Sesión Constitutiva VII Legislatura de la ANPP 24 de febrero 2008
- CUBA. Decreto 281. Procedimiento de la planificación, 2007.
- CUBA. Resolución Económica del V Congreso del PCC. Editora Política. Cuba: La Habana, 1997.
- DEL RÍO GONZÁLEZ, C. *“El presupuesto”*. México:Thomson, 2003.
- DEL RÍO GONZÁLEZ, C. *“Costos para administradores y dirigentes”*. México: Thomson, 2004.
- EFRAÍN FLORES, E. *Presupuesto, supervisión y planificación*. [En línea]. 2003. [Consultado 20090219]. Disponible en: [http://www. geocities.com](http://www.geocities.com).
- FERNANDEZ ANDREWS ANA DEL C. Enfoque Analítico Gubernamental para medir la eficiencia y eficacia de Empresas Públicas y Unidades Presupuestarias. Sitio FTP Universidad de Camagüey.

- FRANKLIN FINCOWSKY, E. B. *“Manuales administrativos”: Guía para su planificación*, México, 1997.
- FRANKLIN FINCOWSKY, E. B. *“Organización de empresas”: Análisis, diseño y estructura*, México, 1999.
- HERNÁNDEZ, M., et. al. *“La brecha entre el control de gestión y la estrategia”*. Cuba: Ciudad de La Habana, 2000. Dirección Economía y Planificación, 2007.
- MALLO RODRIGUEZ, C. *“Contabilidad analítica. Costo, rendimiento, precios y resultados”*. 4 ed. España: Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 1988. *Manual de procedimientos*. [En línea]. [Consultado 20090219]. Disponible en: <http://www.coev.com>.
- MORENO FERNÁNDEZ, J. *“Planeación Financiera”*. México, 2001.
- NORMA ISO 9000:2008. Sistemas de Gestión de la Calidad. Principios fundamentales y vocabulario.
- PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL. [En línea]. 2000. [Consultado 20090217]. Disponible en: <http://www.transporte.cu/perfeccionamiento/articulo5.html>.
- RODRÍGUEZ GARCÍA, J. L. “Cuba: el camino de la recuperación económica, 1995-1999”. *Revista Cuba Socialista*, 1999 (16): 31-54.

ANEXO No 1: ORGANIGRAMA DE LA ENTIDAD.



ANEXO 2 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

**EES EMPRESA PROVINCIAL DE COMERCIO-GASTRONOMIA Y SERVICIOS UEB
SAGUA DE TANAMO**

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Categoría: Técnicos y Servicios

Nombre y Apellidos Evaluado: _____

Cargo: _____ Categoría: _____

Período que se evalúa: _____

Expresión del Resultado del Trabajo	Ptos máximo A obtener	Obtenidos	Tabla de equivalencia por puntos			
1. Cumplimiento de los objetivos y tareas principales	20		De 91-100= MB 81-90 = B 60-80 = R Menos 60 = M			
2. Eficiencia y habilidades demostradas en la gestión	15					
3. Calidad en el trabajo realizado	15					
4. Desarrollo demostrado en cumplimiento de las tareas.	10					
5. Dominio de la actividad que realiza.	15					
6. Independencia para realizar tareas.	10					
7. Disciplina, actitud y dedicación al trabajo.	15					
TOTAL DE PUNTOS	100		MB	B	R	M
Participación en actividades políticas y sindicales, horas voluntarias, reconocimientos, etc.						
Resultado final de la Evaluación.		MB ____ B ____ R ____ M ____				
Recomendaciones a tener en cuenta (x)						
1. Mantenerlo en el cargo, hasta próx. Evaluación.			Conformidad del Evaluado.			
2. Enviar a curso de capacitación			Si _____			
3. traslado a otro puesto para el cual este capacitado.			No _____			
4. Dar por terminada la relación laboral			Fecha _____			

Nota: Hacer valoración escrita al dorso

Nombre: _____ Nombre: _____

Cargo: _____ Firma: _____ Firma: _____

Evaluado

Evaluador

Original: Dpto. RRHH

Copia: Trabajador

ANEXO 3 PLAN DE PORTADORES ENERGÉTICOS

PLAN DE PORTADORES ENERGÉTICOS DEL AÑO 2010

UM/ PESOS

Portadores Energéticos	Plan
Electricidad	930.00
Teléfono	5503.00
Combustible	1650.00
<i>Total</i>	8083.00

ANEXO Nro 4 Modelo del programa de la actividad de Servicios Internos.

AÑO 2010	Anteproyecto del presupuesto Servicios Internos	Área Informativa: Servicios
		PLAN: 2010
		U/M: Pesos
INDICADORES SELECCIONADOS		
Código	Indicadores	Propuesta
02-10	Material Principal	70 000.00
02-10-05	Materiales de Calzado	10 000.00
02-10-06	Materiales de peluquería	25 000.00
02-10-08	Materiales de barbería	10 000.00
02-12	Materiales de atelier	25 000.00
02-12	Piezas de repuesto	130 000.00
02-12-01	Piezas de refrigeración	20 000.00
02-12-03	Piezas de electrónica	10 000.00
02-12-09	Piezas Revolución Energética	100 000.00
02-13	Otros servicios	158 200.00
02-13-01	Agua	400.00
02-13-02	Teléfono	5 503.00
02-13-07	Electricidad	930.00
02-13-09	Otros no especificados	151 467.00

ANEXO Nro 5 Notificación del presupuesto aprobado.

Unidad Servicios	Anteproyecto del presupuesto Notificación de presupuesto aprobado	ÁREA: Servicios				
		Presupuesto: 2010				
Epígrafes y partidas		TOTAL	TRIMESTRES			
			1	2	3	4
02-10	Material principal	\$70 000.00	15 000.00	20 000.00	20 000.00	15 000.00
02-10-05	Material de calzado	10 000.00	2000. 00	3 000.00	3 000.00	2 000.00
02-10-06	Material de peluquería	25 000.00	5 000. 00	5 000.00	10 000.00	5 000.00
02-10-08	Material de barbería	10 000.00	2 000.00	3 000.00	3 000.00	2 000.00
02-10-13	Material de atelier	25 000.00	5 000.00	5 000.00	10 000.00	5 000.00
02-12	Piezas de repuesto	\$130 000.00	30 000.00	40 000.00	40 000.00	20 000.00
02-12-01	Piezas de refrigeración	20 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00	5 000.00
02-12-03	Piezas de electrónica	10 000.00	2 000.00	2 000.00	3 000.00	3 000.00
02-12-09	Piezas de Rev. Enero.	100 000.00	25 000.00	25 000.00	25 000.00	25 000.00
02-13	Otros servicios	\$158 200.00	39 550.00	39 550.00	39 550.00	39 550.00
02-13-01	Agua	400.00	100.00	100.00	100.00	100.00
02-13-02	Teléfono	5 503.00	1 375.75	1 375.75	1 375.75	1 375.75
02-13-07	Electricidad	930.00	232.50	232.50	232.50	232.50
02-13-09	Otros no especificados	151 467.00	37 866.75	37 866.75	37 876.75	37 876.75
TOTAL		\$358 200.00	84 550.00	99 550.00	99 550.00	74 550.00
Confeccionado por:		Aprobado por:			Fecha	
Firma:		Firma:			D	M
Nombre:		Nombre:				A

ANEXO Nro 6 Metodología para el llenado “Modelo para la solicitud de materiales y partes”

Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua.	Modelo P-03			
Procedimiento para la planificación del presupuesto de compra	Edición ord.	D	M	A
	Edición ext.	D	M	A

Título: “Modelo para la solicitud de materiales y partes”

Fecha: Se escribirá la fecha de entrega del modelo a la Dirección Comercial.

Trimestre: período en el cual se reflejará las demandas necesarias para la prestación de los servicios.

Detalle del producto: se escribirá el nombre de Materias Primas y Materiales, Útiles y herramientas y Partes y Piezas de Repuesto.

U/M: Unidad de Medida de las Materias Primas y Materiales, Útiles y herramientas y Partes y Piezas de Repuesto.

Cantidad: Total de la demanda solicitada.

Características: Especialidades propias de la demanda.

Precio MN: Costo de la demanda en Moneda Nacional.

Precio CUC: Costo de la demanda en Moneda Librementemente Convertible.

Firma del Solicitante: Se plasma el nombre y Apellidos de la persona que realiza la solicitud.

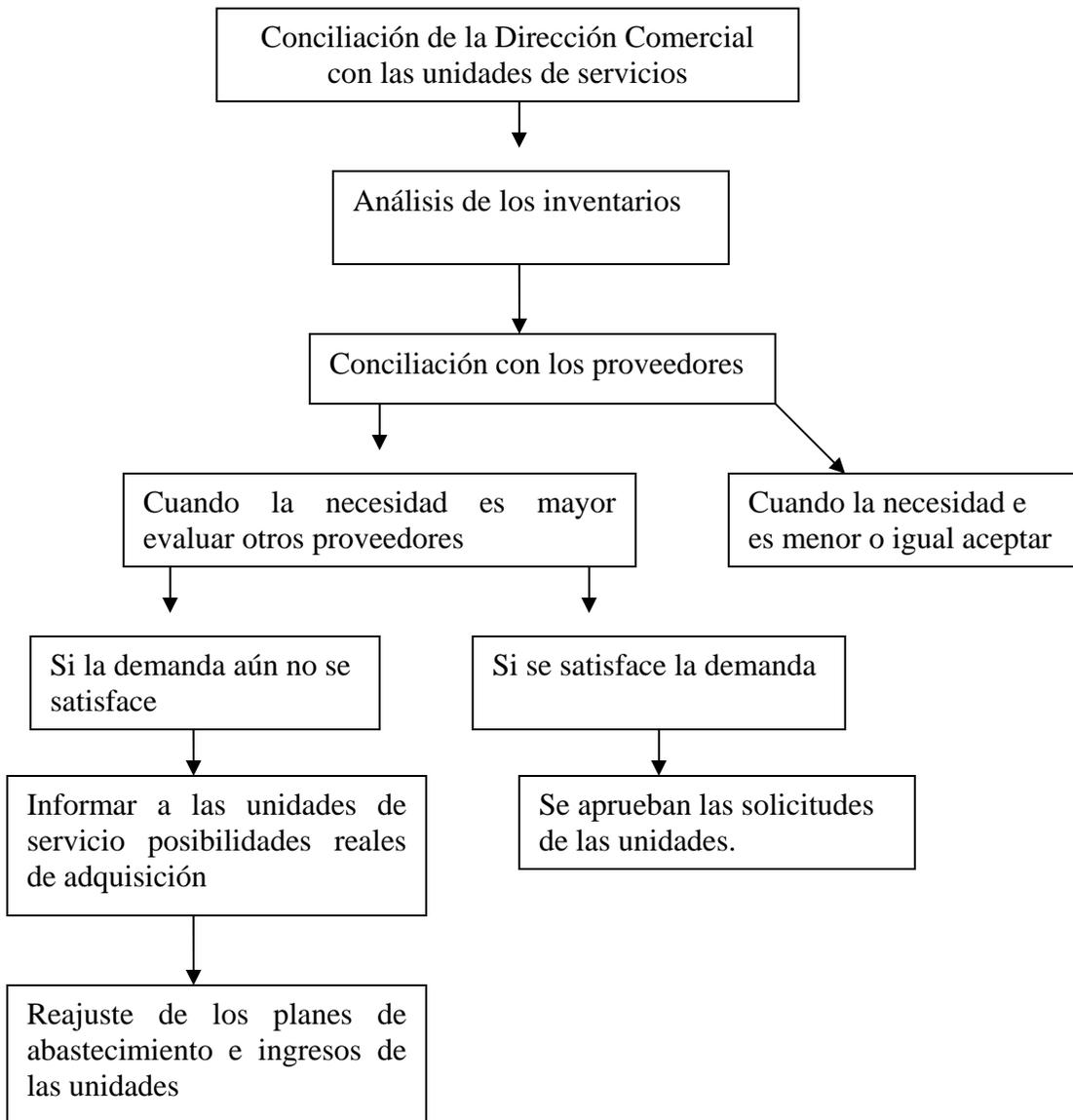
Firma del que recibe: Se plasma el Nombre y Apellidos de la persona que recibe la solicitud.

Cargo: Se anota el cargo de la persona que realiza la solicitud y el que la recibe.

ANEXO Nro 7 Organigrama de Orientación

Empresa Provincial de Comercio-Gastronomía y Servicios UEB Sagua.	Modelo P-02			
Procedimiento para la planificación del presupuesto de compra	Edición ord.	D	M	A
	Edición ext.	D	M	A

ORGANIGRAMA DE ORIENTACIÓN



Revisado:	Aprobado:	Modificado:	Cancelado:
-----------	-----------	-------------	------------

ANEXO 9**BALANCE GENERAL**

EES EMPRESA PROVINCIAL COMERCIO GASTRONOMÍA Y SERVICIOS UEB
SAGUA

CIERRE CONTABLE 30/06 /2009

No. Cuenta	Nombre de la Cuenta	Debe	Haber
101	Efectivo en caja	\$ 689.00	
102	Efectivo en caja por depositar	\$8716.75	
110	Efectivo en banco	\$73 726.38	
146	Pagos anticipados	\$30.00	
165	Adeudos	\$7511.30	
183	Materias primas y materiales	\$175 672.08	
185	Combustibles y lubricantes	\$10.29	
187	Partes y piezas de repuesto	\$1320.79	
192	Envases y embalajes	\$171.29	
193	Útiles y herramientas	\$41 019.10	
195	Mercancías para la venta	\$99 744.84	
209	Reservas movilizativas	\$7000.94	
703	Producción material en proceso	\$748.94	
	Total activo circulantes		\$416 361.70
	Activo fijos		
240	Activos fijos tangibles	\$1 242 305.55	
375	Depreciación acumulada activos fijos	\$172 330.93	
	Total activos fijos		\$1 069 974.62
	Total activos		\$1 486 336.32
	Pasivos		
	Pasivos circulantes		
406	Cuenta por pagar a corto plazo	\$56 579.24	
440	Obligaciones con el presupuesto del estado	\$13 200.71	

455	Nóminas por pagar	\$30 440.21	
460	Retenciones por pagar	\$7 242.45	
492	Provisión para vacaciones	\$20 873.42	
	Total pasivos circulantes		\$128 336.
	Otros pasivos		
575	Operaciones entre dependencias		\$1 313 325.76
	Total de pasivos		\$1 441 662.29
	Patrimonio		
600	Inversión estatal		\$98 677.09
	Reserva para reparaciones	\$1 994.42	
	Pérdida del período	-55 997.48	
	Total patrimonio		\$44 674.03
	Total pasivo + patrimonio		\$1 486 336.32

ANEXO 10**BALANCE GENERAL**

EES EMPRESA PROVINCIAL COMERCIO - GASTRONOMÍA Y SERVICIOS UEB
SAGUA

CIERRE CONTABLE 31/12 /2009

No. Cuenta	Nombre de la Cuenta	Debe	Haber
101	Efectivo en caja	\$750.00	
102	Efectivo en caja por depositar	\$ 2 125.59	
110	Efectivo en banco	\$43 738.03	
165	Adeudos	\$38 456.50	
183	Materias primas y materiales	\$124 543.73	
185	Combustibles y lubricantes	\$25.33	
187	Partes y piezas de repuesto	\$1 527.98	
192	Envases y embalajes	\$171.29	
193	Útiles y herramientas	\$40 387.29	
195	Mercancías para la venta	\$29 495.84	
209	Inventario Programa de la Revolución	\$95 363.07	
209	Inventario en depósitos (Reservas movilizativas)	\$6 566.14	
703	Producción material en proceso	\$1 452.20	
	Total activo circulantes		\$289 240.42
240	Activo fijos	\$1 242 305.55	
375	Depreciación acumulada activos fijos	\$223 420.83	
	Total activos fijos		\$1 018 884.72
	Total activos		\$1 308 125.14
	Pasivos		
	Pasivos circulantes		
406	Cuenta por pagar a corto plazo	\$23 869.80	
440	Obligaciones con el presupuesto del estado	\$12 221.83	

455	Nóminas por pagar	\$29 907.40	
460	Retenciones por pagar	\$6 569.73	
492	Provisión para vacaciones	\$21 520.96	
	Total pasivos circulantes		\$94 089.62
	Otros pasivos		
575	Operaciones entre dependencias	\$952 033.71	
565	Cuentas por pagar diversa	\$71.49	
	Total otros pasivos		\$952 106.20
	Total de pasivos		\$1 046 194.82
	Patrimonio		
600	Inversión estatal	\$99 679.86	
	Reserva para reparaciones	\$4 568.40	
	Utilidad del período	\$157 682.06	
	Total patrimonio		\$261 930.32
	Total pasivo + patrimonio		\$1 308 125.14

ANEXO 11**ESTADO DE RESULTADO**

EES EMPRESA PROVINCIAL COMERCIO - GASTRONOMÍA Y SERVICIOS UEB
SAGUA

CIERRE CONTABLE 30/06/2009

Descripción	Importe
Ventas minoristas industriales	\$339 669.50
Ventas de los servicios	570 067.91
Total de las ventas	\$909 737.41
Costo de ventas industriales	299 272.68
Costo de ventas de los servicios	558 580.19
Utilidad o pérdida en las ventas	\$51 884.54
Gastos de operaciones	103 508.38
Utilidad o pérdida en operaciones	-51 623.84
Otros ingresos	
Subvenciones	1 363.86
Otros gastos	3 840.01
Gastos financieros	1 897.49
Utilidad o pérdida del período	-55 997.48

ANEXO 12**ESTADO DE RESULTADO**

EES EMPRESA PROVINCIAL COMERCIO - GASTRONOMÍA Y SERVICIOS UEB
SAGUA

CIERRE CONTABLE 31/12/2009

Descripción	Importe
Ventas minoristas industriales	\$485 553.31
Ventas de los servicios	983 338.30
Total de las ventas	\$1 468 891.61
Costo de ventas industriales	381 421.64
Costo de ventas de los servicios	724 241.21
Utilidad o pérdida en las ventas	\$363 228.76
Gastos de operaciones	2 003 241.21
Utilidad o pérdida en operaciones	\$159 987.55
Otros ingresos	
Subvenciones	9 451.24
Otros gastos	8 238.77
Gastos financieros	3 517.96
Utilidad o pérdida del período	\$157 682.04

ANEXO 13
CÁLCULO DE LAS RAZONES FINANCIERAS

RAZONES	FÓRMULA	PRIMER SEMESTRE	SEGUNDO SEMESTRE
Razones de liquidez			
Liquidez general	$\frac{\text{Activo circulantes}}{\text{Pasivo circulantes}}$	$\frac{416\,361.70}{128\,336.53} = 3.24$	$\frac{289\,240.42}{94\,089.62} = 3.07$
Liquidez inmediata o Prueba ácida	$\frac{\text{Act. Circ} - \text{Invent}}{\text{Pasivo circulantes}}$	$\frac{416\,361.70 - 325\,688.27}{128\,336.53} = 0.71$	$\frac{289\,240.42 - 204\,170.30}{089.62} = 0.90_{94}$
Disponibilidad	$\frac{\text{Efectivo caja y banco}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{83\,132.13}{128\,336.53} = 0.65$	$\frac{46\,613.62}{94\,089.62} = 0.50$
Capital de trabajo	Act. Circ – Pas Cir	416 361.70 – 128 336.53 = \$ 288 025.17	289 240. 42 – 94 089.62 = \$195 150.80
Solvencia	$\frac{\text{Act. Totales}}{\text{Pasivos Totales}}$	$\frac{1\,486\,336.32}{1\,441\,662.29} = 1.03$	$\frac{1\,308\,125.14}{1\,046\,194.82} = 1.30$
Razones de actividad			
Rotación de activo	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{909\,737.41}{1\,486\,336.32} = 0.61$	$\frac{1\,468\,891.61}{1\,308\,125.14} = 10.6$
Rotaciones de inven	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}}$	$\frac{857\,852.87}{325\,688.27} = 2.63$	$\frac{1\,105\,662.85}{204\,170.30} = 5.41$
Ciclo de rotación Inv	$\frac{\text{Inventario} * 365}{\text{Costo de venta}}$	$\frac{325\,688.27 * 365}{857\,852.87} = 139 \text{ días}$	$\frac{204\,170.3 * 365}{1\,105\,662.85} = 67 \text{ días}$
Rotación Ctas Cobrar	$\frac{\text{Cuentas Cobrar Prom}}{\text{Venta al Crédito}}$ (10% de las ventas totales)		
Ciclo Rotación Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Ventas al crédito} * 365}{\text{Ctas por Cobrar Prom}}$		
Rotación Cuentas por pagar	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Cuenta pagar promed}}$	$\frac{857\,852.87}{56\,579.24} = 15.16$	$\frac{23\,869.80}{1\,105\,662.85} = 46.3$

Ciclo rotación Cuentas por pagar	<u>Cuent pag prom* 365</u> Costo de ventas	$\frac{56\,579.24 * 365}{857\,852.87} = 24$ días	$\frac{1\,105\,662.85 * 365}{23\,869.80} = 8$ días
Rendimiento o rentabilidad			
Costo por peso de venta	<u>Costo de venta</u> Ventas	$\frac{857\,852.87}{909\,737.41} = 0.94$	$\frac{1\,105\,662.85}{1\,468\,891.61} = 0.75$
Utilidad por pesos de ingreso	<u>Utilidad neta</u> Ingresos totales	$\frac{- 55\,997.48}{911\,101.27} = - 0.06$	$\frac{157\,682.06}{1\,478\,342.85} = 0.11$
Rentabilidad sobre el capital	<u>Utilidad neta</u> Capital Contable	$\frac{- 55\,997.48}{44\,674.03} = - 1.25$	$\frac{157\,682.06}{261\,930.32} = 0.60$