



**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

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS**

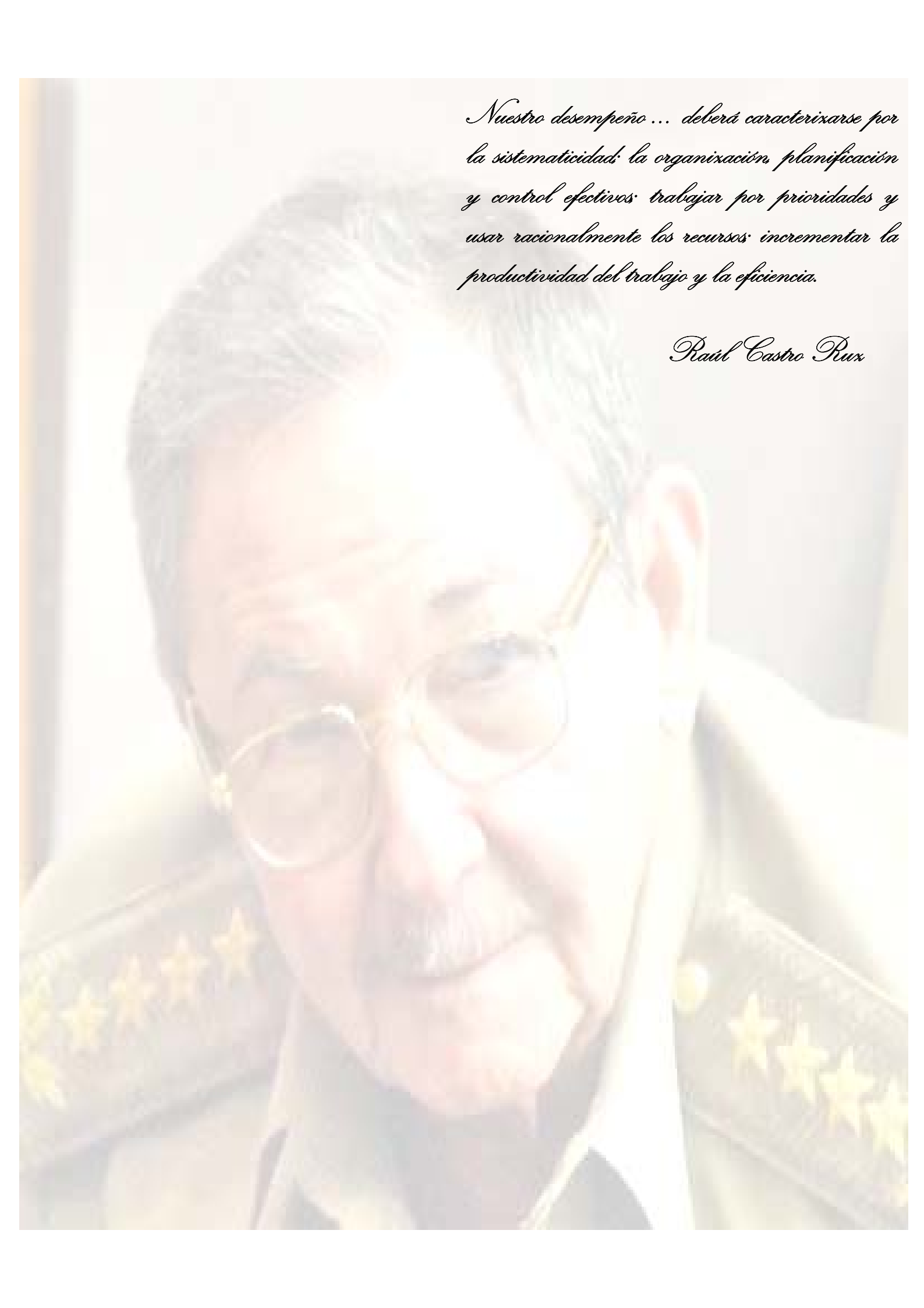
**TITULO: PROPUESTA DE UN PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN  
DEL PRESUPUESTO DE COMPRAS DE LA EMPRESA DE SERVICIOS  
"COMANDANTE CAMILO CIENFUEGOS GORRIARÁN".**

**AUTOR:** *Caridad Guilarte Arias*

**TUTOR:** *Javier Estévez Rojas*

**Moa 2009**

**"Año del Aniversario 50 del Triunfo de la Revolución"**

A close-up portrait of Raúl Castro Ruz, a man with grey hair and a mustache, wearing round glasses and a military uniform with gold stars on the shoulders. The image is semi-transparent, serving as a background for the text.

*Nuestro desempeño ... deberá caracterizarse por la sistematicidad; la organización, planificación y control efectivos; trabajar por prioridades y usar racionalmente los recursos; incrementar la productividad del trabajo y la eficiencia.*

*Raúl Castro Ruz*

## DEDICATORIA

*A mi hija que es mi razón de ser.*

*A mi familia que me ha brindado su apoyo y amor incondicionalmente  
para ver mi sueño hecho realidad.*

*Y a Iván Acosta Alba por todo su amor y cariño.*

## AGRADECIMIENTOS.

*A mi tutor Lic. Javier Esterex Reyes por su dedicación y ayuda incondicional.*

*A mi amiga y compañera de estudio Nora Matos Matos por la ayuda que me brindó.*

*A nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz y a la Revolución por existir y darme la oportunidad de hacerme profesional.*

*A mis compañeros de trabajo por su preocupación.*

*A mi familia en general que me apoyó en todos estos años.*

## RESUMEN

El presente trabajo fue realizado en la Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” perteneciente al Grupo Empresarial Cubaníquel del Ministerio de la Industria Básica, con el objetivo de proponer un procedimiento para la elaboración del presupuesto de compra.

La investigación parte de los fundamentos teóricos conceptuales de la planificación empresarial en el socialismo; se reseña la historia de la planificación empresarial en Cuba y el mundo; objetivos y etapas del presupuesto y clasificación de los presupuestos; el presupuesto como instrumento de control; características de los presupuestos. Además se relaciona todo lo referente a presupuesto de compra; como es el presupuesto de compras específicas y los presupuestos relacionados con las materias primas y partes, componentes, así como su importancia.

Como resultado se concluyó que de elaborarse el Presupuesto de Compra basado en un procedimiento sustentado, de forma sistémica, en las necesidades objetivas de la Empresa de Servicios “Camilo Cienfuegos Gorriarán”, se obtendrá 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 el desarrollo de la investigación se utilizaron diferentes métodos teóricos tales como:

- ✚ **Histórico - lógico** para el estudio de la evolución del sistema de planificación empresarial.
- ✚ **Analítico – sintético** para la obtención de la información a partir de la revisión bibliográfica y la consulta a expertos.
- ✚ **Hipotético - deductivo** para la aplicación del procedimiento a proponer.
- ✚ **Modelación-** al diseñar la estructura del procedimiento para la elaboración del presupuesto de compra de la Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”

## **ABSTRACT**

The current workpaper was done on the Services Enterprise “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán” which is one of the members of Business group Cubaníquel from The Basic Industry Ministry, with the aim of proposing a procedure to prepare purchasing budget.

The investigation is based on the conceptual and theoretical foundations of the business planning in a socialist system; we did a brief historical outline of business planning in Cuba and the world; objectives and stages of budgets and budget classification; the budget as a control instrument, budget characteristics. Besides, we list everything related to purchasing budget; such as the budget for specific purchase and the budgets related to the raw material, components as well as its importance.

As a result we got to the conclusion that if we prepare the purchasing budget based on a systematically sustained procedure over the objective needs of Services Enterprise “Camilo Cienfuegos Gorriarán”, more detailed information will be obtained for effective decision making, thus getting a better economical and financial resource management in the enterprise.

For the investigation development different theoretical methods were used such as:

1. **Historical - logical** for proposing a procedure to prepare the purchasing budget.
2. **Analitic – sintetic** to obtain the iformation based on bibliografical review and experts consult.
3. **Hipotetic – deductive** for applying the methodology to be proposed.
4. **Modeling when** designing the procedure structure for the preparation of purchasing budget of Services Enterprise “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”.

## INDICE

|   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| INTRODUCCIÓN.....   | I                                    |
| CAPITULO I. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION.....  | 5                                    |
| 1.1 Base conceptual y metodológica de la Planificación Empresarial.....   | 5                                    |
| 1.2 Historia de la planificación empresarial en el mundo.....   | 6                                    |
| 1.2.1 Historia de la planificación empresarial en Cuba.....   | 7                                    |
| 1.3 Objetivos y etapas del presupuesto.....   | 9                                    |
| 1.3.1 Clasificación del presupuesto.....  | 12                                   |
| 1.3.2 El presupuesto como instrumento de control.....   | 16                                   |
| 1.3.3 Características del presupuesto.....  | 18                                   |
| 1.4 Presupuesto de compra.....  | 20                                   |
| 1.4.1 Presupuesto de compras específicas.....   | 21                                   |
| 1.4.2 El presupuesto de materias prima, partes y componentes.....   | 22                                   |
| 1.4.2.1 El presupuesto de materiales y partes.....  | 24                                   |
| 1.4.2.2 El presupuesto de compra de materiales y partes del inventario.....   | 25                                   |
| 1.4.3 Políticas del inventario de material y partes.....  | 25                                   |
| 1.4.4 Aspectos de planificación, coordinación y control de la presupuestación de materias primas y partes componentes.....  | 29                                   |
| CAPITULO II. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA EN LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA UNIÓN DEL NIQUEL “CMDTE CAMILO CIENGUEGOS GORRIARÁN”..... | 33                                   |
| II.1. Caracterización de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Cmdte Camilo Cienfuegos Gorriarán”.....   | 33                                   |
| II.1.1. Caracterización de la estructura organizativa e interdependencias de la organización.....   | 37                                   |
| II.2. Breve caracterización de la Dirección Comercial.....  | 39                                   |
| II.3 Diagnóstico del proceso de elaboración del presupuesto de compra en la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel “Comandante Camilo Cienfuegos”.....                      | 42                                   |
| II.4 Propuesta de procedimiento para la elaboración del presupuesto de Compras de la Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”.....                         | 43                                   |
| CONCLUSIONES.....   | 57                                   |
| RECOMENDACIONES.....  | 58                                   |
| BIBLIOGRAFÍA.....   | 59                                   |
| ANEXO # I. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA ESUNI EN EL TERRITORIO NACIONAL.....   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| ANEXO # 2. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA ESUNI.....   | 63                                   |
| ANEXO # 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ESUNI.....   | 64                                   |



## INTRODUCCIÓN

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 compras, 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 compras, como los gastos financieros, publicidad, energía, asesoría, etc., 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 compras 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 compras 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 compras 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 de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán" (ESUNI) perteneciente al Grupo Cubaníquel del Ministerio de la Industria Básica.

La administración de inventario es uno de los elementos de vital importancia para aquellas organizaciones que su nivel 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 ESUNI es uno de los factores que atenta contra la información relativa al 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 compras 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 ESUNI está lejos de alcanzar la máxima eficiencia, porque la gestión de inventario no cuenta con un procedimiento para la confección del presupuesto de compra, lo que constituye **el problema científico**.

El sistema de administración de inventario de la ESUNI, específicamente el proceso de presupuestación del sistema de compras son el **objeto de estudio** y el **campo de acción**, la Planificación Empresarial.

Se define como Objetivo del trabajo: Proponer un procedimiento para la elaboración del presupuesto de compra que contribuya a una mejora sostenida en el sistema económico – financiero de la Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán".

Sobre la base del problema y el objetivo trazado se establece la siguiente **hipótesis**: si se elabora el Presupuesto de Compra basado en un procedimiento sistémico que contemple las necesidades objetivas de la ESUNI, entonces se obtendrá una información más precisa para que ocurra con éxito el proceso de toma de decisiones efectivas 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 empresarial.
2. Caracterización del proceso de presupuestación de compra.
3. Caracterización de la Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán".



4. Caracterización subsistema de compra de la entidad.
5. Diagnóstico al subsistema de compra de la ESUNI.
6. Elaborar del procedimiento para la confección del Presupuesto de compra de la "Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán".

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 I. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION.

### **1.1 Base conceptual y metodológica de la Planificación Empresarial.**

**La Planificación Empresarial**<sup>1</sup> en el socialismo no es sólo un proceso técnico, económico y organizativo que ayuda a las empresas a encausar sus acciones en el cumplimiento de sus objetivos a corto y mediano plazo. Es todo un proceso político – ideológico que expresa la voluntad de priorizar el aporte de las empresas estatales a la sociedad por encima de cualquier interés colectivo o individual, y para asegurar el desarrollo de las empresas en correspondencia con los requerimientos de la economía nacional. **El sistema de Planificación Empresarial** es el instrumento de dirección básico que coordina e integra los aspectos: productivos, económicos, sociales y financieros potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos con el máximo de eficiencia y la activa participación de todos los trabajadores.

**El presupuesto**<sup>2</sup> es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. Los **presupuestos por áreas y niveles**<sup>3</sup> son técnicas de planeación, dirección y control, respecto a la predeterminación de cifras financieras, condiciones de operación y de resultados, encaminada a cuantificar la

---

<sup>1</sup> Planificación empresarial aspectos generales: "Indicaciones para la elaboración del plan 2008 y la proyección hasta el año 2010", pág.135, marzo 2007.

<sup>2</sup>"Perfeccionamiento empresarial", Unamos Apuntes en noviembre de 2000", <http://www.transporte.cu/perfeccionamiento/articulo5.html>.

<sup>3</sup> <http://www.geocities.com/gehg48/F6.html>



responsabilidad de los encargados de las áreas y niveles en que se divide la entidad. Expresa el costo pronosticado de las funciones del empleado o funcionario, así como expresa los méritos o la desviación en la contribución para aumentar los ingresos, reducir los costos, aumentar la eficiencia y alcanzar los objetivos institucionales, departamentales y específicos.

## **1.2 Historia de la planificación empresarial en el mundo.**

La planificación estratégica y sus basamentos conceptuales no aparecen hasta los inicios de los años 70, cuando se desencadena una crisis global que se manifiesta en el aumento de los precios del petróleo; escasean las materias primas y las fuentes de energía y hay una inflación de dos dígitos, se produce el estancamiento de la economía y en el crecimiento del desempleo, sobre todo en Estados Unidos, ya que aparecen bienes de otros países, principalmente de Japón, de bajo costo y alta calidad, que desplazan a casi todos los mercados internacionales<sup>4</sup>.

### ***Surgimiento de un nuevo tipo de planificación.***

Esta crisis generalizada requería un nuevo tipo de planificación que permitiera desarrollar la salud financiera de las empresas, independientemente de los acontecimientos negativos que pudieran ocurrir en su entorno.

Tres concepciones fundamentales definieron al nuevo proceso de planificación. Primero, las empresas debían dirigirse como si estas fueran una cartera de inversiones. Segundo, valorar con mucha precisión los futuros beneficios a obtener en cada área de negocio. Tercero, desarrollar el concepto de planificación estratégica, por lo cual tienen que planificar sobre un nuevo escenario, para poder alcanzar sus objetivos a largo plazo. Al desarrollar estos conceptos se concluye, que no hay una sola estrategia ideal para todos los competidores del mismo

---

<sup>4</sup> [www.opciones.cubaweb.cu/leer.asp?idnuevo=2038](http://www.opciones.cubaweb.cu/leer.asp?idnuevo=2038) - 25k



negocio, cada empresa debe decidir lo que es mejor para ella, según la posición que ocupa en su esfera de acción.

### **Papel que le corresponde al marketing.**

El jefe del área de marketing en una empresa es quien más debe contribuir al proceso de planificación estratégica, con su aporte a la definición de la misión de la entidad, análisis del entorno, competencia y situaciones de negocio; desarrollo de objetivos, programas y estrategia, definiciones del producto, mercado y plan de calidad para desarrollar la estrategia de negocio más acertada.

El plan de marketing es un instrumento central de la empresa para dirigir y coordinar sus esfuerzos, pero esto no significa que corresponde solo a esta área el diseño del plan de marketing, ya que esto envuelve a equipos de trabajo que desarrollan este plan, donde están representadas todas las funciones de importancia de la empresa. Estos planes se aplican en cada nivel de la organización empresarial, se controlan exhaustivamente sus resultados y de acuerdo con estos se emprenden acciones correctivas cuando sea necesario.

#### **1.2.1 Historia de la planificación empresarial en Cuba.**

Es una realidad que cambiaron las condiciones sobre las cuales se desarrollaba el proceso de planificación en la economía nacional<sup>5</sup>: aseguramientos materiales garantizados sobre la base de balances materiales (método fundamental de planificación) y una gran seguridad y estabilidad en los aprovisionamiento a las empresas, pero la incertidumbre y la gama de posibles escenarios que se presentaban, exigían más que nunca el uso de la planificación con una nueva concepción.

---

<sup>5</sup> [yumartinezarrobaucf.edu.cu](http://yumartinezarrobaucf.edu.cu)



En las nuevas condiciones en que se desarrolla la economía, donde se imponen nuevas concepciones, exigencias y retos a la planificación económica empresarial (perfeccionamiento actual del sistema de planificación en Cuba), particular importancia tiene, entre otras cuestiones, lo referido a los métodos de planificación, donde se potencian los estudios de futuro (prospectiva), construcción de escenarios y la aplicación de métodos de optimización, que den respuesta a los niveles de fundamentación del plan, ante los riesgos incertidumbre y necesidad del incremento de la eficiencia económica empresarial.

Hasta finales de los 80', la planificación de la economía nacional y en la empresa se desarrolló a partir de las experiencias de la planificación socialista en Europa Oriental y dentro de las relaciones planificadas de cooperación con los países miembros del Consejo de Ayuda Mutua Económica (CAME).

En Cuba a partir de inicio de los años 90' y como consecuencia de la desintegración de la URSS, el derrumbe del campo socialista y disolución del CAME, la planificación económica pierde espacio (es importante precisar que nos referimos sobre todo como materialización en el sistema de planes económicos), pues realmente como sistema de organización y dirección del desarrollo económico y social del país siempre estuvo presente.

Cuando realmente era necesario mantener la planificación y sus estudios, pues en las nuevas condiciones (inserción de la economía cubana en el escenario económico mundial), la planificación es aún más importante. Así a partir de 1990 se dejó de llevar el plan anual de la economía nacional a la Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP) para su aprobación, hasta 1995 cuando la economía comienza a estabilizarse y se someten a consideración de la ANPP los lineamientos del plan económico y social, se emiten por el Ministerio de Economía y Planificación (MEP) las cifras aprobadas y se inicia el trabajo para reestablecer el control del plan.



A partir de 1996 se fueron elaborando, valorando y conformando las indicaciones para la elaboración del plan, y ya para el año 2000 toma fuerza la planificación concretada en el sistema de planes, todo ello con un rasgo distintivo fundamental, que lo constituye el enfoque con que se práctica la planificación: enfoque estratégico, prioridad al aspecto financiero y la eficiencia económica empresarial, dada la situación en que se desarrolla la actividad de la economía cubana, que se traduce al escenario empresarial: afectaciones e impacto de los cambios, fenómenos y procesos de la economía mundial, incertidumbre y riesgo en los aseguramientos materiales, cambios en los niveles de aseguramiento financiero y la introducción de elementos de mercado en la economía socialista planificada (plan-mercado), entre otras particularidades.

### **1.3 Objetivos y etapas del presupuesto.**

El objetivo del presupuesto es una comparación a tiempo entre lo presupuestado y los resultados habidos, dando lugar a diferencias analizables y estudiables, para hacer superaciones y correcciones. Es consideración del futuro, para que los planes trazados, permitan la obtención de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten. La coordinación de todas las actividades, para obtener ése fin, serían: asegurar la liquidez financiera de la empresa, establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleva con relación a los objetivos establecidos.

Por otra parte podemos entender los objetivos dentro del contexto del proceso administrativo, de esta manera podemos plantearlos como sigue:

Los objetivos del presupuesto comprenden las etapas de previsión, planeación, organización, coordinación o integración, dirección, y control<sup>6</sup>, es decir, comprenden o están en todas las etapas del proceso administrativo, y no como afirman todos los autores sobre la materia, que sólo los enmarcan en la planeación y en el control,

---

<sup>6</sup> Idem., Objetivos del Presupuesto





pocos agregan la dirección. Por lo que, como a continuación se aprecia, en la inicial estructura mencionada, primero se cita un concepto general de la etapa del proceso administrativo, para enseguida indicar el u objetivos del presupuesto en esa etapa:

**De previsión:** disponer de lo conveniente para atender a tiempo las necesidades presumibles.

Objetivo del presupuesto: tener anticipadamente todo lo necesario para la elaboración y ejecución del presupuesto.

**De planeación:** camino a seguir, con unificación y sistematización de actividades, por medio de las cuales se establecen los objetivos de la empresa y organización necesaria para alcanzarlos.

El presupuesto en sí, es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo, pero desde luego que la obtención de resultados razonablemente correctos, dependerá de la información estadística que se posea en el momento de efectuar la estimación. Entre los métodos más usuales para conseguirlo, está el de las tendencias y el de las correlaciones.

Objetivo del presupuesto: planificación unificada y sistematizada de las posibles acciones, en concordancia con objetivos.

**De organización:** estructuración técnica, de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de una entidad, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

El agrupamiento de actividades equivale a establecer en la Entidad divisiones y departamentos, mismos que dan lugar a elaborar tantos presupuestos como departamentos funcionales existan. Mediante el empleo de los presupuestos dentro



de la Organización, a través de la coordinación o dirección que se tenga de los mismos, es como se logra el completo engranaje de sus funciones totales, por la interdependencia departamental que debe existir.

Objetivo del presupuesto: adecuada, precisa y funcional estructura de la Entidad.

**De coordinación o integración:** desarrollo y mantenimiento armonioso de las actividades de la Entidad, con el fin de evitar situaciones de desequilibrio entre las diferentes secciones que integran su organización.

Objetivo del presupuesto: compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones para que cumplan con los objetivos de la Entidad.

**De dirección:** función ejecutiva para guiar o conducir e inspeccionar, o supervisar a los subordinados, de acuerdo con lo planeado.

El presupuesto es una herramienta de enorme utilidad para la toma de decisiones, administración por excepciones, políticas a seguir, visión de conjunto, etc., es decir, da lugar una buena dirección.

Objetivo del presupuesto: Ayuda enorme en las políticas a seguir, toma de decisiones y visión de conjunto, así como auxilio correcto y con buenas bases para conducir y guiar a los subordinados.

**De control:** es la acción por medio de la cual se aprecia si los planes y objetivos se están cumpliendo.

La acción controladora del presupuesto se establece al hacer la comparación entre éste y los resultados obtenidos, lo cual conduce a la determinación de las variaciones o desviaciones ocurridas.



### 1.3.1 Clasificación del presupuesto.

A continuación se expone una clasificación de acuerdo con sus aspectos sobresalientes:

#### Por el tipo de empresa

**Públicos:** son aquellos que realizan los Gobiernos, Estados, Empresas Descentralizadas, etc., para controlar las finanzas de sus diferentes dependencias.

**Privados:** son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

#### 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 su forma

**Flexibles:** estos presupuestos consideran anticipadamente las variaciones que pudiesen ocurrir y permiten cierta elasticidad por posibles cambios o fluctuaciones propias, lógicas, o necesarias.

**Fijos:** son los presupuestos que permanecen invariables durante la vigencia del período presupuestario. La razonable exactitud con que se han formulado, obliga a la Empresa a aplicarlos en forma inflexible a sus operaciones, tratando de apegarse lo mejor posible a su contenido.



### **Por su duración**

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) Cortos**, los que abarcan un año o menos, y

**B) Largos**, los que se formulan para más de un año.

Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para una período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el periodo inmediato siguiente.

### **Por la técnica de valuación**

**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 elaboración 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.

**De trabajo:** es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- Previsión
- Planeación
- Formulación

#### **a) Presupuestos Parciales**

Se elaboran en forma analítica, mostrando las operaciones estimadas por cada departamento de la empresa; con base en ellos, se desarrollan los:

#### **b) Presupuestos Previos**

Son los que constituyen la fase anterior a la elaboración definitiva, sujetos a estudios y a:

#### **Aprobación**

La formulación previa está sujeta a estudio, lo cual generalmente da lugar a ajustes de quienes afinan los presupuestos anteriores, para dar lugar al:

**Presupuesto definitivo:** es aquél que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera. La experiencia obtenida con este tipo de presupuestos dará lugar a la elaboración del



### **Presupuesto maestro o tipo.**

Con estos presupuestos se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo, ya que sólo se hacen los que tengan variación sustancial.

Cabe aclarar, que la clasificación anterior pretende tan sólo presentar separadamente las características más importantes que poseen los presupuestos; dicha segregación no significa que cada una de las partes de la clasificación es independiente de la otra, sino al contrario pueden estar todas unidas, en un sistema de control presupuestal, o sea que un solo presupuesto puede caer en varias o todas las clasificaciones. Por ejemplo, puede ser al mismo tiempo: Público, Principal, Fijo, Corto, Estándar, etc.

El presupuesto computa organizadamente los objetivos y coordina las actividades de las diversas dependencias. Vigila que las operaciones se ajusten a la política predeterminada, constituye la acción de controlar. De este forma el presupuesto no solo es un elemento de la planeación, sino, por ende del control administrativo.

#### **1.3.2 El presupuesto como instrumento de control.**

El presupuesto representa el curso a seguir para hacer posibles ciertos objetivos, pero por sí sólo, no evita las desviaciones de ése rumbo o asegura la realización de las metas. El ejercicio del control necesario para conservar el rumbo trazado, es una de las funciones primarias de la gerencia general.

Podemos considerar que la dirección planteada por el presupuesto, se representa por una línea. Esta línea es la resultante de las fuerzas que actúan en sentido contrario, el predominio de unas o de otras trae consigo la desviación de la línea original. La función del presupuesto es trazar no solamente los resultados netos de las operaciones y su curso, sino también considera el importe la dirección de las fuerzas determinantes, de cuya actuación resulta la directriz.



Toda desviación debe identificarse por la comparación de las diversas fuerzas reales con aquellas que se presupuestaron. La localización de las fuentes de variación señalará las posibles medidas correctivas.

Respaldo o corrección del presupuesto: las cifras reales deben comprarse con las presupuestadas a intervalos frecuentes, para que las diferencias determinadas se analicen y sean ejecutadas las medidas correctivas oportunamente.

Los resultados no satisfactorios requieren la aplicación de presión sobre los individuos responsables o de las correcciones de las condiciones que contribuyeron a la obtención de tales resultados.

En otros casos, la comparación puede señalar la conveniencia de modificar el presupuesto y no la de imponerlo. Si se considera que en la preparación del presupuesto no se tomaron en cuenta todos los factores determinantes, o si se encuentra con que las condiciones han cambiado materialmente, el remedio consiste en la corrección del presupuesto.

No obstante el presupuesto debe ser lo suficientemente flexible, para permitir diferencias tolerables, si éstas diferencias son de significación, desde luego es imperativo corregir el presupuesto.

Duración del periodo presupuestal: este depende esencialmente del tipo de negocio, sin embargo su duración debe ser tal que comprenda los ciclos completos de:

1. Fluctuaciones de volumen por temporadas.
2. Producción
3. Rotación de la mercancía
4. Operaciones financieras





Se aconseja que el presupuesto no cubra un periodo demasiado extenso, ya que no pueden preverse todas las condiciones que puedan afectarlo.

Para la generalidad de las empresas se prepara un presupuesto anual, que se forma de la suma de 4 presupuestos trimestrales. Por separado, se analiza el primer presupuesto trimestral, que dando formado por tres presupuestos mensuales. Son estos los que se utilizan para compara los objetivos con los resultados reales que reporte la contabilidad.

### **¿Quién formula y administra el presupuesto?**

Los distintos jefes de departamento son responsables de las operaciones a su cargo. Si el presupuesto es la fijación de metas para alcanzar, es lógico que no se pueda responsabilizar de ellas al personal a cargo de las mismas, si dicho personal no ha intervenido en su determinación. Entonces básicamente son los jefes de los distintos departamentos los que señalan dentro de ciertas condiciones, el volumen importe de las operaciones que pueden desarrollar.

### **1.3.3 Características del presupuesto.**

#### **De formulación.**

##### **Adaptación a la empresa**

La formulación de un presupuesto debe ir en función directa con las características de la empresa, debiendo adaptarse a las finalidades de la misma en todos y cada uno de sus aspectos. El Presupuesto no es sólo simple estimación, su implantación requiere del estudio minucioso, sobre bases científicas (en ciertos casos) de las operaciones pasadas de la compañía en que se desea implantar, del conocimiento de otras empresas similares a ella, y del pronóstico de las operaciones futuras, de acuerdo con la: **planeación, coordinación, y control de funciones.**



Todos los actos en la vida, aun los más sencillos, antes de realizarse han estado basados en un plan; quien haya de formular un presupuesto debe por lo tanto partir de un plan preconcebido, por otro lado, dicha planeación no resultaría eficaz si no se llevara a cabo formalmente, los planes no se realizan en el momento en que se presenta alguna situación favorable o desfavorable, no, deben tener una proyección futura y ser encaminados hacia un objetivo claramente definido.

Entre los aspectos recomendables respecto a este inciso, para el mejor funcionamiento del presupuesto están:

- ✓ Seccionar en tantas partes el Presupuesto, como responsables en la función que harán en la Entidad, con autoridad precisa e individual de los interesados en el control y cumplimiento de El Presupuesto, de tal forma, que cada área de responsabilidad deba ser controlada por un presupuesto específico.
- ✓ Los presupuestos deben operar dentro de un mecanismo contable, para que sean fácilmente comprobables, con el fin de compararlos con lo operado, determinar, analizar las variaciones o desviaciones, y corregirlas en su caso.
- ✓ No dejar oportunidad a malas interpretaciones o discusiones.
- ✓ Elaborar los presupuestos en condiciones de poder ser alcanzables.

### **De presentación**

#### **De acuerdo con las normas contables y económicas.**

Los presupuestos si se utilizan como herramienta de la Administración (Pública o Privada) tienen como requisito de presentación indispensable el ir de acuerdo con las Normas Contables y Económicas (período, mercado, oferta y demanda, ciclo económico, etc.) y de acuerdo con la estructuración contable.



## **De aplicación**

### **Elasticidad y criterio.**

Las constantes fluctuaciones del mercado y la fuerte presión a que actualmente se ven sometidas las empresas, debido a la competencia, obligan a los dirigentes a efectuar considerables cambios en sus planes, en plazos relativamente breves, de ahí que sea preciso que los presupuestos sean aplicados con elasticidad y criterio, debiendo éstos aceptar cambios en el mismo sentido en que varíen las ventas, la producción, las necesidades, el ciclo económico, etc.

### **1.4 Presupuesto de compra.**

El presupuesto de compras viene a ser un puntal para la administración de cualquier empresa, se deben tomar en cuenta muchos aspectos para la compra de un producto, como son las cantidades de materiales y partes, las fechas de compras, el costo estimado de las mismas, etc. Se debe tener en cuenta las diferentes tendencias de compra de un producto, como son la tendencia del producto territorial bruto, la del gasto público, la de ingresos disponibles, entre otros. Esto nos da una idea de lo que viene a representar un presupuesto de compras en una empresa, sus implicaciones y la importancia que tiene para el buen funcionamiento y marcha de una empresa. Esta creación del blog nos servirá para aclarar y definir el presupuesto de compras al de materiales y ventas de inventarios y la planificación de cada uno de ellos.

El presupuesto de compras viene a constituir un orden permanente de la gerencia, para la compra de un determinado número de unidades de material, de determinada calidad y a un cierto precio aproximado; a lo cual tienen que ceñirse las personas involucradas en las actividades de compras.

Al analizar las tendencias ya sea de ventas o precios, el presupuesto habrá de considerar las repercusiones que en ellos habrá de tener, cabe destacar las siguientes: la participación de la empresa en el mercado, el impacto de los cambios



tecnológicos, el desarrollo de nuevos productos propios o de la competencia y tendencia de nuevos usos para los productos.

#### **1.4.1 Presupuesto de compras específicas.**

El presupuesto de compras específicas se refiere a las cantidades de cada tipo de material y partes que habrán de comprarse, las fechas aproximadas de tales compras, el costo estimado de las compras de materiales (por unidad comprada y en total).

El presupuesto de compras difiere del presupuesto de materiales y partes de dos aspectos fundamentales: el presupuesto de materiales y partes especifica únicamente las cantidades, mientras que el presupuesto de compras especifica tanto cantidades como importes.

El presupuesto de compras más bien se orienta directamente a las fechas de recepción física de los materiales, que a las fechas de pedidos o de utilización del material.

Para el desarrollo de presupuesto de compras, el gerente es responsable de algunos aspectos relevantes como apegarse a las políticas de la administración en lo tocante a los niveles de inventario, determinar el número de unidades y las fechas en que han de adquirirse los distintos tipos de materiales y estimar el costo unitario de cada tipo de material que vaya a comprarse.

En la planificación de las compras se debe tener presente ciertas reducciones, estas comprenden:

1. Las rebajas en precios
2. Los descuentos que se conceden a ciertas clases de clientes
3. Los faltantes en inventarios debido a robo y otras causas



La planificación de compras debe regirse por algunas consideraciones fundamentales:

1. Facilidades de almacenamiento, costos de almacenajes y seguro.
2. Disponibilidades de capital de trabajo.
3. Descuento al mayor plazo de entrega.

Estas consideraciones obligan a mantener un inventario mínimo de materiales estrictamente necesario para abastecer oportunamente el proceso de la producción y conservar un margen de seguridad contra cualquier contingencia que se presente, tales como las demoras o fallas en la entrega de los pedidos por parte de los proveedores.

De aquí que sea necesario que el departamento de compras, en colaboración con el de producción, establezca un nivel de inventario de materiales, por el cual se orientará en la programación de las compras.

#### **1.4.2 El presupuesto de materias prima, partes y componentes.**

Un programa integral de planificación y control de las utilidades incluye la planificación y control de las materias primas y parte componente de los artículos que se utilizan en la fabricación de los artículos terminados. Esta fase de actividad productiva entraña un problema de coordinación ya que ha de planificarse y controlarse:

- 1) Las necesidades de materiales y partes componentes para la producción.
- 2) Los niveles de inventario de materias primas y partes.



3) Las requeridas de cada producto que habrán de fabricarse, el siguiente paso en la planificación del programa de manufactura implica la consideración de las distintas necesidades y costo de la producción.

Para asegurar que se tengan disponibles las cantidades adecuadas de materias primas y partes componentes, en el momento en que haya de necesitarse, así como la planificar los costos de tales insumos, el plan táctico de utilidades de corto plazo comprende: 1) un presupuesto detallado que especifica las cantidades y los costos de tales materiales y partes. La planificación de la materia prima y las partes generalmente requieren de la preparación de los cuatro siguientes subpresupuestos:

1- **Presupuesto de materiales y partes:** Este presupuesto especifica las cantidades planificadas (cada clase de materia prima y partes, por subperiodo, producto y centro de responsabilidad requerida para la producción planificada)

2- **Presupuesto de compra de materiales y partes:** Este presupuesto especifica las cantidades requerida en de cada material y parte y las fechas aproximadas en que se necesitan; por lo tanto, debe desarrollarse un plan de compras: El presupuesto de compra de materiales y partes especifica las cantidades que habrán de comprarse de estos insumos, el costo estimado y las fechas requeridas de entrega.

3- **Presupuesto de inventario de materiales y partes:** Este presupuesto especifica los niveles planificados de inventarios de materias primas y partes en término de cantidades y costos. La diferencias en unidades entre los requerimientos según se especifica en el presupuesto de materiales (punto1) y el presupuesto de compra (punto 2) se muestra, como aumentos o disminuciones planificados, en el presupuesto del inventario de materiales y partes.

4- **Presupuesto de costo de materiales y partes utilizados:** Este presupuesto especifica el costo planificado de los materiales y partes (punto 1) que se utilizaron en el proceso productivo. Ha de observarse que este presupuesto no puede completarse sino hasta que se haya desarrollado el costo planificado de las compras (punto2).



Los cuatro diferentes presupuestos que se enumeran antes, están directamente relacionados entre sí. En conjunto, puede mirársele como el presupuesto de materiales y compra. En situaciones simples pueden combinarse los cuatro presupuestos; frecuentemente se combinan los puntos 1 y 4. En situaciones algo más complejas, son esenciales presupuestos separados, Según se ha definido antes, especialmente cuando los correspondientes datos deban desarrollarse en forma secuencial.

Al diseñarse cada uno de estos presupuestos de materiales y partes, dos objetivos básicos, además de la planificación son imperantes:

**1- El control.** Los costos de las materias primas y partes están sujetos al control directo en el punto de utilización; por lo tanto, las correspondientes actividades y costos deben presupuestarse en término de áreas o centro de costos de responsabilidad y por subperiodos.

**2- Costeo del producto.** Los costos de los materiales directos y las partes se incluyen en los costos de manufacturas (costos de los productos); por consiguiente, deben rastrearse hacia los productos.

A causa de estos dos objetivos básicos, los materiales y partes componentes deben presupuestarse: por tipo de materia prima y parte, por centro de responsabilidad, por subperiodo y por tipo de artículo terminado. Estas clasificaciones múltiples tienden a complicar el formato que se emplee para el presupuesto.

#### **1.4.2.1 El presupuesto de materiales y partes.**

Los materiales que se utilizan se clasifican tradicionalmente como directos o indirectos. Las partes, por lo común, se clasifican como materiales directos. El material directo se define, en general, como aquellos materiales y partes que forman parte integrante del producto terminado y que pueden identificarse de manera directa (o rastrearse hasta) el costo unitario de los artículos terminados. El costo del material directo comúnmente es un costo variable, es decir es un costo que varía por



proporción a los cambio en el volumen de producción. El material indirecto se define por lo general, como aquél que se usa en el proceso de manufactura pero cuyos costos no son directamente rastreables hasta cada producto. Un costo indirecto relacionado, que con frecuencia se conoce como suministros de fábrica, es el de aquellos materiales que se emplean en forma general.

#### **1.4.2.2 El presupuesto de compra de materiales y partes del inventario.**

Una cuidadosa planificación de las compras, 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 subperiodos, el gerente de compra debe asignársele la responsabilidad directa de preparar un plan detallado de compras.

El presupuesto de compra especifica. 1) La cantidad de cada tipo de material y parte que habrán de comprarse, 2) las fechas aproximadas de tales compras y 3) el costo estimado de las compras 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 baya a comprarse.

#### **1.4.3 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 compras. 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 compras 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 (periodos y fechas) de las compras 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



impracticable identificar los costos de transporte con los materiales y partes específicos. 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 presupuestados 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 registros de costos, pueden constituir la base para estimar algunos costos unitarios, en muchos casos, deben planificarse 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 compras.

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.

#### **1.4.4 Aspectos de planificación, coordinación y control de la presupuestación de materias primas y partes componentes.**

La formulación de planes detallados de las necesidades de materiales y partes, de los inventarios y de las compras, constituye un aspecto importante de la función de planificación de la alta administración. La planificación y el control de los costos de los materiales y partes, a menudo se vuelven críticos porque el costo de la producción y la eficiencia con la que pueda conducirse la operación sobre una base cotidiana dependen, en gran medida, del suave flujo de los materiales y partes (a un costo razonable) hacia las distintas subdivisiones de la fábrica.

**La planificación** de los materiales y partes mejora la coordinación del esfuerzo al precisar las responsabilidades; se requiere de una cuidadosa reflexión para prever y allanar las dificultades que, de otra manera, pudieran no hacerse evidentes sino hasta que se iniciaran las operaciones reales, con los consiguientes retrasos, confusiones y por ende, elevados costos. La planificación de los materiales y partes evita la acumulación de excedentes en los inventarios y las insuficiencias en los mismos, toda vez que ambas condiciones pueden ser extremadamente costosas. La presupuestación de los materiales y partes obliga a los ejecutivos de manufactura y de compras a prever problemas importantes y a tomar decisiones en el momento en que deban tomarse y no cuando tengan que tomarse necesariamente. Dada la planificación de las compras, el departamento de compras tiene objetivos definidos,



en vez de la meta generalizada de "comprar lo que se necesite. Los planes definidos de compras permiten una mejor organización y una mayor eficiencia en las operaciones del departamento de compras, con la correspondiente reducción en los costos y una mejor planificación del flujo de efectivo.

La coordinación de las necesidades de materias primas y partes, de los niveles del inventario y de las compras, es un importante factor en las operaciones eficientes. Los costos de los materiales y partes, los inventarios pueden tener un considerable efecto sobre las utilidades, el capital de trabajo y la posición de caja. El comprar siguiendo el impulso del momento, casi siempre resulta en costos excesivos (si el costo de factura no es excesivo, los consiguientes costos de oficina, manejo y administrativos es casi seguro que habrán de serlo). Con frecuencia, también se sacrifica la calidad cuando se hace necesario hacer compras precipitadas para evitar paros en la producción. Las compras planificadas permiten una mejor coordinación de esfuerzos en las funciones de compras y de almacenamiento, con las consiguientes reducciones en estos costos indirectos.

En el desempeño de las responsabilidades de compras, el gerente de compras debe desarrollar y mantener fuentes seguras de abastecimiento continuamente, y estar siempre al tanto de los potenciales y las limitaciones de los proveedores. Deben alentarse y desarrollarse fuentes alternas de abastecimiento para afrontar problemas tales como conseguir nuevas fuentes alternas de suministro cuando otros proveedores fallan en la entrega, asegurar una calidad mejorada y obtener precios muy favorables. El gerente de compras tiene la responsabilidad directa de conocer la actual situación de los precios en el mercado y los probables cambios futuros. Todas estas responsabilidades se cumplen mejor cuando el gerente de compras puede operar bajo políticas definidas y con planes realistas sobre las futuras necesidades.



El control de los materiales y las partes se facilita, en distintos aspectos, mediante la presupuestación de estos insumos. Al establecer políticas y normas precisas de inventarios, la administración ha dado ya el primer paso para el control de los mismos. Los informes en los que se comparan los niveles reales del inventario con los niveles estándar fijos por la administración, así como los costos reales unitarios de los materiales y partes, con los costos unitarios presupuestados, facilitan la **administración por excepción**.

El presupuesto de compras, aprobado por la alta administración, constituye la luz verde para comprar al costo planificado ciertas calidades y cantidades de materiales y partes. Al tomar en cuenta las variaciones importantes de las necesidades reales de la producción con relación al presupuesto, el ejecutivo de compras puede proceder al cumplimiento de la principal responsabilidad de adquirir los materiales y partes como se planifican. El gerente de compras necesitará acudir a un nivel superior de la administración solo cuando surjan circunstancias anormales. Por ejemplo, si se presentara una oportunidad de comprar una cantidad excepcionalmente grande de material a un precio atractivo, se someterá la propuesta a un funcionario de la alta administración. De esta manera, habiendo llevado el asunto a la administración superior, con seguridad sería también considerado por otros gerentes, tales como el ejecutivo de finanzas y el personal de los almacenes, pues sus operaciones serán afectadas por la decisión. La cuidadosa consideración de todos los factores involucrados en la acción especial de compra, en vez de basar la decisión en el único factor de un precio unitario más bajo, por lo general resultaría en una decisión más acertada.

En efecto, pudiera ser que los problemas en el financiamiento, el almacenamiento u otros factores de riesgo asociados con el inventario, anularan la simple ventaja de un precio unitario más bajo. Si no se conocen las necesidades de materiales y partes, como en aquellas situaciones en las que no existe un plan de utilidades, se carecerá de un control de esta índole y una cuantiosa compra a precios reducidos



resultaría más costosa a causa del almacenamiento, el deterioro, la obsolescencia, las existencias excedentes y el financiamiento insuficiente.

Deben usarse **informes internos** de desempeño, por lo menos en una base mensual, para mostrar, por áreas de responsabilidad: 1) las variaciones en los precios de los materiales y partes; 2) las variaciones en el uso (o consumo) de materiales y partes (incluyendo el material echado a perder, el desperdicio y el desecho anormal); y 3) las variaciones en los niveles de los inventarios con respecto a las normas. Para ilustrar el caso, las dos responsabilidades básicas por los materiales y partes (compra y consumo) pueden incluirse en los informes mensuales de desempeño como sigue: función de compras-responsabilidad del gerente de compras por los precios, las cantidades compradas y los niveles del inventario.



## **CAPITULO II. PROPUESTA DE PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA EN LA EMPRESA DE SERVICIOS A LA UNIÓN DEL NIQUEL "CMDTE CAMILO CIENGUEGOS GORRIARÁN".**

### **II.1. Caracterización de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel "Cmdte Camilo Cienfuegos Gorriarán".**

La Empresa de Servicios a la Unión del Níquel ESUNI" situada en calle 9na No. 127. Reparto Rolo Monterrey, Moa, Holguín; surge oficialmente el 9 de agosto de 1993, por Resolución 103 del Ministro de la Industria Básica con los objetivos siguientes:

- 1 Lograr una mayor calidad y racionalidad en los servicios que se prestan a los trabajadores.
- 2 Liberar a los dirigentes de las distintas entidades de la Unión del Níquel de estas funciones a fin de que puedan dedicarse a elevar la eficiencia económica productiva de la entidad que dirigen.
- 3 Hacer lo más racional la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros dedicados a esta actividad.
- 4 Intensificar las producciones agrícolas del auto consumo en una sola dirección, con vista a mejorar la alimentación de los trabajadores.
- 5 Desarrollar producciones de alta demanda y servicios a trabajadores.
- 6 Disminuir los gastos actuales de los diferentes servicios que se prestan a los trabajadores.

Posteriormente, en un proceso escalonado y debido a las necesidades objetivas de las diferentes empresas se fueron transfiriendo a la ESUNI las actividades de servicios del resto de las empresas de la Unión del Níquel, MINBAS y otros organismos, produciéndose un incremento del personal y extensión de los





servicios a varias provincias razón por la cual se cambia el nombre de la empresa comenzándose a llamar "Empresa de Servicios Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán".

La empresa cuenta con un total de 11 Unidades Empresariales de Base (UEB), 4 Direcciones Funcionales y 3 Departamentos Independientes distribuida geográficamente como se muestra en el anexo # 1 y 2.

La ESUNI ofrece a las empresas del Grupo Empresarial CUBANIQUEL tres servicios fundamentales:

1. **Gastronomía**
2. **Transporte Obrero.**
3. **Hospedaje y Alimentación.**

**Misión:**

Realizar servicios y producciones de amplio espectro que abarcan necesidades y preocupaciones del hombre que se desarrolla en su entorno empresarial y social desde que se traslada al puesto de trabajo hasta que decide descansar o recrearse.

**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.

**Recursos Humanos.**

La organización clasifica como una empresa de gran tamaño debido a la cantidad de trabajadores cifra que se eleva a 3036. De este total 1369 son mujeres y 1667 son hombres. La categoría ocupacional de la misma es la siguiente: 146 técnicos superiores, 270 técnicos medios, 82 administrativos, 822 servicios, 1631 obreros y 85 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 453 son menores de 35 años y 557 tienen más de 48 años de edad, siendo su edad promedio de 44 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 que colindan, Sagua de Tánamo y Baracoa.

**Principales Clientes a los que se les presta servicios.**

A continuación se presenta una tabla con los diferentes proveedores a los que la ESUNI le presta servicios, esta información fue posible a la Dirección Comercial

Tabla 2.1. Principales clientes a los que la ESUNI le presta servicios.

| No | Empresas   |
|----|--|
| 1  | Empresa René Ramos Latours                                   |
| 2  | Empresa Ernesto Che Guevara                                  |
| 3  | Empresa Gustavo Machín Goedebech (EMNI)                      |
| 4  | Empresa Constructora y Reparadora del Níquel (ECRIN)         |
| 5  | Empresa Importadora del Níquel (EINI)                        |
| 6  | Empresa de Servicios de Computación y Comunicación (SERCONI) |
| 7  | Empresa Puerto Moa   |
| 8  | Empresa de Proyectos del Níquel (CEPRONIQUEL)                |
| 9  | Empresa Empleadora   |
| 10 | Grupo Empresarial Cubaníquel (Oficina Central)               |
| 11 | Centro de Investigaciones del Níquel (CEINNIQ)               |
| 12 | Empresa Rehabilitación Minera                                |
| 13 | UPI Las Camariocas   |
| 14 | General Níquel   |
| 15 | Empresas Mixtas  |
| 16 | Técnicos extranjeros y Firms extranjeras.                    |
| 17 | Otras empresas del MINBAS.                                   |
| 18 | Otras empresas.  |
| 19 | Trabajadores del Níquel.                                     |



## Principales proveedores

Tabla 2.2. Principales Proveedores de los que la ESUNI recibe servicios.

| <b>N0</b> | <b>Proveedores</b>          | <b>N0</b> | <b>Proveedores</b>             |
|-----------|-----------------------------|-----------|--------------------------------|
| 1         | Cítricos Ciego de Ávila.    | 18        | Quimimport                     |
| 2         | Cítricos Victoria de Girón. | 19        | Pienso Santiago                |
| 3         | Bucanero S.A.               | 20        | CAI Arroceros Fernando Enrique |
| 4         | Bravo S.A.                  | 21        | EMBER Granma                   |
| 5         | Oro Rojo.                   | 22        | CUBALSE                        |
| 6         | Comercial Café.             | 23        | EMPROVA S.S.                   |
| 7         | Pesca Caribe.               | 24        | Pesca Caribe                   |
| 8         | AT Comercial                | 25        | INLOC                          |
| 9         | Acopio Holguín              | 26        | Suchel TRANS                   |
| 10        | Turiguanó                   | 27        | Divep                          |
| 11        | Écasol                      | 28        | Acinox                         |
| 12        | Ganado Menor.               | 29        | MCV Servicios Santiago         |
| 13        | Acopio Guantánamo           | 30        | Quimimpex                      |
| 14        | Lácteos Holguín             | 31        | Tecnomática                    |
| 15        | EMBER Guantánamo            | 32        | USTA                           |
| 16        | Tecnoazucar                 | 33        | Frigorífico Santiago           |
| 17        | Haricub                     | 34        | EINI                           |



### **II.1.1. Caracterización de la estructura organizativa e interdependencias de la organización.**

La empresa ESUNI se encuentra conformada por una Dirección General a la que se subordinan los Departamentos de Auditoría y Control, Políticas Empresariales y Jurídico y Vivienda; así como las Direcciones Funcionales de Recursos Humanos, Comercial, Economía y la Dirección Técnica. La componen además las UEB 1, 2, 3 de Gastronomía, Hotelería, Transporte, Mantenimiento, Servicios Generales, Agropecuaria y la Fábrica de Productos Alimenticios. La integran también 2 UEB que se encuentran fuera del municipio y que están en Felton, y Nicaro.

Direcciones Funcionales.

**Dirección General:** se subordinan los Departamentos de Auditoría y Control, Políticas Empresariales, Jurídico y Vivienda.

**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 y postgrados.

**Control Interno:** La razón de ser de este departamento en la empresa se fundamenta con la realización de auditorías internas, esto no es más que el control 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 coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general.

Como establece el Decreto Ley No. 159 de la Auditoría, se subordina al máximo nivel de Dirección, por lo que todas las áreas que conforman la empresa están sujetas a nuestras auditorías.



**Dirección Funcional de Economía y Finanzas:** el equipo de economía y finanzas es el encargado del registro contable y controlar los recursos materiales y financieros.

**Dirección Funcional 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.

**Dirección Funcional Comercial:** es la encargada de la contratación, compra y control de los recursos que la misma obtiene a través de sus operaciones comerciales.

Áreas de Servicios.

**Unidades Empresariales de Base de Gastronomía:** Existen tres Unidades (denominadas No. 1, 2 y 3), que son las encargadas de ofrecer servicios de alimentación, gastronómicos y de recreación, asociados al alquiler de locales a los trabajadores en pesos cubanos, y a las entidades del Grupo Empresarial Cubaníquel y al sistema del Ministerio de la Industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles.

**Unidad Empresarial de Base de Hotelería:** Brindar servicios de alojamiento no turístico y gastronómicos asociados a este al trabajador en pesos cubanos y a las entidades en pesos cubanos y pesos convertibles, así como, servicios de alojamiento y gastronómico al personal extranjero que labora en el área.

**Unidad Empresarial de Base de Servicios Generales:** brindar servicios de imprenta para la confección de modelos, documentos, folletos y libros técnicos. Producir y comercializar de forma mayorista colchones, almohadas, almohadones, cojines y tapicería en general, a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel, en pesos cubanos a los trabajadores en pesos cubanos y el componente en pesos convertibles a las entidades del Grupo Empresarial del Níquel.



**Unidad Empresarial de Base de Transporte:** ofrecer servicios de transporte a las entidades del Grupo Empresarial Cubaníquel y al sistema del Ministro de la industria Básica en pesos cubanos y pesos convertibles y a trabajadores a la población y a otras entidades en pesos cubanos.

**Unidad Empresarial de Base Nicaro y Unidad Empresarial de Base Felton:** Ofrecer servicios de alimentación, gastronómicos y de recreación asociados al alquiler de locales a los trabajadores y Brindar servicios de alojamiento no turístico y gastronómicos asociados a este al trabajador en pesos cubanos y a las entidades en pesos cubanos y pesos convertibles..

Áreas de Apoyo a los Servicios.

**Unidad Empresarial de Base Mantenimiento:** ofrecer servicios técnicos de reparaciones eléctricas, civiles, industriales, automotor y de climatización de locales.

**Unidad Empresarial de Base Fábrica de Productos Alimenticios:** ofrecer servicios de Panadería-Dulcería, Garantiza la repostería, panes y postres etc.

**Unidad Empresarial de Base Agropecuaria:** Producir y comercializar de forma mayorista al sistema del Ministerio de la Industria Básica excedentes de viandas, Vegetales, frutas y carnes excepto vacuno procedentes del autoconsumo y de forma minorista a los trabajadores del Grupo Empresarial Cubaníquel en pesos cubanos.

## ***II.2. Breve caracterización de la Dirección Comercial.***

La Dirección Comercial de la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel, se encuentra enclavada en la calle 9na S/N Reparto Reloj Monterrey del Municipio Moa Provincia Holguín, inicialmente solo se dedicaba a la contratación, compra y control de los recursos que la misma obtenía a través de sus operaciones comerciales. A raíz de un proceso de reestructuración y organización empresarial, se le añade la UEB de Almacenes, surgiendo así la Dirección Comercial, esta



cuenta con 108 trabajadores. A continuación se presenta una tabla ilustrativa del personal que labora en dicha Dirección (ver anexo 4 :

Tabla 2.3. Diferentes cargo de la Dirección de Comercial.

| <b>N0</b> | <b>CARGOS</b>                      | <b>N0</b> | <b>CARGOS</b>                               |
|-----------|------------------------------------|-----------|---|
| 1         | Director Compras                   | 18        | Jefe de Área de Almacenaje                  |
| 2         | Director Comercial                 | 19        | Técnico en Producción                       |
| 3         | Técnico en Normalización           | 20        | Encargado de Almacén                        |
| 4         | Técnico B en Gest. Rec. Humanos    | 21        | Dependiente de Almacén                      |
| 5         | Secretaria                         | 22        | Operador de Montacargas                     |
| 6         | Chofer                             | 23        | Ayudante                                    |
| 7         | Sereno                             | 24        | Auxiliar Técnico                            |
| 8         | Auxiliar de Limpieza               | 25        | Esp. "A". Abast. Téc. Mat. (Esp. Pcpa       |
| 9         | Técnico A Gest Econ. (Esp. Pcpal)  | 26        | Esp. A Abast. Técnico Material              |
| 10        | Técnico B en Gestión Económico     | 27        | Técnico "A" e Explot. del Transp. (J' Brig) |
| 11        | Auxiliar Económico                 | 28        | Técnico "A" en Explotación del Transporte   |
| 12        | Analista A Producción (Esp. Pcpal) | 29        |   |

Fuente: Dirección Comercial Empresa de Servicios" Comandante Camilo Cienfuegos".

Para cumplir con su objetivo consta de una dotación técnica de equipos de transporte, los cuales se muestran en la siguiente tabla:



Tabla 2.4. Dotación de equipos de transporte de la Dirección Comercial de Comercial

| <b>Equipos</b>            | <b>Cantidad</b> | <b>Equipos</b>    | <b>Cantidad</b> |
|---------------------------|-----------------|-------------------|-----------------|
| Camión caja cerrada       | 5               | Automóvil         | 1               |
| Camión plataforma plancha | 2               | Camioneta abierta | 2               |
| Camioneta furgón          | 1               | Microbús          | 1               |
| Cuna tractora             | 3               | Motocicleta       | 1               |
| Montacargas e combustión  | 1               |                   |                 |
| Subtotal                  | 12              | Subtotal          | 5               |
| Total General             |                 |                   | 17              |

Fuente: Dirección Técnica Empresa de Servicios" Comandante Camilo Cienfuegos".

El almacenaje de las mercancías se realiza en seis almacenes especializados en función de los servicios específicos que presta la entidad, donde se almacenan víveres, productos congelados, ferretería, materiales y partes de mantenimiento.

La tabla siguiente muestra la relación de almacenes especializados:

Tabla 2.5. Almacenes especializados en función de los servicios específicos.

| <b>Genérico</b>                   | <b>Almacén</b> |
|-----------------------------------|----------------|
| Viveres                           | 100            |
| Viveres                           | 101            |
| Materiales                        | 110            |
| Materiales                        | 111            |
| Partes y Piezas                   | 600            |
| Materiales mto Civil e Industrial | 700            |

Fuente: Dirección Económica Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos".





### **II.3 Diagnóstico del proceso de elaboración del presupuesto de compra en la Empresa de Servicios a la Unión del Níquel "Comandante Camilo Cienfuegos".**

Actualmente en la Empresa de servicios no existe un procedimiento para la elaboración 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.

En consultas con personal de la Dirección Comercial, se constató que existen dificultades a la hora de proyectar las compras por Unidades de Base y Direcciones Funcionales. Dentro de estas, las más significativas son:

1. El especialista en Abastecimiento 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 las Unidades de Base y Direcciones Funcionales.
2. Las Unidades de Base y Direcciones Funcionales no solicitan las demandas de materiales en modelos oficiales para la elaboración 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.
4. La Dirección de Compra no tiene en cuenta el inventario en los almacenes de las Unidades de Base a la hora de adquirir los suministros.
5. Deficiencias en la organización de funciones en las Unidades de Base, crean duplicidad en las solicitudes de materiales.




Por todo lo antes mencionado se considera que las deficiencias en la elaboración del presupuesto de compras, que propicia violaciones de los procedimientos económicos de control presupuestal existentes en la Empresa de servicios "**Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán**", son razones suficientes para realizar un procedimiento que permita la elaboración del mismo de manera correcta.

***II.4 Propuesta de procedimiento para la elaboración del presupuesto de Compras de la Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán".***

|   |  |                              |   |   |   |
|---|--|------------------------------|---|---|---|
|  | <b>Empresa de Servicios</b><br><b>Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán</b> | <b>CODIGO: R-01/DC-PG-01</b> |   |   |   |
|   |  | PÁGINA 1 DE 1                |   |   |   |
|   |  | COPIA CONT. No.              |   |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA</b>        |  | EDICIÓN ORD: 01              | D | M | A |
|   |  | EDICIÓN EXTR. 01             | D | M | A |

|   |        |       |
|---|--------|-------|
| Confeccionado por: Caridad Guilarte Arias | Fecha: | Firma |
| Cargo: Técnico en Gestión Económica       |        |       |
| Revisado por: Rubén Rubio Quevedo         | Fecha: | Firma |
| Cargo: Director Dirección Comercial       |        |       |
| Aprobado por: Osvaldo Hernández Abella    | Fecha: | Firma |
| Cargo: Director General                   |        |       |

|          |          |            |           |
|----------|----------|------------|-----------|
| Revisado | Aprobado | Modificado | Cancelado |
|----------|----------|------------|-----------|

|   |  |                              |   |   |   |
|---|--|------------------------------|---|---|---|
|  | <b>Empresa de Servicios</b><br><b>Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán</b> | CODIGO: <b>R-01/DC-PG-01</b> |   |   |   |
|   |  | PÁGINA 1 DE 1                |   |   |   |
|   |  | COPIA CONT. No.              |   |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA</b>        |  | EDICIÓN ORD: 01              | D | M | A |
|   |  | EDICIÓN EXTR. 01             | D | M | A |

### 1.0 Objetivo.

Establecer los lineamientos específicos para la elaboración 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 Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”.

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

### 3.0 Definiciones.

1. **Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto.
2. **Ciente:** 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

|          |          |            |           |
|----------|----------|------------|-----------|
| Revisado | Aprobado | Modificado | Cancelado |
|----------|----------|------------|-----------|

|   |  |                              |   |   |   |
|---|--|------------------------------|---|---|---|
|  | <b>Empresa de Servicios</b><br><b>Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán</b> | CODIGO: <b>R-01/DC-PG-01</b> |   |   |   |
|   |  | PÁGINA 1 DE 1                |   |   |   |
|   |  | COPIA CONT. No.              |   |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA</b>        |  | EDICIÓN ORD: 01              | D | M | A |
|   |  | EDICIÓN EXTR. 01             | D | M | A |

calidad.


- 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 elaboración 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 a la Unión del Níquel 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.

|          |          |            |           |
|----------|----------|------------|-----------|
| Revisado | Aprobado | Modificado | Cancelado |
|----------|----------|------------|-----------|

|   |  |                              |   |   |   |
|---|--|------------------------------|---|---|---|
|  | <b>Empresa de Servicios</b><br><b>Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán</b> | CODIGO: <b>R-01/DC-PG-01</b> |   |   |   |
|   |  | PÁGINA 1 DE 1                |   |   |   |
|   |  | COPIA CONT. No.              |   |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA</b>        |  | EDICIÓN ORD: 01              | D | M | A |
|   |  | EDICIÓN EXTR. 01             | D | M | A |

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

Es responsabilidad de los directores y económicos de la UEB y Direcciones Funcionales, entregar las necesidades y especificidades de la materias primas y materiales a la Dirección Comercial.

El Especialista de ATM es responsable de consolidar las demandas de materiales, piezas y partes para realizar el presupuesto por UEB y cada Dirección Funcional; 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 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 compras se requerirá que las Unidades Empresariales de Base realicen los siguientes pasos:

7

|          |          |            |           |
|----------|----------|------------|-----------|
| Revisado | Aprobado | Modificado | Cancelado |
|----------|----------|------------|-----------|


|   |  |                              |   |   |   |
|---|--|------------------------------|---|---|---|
|  | <b>Empresa de Servicios</b><br><b>Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán</b> | CODIGO: <b>R-01/DC-PG-01</b> |   |   |   |
|   |  | PÁGINA 1 DE 1                |   |   |   |
|   |  | COPIA CONT. No.              |   |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA</b>        |  | EDICIÓN ORD: 01              | D | M | A |
|   |  | EDICIÓN EXTR. 01             | D | M | A |

- 1 Cada Unidad Empresarial de Base, deberá definir los servicios a prestar. Para ello hará el proceso de conciliación con los clientes, de donde surgirá el presupuesto de producción.
- 2 Cada Unidad Empresarial de Base, definirá en correspondencia con el nivel de producción, las necesidades de materiales para brindar el servicio.
- 3 Cada Unidad Empresarial de Base 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 elaboración del presupuesto de compras.

- 1- El proceso de elaboración del presupuesto de compra comienza con las conciliaciones de la Dirección Comercial con las Unidades Empresarial de Base 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 las compras según la demanda potencial.
- 3- Después de delimitar las necesidades de compras, la Dirección Comercial, realizará el proceso de conciliación con los proveedores, en el cual se definirán precios, especificidades, etc. de los materiales a demandar.

|          |          |            |           |
|----------|----------|------------|-----------|
| Revisado | Aprobado | Modificado | Cancelado |
|----------|----------|------------|-----------|

|   |  |                              |   |   |   |
|---|--|------------------------------|---|---|---|
|  | <b>Empresa de Servicios</b><br><b>Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán</b> | CODIGO: <b>R-01/DC-PG-01</b> |   |   |   |
|   |  | PÁGINA 1 DE 1                |   |   |   |
|   |  | COPIA CONT. No.              |   |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA</b>        |  | EDICIÓN ORD: 01              | D | M | A |
|   |  | EDICIÓN EXTR. 01             | D | M | A |

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 tres años 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

9

|          |          |            |           |
|----------|----------|------------|-----------|
| Revisado | Aprobado | Modificado | Cancelado |
|----------|----------|------------|-----------|



|   |  |                              |   |   |
|---|--|------------------------------|---|---|
|  | <b>Empresa de Servicios</b><br><b>Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán</b> | CODIGO: <b>R-01/DC-PG-01</b> |   |   |
|   |  | PÁGINA 1 DE 1                |   |   |
|   |  | COPIA CONT. No.              |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA</b>        | EDICIÓN ORD: 01  | D                            | M | A |
|   | EDICIÓN EXTR. 01   | D                            | M | A |


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 Empresariales de Base y Unidades Funcionales.

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 tres años.

|          |          |            |           |
|----------|----------|------------|-----------|
| Revisado | Aprobado | Modificado | Cancelado |
|----------|----------|------------|-----------|


|   |  |                              |   |   |
|---|--|------------------------------|---|---|
|  | <b>Empresa de Servicios</b><br><b>Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán</b> | CODIGO: <b>R-01/DC-PG-01</b> |   |   |
|   |  | PÁGINA 1 DE 1                |   |   |
|   |  | COPIA CONT. No.              |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA</b>        | EDICIÓN ORD: 01  | D                            | M | A |
|   | EDICIÓN EXTR. 01   | D                            | M | A |

**10.0 Anexos.**

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

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

|          |          |            |           |
|----------|----------|------------|-----------|
| Revisado | Aprobado | Modificado | Cancelado |
|----------|----------|------------|-----------|

|   |  |                              |   |   |   |
|---|--|------------------------------|---|---|---|
|  | <b>Empresa de Servicios</b><br><b>Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán</b> | CODIGO: <b>R-01/DC-PG-01</b> |   |   |   |
|   |  | PÁGINA 1 DE 1                |   |   |   |
|   |  | COPIA CONT. No.              |   |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA</b>        |  | EDICIÓN ORD: 01              | D | M | A |
|   |  | EDICIÓN EXTR. 01             | D | M | A |

**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.

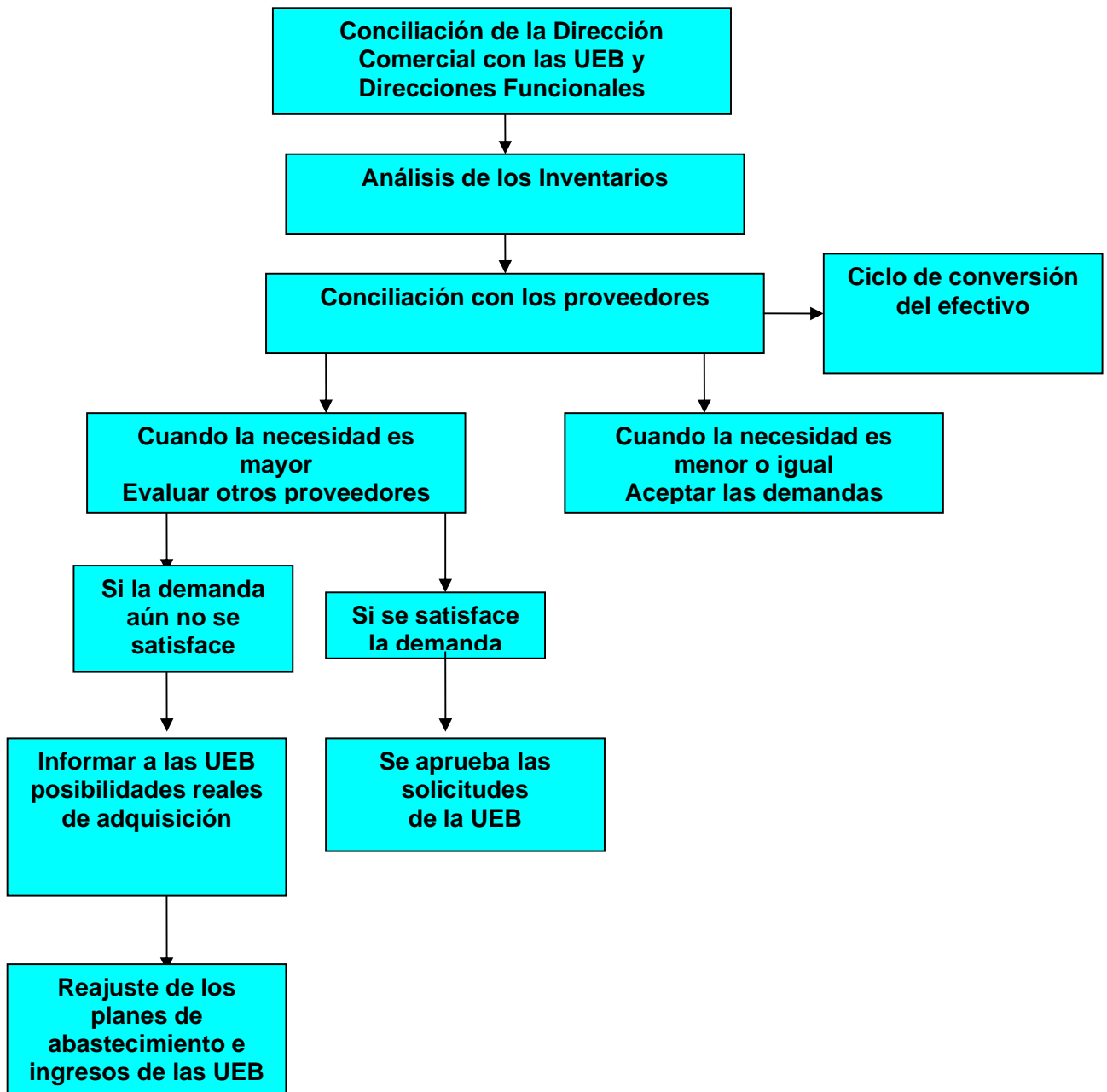
**Cargo:** Se anota el cargo de la persona que realiza la solicitud y el que la recibe.

|          |          |            |           |
|----------|----------|------------|-----------|
| Revisado | Aprobado | Modificado | Cancelado |
|----------|----------|------------|-----------|




|   |  |                              |   |   |   |
|---|--|------------------------------|---|---|---|
|  | <b>Empresa de Servicios</b><br><i>Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán</i> | CODIGO: <b>R-01/DC-PG-01</b> |   |   |   |
|   |  | PÁGINA 1 DE 1                |   |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA</b>        |  | COPIA CONT. No.              |   |   |   |
|   |  | EDICIÓN ORD: 01              | D | M | A |
|   |  | EDICIÓN EXTR. 01             | D | M | A |

### ORGANIGRAMA DE ORIENTACIÓN



|          |          |            |           |
|----------|----------|------------|-----------|
| Revisado | Aprobado | Modificado | Cancelado |
|----------|----------|------------|-----------|

|   |  |                              |   |   |   |
|---|--|------------------------------|---|---|---|
|  | <b>Empresa de Servicios</b><br><b>Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán</b> | CODIGO: <b>R-01/DC-PG-01</b> |   |   |   |
|   |  | PÁGINA 1 DE 1                |   |   |   |
|   |  | COPIA CONT. No.              |   |   |   |
| <b>PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO DE COMPRA</b>        |  | EDICIÓN ORD: 01              | D | M | A |
|   |  | EDICIÓN EXTR. 01             | D | M | A |

## CONCLUSIONES.

Para elaborar el procedimiento de compra en la Empresa de Servicios “Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán”. Se hizo necesario realizar un diagnóstico sobre la actividad que rige esta política en la empresa, en el mismo se detectaron las siguientes deficiencias que están incidiendo negativamente en el proceso de la toma de decisiones efectiva en la entidad.

1. la empresa por cada tipo de material, no teniendo en cuenta la necesidad real de las Unidades de Base y Direcciones Funcionales. Las Unidades de Base y Direcciones Funcionales no solicitan las demandas de materiales en modelos oficiales para la elaboración del presupuesto.
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 de Base a la hora de adquirir los suministros.
4. Deficiencias en la organización de funciones en las Unidades de Base, crean duplicidad en las solicitudes de materiales.

|          |          |            |           |
|----------|----------|------------|-----------|
| Revisado | Aprobado | Modificado | Cancelado |
|----------|----------|------------|-----------|



## **RECOMENDACIONES.**

Se le recomienda a la Administración de la Empresa de Servicios "Comandante Camilo Cienfuegos Gorriarán".

1. Que el trabajo sea presentado, y evaluado para su aprobación e implementación en el Consejo de Dirección de la Empresa.
2. Implementar en la Dirección Comercial, las Unidades Empresariales de Base y las Direcciones Funcionales el presente procedimiento.
3. Desarrollar un software que recopile toda la información necesaria para la elaboración y ejecución del presupuesto de compras con más eficiencia y calidad.



## BIBLIOGRAFÍA

BARFIELD, J. "Contabilidad de costos". México: Thomson, 2004.

CALLEJA, F. "Contabilidad Administrativa". México: Pearson Education, 2002.

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 elaboración*. [En línea]. 2003. [Consultado 20090219]. Disponible en: <http://www.geocities.com>.

FRANKLIN FINCOWSKY, E.B. "Manuales administrativos": *Guía para su elaboración*, 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.

*Indicaciones para la elaboración del Plan 2007 y la proyección estratégica hasta el año 2009, Marzo del 2006*. La Habana: Ministerio de la Industria Básica, Dirección Economía y Planificación, 2006





*Indicaciones para la elaboración del Plan 2008 y la proyección estratégica hasta el año 2010, Marzo del 2007.* La Habana : Ministerio de la Industria Básica, Dirección Economía y Planificación, 2007.

MALLO RODRIGUEZ, C. "Contabilidad analítica. Costo, rendimiento, precios y resultados". 4 ed. España: Instituto de Contabilidad y Auditoria 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.



# **ANEXOS**

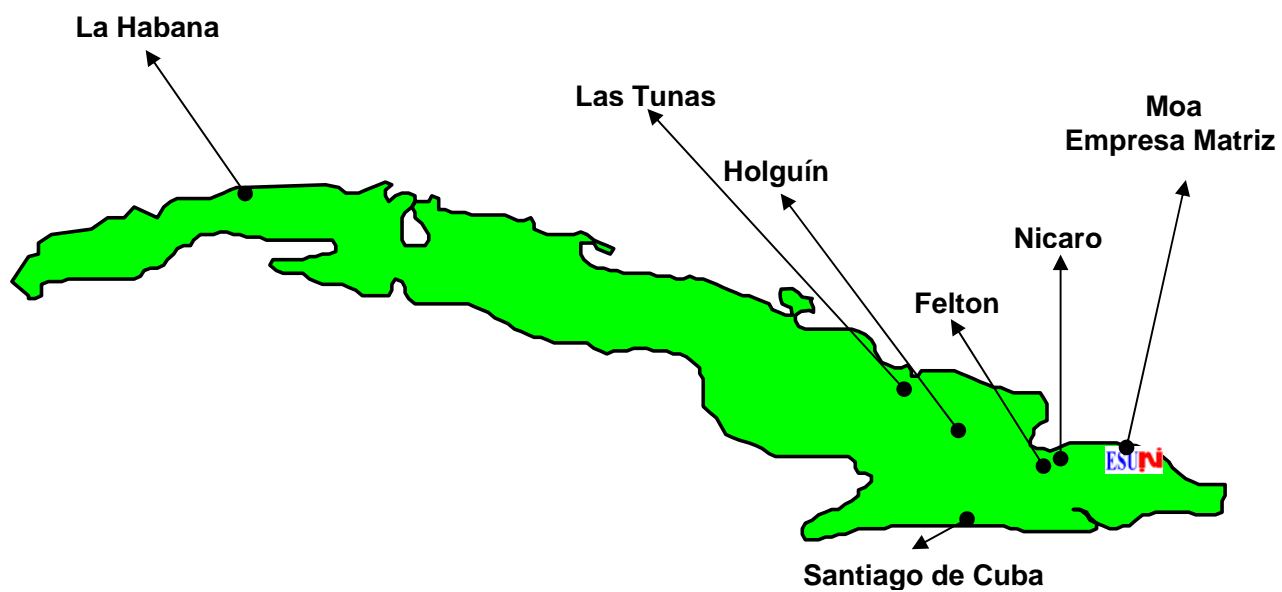


**ANEXO # I. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA ESUNI EN EL TERRITORIO NACIONAL.**

| <b>Provincia</b> | <b>Municipio</b> | <b>Unidades</b>  |
|------------------|------------------|--|
| Holguín          | Moa              | 10 UEB, 4 Direcciones Funcionales y 3 Departamentos Independientes |
| Holguín          | Mayarí           | UEB Servicios Nicaro y UEB Servicios Felton.                       |
| Holguín          | Holguín          | Villa "Holguín", perteneciente a la UEB Hotelería.                 |
| Las Tunas        | Puerto Padre     | Villa "La Llanita", perteneciente a la UEB Hotelería               |
| Santiago de Cuba | Santiago de Cuba | Villa "Santiago", perteneciente a la UEB Hotelería.                |
| Ciudad Habana    |                  | Hotel Portales de Paseo, perteneciente a la UEB Hotelería.         |



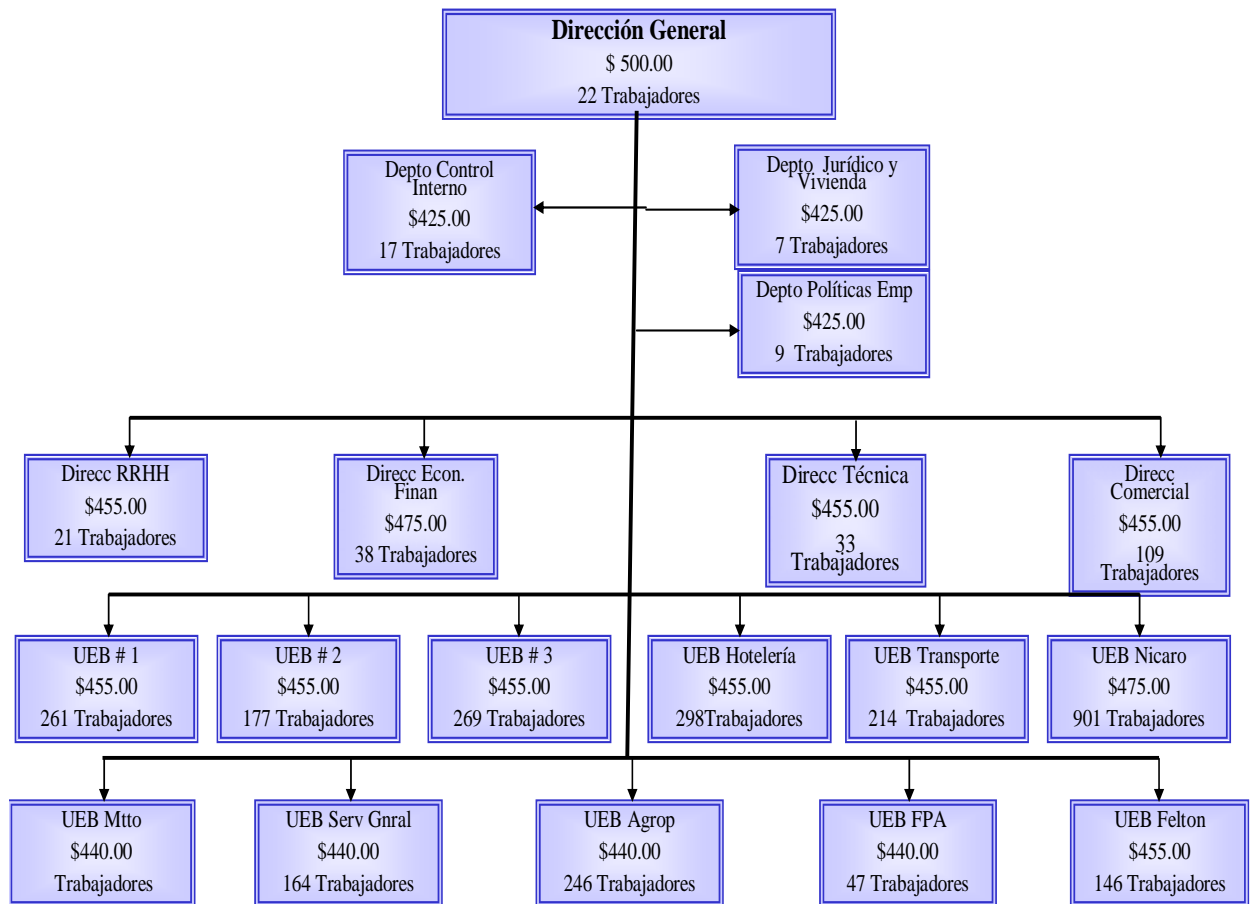
## ANEXO # 2. DISTRIBUCION GEOGRAFICA DE LA ESUNI





ANEXO # 3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA ESUNI.

## Estructura de la Empresa ESUNI





**ANEXO # 4. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION COMERCIAL.**

