



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA DE DIRECCIÓN**

**TESIS DE MAESTRÍA:**

**La Planeación y el Control Presupuestarios: Herramientas para la  
Gestión en la Gerencia SEPSA Cienfuegos**

**Autor: Ing. Reynel Domínguez Domínguez**

**Tutoras: Dra. Dunia García Lorenzo**

**Msc. Milagros de la Caridad Mata Varela**

**Cienfuegos, Septiembre, 2007**

**“Año 49 de la Revolución”**

## **Declaración de autoría**

Yo, Reynel Domínguez Domínguez; declaro que soy el único autor de este trabajo, realizado en la Gerencia SEPSA Cienfuegos, como parte de la culminación de los estudios del Programa de Maestría en Dirección. Autorizo a que el mismo sea utilizado por la entidad objeto de estudio, así como por la Universidad de Cienfuegos "Carlos Rafael Rodríguez" para los fines que estimen conveniente, ya sea parcial o totalmente.

---

*Firma del Autor*

Los abajo firmantes, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la dirección de nuestro centro y el mismo cumple los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

---

*Firma de la Tutora*

---

*Información Científico Técnica*

*Nombre, Apellidos y Firma*

- ✓ *A Gilberto González Hernández y Ana Lilia Castillo, que propiciaron y facilitaron el desarrollo de este programa de Maestría,*
- ✓ *A la dirección de SEPSA Cienfuegos, que permitió mi incorporación en la misma,*
- ✓ *Al colectivo de profesores, que dedicaron su tiempo y esfuerzo en prepararse, y pusieron todo su empeño en impartirnos los conocimientos,*
- ✓ *Al colectivo de maestrantes, por hacer que todos aprendiéramos de todos,*
- ✓ *A mi tutora, por dedicar su valioso tiempo en aras de culminar este trabajo,*
- ✓ *A Mislaidys Godoy por su paciente y minuciosa revisión del trabajo desarrollado,*
- ✓ *A todas aquellas personas que, de una u otra forma, aún sin saberlo; brindaron su aporte en este trabajo,*

*A todos, Muchas Gracias.*

*A mis queridas hijas, que son motivo de inspiración y deleite;*  
*A mis padres, que siempre han estado al tanto de mis proyectos;*  
*A mi esposa, que ha sido partícipe de todos los desvelos.*

*"Los presupuestos son la vida cierta de los pueblos, el eje a cuyo alrededor todos los demás actos del país se mueven y sujetan. Las irregularidades de los presupuestos son los disturbios de la hacienda y las dificultades prácticas producen el malestar y el descontento de la nación."*

*José Martí*

## Resumen

La dirección de la Gerencia SEPSA Cienfuegos, desde hace varios años, se ha trazado dentro de sus objetivos el mejoramiento constante de su gestión como pilar para garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Como parte integrante, y en la base, de este proceso de mejora continua se encuentra el control presupuestario; para garantizar el control acerca del uso y destino de los recursos de la empresa. Acentuado este hecho por los lineamientos de la Empresa que inciden directamente en el ahorro de todo tipo de recursos, con el objetivo de reducir los costos de operación de las diversas actividades y con ello incrementar la eficiencia de las gerencias y el tributo de los aportes.

El presente trabajo titulado “La Planeación y el Control Presupuestarios: Herramientas para la Gestión en la Gerencia SEPSA Cienfuegos”, surge en estas condiciones; en que las indicaciones para la confección de los presupuestos de los últimos años han puesto énfasis en el incremento de la eficiencia y la productividad. Para garantizar estos aspectos se diseñó un procedimiento para las implantaciones de la planeación y el control presupuestarios por áreas de responsabilidad, basado en el Presupuesto Maestro y en los principios del Presupuesto Base Cero; y en la utilización de herramientas informáticas desarrolladas a tal efecto.

La medición de diversos indicadores cualitativos y cuantitativos permitió validar la hipótesis asumida como punto de partida, al demostrarse el incremento de la motivación y comprometimiento de los diferentes responsables de las áreas; así como el incremento, de forma general, de la eficiencia de la mayoría de las áreas de responsabilidad en que fue segmentada la gerencia, para su análisis.

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I: LOS PRESUPUESTOS, LA PLANIFICACIÓN, EL CONTROL PRESUPUESTARIO Y EL CONTROL DE GESTIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1. LA PLANIFICACIÓN Y LOS PRESUPUESTOS EN LA EMPRESA .....	6
1.1.1. <i>Clasificación de los Presupuestos</i> .....	10
1.1.2. <i>El Presupuesto Maestro</i> .....	12
1.1.3. <i>Principales Características e Importancia de los Presupuestos</i> .....	13
1.1.4. <i>La Planificación en la empresa</i> .....	15
1.2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA .....	18
1.2.1. <i>El Presupuesto Incremental y el Presupuesto Base Cero</i> .....	22
1.2.2. <i>Estados financieros proforma o previsionales</i> .....	26
1.3. EL CONTROL PRESUPUESTARIO, HERRAMIENTA DEL CONTROL DE GESTIÓN .....	27
1.3.1. <i>Cálculo de las desviaciones presupuestarias</i> .....	35
1.4. EL CONTROL PRESUPUESTARIO EN CUBA. ....	38
1.5. CONCLUSIONES PARCIALES .....	40
<b>CAPÍTULO II: DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y DEL CONTROL PRESUPUESTARIOS EN SEPSA CIENFUEGOS .....</b>	<b>41</b>
2.1. ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE .....	41
2.2. HERRAMIENTAS INFORMÁTICAS DESARROLLADAS .....	42
2.2.1. <i>“Presupuesto Económico”</i> .....	43
2.2.2. <i>Sitio Web “El Económico”</i> .....	44
2.3. DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LOS PROCESOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL PRESUPUESTARIO .....	44
2.4. DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS DEL PROCEDIMIENTO .....	48
2.4.1. <i>Etapa 1: Introducción al ciclo de planificación</i> .....	48
2.4.2. <i>Etapa 2: Elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad</i> .....	50
2.4.3. <i>Etapa 3: Confeción del presupuesto consolidado</i> .....	54
2.4.4. <i>Etapa 4: Ajuste de los presupuestos</i> .....	57
2.4.5. <i>Etapa 5: Verificación de las previsiones y la realidad</i> .....	58
2.5. CONCLUSIONES PARCIALES .....	61

<b>CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DISEÑADO Y RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>62</b>
3.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA DE SERVICIOS ESPECIALIZADOS DE PROTECCIÓN, S.A. (SEPSA)	62
3.1.1. <i>Antecedentes de SEPSA</i>	62
3.1.2. <i>La Gerencia SEPSA Cienfuegos</i>	63
3.2. CONFORMACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO	67
3.3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO	69
3.3.1. <i>Etapa 1: Introducción al ciclo de planificación</i>	70
3.3.2. <i>Etapa 2: Elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad</i>	74
3.3.3. <i>Etapa 3: Confección del presupuesto consolidado</i>	76
3.3.4. <i>Etapa 4: Ajuste de los presupuestos</i>	78
3.3.5. <i>Etapa 5: Verificación de las previsiones y la realidad</i>	79
3.4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	83
3.4.1. <i>Análisis de la motivación y comprometimiento alcanzados</i>	83
3.4.2. <i>Análisis de la Eficiencia obtenida</i>	84
3.5. CONCLUSIONES PARCIALES	87
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>88</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>91</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>92</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>96</b>

---

## RELACIÓN DE ANEXOS

- Anexo A:** Cálculo de Desviaciones presupuestarias
- Anexo B:** Clasificación de sistemas de costos
- Anexo C:** Cronograma de Ejecución para la elaboración del Presupuesto
- Anexo D1:** Estimados de Ventas por Áreas de Responsabilidad
- Anexo D2:** Formulario del *“Presupuesto Económico”* para la actualización de los Estimados por Áreas de Responsabilidad
- Anexo E:** Solicitud de Inversiones por Áreas de Responsabilidad
- Anexo F:** Presupuestos fundamentales del *“Presupuesto Económico”*
- Anexo G1:** Formularios del *“Presupuesto Económico”* para la actualización de los estimados financieros por Áreas de Responsabilidad
- Anexo G2:** Estados Financieros Previsionales
- Anexo H:** Sistema informativo del presupuesto propuesto a la Empresa.
- Anexo I1:** Formulario del *“Presupuesto Económico”* para la actualización de las cuentas asociadas a los centros de costo
- Anexo I2:** Reporte de Saldos por Cuentas del *“Presupuesto Económico”*
- Anexo J:** Propuesta de Ajuste del presupuesto por Áreas de Responsabilidad
- Anexo K1:** Formulario del *“Presupuesto Económico”* para la obtención de las desviaciones presupuestarias
- Anexo K2:** Modelo del Estado de Resultados con desviaciones
- Anexo K3:** Formulario de *“El Económico”* para el análisis de los gastos
- Anexo L1:** Objeto Social de SEPSA
- Anexo L2:** Organigrama de la Empresa SEPSA
- Anexo M1:** Organigrama de la Gerencia SEPSA Cienfuegos
- Anexo M2:** Resumen Económico de SEPSA Cienfuegos, al cierre del año 2005
- Anexo M3:** Objetivos Estratégicos de SEPSA Cienfuegos
- Anexo N:** Cuestionario
- Anexo Ñ:** Resultados de la Encuesta Inicial
- Anexo O:** Cronograma de Ejecución para la elaboración del Presupuesto 2006
- Anexo P:** Solicitud de Inversiones del Área Detectives, Presupuesto 2006
- Anexo Q1:** Indicadores Económico-Financieros Estimados para el Cierre 2005
- Anexo Q2:** Presupuestos de Efectivo Previsionales para el 2006 (Escenarios)
- Anexo R1:** Desviaciones Significativas, Presupuesto 2006, Acumulados 1er Semestre
- Anexo R2:** Estado de Resultados con Desviaciones

**Anexo R3:** Causas de las Desviaciones Presupuestarias Detectadas

**Anexo S:** Resultados de la Encuesta de Validación

**Anexo T:** Resultados de Eficiencia alcanzados

## INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en una época en que los cambios tecnológicos van a un ritmo tan acelerado que están marcando las pautas del desarrollo empresarial en el mundo. Las empresas modernas tienen la imperiosa necesidad de hacer suyos los cambios tecnológicos, en aras, de mejorar sus procesos internos y, por ende, garantizar de forma efectiva y eficaz el cumplimiento de sus obligaciones con proveedores, clientes, personal interno e instituciones fiscales.

En este sentido, argumenta Kaplan (1999) que durante las dos últimas décadas, el entorno competitivo para la mayoría de las empresas de servicios se ha vuelto tan retador y exigente como para las empresas industriales. Por este motivo, los directivos de las empresas de servicios requieren información para mejorar la calidad, oportunidad temporal y eficiencia de las actividades que realizan y para comprender con exactitud el costo y la rentabilidad de sus productos, servicios y clientes.

La necesidad de revisar y perfeccionar todo el sistema de dirección, ha constituido durante todo este período, una preocupación de la dirección del Gobierno y del Partido, lo que se recoge en la Resolución Económica aprobada en el V Congreso del Partido, que en el aspecto relacionado con la política económica en la fase de recuperación de la economía cubana, plantea dentro de los aspectos a profundizar: *“El empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, adecuadas a nuestras características y basadas en las mejores y más avanzadas prácticas contemporáneas, así como el amplio uso de todas las posibilidades de las tecnologías y servicios de información y las telecomunicaciones, deben constituir prioridad del país a los fines de garantizar la mayor eficiencia en la gestión y los procesos productivos.”*

En los años 2000, el control en Cuba ha sido preocupación de las entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del control, sus principios y elementos que se deben conocer e instrumentar en la entidad cubana actual. La dirección del Gobierno, a través de los Ministerios de Finanzas y Precios, el Ministerio de Auditoría y Control, conjuntamente con otros órganos y organismos del Estado, ha desarrollado un constante y sostenido esfuerzo por consolidar el control en las diferentes entidades.

Todos estos cambios enmarcan la proyección de las transformaciones de las que debe ser objeto el sistema de dirección empresarial. La complejidad e imperativos de las circunstancias de hoy obliga a ir dando pasos encaminados a elevar la eficiencia como requisito de primer orden, y a la vez,

---

ajustando la recuperación económica sobre bases nuevas, acordes a las tendencias externas, que posibilitan asegurar ventajas competitivas duraderas y sostenibles de las empresas.

En este sentido, las tendencias que se abren paso en la economía están en correspondencia con las tendencias de la gerencia contemporánea, que exige la supervivencia ante la inestabilidad, adecuar las organizaciones a la incertidumbre, impredecibilidad y celeridad con que se producen los cambios en el mundo, y por ende, desarrollar capacidad de respuesta en las organizaciones económicas, y concretamente en sus equipos de dirección como condición indispensable para interactuar eficaz y eficientemente con el entorno.

Un factor clave para proporcionar la información necesaria que contribuya al mejoramiento de la calidad y a una relación positiva entre la eficacia y eficiencia de la empresa; lo constituyen los procesos de planificación y control presupuestarios. Los mismos permiten, a través de las previsiones oportunas, focalizar el entorno en que realizará las operaciones la empresa en el futuro cercano y estar mejor preparados para afrontar y evaluar los cambios que sea necesario realizar en el ámbito interno para adaptarse al entorno.

Tradicionalmente el proceso de planificación presupuestaria ha estado centralizado en el área de contabilidad y finanzas, lo cual no contribuye a motivar a los responsables de las diferentes áreas en el cumplimiento de las metas específicas trazadas. En adición a esto, el soporte informativo utilizado no garantiza que se puedan controlar eficazmente las desviaciones presupuestarias en que se ha incurrido; lo cual hace que las acciones o medidas que se tomen no sean efectivas.

La presente investigación tiene como **antecedentes**, por una parte, los cambios en el entorno empresarial y en las políticas financieras que obligan a desarrollar una óptima asignación de los recursos de la empresa en virtud de lograr las metas propuestas y tener una suficiente solvencia financiera para cumplir con todas las obligaciones adquiridas con proveedores, clientes, personal e instituciones administrativas. Por otra parte, el objetivo trazado por la empresa de adoptar sistemas de costos más efectivos, la existencia de personal capacitado y la disponibilidad de una infraestructura de tecnologías de la información crean las premisas básicas para la implantación efectiva del control presupuestario.

El **objeto de estudio** se centra, en lo teórico, en la importancia de los presupuestos para la empresa y en el control presupuestario como herramienta insustituible del control de gestión. Y, en lo práctico, en el mecanismo de coordinación e integración que desarrolla el control presupuestario, haciendo

énfasis en la mejora que supone para incrementar la eficiencia de la empresa y la motivación de los diferentes responsables en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

La **situación problemática** se presenta debido al desconocimiento de la empresa acerca de la liquidez financiera en el próximo período fiscal y a la imposibilidad de que los responsables puedan controlar los diferentes indicadores económico-financieros de sus áreas de responsabilidad, motivando que no se realicen análisis eficaces sobre las desviaciones presupuestarias. Por tanto, el **problema científico** planteado por el objeto de investigación quedó de la siguiente manera: “Se precisa de un sistema armónico para garantizar que la planeación y el control presupuestarios en la Gerencia SEPSA Cienfuegos favorezca la integración de su colectivo y posibilite que los responsables de los diferentes indicadores o áreas de responsabilidad puedan controlar la ejecución de los mismos”.

La investigación realizada es una investigación **descriptiva**, por cuanto se medirán con precisión un grupo definido de variables, de forma tal que se pueda describir su comportamiento y con ello el fenómeno investigado.

El presente trabajo está diseñado para contribuir a la solución de este problema, para lo cual se planteó la siguiente **hipótesis general**: “Si se implanta el procedimiento para la planeación y el control presupuestarios en la Gerencia SEPSA Cienfuegos se incrementará la eficiencia en la gestión de la misma, y la motivación y comprometimiento de los responsables con las cifras presupuestadas”.

Con la finalidad de verificar la hipótesis planteada se tiene como **objetivo general**: “Diseñar y validar un procedimiento para la Planeación y el Control Presupuestarios en la Gerencia SEPSA Cienfuegos que contribuya a su gestión eficiente, y a incrementar la integración del colectivo”.

Para dar cumplimiento al objetivo general se trazaron los **objetivos específicos** que se detallan a continuación:

1. Realizar un análisis teórico de la Planeación y el Control Presupuestarios; y su relación con el Control de Gestión.
2. Diseño de un procedimiento para la implantación de la Planeación y el Control Presupuestarios en la Gerencia SEPSA Cienfuegos.
3. Aplicación del Procedimiento diseñado en la Gerencia SEPSA Cienfuegos.
4. Validación de los resultados alcanzados por la aplicación del procedimiento.

El trabajo se estructura en tres capítulos. El **Capítulo I**: “Los Presupuestos, la Planificación, el Control Presupuestario y el Control de Gestión” contiene la fundamentación teórica de los tipos de presupuestos más utilizados en las empresas y la importancia de los mismos; así como las funciones fundamentales y algunas técnicas del proceso de confección de los presupuestos. Se expone, además, la convergencia del Control Presupuestario como herramienta del Control de Gestión y una introducción al cálculo de las desviaciones presupuestarias.

Con base en el fundamento teórico que sustenta los principios fundamentales de la planeación y del control presupuestario, se diseña y describe en el **Capítulo II**: “Diseño del Procedimiento para la implantación de la Planeación y del Control Presupuestarios en SEPSA Cienfuegos”, un procedimiento para la implantación de dichos procesos en la empresa objeto de estudio, adecuado a las características de la misma y soportado por herramientas informáticas desarrolladas a tal efecto.

En el **Capítulo III**: “Aplicación del Procedimiento diseñado y Resultados obtenidos”; se detallan, por etapas, los pasos y acciones acometidas durante la implementación del procedimiento y, en la validación del mismo, se exponen los resultados aportados por una encuesta dirigida a cualificar la motivación y comprometimiento de los diferentes responsables y los resultados de eficiencia obtenidos periódicamente en el transcurso del ejercicio.

La mayor parte de la información recopilada para la realización de esta investigación se obtuvo mediante una **revisión documental**, basada en la revisión bibliográfica de materiales, relativos a los presupuestos, técnicas para elaborarlos y el control de los mismos como herramienta insustituible del control de gestión, procedentes de diversos autores, bajo criterios, enfoques y pensamientos económicos y políticos diferentes. Se consultó, al unísono, información sobre las condiciones de la empresa objeto de estudio, lo que fue posible a través del análisis de las características, lineamientos y restricciones específicas en que opera la misma y bajo los principios de la economía socialista cubana.

Para el logro de los objetivos trazados y la consecuente solución al problema planteado, fueron utilizados varios **métodos teóricos de investigación**. Desde el punto de vista filosófico de interpretación de los resultados y haciendo énfasis en una comprensión dialéctica e integrada de la realidad en desarrollo se utilizó el método **lógico-abstracto**, para la fundamentación teórica de la investigación; el **analítico-sintético**, para estudiar el carácter multidimensional del objeto de investigación y sintetizar los resultados; y el **inductivo-deductivo**, durante la determinación de las etapas y pasos necesarios del procedimiento diseñado.

Además, fueron utilizados **métodos empíricos** con el objetivo de realizar la implantación del procedimiento y la validación de los resultados alcanzados. De esta forma se utilizó el **método experimental** durante la implementación del procedimiento diseñado, y el **método de la medición** para la recopilación de los datos necesarios para determinar los indicadores de eficiencia utilizados. De igual forma, se utilizó la **encuesta** como técnica instrumental que permitió obtener información sobre el estado actual de conocimiento acerca del proceso de control presupuestario y validar el salto cualitativo que representa para la gerencia la implantación del procedimiento diseñado.

De conjunto, con los anteriores, se utilizó el **procesamiento estadístico** del resultado de las encuestas y el **análisis de tendencia lineal** de los indicadores de eficiencia utilizados. Dichos métodos fueron gestionados, totalmente, desde una base de datos creada en Excel.

Se puede argumentar que la presente investigación es **socialmente relevante**, por cuanto contribuye a la mejora constante de las relaciones horizontales de la empresa, lo cual redundará en el mejoramiento de la eficacia y la eficiencia de la misma, y por ende en un mejor cumplimiento de su misión social. Además, tiene una clara **implicación práctica** fundamentada en el hecho del salto cualitativo que representa para la gestión de la empresa, el desarrollar una herramienta que permita la integración de los niveles tácticos y operativos, dotando a todos los responsables, en su propio proceso de desarrollo e implementación, de una interpretación tangible de las metas y objetivos de la empresa. A su vez esta experiencia puede ser de interés para su aplicación en el resto de las gerencias de SEPSA en el país. La aplicación del control presupuestario, se puede interpretar como un proceso de gestión del conocimiento, por lo que su desarrollo e implementación, sustentados en el marco teórico referencial del estado del arte desarrollado, contribuye a elevar el conocimiento colectivo de la organización y sus directivos, justificando ello el **valor teórico** de la investigación.

La **novedad científica** de la investigación consiste en proporcionar un procedimiento basado en la combinación de varias técnicas y el uso consecutivo de los resultados de una en otra, así como su adecuación a la empresa objeto de estudio. Resulta también novedoso, el hecho de que el procedimiento está soportado sobre herramientas informáticas desarrolladas a tal efecto, sin las cuales no sería posible siquiera mencionar el término de control presupuestario. Además, el modo en que ha sido abordada la relación existente entre el Control Presupuestario y el Control de Gestión, no tiene antecedentes en otros estudios realizados en la empresa objeto de estudio; y no hay evidencias de la aplicación de estas técnicas en SEPSA. Los resultados obtenidos son válidos para todas las gerencias de la Empresa.

# **CAPÍTULO I: LOS PRESUPUESTOS, LA PLANIFICACIÓN, EL CONTROL PRESUPUESTARIO Y EL CONTROL DE GESTIÓN**

A lo largo de nuestras vidas nos vemos inmersos o rodeados en una serie de organizaciones, ya sean formales o informales, que tienen como propósito alcanzar las metas trazadas, a través de diversos planes establecidos y basados en los recursos de que dispongan. Es en este momento cuando nace el sentido de la administración, es decir, aquel proceso que llevan a cabo los miembros de una organización para lograr materializar sus objetivos.

La administración, en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: la planificación, la organización, la dirección y el control; estas en conjunto se conocen como el proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos. Estas cuatro funciones no se realizan de manera aislada e independiente unas de otras, por el contrario están interaccionando constantemente para lograr que las organizaciones alcancen sus metas.

Así vemos, según Zelaya (2007), que los conceptos de administración envuelven varios términos fundamentales, a saber: objetivo, eficacia, eficiencia, coordinación de recursos y productividad; afirmando que la administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

La presente investigación abarca, fundamentalmente, a dos de las funciones de la administración: la planificación y el control; aunque el proceso de forma general abarca a las cuatro funciones. La función de planificación está motivada por el proceso de elaboración de los presupuestos; y la de control, por el análisis de las posibles desviaciones de los mismos y sus causas.

## ***1.1. La planificación y los presupuestos en la Empresa***

Según Debbie (1990), todas las organizaciones hacen planes. No se puede concebir ninguna, cuyos ejecutivos no estén pensando en el futuro de la organización, es decir, cuáles son sus objetivos y cuál será el mejor método para lograrlos. Una empresa que no trabaje sujeta a planes, constituye simplemente una masa amorfa incoherente, sin dirección alguna y no propiamente una organización. Al respecto, agrega Kaplan (1990) que la planificación es una toma de decisiones anticipada.

Comúnmente se reduce el proceso de planificación a la obtención de los presupuestos, sin embargo existe una diferencia sustancial entre los mismos. La diferencia entre el proceso de planeación y el de elaboración de presupuestos radica en que:

- La planeación identifica el *resultado deseado*.
- La elaboración de presupuestos identifica el *insumo requerido*.

Según Pyhrr (1977), el concepto de planeación es más general que el de elaboración de presupuestos. En la planeación se establecen programas, se fijan metas y objetivos, y se toman las decisiones relativas a la política básica de toda la organización; mientras que en la elaboración de presupuestos se analiza en detalle las distintas funciones o actividades que se deben llevar a cabo, para implantar o poner en marcha un programa; así como las alternativas que permiten obtener el resultado deseado, además se hace un estudio comparativo de los beneficios que se obtendrán en el caso de alcanzar parcial o totalmente las metas fijadas y de los costos correspondientes a cada caso. La relación entre la planeación y la elaboración de presupuestos es totalmente dinámica.

Antes de poder definir lo que es un presupuesto, es necesario tener una idea de cuál es su papel y su relación con el proceso administrativo. Pocas veces un presupuesto es algo aislado, más bien es un resultado del proceso administrativo que consiste en establecer objetivos y estrategias y en elaborar planes. En especial, se encuentra íntimamente relacionado con la planeación financiera.

Para Bourdin (1978), el presupuesto no constituye una simple previsión, o sea, un inventario de conocimientos neutros sobre el porvenir de la empresa. Es la traducción de una previsión orientada hacia la acción en función de los objetivos que persigue la empresa. La previsión es un estado de elaboración del presupuesto, pero no el presupuesto en sí. La previsión facilita las indicaciones que desembocan en la formulación de eventualidades. La planificación comienza escogiendo las eventualidades en función de las restricciones de la empresa (financieras o físicas) y se traduce en una afectación de medios; por tanto, el presupuesto expresa una voluntad de acción.

Las organizaciones forman parte de un medio económico en el que predomina la incertidumbre, por ello deben planear sus actividades si pretenden sostenerse en el mercado competitivo, puesto que cuanto mayor sea la incertidumbre, mayores serán los riesgos por asumir. Es decir, cuanto menor sea el grado de acierto de predicción, mayor será la investigación que debe realizarse sobre la influencia que ejercerá los factores no controlables por la gerencia sobre los resultados finales de un negocio. El presupuesto surge como herramienta moderna del planteamiento y control al reflejar el

comportamiento de los indicadores económicos y en virtud de sus relaciones con los diferentes aspectos administrativos contables, y financieros de la empresa.

Por lo tanto, el presupuesto puede considerarse una parte importante del clásico ciclo administrativo de planear, actuar y controlar o, más específicamente, como parte de un sistema total de administración que incluye:

- Formulación y puesta en práctica de estrategias.
- Sistemas de Planeación.
- Sistemas Presupuestales.
- Organización.
- Sistemas de Producción y Mercadotecnia.
- Sistemas de Información y Control.

Según la Enciclopedia Encarta el presupuesto es una previsión de gastos e ingresos para un determinado período de tiempo, por lo general un año. El presupuesto es un documento que permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones privadas y las familias establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Para alcanzar estos fines puede ser necesario incurrir en déficit o, por el contrario, ahorrar, en cuyo caso el presupuesto presentará un superávit.

A continuación se observan las definiciones de algunos autores sobre el presupuesto:

- Ramírez Padilla (1991): Es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los negocios. Los presupuestos tienen por finalidad auxiliar a la dirección en la coordinación de sus funciones de venta, de producción y de administración.
- Neuner (1993): Es un plan integrador y coordinado, que se expresa en términos financieros, respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.
- Burbano (1995): Es la estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un periodo determinado. Es una expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar la administración de la empresa en un período, con la adopción de las estrategias necesarias para lograrlos.

- Córdova (2005): Es como 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.

A tal efecto argumenta Meriñez (2007) que los presupuestos son herramientas que tienen el propósito de controlar y manejar efectivamente las partidas de gastos y de ingresos. Esto motiva que se hace imprescindible la clasificación de las partidas que avalan las cuentas de dicho presupuesto. Por ende, se genera a su vez un mayor control y una mayor eficiencia a la hora de ponerlo en práctica, ya que una clasificación adecuada genera un equilibrio perfecto y a su vez una herramienta eficaz para la administración.”

Aún cuando no es imprescindible que un presupuesto tenga un límite de tiempo, por costumbre, se elaboran y analizan por meses, años o algún otro período. Pueden, sin embargo, referirse fácilmente a un sólo artículo o proyecto; además no es necesario que el presupuesto deba establecerse en términos financieros, a pesar de que también es costumbre. En este sentido cabe mencionar que los sistemas de presupuestos completos incluyen renglones como: mano de obra, materiales, tiempo y otras informaciones.

Es necesario en este punto destacar la diferencia esencial entre la contabilidad tradicional y los presupuestos, en el sentido de que estos últimos están orientados hacia el futuro y no hacia el pasado, aún cuando en su función de control, el presupuesto usualmente se compara con los resultados reales ejecutados en un período anterior equivalente. Los presupuestos sirven de medio de comunicación de los planes de toda la organización, proporcionando las bases que permitirán evaluar la actuación de los distintos segmentos, o áreas de actividad de la empresa.

Al respecto, sentencia Northrup (2006) que en los últimos años, han aparecido novedosas técnicas que están revolucionando el control y la contabilidad. La empresa que pueda contar con un sistema contable y de control bien diseñado, estaría en condiciones de implantarlas a plenitud. De esta forma, se podría conseguir que la contabilidad y el control se convirtiesen en elementos creadores de valor.

A continuación se pueden observar las principales diferencias entre la contabilidad histórica y el sistema presupuestario o contabilidad previsional como también se le denomina.

Tabla 1. Diferencias entre la contabilidad tradicional y el sistema presupuestario.

<i>Concepto</i>	<i>Contabilidad tradicional</i>	<i>Sistema presupuestario</i>
Coordinación entre centros de responsabilidad	No exige la coordinación entre responsables	Requiere y posibilita la coordinación entre responsables
Sistema de recogida de la información	A posteriori (la información se obtiene una vez se ha producido la acción)	A priori (se elabora antes que se produzca)
Proceso administrativo	Relativamente complejo	Largo, pero muy simple
Instrumento de evaluación	Poco sofisticado al compararse con ejercicios anteriores pero sin existir criterios claros y homogéneos	Facilita el control al compararse con las previsiones. El control se inicia cuando se hacen las previsiones y no a posteriori
Motivación	No suele promover una mayor motivación	Puede promover una mayor motivación si se utiliza como instrumento de participación y guía en el proceso de decisión

Fuente: Amat, J.M. (2002)

### 1.1.1. Clasificación de los Presupuestos

En cualquier organización siempre existen varios presupuestos y los mismos pueden ser clasificados según diversos puntos vista. Una clasificación generalmente aceptada de los mismos quedaría de la siguiente forma:

1. Según la flexibilidad:

- a) Rígidos, estáticos, fijos o asignados: Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.). Actualmente son utilizados en determinadas partidas de gastos.
  
- b) Flexibles o variables: Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos adaptativos, pero complicados y costosos.

2. Según el período de tiempo:

- a) A corto plazo: Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año.

b) A largo plazo: Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

3. Según el campo de aplicación en la empresa:

a) De operación o económicos: Tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Ganancias y Pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- Presupuestos de Ventas: Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- Presupuestos de Producción: Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- Presupuesto de Compras: Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- Presupuesto de Costo-Producción: Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- Presupuesto de flujo de efectivo: Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- Presupuesto Maestro: Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

b) Financieros: En estos presupuestos se incluyen los rubros y/o partidas que inciden en el balance. Existen dos tipos:

- Presupuesto de Tesorería: Tiene en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fáciles de realizar. Se puede llamar también presupuesto de caja o de flujo de fondos porque se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus operaciones. Se formula por cortos períodos mensual o trimestralmente.

- Presupuesto de erogaciones capitalizables: Es el que controla, básicamente todas las inversiones en activos fijos. Permite evaluar las diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.
4. Según el sector de la economía en el cual se utilizan:
- a) Presupuestos del Sector Público: Son los que involucran los planes, políticas, programas, proyectos, estrategias y objetivos del Estado. Son el medio más efectivo de control del gasto público y en ellos se contempla las diferentes alternativas de asignación de recursos para gastos e inversiones.
  - b) Presupuestos del Sector Privado: Son los usados por las empresas. Se conocen también como presupuestos empresariales. Buscan planificar todas las actividades de una empresa.

### **1.1.2. El Presupuesto Maestro**

Como resultado del proceso de confección de los presupuestos se obtienen varios presupuestos, según el objetivo de los mismos; la vinculación armónica entre los mismos es el llamado: Presupuesto Maestro. Así se plantea que: es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo; fijado, generalmente, a un año, debiendo incluir el objetivo de utilidad y el programa coordinado para lograrlo. Consiste además en pronosticar sobre un futuro incierto porque cuando más exacto sea el presupuesto o pronóstico, mejor se presentará el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

Según Neyra (2005), el Presupuesto Maestro está conformado, básicamente, por las siguientes áreas:

- Presupuesto de Operación:  
Se refiere propiamente a las actividades de producir, vender y administrar la organización, que son las actividades típicas a través de las cuáles una empresa realiza su misión de ofrecer productos o servicios a la sociedad.

Dichas actividades dan origen al:

- ✓ Presupuesto de ventas,
- ✓ Presupuesto de producción,
- ✓ Presupuesto de compras,

- ✓ Presupuesto de requerimientos de materias primas,
- ✓ Presupuesto de mano de obra,
- ✓ Presupuesto de gastos indirectos,
- ✓ Presupuesto de gastos de operación,
- ✓ Presupuesto de costos de ventas,
- ✓ Presupuesto de gastos de administración.

Estos a su vez requieren ser resumidos en un reporte que permita a la administración, conocer hacia dónde se dirigirán los esfuerzos en torno a la operación de la compañía, lo cual se logra a través del Estado de Resultados presupuestado.

- **Presupuesto Financiero:**

La confección de los presupuestos debe culminar con la elaboración de los estados financieros presupuestados, que son reflejo del lugar en donde la administración quiere colocar la empresa, así como cada una de las áreas, de acuerdo con los objetivos que se fijaron para lograr la situación global.

El presupuesto financiero aunado a ciertos datos del estado de resultados presupuestado está conformado por:

- ✓ Balance general proyectado,
- ✓ Estado de flujo de efectivo proyectado y
- ✓ Presupuesto de inversión de capital.

Al respecto, agrega González Hernández (2002), que cuando el presupuesto está acompasado con todas las funciones y niveles de la administración dentro de la empresa, estamos en presencia de un Presupuesto Maestro. El presupuesto o sistema previsional combinado con la Contabilidad Analítica mejora ésta de forma sustancial.

### **1.1.3. Principales Características e Importancia de los Presupuestos**

Para Amat, J.M. (2002), el sistema presupuestario es el más completo de los sistemas de control económico-financiero de carácter contable. Al respecto, argumenta que el presupuesto:

- Permite fijar objetivos de eficacia en armonía con la estrategia global y a largo plazo de la empresa.

- Obliga a que todos los centros de responsabilidad trabajen coordinadamente para la elaboración del presupuesto lo cual posibilita que todos puedan tener una mayor visión de conjunto. Esto contribuye a la mejora de la calidad de las diferentes decisiones que tome cada uno de los responsables.
- Permite anticipar los resultados de la empresa antes de que se produzcan, con lo cual se pueden tomar decisiones que permitan modificarlos.
- Permite que todos puedan conocer más claramente los costos y márgenes de cada producto y centro de responsabilidad.
- Facilita una mayor motivación de los diferentes responsables para el logro de los objetivos al clarificar hacia dónde se deben dirigir y al fundamentarse en la formulación de objetivos que se negocien con cada uno de ellos.
- Simplifica enormemente el proceso administrativo del cálculo de los costos de fabricación y de la valoración de inventarios, y permite una mayor rapidez de elaboración y entrega de información.
- Facilita y simplifica el control "a posteriori" de la gestión de los diferentes responsables al centrarse en las desviaciones más significativas y en las responsabilidades y objetivos predefinidos.

En el mismo sentido, agrega Alburjas Solidando (2007), que los presupuestos:

- Provocan optimizar los resultados mediante el manejo adecuado de los recursos.
- Crean la necesidad de idear medidas para utilizar con eficacia los limitados recursos de la empresa, dado el costo de los mismos.
- Es el sistema más adecuado para establecer "costos promedios" y permite su comparación con los costos reales, mide la eficiencia de la administración en el análisis de las variaciones y sirve de incentivo para actuar con mayor efectividad.
- Facilitan la vigilancia efectiva de cada una de las funciones y actividades de la empresa.

Por lo tanto, la importancia de los presupuestos se puede resumir en que:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización
- Por medio de los presupuestos se mantiene el plan de operaciones de la empresa en límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y las dirigen hacia lo que verdaderamente se busca.
- Cuantifican en términos financieros los diversos componentes de su plan total de acción.

- Sus partidas sirven como guías durante la ejecución de programas de personal en un determinado periodo de tiempo, y sirven como norma de comparación una vez que se hayan completado los planes y programas.
- Sirven como medios de comunicación entre unidades a determinado nivel y verticalmente entre ejecutivos de un nivel a otro. Una red de estimaciones presupuestarias se filtran hacia arriba a través de niveles sucesivos para su ulterior análisis.

En la realidad vivida por las empresas pocas veces se alcanza el ideal. Los bruscos cambios en el medio ambiente, las nuevas disposiciones legales y acontecimientos mercantiles inesperados pueden sacar de balance al proceso. El cuerpo directivo pasa la mayor parte de su tiempo "apagando fuegos", en vez de conducir a la empresa como es debido. Entre las principales limitaciones de los presupuestos, se nombran las siguientes:

- Están basados en estimaciones.
- Deben ser adaptados constantemente a los cambios de importancia que surjan.
- Su ejecución no es automática, se necesita que el elemento humano comprenda su importancia.
- Es un instrumento que no debe tomar el lugar de la administración. Es una herramienta que sirve a la administración para que cumpla su cometido, y no para entrar en competencia con ella.

#### **1.1.4. La Planificación en la empresa**

La responsabilidad fundamental para la dirección de una empresa es el logro de los fines para los cuales ha sido creada. Por tanto, la función directiva debe estar encaminada a la toma de las decisiones necesarias que posibiliten que la empresa logre sus fines. En este proceso de dirección tiene un papel fundamental la planificación y, en especial, el proceso presupuestario.

Para Amat, O. (2000) la planificación empresarial no es más que el proceso a través del cual la dirección de la empresa establece los objetivos generales de la misma, los recursos que deben de utilizarse para conseguirlos y los criterios a seguir para la utilización de estos recursos.

Aunque el proceso presupuestario se suele realizar anualmente y comprende, fundamentalmente, los aspectos internos de la organización, para que sea un instrumento que permita orientar de forma eficaz la toma de decisiones, es necesario que su confección esté ligada con el plan estratégico a largo plazo. En estas condiciones, el presupuesto especificaría y cuantificaría, los objetivos

estratégicos para cada uno de los responsables de la empresa y facilitaría la congruencia de las decisiones individuales con los objetivos empresariales a largo plazo.

En este punto es necesario destacar, según Amat, J.M. (2002); que la vinculación del corto plazo con el largo plazo no es fácil para las empresa pues las mismas se enfrentan al problema de tratar de resolver la incertidumbre ante la que se encuentran. Esto se agrava cuando las empresas se enfrentan a entornos dinámicos (con muchos cambios en la tecnología o en las necesidades de los clientes), entornos heterogéneos (con un elevado número de variables internas ya sea por la dimensión o por la pluralidad de actividades que realiza) o entornos hostiles (por una fuerte competencia). Sin embargo:

- En entornos estables, homogéneos y poco hostiles, la centralización puede facilitar que la ambigüedad se reduzca. Igualmente, la historia y la cultura de la empresa pueden facilitar el que la estrategia sea implícita y clara para los componentes de la organización.
- En entornos dinámicos, la existencia de mecanismos de coordinación interdepartamentales y de una cultura orientada a las personas puede facilitar el que la estrategia pueda ser implícita.
- En entornos heterogéneos, la existencia de una elevada descentralización y de mecanismos de coordinación que puedan fomentar la participación en el proceso de decisión puede contribuir a clarificar la estrategia.
- En entornos hostiles, la centralización y la formalización de la estrategia puede permitir la solución del problema de la ambigüedad.

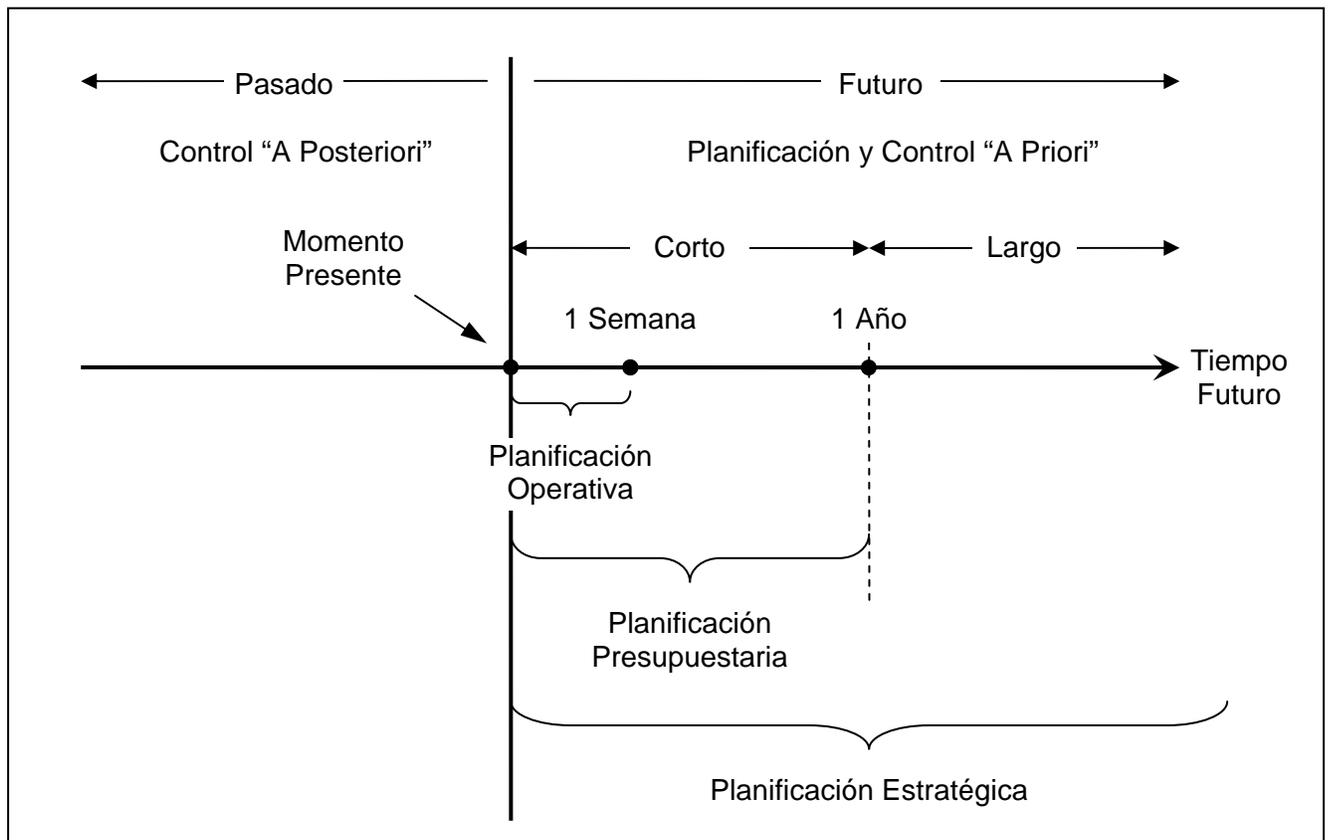
Según Amat, J.M. (2002) y ampliado por Amat, O (2002); históricamente, se han distinguido tres tipos de planificación:

- Planificación estratégica (o a largo plazo): Encuadrada en el largo plazo; período superior al año y habitualmente entre tres y cinco años. Es una planificación general de los objetivos a alcanzar y medios a organizar en el período del plan. Parte de este proceso consiste en el análisis del entorno competitivo y de los puntos fuertes y débiles de la empresa. La estrategia se concreta principalmente en la formulación de las políticas de investigación y desarrollo, producción, marketing, inversiones, fuentes de financiación y política de dividendos, que permitan alcanzar los objetivos de la empresa.
- Planificación presupuestaria (o de gestión): Orientada al corto plazo, período inferior al año, e intenta asegurar que la empresa tanto a nivel global como a nivel de centros de responsabilidad y

de procesos, alcance todos los objetivos marcados lo más eficientemente que sea posible. Es una planificación mucho más detallada que la estratégica. Se concreta en la formulación del presupuesto.

- Planificación operativa (o rutinaria): Orientada al día a día e intenta asegurar que las tareas específicas que se deben realizar en cada puesto de trabajo sean realizadas con eficacia y eficiencia.

Figura 1. Horizonte de Planificación.



Fuente: Adaptado de Amat, J.M. (2002).

Las principales diferencias entre los tres tipos de planificación, se pueden apreciar, de forma resumida, en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 2. Tipos de sistemas de planificación.

<i>Concepto</i>	<i>Tipo de Planificación</i>		
	<i>Estratégica</i>	<i>Presupuestaria</i>	<i>Operativa</i>
Horizonte de tiempo	Más de 1 año	1 año	Diario/Semanal
Finalidad	Establecer objetivos a largo plazo	Establecer objetivos y políticas a corto plazo	Establecer objetivos rutinarios
Nivel de dirección afectado	Alta dirección	Alta dirección y direcciones departamentales	Direcciones departamentales y mandos intermedios
Complejidad	Intervienen muchísimas variantes	Menor complejidad	Baja
Actividad a controlar	Resultados globales	Desviaciones presupuestarias	Operaciones realizadas respecto a estándares técnicos
Punto de partida	Análisis del entorno y de la organización	Planificación estratégica e información interna	Estándares técnicos
Contenido	Amplio, general y cualitativo	Específico, detallado y cuantificado en unidades monetarias	Específico y cuantificado en unidades físicas
Naturaleza de la información	Externa, intuitiva	Interna, financiera	Interna, técnica
Grado de predicción	Bajo	Relativamente alto	Alto
Estructura de las decisiones	No programadas e imprevisibles	Relativamente programadas	Muy alto

Fuente: Amat, J.M. (2002).

## **1.2. El Proceso de Planificación Presupuestaria**

Según Amat, O (2000), la planificación presupuestaria afecta a todas las partes de la empresa y en ella tienen un papel fundamental la confección de presupuestos y su control. Los presupuestos son previsiones cuantitativas sobre el futuro a corto plazo de la empresa. La confección de los mismos no sólo ayuda a la previsión del futuro, sino que también sirve para controlar y evaluar la gestión de todas las partes de la empresa y para tomar las medidas correctoras pertinentes que permiten mejorar los resultados de la gestión.

El proceso presupuestario tiende a reflejar de una forma cuantitativa, a través de los presupuestos, los objetivos fijados por la empresa a corto plazo, mediante el establecimiento de los oportunos

programas, sin perder la perspectiva del largo plazo, puesto que ésta condicionará los planes que permitirán la consecución del fin último al que va orientado la gestión de la empresa.

Un proceso presupuestario eficaz depende de muchos factores, sin embargo cabe destacar dos que pueden tener la consideración de "requisitos imprescindibles"; así, por un lado, es necesario que la empresa tenga configurada una estructura organizativa clara y coherente, a través de la que se vertebrará todo el proceso de asignación y delimitación de responsabilidades. Un programa de presupuestación será más eficaz en tanto se puedan asignar adecuadamente las responsabilidades, para lo cual, necesariamente, tendrá que contar con una estructura organizativa perfectamente definida.

El otro requisito viene determinado por la repercusión que, sobre el proceso de presupuestación, tiene la conducta del potencial humano que interviene en el mismo; esto es, el papel que desempeñan dentro del proceso de planificación y de presupuestación los factores de motivación y de comportamiento. La presupuestación, además de representar un instrumento fundamental de optimización de la gestión a corto plazo, constituye una herramienta eficaz de participación del personal en la determinación de objetivos, y en la formalización de compromisos con el fin de fijar responsabilidades para su ejecución. Esta participación sirve de motivación a los individuos que ejercen una influencia personal, confiriéndoles un poder decisorio en sus respectivas áreas de responsabilidad.

Así vemos que entre las principales características del proceso de presupuestación se encuentran su:

- Nivel de integración; por cuanto toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa, identificando los objetivos de las mismas con los de la organización.
- Capacidad de coordinación; por cuanto contribuye a que los planes de las diversas áreas sean preparados de conjunto y en armonía, para poder lograr los objetivos propuestos.

Por tanto, en el proceso de planificación se ponen de manifiesto casi todos los principios de administración de Fayol, comentados por Zelaya (2007) y Darío González (2007). En este sentido, la dirección tiene que poner énfasis en los principios de: División del trabajo, Equidad, Iniciativa y Espíritu de equipo, con el objetivo de incentivar la motivación y comprometimiento de los diferentes responsables del proceso.

Según Córdova (2005), el proceso de planificación presupuestaria de la empresa varía mucho dependiendo del tipo de organización de que se trate; sin embargo, con carácter general, se puede afirmar que consiste en un proceso secuencial integrado por las siguientes etapas:

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

Para Amat, J.M. (2002); el proceso de planificación, tanto el presupuesto económico (u operativo) como el presupuesto financiero (o de inversiones), se debe realizar, en función de la estructura organizativa y de los objetivos, por cada centro y, a partir de la elaboración de éstos se obtendrá el presupuesto global de la empresa. Agrega, que las fases que se siguen en la elaboración del presupuesto son:

- Iniciación del proceso presupuestario.
- Elaboración del presupuesto por centros de responsabilidad.
- Negociación con cada centro de responsabilidad.
- Consolidación de los diferentes presupuestos por centro de responsabilidad.
- Aprobación del presupuesto consolidado.
- Revisión periódica del presupuesto.

Como se observa, de forma general, existe coincidencia en las acciones fundamentales que debe acometer la dirección durante el proceso de planificación presupuestaria. Se considera que con estas acciones se garantiza una elaboración efectiva de los presupuestos. Se destaca el hecho de que antes de comenzar a confeccionar los presupuestos es necesario alinear, en la medida de lo posible, los objetivos a corto plazo de la empresa con los objetivos estratégicos.

De esta forma se puede definir el proceso de planificación presupuestaria como el proceso en el cual a partir de la estrategia y objetivos empresariales, y de una previsión del futuro cercano, cada directivo de la empresa estima y negocia las necesidades imprescindibles para lograr los objetivos de

su área de responsabilidad con eficiencia, y del que se obtiene como resultado los estados financieros previsionales.

Un factor clave en la confección del presupuesto es la previsión del escenario y entorno futuros de la empresa, convirtiéndose en el punto de partida para la elaboración de los mismos. El objetivo de la previsión no es decir exactamente cuál será el futuro, sino más bien anticipar las posibles alternativas que se pueden presentar antes de que no haya tiempo para reaccionar.

Existen diferentes técnicas de previsión que se clasifican en: Cualitativas (método Delphi, investigación cualitativa de mercados, analogía, reuniones de expertos, previsiones imaginativas), series temporales (promedio móvil, alisado exponencial, Box Jenkins, proyecciones de tendencia) y modelos causales (regresión, modelos econométricos, encuestas de intención de compra, modelos input-output, análisis de ciclo de vida del producto). Cada técnica tiene un nivel de exactitud determinado según el período de tiempo que se quiera estimar, y un tiempo necesario para poder realizar la previsión.

Para la realización de una adecuada previsión es necesario, según Amat, J.M. (2002), que la empresa tenga en cuenta que:

- Ha de existir una actitud favorable, inquieta y activa hacia la percepción de señales de cambio.
- Ha de existir un sistema de información, formal e informal, lo más amplio posible que detecte las señales de cambio.
- La organización debe contar con personas que tengan un amplio marco conceptual y una amplia experiencia en el sector que sepan interpretar las señales del entorno y evaluar su impacto sobre las variables empresariales.

Al respecto, argumenta Lozano (2005) que es preciso aclarar que la presupuestación puede fracasar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización y sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe adecuada coordinación entre diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.

- Cuando se tiene la "ilusión del control" es decir, que los directivos se confían de las formulaciones hechas en el presupuesto y se olvidan de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas de la organización.

### 1.2.1. El Presupuesto Incremental y el Presupuesto Base Cero

El proceso de elaboración de presupuestos debe estar en íntima correspondencia con el sistema de costos por el que vaya a optar la empresa, o por el que tenga implantado, pero además depende de la técnica que seleccione la empresa para la confección de los mismos. A saber las diferentes técnicas posibles que pudiera utilizar la empresa son:

- ⇒ Presupuesto rígido o flexible: Como se comentó con anterioridad el presupuesto rígido consiste en la elaboración del presupuesto para un determinado nivel de actividad estimada sin realizar ningún tipo de ajuste y analizándose sólo las desviaciones brutas respecto a los estimados; mientras que el presupuesto flexible parte de la premisa de que el comportamiento, tanto de los costos fijos como de los variables dependen del rango de actividad, pudiéndose preparar presupuestos más exactos pues se tiene en cuenta el comportamiento de los costos e ingresos ante cambios en el nivel de actividad.
- ⇒ Presupuesto incremental o base cero: El presupuesto incremental supone que en el próximo período el nivel de actividad va a ser similar al presente y sólo se concentra en determinar cuál será el porcentaje de incremento de los mismos; por su parte el base cero al perseguir el despilfarro cero, plantea la necesidad de revisar, anualmente, todas las partidas que conforman el presupuesto. Más adelante se profundizará en ambos métodos.
- ⇒ Presupuesto por actividades: Es la adaptación de la filosofía del ABC y ABM al proceso de formulación de presupuestos. Con el presupuesto en base a actividades, ABB (del inglés, *Activity Based Budgeting*) se pretende que el presupuesto se centre en las actividades que ejecuta la empresa.
- ⇒ Presupuesto por programas o proyectos: Es útil para las empresas u organizaciones que desarrollan sus actividades por proyectos o programas, ya sea porque así lo requiere la

actividad o bien por el importante económico considerable que puede representar un determinado programa.

Por ser de interés de la presente investigación se abordará con más detalle las técnicas relativas al presupuesto incremental y el base cero. Según Amat, O. (2000), estas técnicas constituyen planteamientos totalmente diferentes en relación con la consideración que debe tenerse por los costos producidos en ejercicios anteriores.

*a) Presupuesto Incremental:*

Al formular los presupuestos, si se sigue una óptica incremental, se dan por aceptables los costos incurridos en el ejercicio anterior y la única dificultad está en determinar cuál es el porcentaje anual de incremento de los mismos.

Esta forma de presupuestar, a pesar de sus limitaciones, es muy utilizada sobretodo por las administraciones públicas. Es frecuente en este tipo de organizaciones, cuando a finales de cada ejercicio económico existan costos previstos pendientes de producirse, que el responsable de los mismos tienda a gastarlos en lugar de intentar ahorrarlos. Esto es así porque en caso contrario, al usar un sistema incremental, para el ejercicio posterior se podría recortar el presupuesto de costos al no haber alcanzado los costos previstos en el ejercicio precedente.

*b) Presupuesto en Base Cero (PBC):*

Esta forma de concebir el proceso presupuestario persigue el despilfarro cero. A menudo, en muchas empresas se dan por correctos los costos incurridos en ejercicios precedentes lo que puede ocultar bolsas de ineficiencia, sino se analizan con profundidad. Por esta razón el PBC calcula cada costo previsto, en base a las necesidades reales de la empresa para alcanzar sus objetivos de la forma más eficiente posible. Al aplicar esta óptica, es muy posible que se produzcan dos tipos de fenómenos:

- ⇒ Por un lado, se reducen determinados costos al intentar mejorar la eficiencia. Este es el fenómeno más frecuente.
- ⇒ Por otro lado, determinadas actividades, o bien centros de costos, que están infradotados reciben una asignación de costos más elevada, con lo que se fomenta una reasignación más justa de los costos.

Dicho método implica más trabajo y oposición por parte de personas que se verían afectadas al tener que someter a un análisis anual de costos y resultados todas las actividades por las que responden. No obstante, la experiencia ha indicado que la adopción de tal método de presupuesto no conduce necesariamente a un aumento considerable del trabajo relativo a la elaboración de un presupuesto; de hecho, con planeación y dirección adecuadas, el PBC puede facilitar dicho trabajo, y al mismo tiempo, puede ayudar tanto en el proceso de toma de decisiones, como en el de asignación de recursos. Este método es adaptable a cualesquiera organizaciones, aunque sus operaciones, necesidades y problemas sean totalmente distintos.

En muchas organizaciones el proceso de planeación y elaboración de presupuestos se realiza a nivel del personal financiero, y los gerentes de mayor jerarquía sólo participan en la toma de decisiones y en la formulación del presupuesto mismo. El PBC requiere la participación de directivos de todos los niveles de la organización. El proceso se diseñó de esta forma debido a que los directivos que están a niveles inferiores son realmente quienes insumen los recursos fundamentales para proporcionar un servicio, ellos son los expertos dentro de su área de actividad, y se deben familiarizar con los procesos de planeación y presupuesto, pues son responsables de evaluar la efectividad de su gestión. Además, la alta gerencia debe ser capaz de recibir sus recomendaciones y análisis, por lo que el beneficio principal que se deriva del sistema de elaboración de PBC es el poder manejar los criterios y habilidades de los directivos en todos los niveles de la organización.

Según Pyhrr (1977), los beneficios que cada organización puede obtener del PBC se dividen en tres categorías generales:

1. Mejores planes y presupuestos.
2. Beneficios continuos (dentro del año de operaciones).
3. Desarrollo del equipo de administración.

Los mejores planes y presupuestos están motivados, entre otros aspectos, por los siguientes:

- Al analizar detalladamente los factores que inciden en los presupuestos se promueve una asignación más eficaz de recursos.
- La alta gerencia dispone de un criterio lo suficientemente amplio para reasignar recursos.
- Al combinar la planeación, el establecimiento de objetivos, la elaboración del presupuesto y la toma operacional de decisiones en un mismo proceso, que requiere de una revisión detallada de cada actividad, da como resultado un enfoque integrado de la organización.

- La falta de un planeamiento eficaz, y una deficiente coordinación entre las áreas o departamentos afines de la organización pueden ser identificadas de inmediato.
- A todos los niveles de la organización, los directivos tienen la misma información básica.

El beneficio continuo está garantizado porque los directivos y responsables de las diversas áreas continúan evaluando detalladamente sus operaciones, eficiencia y efectividad de sus costos no sólo durante el ciclo de presupuestos, sino también a través del año de operaciones; con vista a su preparación para el próximo ciclo de presupuesto. Además, se pueden identificar, durante las operaciones, las actividades mal operadas o mal administradas. Este método de presupuestación garantiza la preparación y superación del equipo de dirección a todos los niveles, por cuanto, es necesario que él mismo esté constantemente supervisando la ejecución de las tareas operativas acorde a los presupuestos asignados y tome nota de cualquier detalle necesario a tener en cuenta en el próximo ciclo de presupuestación.

Argumenta Pyhrr (1977), que es posible que en la mayoría de las organizaciones se logren los beneficios deseados y que los problemas sean solucionados, aunque en el primer año esto sea difícil, pero la toma de decisiones adecuadas ha probado ser de gran ayuda. Sin embargo, este primer año, a veces muy problemático, es el principio del proceso del presupuesto base cero, que produce actividades de identificación y análisis de alternativas y de funciones y que a la vez ahorra tiempo y esfuerzo porque los gerentes asumen el proceso y orienta su criterio hacia las áreas donde el análisis de alternativas, costos y prioridades es una práctica común.

El PBC es un medio. No puede esperarse que el proceso en sí resuelva todos los problemas administrativos, ya que sólo la gerencia los puede solucionar. Lo que el presupuesto base cero sí puede realizar, es proporcionar un medio para poder identificar y evaluar eficazmente las actividades y los problemas correspondientes a estos para que la gerencia pueda tomar decisiones, decidir las medidas necesarias para resolver los problemas, y asignar y aprovechar los recursos de la organización de forma eficaz.

Existen opiniones de otros autores que sitúan al PBC como una herramienta útil para la administración pública, pero no debiera ser el procedimiento para decidir en la esfera privada; por cuanto resulta muy poco operativo exigir que cada gerente todos los años empiece de nuevo como si su actividad nunca hubiese existido y que además la evalúe relacionando su costo con el beneficio esperado. Se argumenta además, que los directivos de la empresa deben estar alertas a diversos síntomas que pudieran justificar la aplicación del presupuesto base cero.

Entre estos síntomas que justificarían la aplicación del PBC, se pudieran encontrar los siguientes:

➤ Síntomas Administrativos:

- El presupuesto anual se ha convertido en una rutina para todo el personal.
- No existe una metodología adecuada para que los integrantes de la organización demuestren la bondad o beneficio que traerá para la empresa una nueva actividad.
- No existen sistemas que permitan a la administración seleccionar aquellas actividades más atractivas y rentables para la empresa.
- No existen herramientas para evaluar la conducta de los ejecutivos de la organización.

➤ Síntomas Financieros:

- Baja rentabilidad sobre los recursos puestos en manos de la administración.
- Cambios significativos y no racionales del volumen de ventas.
- Cambios en la organización motivadas por diferentes decisiones que modifican el comportamiento de la estructura de los costos.

Se considera que en la empresa moderna durante el proceso de presupuestación deben estar, al menos, los principios del PBC, por cuanto es de vital importancia incluir en el proceso a los directivos de todos los niveles y que sean reanalizadas la gran mayoría de las partidas reflejadas en los presupuestos a la luz de las posibles nuevas condiciones que la empresa tenga que enfrentar en el período futuro y con vistas a reducir a la mínima expresión el posible despilfarro de recursos dentro de la empresa.

### **1.2.2. Estados financieros proforma o previsionales**

Una vez confeccionados los diversos presupuestos operativos y financieros, es posible elaborar los tres estados contables previsionales, además conocidos en la literatura como estados financieros proforma, los cuales son:

- ⇒ Estado de resultados previsional,
- ⇒ Flujo de caja o presupuesto de tesorería previsional, y
- ⇒ Balance de situación previsional.

El estado de resultados previsional es, de hecho, el inicio o punto de partida del proceso presupuestario. Como se ha comentado con anterioridad para poder confeccionar el mismo es necesario contar los presupuestos tanto de ventas, como de costos, de compras de materias primas, de necesidad de mano de obra, etc. Este estado da la medida del comportamiento de la operación de la empresa; mostrando la estructura de los costos directos e indirectos, fijos y variables, de operación y administrativos, según sea el sistema de información que la empresa necesite o tenga implantado. El mismo permite anticipar el resultado que obtendrá la empresa, para verificar si está de acuerdo con las expectativas previas y con los objetivos establecidos.

El flujo de caja o presupuesto de tesorería previsional da la medida de la disponibilidad financiera de la empresa. La importancia del análisis del flujo de caja radica en que mide la capacidad de generar fondos que la empresa tiene a través de su actividad ordinaria, permitiéndole decidir de antemano la estrategia a seguir ante las posibles erogaciones de efectivo, en dependencia de su capacidad financiera.

El Balance de situación previsional se obtiene a partir de los dos estados anteriores y no es más que conocer cuál será la estructura entre activo y pasivo que tendrá la empresa; permitiendo, en caso necesario, calcular diversas razones financieras que permiten evaluar el desempeño de la misma.

### ***1.3. El Control Presupuestario, herramienta del Control de Gestión***

Para Robbins (1996) el control es el proceso de regular actividades que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa. Sin embargo para Stonner (1996), el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas. Mientras que para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las ordenes impartidas y a los principios administrativos, con la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición.

Tomado de Cabrera (2005) y para profundizar en la definición del concepto de control se revisarán otros planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

- Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

- Robert C. Appleby: La medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que tanto los objetivos de la empresa como los planes para alcanzarlos se cumplan económica y eficazmente.
- Harold Koontz y Ciril O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.
- Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Analizando las definiciones citadas se nota que el control posee ciertos elementos que son básicos:

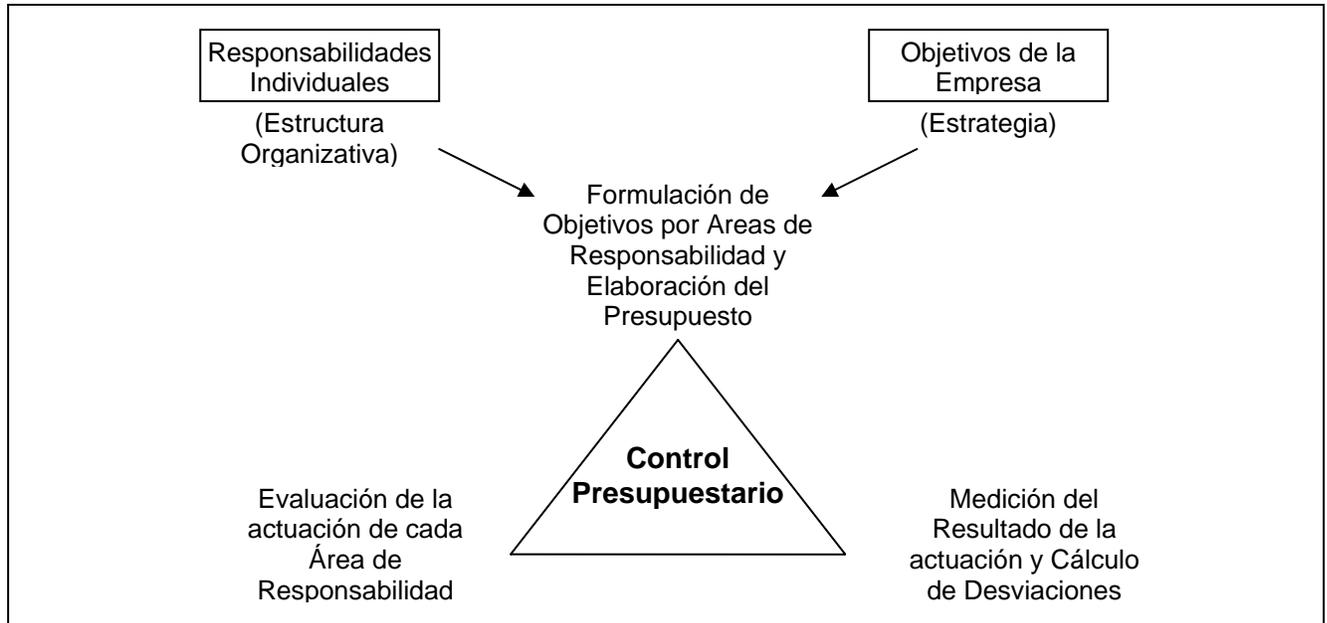
- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- En segundo lugar, deben existir patrones establecidos para determinar las desviaciones.
- En tercer lugar, se deben corregir los errores de las posibles desviaciones.
- Y en cuarto lugar, se deben planificar las actividades y objetivos a realizar después de haber realizado las correcciones.

El control es una función primordial de la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

La planificación y el control de gestión constituyen importantes herramientas para utilizar de forma óptima los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa y llevar a cabo su proceso. La planificación puede realizarse a través de planes estratégicos, presupuestos maestros, presupuestos operacionales, es decir, el largo plazo debe ser la base sobre la que se alzan los planes operativos y a corto plazo, en este mismo orden se debe realizar el control de gestión.

El sistema de control está conformado por tres elementos básicos, según Amat, J.M. (2002); los cuales están condicionados por la estructura y estrategia de cada organización.

Figura 2. El Sistema de Control.



Fuente: Adaptado de Amat, J.M. (2002)

Para el logro de estas metas es necesario el diseño e implementación de sistemas informativos que consideren estos importantes procesos de la dirección: Planificación y control y que, por ende, satisfagan las necesidades de información de la alta dirección. El costo objetivo es un sistema muy útil y novedoso en mercados competitivos y se utiliza en primer lugar en la etapa de planificación empresarial, no sólo en el largo plazo sino también en la planificación operativa.

El estudio del mercado considera los posibles competidores y consumidores y sobre esta base y las posibilidades reales de cubrir la demanda se elabora todo el sistema de planificación operativa y estratégica. Una vez concluido el proceso de presupuestación en la empresa, se impone la necesidad del control del mismo, para verificar si en las operaciones diarias se van cumpliendo las metas trazadas.

En este sentido, afirma Romero (2004) que el control es un elemento fundamental dentro de cualquier organización pues es el que permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa y sólo a través de esta función se pueden precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas.

En conclusión se puede definir el control como la función que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados inicialmente, asegurando además que la

acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional.

Según Terry (1999), existen tres tipos de control: el control preliminar, tiene lugar antes de que se inicien las operaciones e incluye la creación de políticas, procedimientos y reglas; el control concurrente, tiene lugar durante la fase ejecutiva e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades; y el control de retroalimentación, se enfoca sobre el uso de la información de los resultados anteriores para corregir posibles desviaciones futuras.

Según Bourdin (1978), el control de gestión tiene dos concepciones; una estática, bajo la cual el significado de la palabra control es el de *verificación*, y otra dinámica que asume el significado de la palabra control como *dominio*, en el sentido de *dominio de sí*.

Bajo la concepción estática el control es una técnica de verificación, donde ejercer el control es poner a punto un proceso de acumulación de datos con el fin de establecer responsabilidades. El conjunto de gestión, bajo esta concepción, implica:

- Definición de normas,
- Acumulación de datos efectivos,
- Cálculo de desviaciones entre datos efectivos y normas, y
- Determinación de responsabilidades.

La definición y la medida de las normas implican la existencia de *objetivos precisos*, es decir, de un sistema coordinado de objetivos; mientras que la acumulación de datos efectivos precisa elegir un *método de evaluación de datos*. Esto explica que el control de gestión concebido bajo esta óptica esté basado en la evaluación de costos y la planificación de la actividad.

Bajo la concepción dinámica el control como técnica de auto-control, supone una adaptación constante en función de datos efectivos y de la aplicación continua de *acciones correctivas*. El control de gestión así concebido es un sistema general y continuo de alerta. El control según el primer sentido señalado es *posterior*, mientras que de conformidad con el segundo sentido es *simultáneo*. Esta concepción, que necesita un tratamiento permanente de numerosos datos, no ha podido aplicarse más que con el desarrollo de la informática; además un sistema de control que afecta a grupos de individuos sólo puede ser eficaz en el caso de que sea *aceptado y no impuesto*.

Según Amat, J.M. (2002), en el control se pueden distinguir dos perspectivas diferentes. Desde una perspectiva limitada el proceso de control se basaría en la comparación del resultado obtenido respecto al posible o al deseado; sin embargo desde una perspectiva más amplia y dinámica se puede considerar que el control es el conjunto de procedimientos que guían no sólo el control del resultado, sino también la elección del comportamiento de los que deben tomar decisiones para que actúen lo más eficientemente posible a fin de alcanzar los objetivos de la organización a partir de los recursos disponibles.

Como se observa aún con el paso del tiempo se mantienen y se aplican los dos puntos de vista acerca del control. Existen organizaciones que pueden darse el lujo de limitarse a la comparación de los resultados una vez obtenidos; mientras que otras organizaciones necesitan anticiparse a la ejecución de las acciones para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados a corto plazo y con ello tributar a los objetivos estratégicos de la organización.

No basta con decir claramente a dónde queremos llegar con nuestros esfuerzos y como lo vamos a realizar, es imprescindible establecer cuáles son para la organización aquellos factores críticos que hay que cuidar para tener éxito, muchos de los cuales están íntimamente ligados con las estrategias que se van a desarrollar. De ahí que, si queremos tener dominio (control) sobre lo que está ocurriendo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. Así, el control debe ser flexible, ajustándose permanentemente a las cambiantes estrategias de la organización.

Según Rubio Domínguez (2006), el control presupuestario tiene cuatro propósitos específicos:

1. Es una herramienta de planificación para los directores de empresa.
2. Determina que recursos son necesarios disponer y en que invertirlos para lograr los mejores resultados.
3. Es un método que integra los esfuerzos de los componentes de cada centro presupuestario de costes.
4. Los directores de empresa pueden adaptar sus planes respecto a los resultados y las alternativas a introducir como factor correctivo para su obtención.

Se puede plantear que el control presupuestario es una herramienta fundamental del control de gestión sin la cual no existiría el mismo; para argumentar tal planteamiento se hará una revisión de las principales cuestiones y planteamientos acerca del control de gestión.

Según Gómez (2003); desde sus inicios, el Control de Gestión fue considerado un apéndice del departamento de Contabilidad, orientado a una visión interna de la empresa; respondiendo a la necesidad de explicar los resultados económicos financieros alcanzados y caracterizado por la definición, coordinación y ejecución del presupuesto, la preparación de informes y su interpretación, así como, la formulación de informes para oficinas estatales; visión que reduce al Control de Gestión al estudio de los efectos económicos-financieros de las diferentes políticas, enfocado esencialmente a preocupaciones de rentabilidad. De forma general predominó el enfoque de verificación – revisión hasta finales de la década de los ´70-, el cual se conoce en la literatura como enfoque clásico, definido como el conjunto de procesos utilizados por los directivos para procurarse la obtención de los recursos y para evaluar la contribución de los mismos a los resultados con un sentido de eficiencia.

Un aspecto característico y espontáneo del Control de Gestión es que se apoya fuertemente en la información económico financiera de la organización, pero no se limita a esta solamente, sino que se nutre de otras fuentes de información, como las referidas al control de la calidad, la comercialización, la gestión de Recursos Humanos, entre otras; para evaluar equilibradamente la gestión de la empresa.

De esta manera, se deja de lado las previsiones a largo plazo y la asignación rígida de recursos, por un análisis constante del entorno de la empresa, como parte de una nueva dirección estratégica. Así lo reconoce García Echevarría (1987) al plantear que en una sociedad competitiva como la actual, los cambios continuos obligan a definir nuevas bases para la eficacia de la dirección de los hombres y en la asignación de recursos.

Blanco (1985) considera que el Control de Gestión es el proceso mediante el cual los directivos aseguran la obtención de recursos y el empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Por su parte, Blázquez plantea que se puede concebir al Control de Gestión como la búsqueda permanente de la maximización de la imagen y resultados de las organizaciones; reconociendo que el mismo constituye uno de los instrumentos que participa en la resolución de las tensiones, que permanentemente afectan a las organizaciones, a través del análisis crítico de su gestión, para el logro de sus propósitos.

Según Nogueiras (2003), el Control de Gestión tiene como fundamento, la evolución y adaptabilidad de las organizaciones según el entorno donde se desenvuelven.

Así mismo definir el concepto de control de gestión implica considerar el desarrollo del mismo en su ámbito administrativo, distintos autores han definido el concepto de acuerdo a sus propias posiciones e interpretaciones. Sin embargo la mayoría coincide en que es un sistema dinámico e importante para el logro de metas organizacionales, dichas metas provienen inicialmente del proceso de planeación como requisito básico para el diseño y aplicación del mismo, dentro de ciertas condiciones culturales y organizacionales.

Dentro de la descripción y valoración del control de gestión se especifican dos concepciones comunes aceptadas en el ámbito administrativo, por un lado se tiene al control como necesidad inherente al proceso de dirección (enfoque racional) y por el otro, en un paradigma más integral vinculado no sólo a la dirección formal, sino a factores claves como la cultura, el entorno, la estrategia, lo psicológico, lo social y la calidad, representados por los llamados enfoques psicosociales, culturales, macro sociales y de calidad.

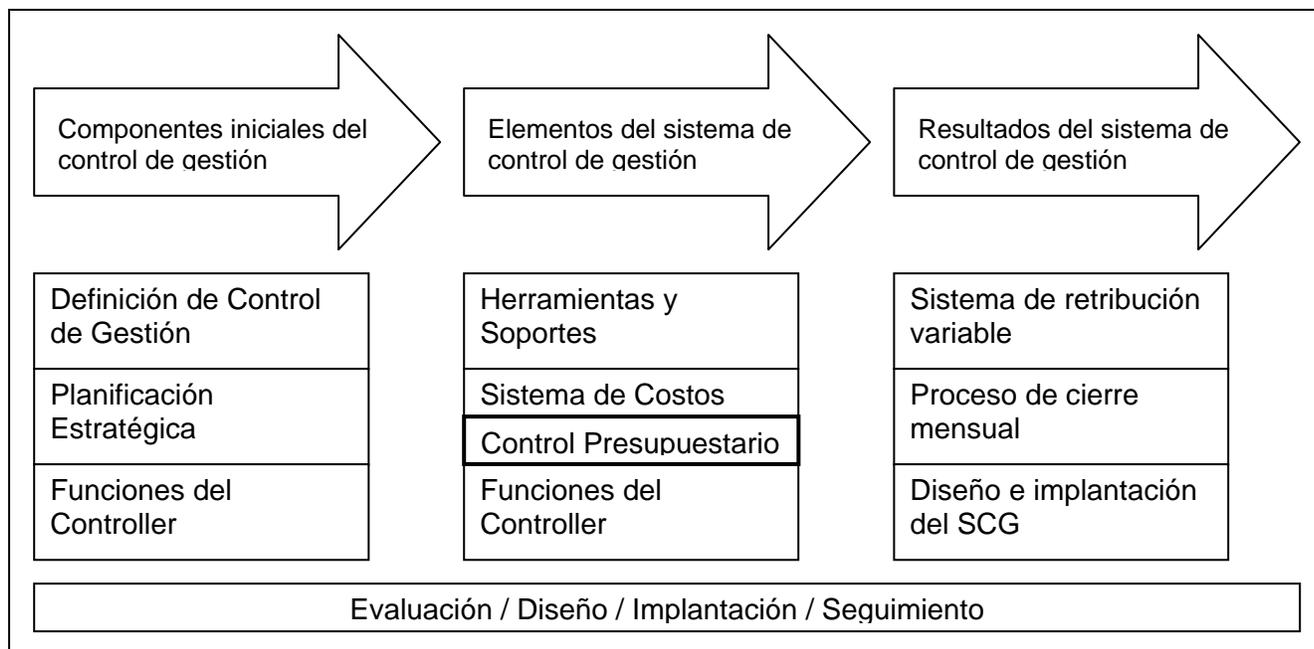
El estudio de varios autores y enfoques adoptados por éstos con el transcurso de los años, acerca de las definiciones conceptuales del Control de Gestión, demuestran que no son únicas y que varían con el tiempo, ya que el cambio originado en el entorno empresarial, conduce necesariamente a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como de los métodos y herramientas utilizados para dirigir y controlar los procesos en las organización. A continuación se muestran algunas de estas definiciones:

- Koontz (1997): “Sistema que engloba la idea tradicional de supervisión y la idea de dominio; es decir, se trata de un Control global. Herramienta administrativa que entrega información sobre el grado de eficiencia de las distintas actividades que se realizan en la Empresa con las decisiones que se toman”.
- Blanco (2000): “Constituye un proceso mediante el cual una Empresa se asegura que la ejecución concuerda con la planificación o en todo caso, descubre las posibles desviaciones para tomar las oportunas medidas correctivas”. Este enfoque responde a una regla que no es necesariamente óptima y que podríamos formular así: “cuanto más próximo mejor”, definiendo el Control de Gestión, como el proceso mediante el cual los directivos se aseguran de la obtención de recursos y del empleo eficaz y eficiente de los mismos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- Jordan (2003): “El Control de Gestión consiste en un conjunto de procedimientos, técnicas, especialmente cuantitativas, que ayudan a una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos.
- Nogueiras (2004): “Actividad organizacional que comprende a todos los niveles de la Organización en su variedad de funciones y procesos que tiene por finalidad impulsar la acción e incentivar conductas hacia el logro de los objetivos utilizando para ello estándares tanto internos como externos, apoyándose en Tecnología de Información y teniendo como centro de interés el ser humano en su perspectiva de gestor y de observador con el propósito de alcanzar un mejoramiento organizacional permanente. Contempla una gran variedad de usuarios, no sólo la alta Dirección, sino que en todo espacio organizacional donde se desarrolle algún proceso de Toma de Decisiones estará presente alguna salida del Control de Gestión. Requiere en gran medida concentrarse en los procesos humanos ocultos que operan en la Organización”.
- González Ocampo (2006): “El Control de Gestión es un medio para desplegar la estrategia, es decir, radica en el diseño de instrumentos que ayuden a los directivos en todos los niveles, a prever, medir sus resultados y tomar acciones correctivas si éstos se apartan demasiado de lo previsto, de forma tal que el comportamiento individual de cada área, se corresponda con el de la organización, en general permite analizar y dar posibles actuaciones desde una óptica integral equilibrada, lo cual lo convierte en un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos y estrategias de la organización, favoreciendo la diferenciación y la integración de los diversos centros de responsabilidad”.

Como se puede observar existen diversos puntos que entrelazan los objetivos esenciales del control presupuestario y del control de gestión, acentuándose por el hecho de que en los orígenes el control de gestión era reducido, meramente, al control contable. Como punto final, y con el objetivo de validar la fuerte relación entre el control presupuestario y el control de gestión, se propone exponer esta relación a través de los elementos expuestos en la figura 3, según Muñiz (2005).

Figura 3. Esquema del Sistema de Control de Gestión (SCG).



Fuente: Muñiz (2005)

Resumiendo, se concuerda con lo expuesto por Amat, J.M. (2002) cuando plantea que el control presupuestario es una de las herramientas esenciales para que el control de gestión pueda llevar a cabo su función básica de ayudar a dirigir el negocio de la empresa. Dentro de esta óptica de ayuda a la gestión, el control presupuestario pretende ser una herramienta que anticipe la marcha del negocio, ayudando a posicionar a la empresa dentro de su entorno competitivo. El control presupuestario también permite, mediante el análisis de las desviaciones que se generan entre el presupuesto y la realidad, profundizar en el análisis de la situación actual del negocio. De este modo, la doble vertiente de anticipación y análisis de lo ocurrido convierten al control presupuestario en una herramienta esencial para dirigir las empresas en entornos hostiles y cambiantes.

### 1.3.1. Cálculo de las desviaciones presupuestarias

Con anterioridad se han presentado los presupuestos como una de las herramientas fundamentales para la gestión empresarial, por su elevado potencial en las funciones de coordinación, información, control y motivación. Además se ha mencionado el hecho de que el control presupuestario contribuye a la identificación de las medidas necesarias para alcanzar los objetivos trazados por la empresa. Para lograr esto es necesario realizar un correcto y minucioso análisis de los acontecimientos en que se ha tenido que desenvolver la empresa, compararlos con lo que se había previsto, y valorar los motivos de las desviaciones ocurridas. Esta es la segunda parte del control presupuestario.

Para calcular las desviaciones de costos es usual, según Amat O. (2000), restar al costo previsto el costo real; de esta forma si el resultado tiene signo positivo es favorable porque los costos reales son inferiores a los previstos, mientras que si el signo es negativo pudiera ser desfavorable porque los costos reales son superiores a los previstos. En cambio, para las desviaciones de ingresos se hace el planteamiento contrario, o sea, se resta al ingreso real el ingreso previsto y, de esta forma, si el resultado tiene signo positivo es favorable porque los ingresos reales son superiores a los previstos, mientras que si tiene signo negativo es desfavorable porque los ingresos reales son inferiores a los previstos.

El análisis de las desviaciones se realiza con el grado y nivel de profundidad que garantice la satisfacción de los intereses de la empresa en cada momento. La profundidad en el análisis se garantiza con una verificación más exhaustiva de las causas que originan las desviaciones en cada concepto. Los principales tipos de desviaciones, según Amat, J.M. (2002), son las de costos directos, las de costos indirectos y las de ventas. En la tabla 3 se muestra la clasificación de las mismas.

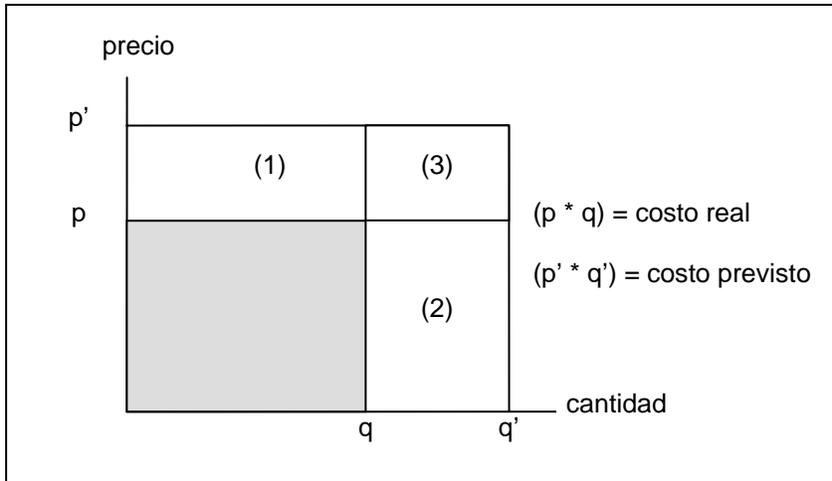
Tabla 3: Principales tipos de desviaciones.

Desviaciones en Costos Directos	Materias Primas	Global
		Técnica
		Económica
		Mixta
	Mano de Obra	Global
		Técnica
		Económica
		Mixta
Desviaciones en Costos Indirectos	Variables	Global
		Técnica
		Económica
	Fijos	Global
		Presupuesto
		Volumen
	Centro de Costo	Global
Desviaciones de Ventas	Global	
	Precio	
	Volumen	

Fuente: Adaptado de Amat, J.M. (2002).

Para ejemplificar gráficamente las desviaciones se tomará como ejemplo las desviaciones de costos directos. En este tipo de costos, la desviación global es consecuencia de la desviación en cantidad (desviación técnica) y de la desviación en precio (desviación económica). La parte de la desviación global que es una combinación de las dos anteriores, es la denominada desviación mixta. En la figura 4 se puede apreciar la relación gráfica entre las mismas.

Figura 4. Desviaciones económica (1), técnica (2) y mixta (3) en costos directos.



Fuente: Adaptado de Amat O. (2000).

La desviación global es la diferencia entre el costo real y el costo previsto, y coincide con la suma de los cuadrantes (1), (2) y (3). El cuadrante (1) muestra la desviación económica que se obtiene por la diferencia en el precio unitario de compra real y el previsto, multiplicada por el volumen real de material consumido. El cuadrante (2) muestra la desviación técnica que se obtiene por la diferencia entre la cantidad realmente consumida y la cantidad prevista, multiplicada por el precio de compra real. El cuadrante (3) muestra la desviación mixta que se obtiene por la diferencia en el precio unitario de compra real y el previsto, multiplicada por la diferencia en el volumen previsto de consumo de materiales y el real. Para cada tipo de desviación se sigue una formulación matemática análoga, pero diferente; y las mismas se tienen que adaptar al sistema de costos implantado en la empresa (ver Anexo A).

El resultado final del cálculo de las desviaciones consiste en la confección de un informe donde se refleje cada una de las desviaciones significativas, con las cifras previstas, reales y las variaciones calificando las mismas como favorables y desfavorables para la empresa; así como las posibles causas y responsables de las mismas.

## **1.4. El Control Presupuestario en Cuba.**

Nuestro país es un estado socialista de economía planificada, mediante la cual se realiza el control sobre todo el funcionamiento económico basado en el predominio de la propiedad social, ejercida principalmente a través de las empresas de propiedad estatal. En estas condiciones, y con el objetivo de respaldar la política social que desde los primeros años del triunfo revolucionario constituye la máxima prioridad del estado; el sistema presupuestario en general y el Presupuesto del Estado, en particular, adquiere una importancia vital para el acometimiento y logro de estos fines.

Lo antes mencionado está avalado por lo expresado en la Constitución de la República de Cuba en su artículo 16: *“El Estado organiza, dirige y controla la actividad económica nacional conforme a un plan que garantice el desarrollo programado del país, a fin de fortalecer el sistema socialista, satisfacer cada vez mejor las necesidades materiales y culturales de la sociedad y los ciudadanos, promover el desenvolvimiento de la persona humana y de su dignidad, el avance y la seguridad del país. En la elaboración y ejecución de los programas de producción y desarrollo participan activa y conscientemente los trabajadores de todas las ramas de la economía y de las demás esferas de la actividad social”*; además, agrega en su artículo 17: *“El Estado administra directamente los bienes que integran la propiedad socialista de todo el pueblo, o podrá crear y organizar empresas y entidades encargadas de su administración, cuya estructura, atribuciones, funciones y el régimen de sus relaciones son regulados por la ley...”*

En este sentido, está orientado el Decreto-Ley 192/1999 del Consejo de Estado, el cual regula los aspectos relacionados con la política del estado cubano hacia la elaboración y control del Presupuesto del Estado. En el mismo se centran todas las decisiones en materia presupuestaria en el Ministerio de Finanzas y Precios, con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la política presupuestaria del país.

Según Olano Salina (2007), al hacer un análisis del Decreto-Ley 192/1999, resume el proceso de elaboración del Presupuesto del Estado cubano en cuatro fases: elaboración, aprobación, ejecución y control.

- **Elaboración:** En esta fase se realizan las conciliaciones con el organismo rector de planificación y los organismos ramales, con el propósito de elaborar escenarios que se acerquen lo más posible a la realidad.

- **Aprobación:** Esta fase concluye con la presentación al Consejo de Ministros de la propuesta del anteproyecto de Presupuesto, para su evaluación, análisis y posterior presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular que debe aprobar el Presupuesto anual como ley. En dicha Ley se aprueban con carácter directivo el déficit fiscal del año; así como las subvenciones y los subsidios por pérdidas a empresas.

Después de aprobado el presupuesto del Estado, el Ministerio de Finanzas y Precios notifica a cada órgano y organismo del Estado, excluidos los órganos del Poder Popular, el Presupuesto que le corresponde, quien a su vez lo desagregará y notificará a sus entidades gestoras subordinadas.

- **Ejecución:** En esta fase se asignan los recursos en función de los requerimientos, garantizando la eficiencia en el uso de estos. En correspondencia con ellos, la metodología del Presupuesto exige a todas sus unidades gestoras la programación mensual de gastos en función de sus ciclos productivos, a los efectos de que se otorguen los recursos necesarios para cumplir con los objetivos previstos.

El uso de clasificadores uniformes por objeto del gasto y por finalidades, funciones y programas, permite el registro contable de los gastos; para regular la actividad contable y poder lograr un registro contable uniforme se encuentra la Resolución 294/2005 del MFP. Las evaluaciones periódicas de los resultados obtenidos permiten realizar la toma de decisiones, en correspondencia con las facultades de redistribución otorgadas en el artículo 25 del Decreto Ley 192/1999

El proceso de ejecución termina al concluir el ejercicio fiscal 31 de Diciembre se practica el cierre de las cuentas y la liquidación del Presupuesto.

- **Control:** La estrecha relación entre la fase de ejecución y control , queda determinada porque el control debe de realizarse desde el mismo instante en que comienza a ejecutarse e Presupuesto, en nuestro país el papel determinante está reservado a los administradores de la unidad gestora. Cada nivel superior debe ejercer controles periódicos para validar el uso eficiente y eficaz de los recursos asignados, a través de comprobaciones de gastos que se realizan como mínimo una vez al año en cada unidad gestora, ello no excluye los mecanismos de control interno que están establecidos por los órganos del gobierno a través de sus aparatos de Auditoría.

## **1.5. Conclusiones Parciales**

- La confección de los presupuestos es un proceso integrador y coordinador que se integra de forma armónica al cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas.
- El Presupuesto Maestro es una herramienta que permite un adecuado manejo y utilización de los recursos de la empresa acorde a las estrategias trazadas; por su parte el Presupuesto Base Cero implica una revisión anual y detallada de todas las actividades de la organización para poder asegurar una distribución eficaz de los recursos.
- El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, pues es el que permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa. Sólo a través de esta función se pueden precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas.
- El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos. Hay que aclarar que el control no sólo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.
- La doble vertiente de anticipación y análisis de lo ocurrido convierten al control presupuestario en una herramienta esencial para dirigir las empresas en entornos hostiles y cambiantes, y para que el control de gestión pueda llevar a cabo su función básica de ayudar a dirigir el negocio de la empresa.
- El cálculo y análisis de las desviaciones presupuestarias permite identificar las causas que originan las mismas, ya sean directas o indirectas; lo cual garantiza que se puedan tomar las medidas correctoras necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.
- El sistema presupuestario en Cuba, con su máxima expresión en el Presupuesto del Estado; reviste de gran importancia, pues es el pilar fundamental para poder acometer la política social que constituye la máxima prioridad del estado desde los primeros años del triunfo revolucionario.

## **CAPÍTULO II: DISEÑO DEL PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA PLANEACIÓN Y DEL CONTROL PRESUPUESTARIO EN SEPSA CIENFUEGOS**

### ***2.1. Análisis de la problemática existente***

El proceso de confección del presupuesto para el próximo período es ejecutado en gran parte de las empresas cubanas como algo rutinario, para cumplir con una indicación del organismo superior. Generalmente sólo se piensa en la situación económica (ingresos, gastos y utilidades) de la empresa, motivado esto por una cultura establecida a través de los años en el país, y no se analiza la situación financiera futura.

Usualmente la confección de los planes recae en el área de contabilidad y finanzas y en muchos casos, es una la persona encargada de confeccionar y revisar los mismos de cada una de las áreas funcionales de la empresa. Esto motiva que el método utilizado en la mayoría de los casos sea el presupuesto incremental.

Esta forma de confección del presupuesto, lejos de contribuir a la mejora de la empresa, tributa a que no exista esfuerzo por parte del colectivo en aras de obtener los objetivos trazados. Los directivos de la empresa no se sienten comprometidos con los planes establecidos y, por lo tanto, se limitan a actuar como de costumbre.

Como fue argumentado en el capítulo anterior, este método si bien por una parte agiliza el proceso; por otra, esconde muchas bolsas de despilfarro dentro de la empresa. En los últimos años, a raíz del período de reducción drástica de la economía cubana, los lineamientos y estrategias del partido y gobierno, referentes a la gestión de las empresas cubanas, han estado dirigidos hacia el incremento de la eficacia y eficiencia de las mismas. Una frase que se ha convertido en consigna en estos tiempos es, “Hacer más con menos”; reiterando que el objetivo primordial es la reducción de las fuentes de despilfarro que aún subsisten en nuestras empresas.

Aún cuando en todo momento la política de la empresa ha sido la de mantener o reducir los gastos que no generan ingresos, SEPSA Cienfuegos no se encuentra ajena a la problemática y necesidades actuales del país. Las cuales están enmarcadas por:

- El hecho de que el perfeccionamiento empresarial está dirigido a incrementar la eficiencia y eficacia de las acciones empresariales.
- Los cambios en el entorno empresarial que obligan a una óptima asignación de recursos para lograr las metas propuestas.
- Las políticas financieras sobre la circulación monetaria que inciden en la liquidez financiera de las empresas.

Dada la situación actual, en la Gerencia SEPSA Cienfuegos, no se conoce la situación que tendrá la misma en cuanto a la disponibilidad de efectivo en el próximo período fiscal. Agravado esto por el hecho de que de conformidad con lo expuesto en la Resolución 96/2004 del MFP, la entidad opera en dos monedas; comportándose de manera totalmente distinta la situación en cada una de ellas. Es de destacar, además; que no es posible ni factible, según la forma de registro de las operaciones contables, poder exigirle a los responsables por los niveles de ejecución de las distintas partidas de ingresos, gastos, materiales, inversiones, etc. Esto motiva que no se tenga un control exacto sobre los gastos reales en las diversas áreas de responsabilidad, originando que no se controlen de forma eficaz las desviaciones presupuestarias.

## **2.2. Herramientas informáticas desarrolladas**

Como se argumentó en el Capítulo I, para poder implantar el control presupuestario por áreas de responsabilidad es imprescindible la utilización de las tecnologías de la información que garanticen la disponibilidad actualizada de la misma. Una de las causas que pueden dar al traste con la implantación de un sistema de control presupuestario es precisamente el no disponer en el momento oportuno de la información precisa. Este hecho conduce de forma irremediable al fracaso del control presupuestario porque va minando la motivación, que durante el proceso de elaboración de los presupuestos se pudo inculcar a los responsables de las distintas áreas de responsabilidad.

Motivado por la presente investigación y para hacer viable y factible este proyecto se desarrollaron dos (2) herramientas informáticas: “Presupuesto Económico” y Sitio Web “El Económico”. Estas herramientas amplían las posibilidades del sistema de contabilidad implantado, traduciendo los términos netamente contables de este al lenguaje de los directivos y personal no especializado. En el diseño de las mismas, se tuvieron en cuenta los requisitos plasmados en la Resolución Conjunta MFP-MIC y en la Resolución No. 12/2005 del MIC, ambas relativas a los requisitos para los sistemas contables-financieros soportados sobre las tecnologías de la información.

Las herramientas desarrolladas constituyen un soporte vital para la implantación del procedimiento diseñado. Una buena parte del procedimiento diseñado para el control presupuestario, descansa sobre las utilidades y beneficios que aportan las mismas en aras de facilitar la elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad y lograr un buen control de los mismos.

A continuación se realiza una breve descripción de las herramientas informáticas, centrandó la atención sobre las principales características de las mismas, que aportan valor a los procesos de elaboración y control de los presupuestos.

### **2.2.1. “Presupuesto Económico”**

Esta herramienta constituye el centro de la confección de los presupuestos y una parte importante del control presupuestario. La misma parte de la información elemental de cada uno de los insumos necesarios para cada una de las diferentes áreas y centros de responsabilidad para realizar el cálculo de los diferentes presupuestos.

Los principales subprocesos abarcados son los relacionados con:

- Confección y revisión de los presupuestos por áreas de responsabilidad,
- Elaboración de los estados financieros previsionales,
- Ajuste de los presupuestos por áreas de responsabilidad, y
- Determinación de las desviaciones presupuestarias significativas.

Para garantizar la confección y revisión de los presupuestos por áreas de responsabilidad; se permite que, una vez realizadas las previsiones, los responsables de las diferentes áreas puedan suministrar las mismas a la aplicación, según los diversos conceptos componentes del presupuesto.

La elaboración de los estados financieros previsionales, parte del hecho de que todas las áreas de responsabilidad han actualizado sus previsiones, a partir de las cuales obtiene el estado de resultados previsional y, con la información financiera suministrada, elabora el estado de tesorería o flujo de caja previsional. Con estos dos estados previsionales se conforma entonces el estado de situación previsional.

El proceso de aprobación de los presupuestos culmina con la aprobación y/o modificación de los mismos por la dirección de la Empresa. Una vez aprobados los presupuestos, si los mismos tuviesen

modificaciones, cosa usual, es necesario el reajuste de los mismos entre todas las áreas de responsabilidad o las que se determinen.

Una vez que se ha reportado alguna ejecución de las partidas presupuestadas, se facilita la determinación de las posibles desviaciones respecto a las previsiones, según los criterios que se quiera, para que las mismas sean sometidas a los análisis correspondientes con el objetivo de tomar las medidas necesarias.

### **2.2.2. Sitio Web “El Económico”**

El objetivo fundamental del proceso presupuestario, como fue comentado en el Capítulo I, radica en el control presupuestario. Esta herramienta está encaminada a que los responsables de las diversas áreas cuenten con elementos sólidos y actualizados para autoevaluar su gestión. Se pretende con la misma, además, lograr una mayor motivación por parte de cada uno de los diferentes responsables de la ejecución del presupuesto ya que los mismos tendrán el control de poder realizar los análisis pertinentes en cualquier momento sin tener que depender del departamento de contabilidad.

Los principales subprocesos que abarcan la misma son:

- Determinación de las principales desviaciones, y
- Análisis de las causas de las desviaciones.

La determinación de las desviaciones se puede obtener desde el nivel primario hasta niveles consolidados, por cada una de las partidas afectadas por la ejecución real. Se muestra en todo momento la ejecución perteneciente al período de análisis; así como el acumulado hasta el mismo.

Para profundizar en el análisis de las causas de las desviaciones, se permite revisar de forma dinámica todos los documentos que han sido cargados a las partidas afectadas.

### **2.3. Diseño del Procedimiento para los procesos de planificación y control presupuestario**

Una vez revisados los criterios de diversos autores acerca de las cuestiones principales relacionadas con los procesos de planificación y control, y dando cumplimiento a uno de los objetivos de la presente investigación, a continuación se propone un procedimiento para acometer los mismos. Es

necesario hacer énfasis en dos cuestiones fundamentales; primero, el procedimiento que se describirá no es un aporte totalmente nuevo sino una adaptación de las ideas fundamentales acerca del tema a las características de la empresa objeto de estudio y, segundo, como parte del procedimiento se hace mención a las herramientas informáticas comentadas anteriormente.

En este punto, es necesario resaltar el hecho de que para que un sistema presupuestario se convierta en una herramienta eficaz en el control de gestión, es conveniente:

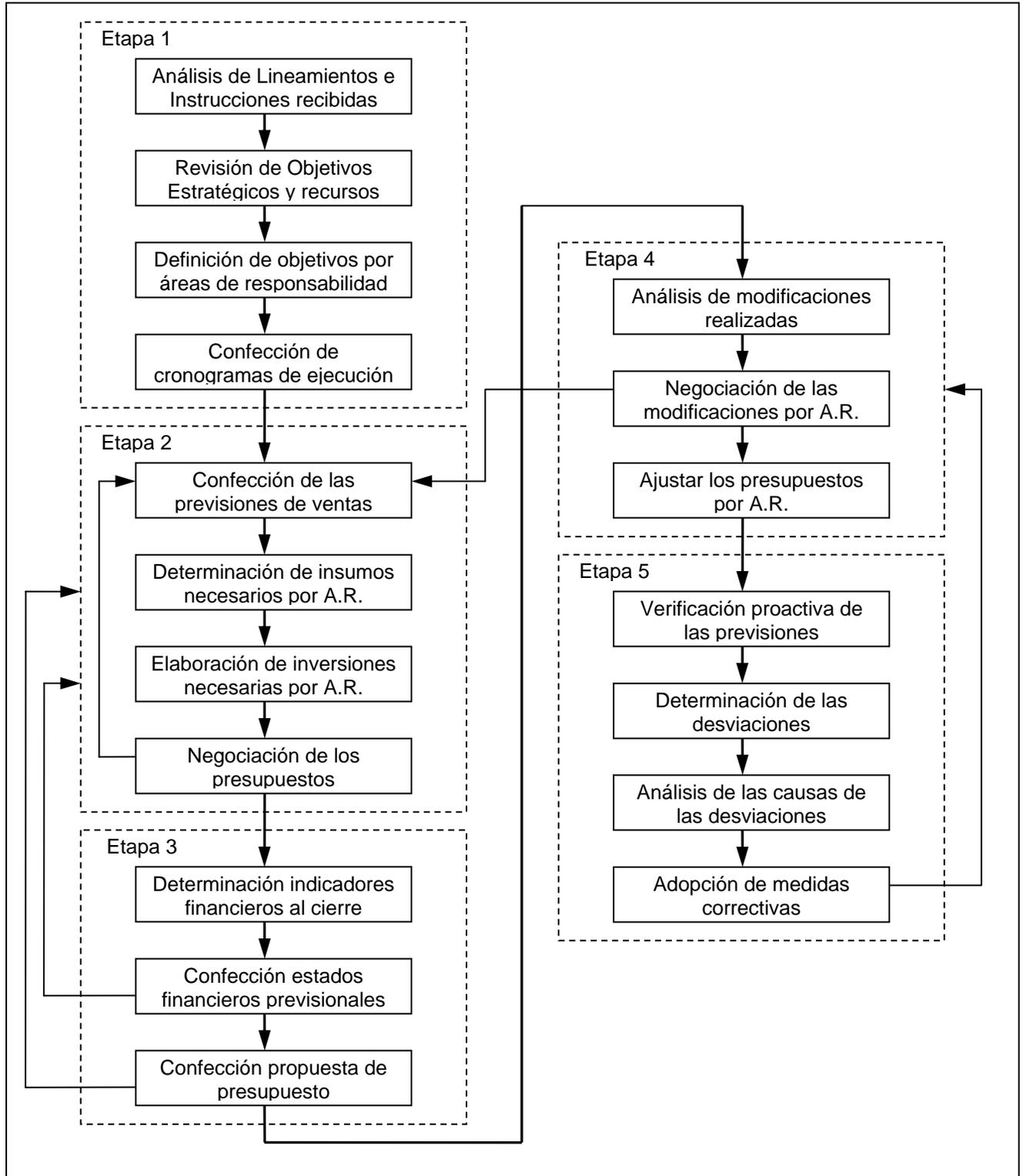
- Que la alta dirección esté involucrada en el proceso de diseño, implantación y desarrollo del mismo.
- Que se adecue a la cultura organizativa y al estilo de comportamiento de las personas que conforman la organización.
- Que todos los objetivos sean realistas, cuantificables y estén ligados con la planificación estratégica.
- Que se pueda disponer de criterios de medición de los resultados.
- Que se puedan prever los resultados de las acciones emprendidas, lo cual permitirá el establecimiento de estándares válidos.
- Que cada responsable pueda controlar las magnitudes que determinan su rendimiento, siendo necesario identificar los costos que pueden ser controlables y los que no.
- Que se puedan ir actualizando periódicamente los estándares, para no falsear la información, y sea percibido por cada responsable como un sistema adecuado de evaluación.
- Que sea utilizado efectivamente por la dirección como guía del comportamiento de cada responsable y para su evaluación.
- Que sea flexible para permitir que sea un instrumento que motive la acción individual más que un instrumento rígido o coercitivo que limita la actuación individual de los directivos cuando se centra excesivamente en los detalles en lugar de tener una perspectiva amplia de hacia dónde debe orientarse el comportamiento.

Con la premisa de, al menos, acercarse a la esencia de los postulados anteriores se estructuró el procedimiento en cinco (5) etapas, las cuales se exponen a continuación:

- ⇒ Etapa 1: Introducción al ciclo de planificación
- ⇒ Etapa 2: Elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad
- ⇒ Etapa 3: Confección del presupuesto consolidado
- ⇒ Etapa 4: Ajuste de los presupuestos

⇒ Etapa 5: Verificación de las previsiones y la realidad

Figura 5. Procedimiento diseñado para la implementación del Control Presupuestario.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar las etapas contienen varios pasos y técnicas que deberá seguir la organización en la implantación del sistema de control presupuestario. Las etapas y pasos que conforman el Procedimiento se han estructurado con un orden basado en el pensamiento lógico. Es de destacar el hecho de que en la práctica los pasos se solapan unos con otros, siendo difícil el poder determinar en qué momento termina una etapa y comienza otra. Al estar los diversos análisis en una relación muy estrecha unos con otros y por la naturaleza propia de la problemática, es altamente probable que, durante la confección de los presupuestos, sea necesario de un paso cualquiera retornar a los análisis de cualquier paso anterior y replantearse en ese momento las previsiones iniciales.

Se confía en que al concluir el proceso la empresa esté en condiciones de mantener un enfoque sistemático acerca del control presupuestario, al menos, en lo que a técnicas de procedimiento se refiere. Está claro, que lograr la implementación de forma permanente en la organización va más allá de la puesta en marcha del proceso de implantación, ya que la misma sólo se logrará cuando las diversas técnicas y herramientas necesarias sean incorporadas de forma continua en la cultura y modo de hacer y de pensar de la empresa.

El desarrollo del proceso de planificación presupuestaria de arriba hacia abajo permite y facilita la propagación de la visión de la dirección hacia niveles inferiores de la organización; mientras que el desarrollo de abajo hacia arriba permite la retroalimentación de los directivos sobre las ideas y juicios del personal subordinado.

Propiciar un análisis colectivo, entre los directivos y los especialistas designados, de los lineamientos y estrategias a seguir; así como definir los objetivos a alcanzar por cada una de las áreas de responsabilidad favorece y tributa a un compromiso mayor por lograr las metas trazadas. Además, elaborar cronogramas de ejecución, por una parte, contribuye al cumplimiento de las numerosas tareas en el tiempo establecido y, por otra parte, asigna y delimita las responsabilidades de cada miembro del equipo.

La elaboración de los presupuestos parte, y se estructura, de las previsiones de ventas para el próximo período. La calidad y del grado de precisión de las mismas son un aspecto vital en la lucha por alcanzar los objetivos propuestos y con ello contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Confeccionar los estados financieros previsionales permite verificar si se cumplen o no las metas trazadas; así como precisar la política financiera a seguir para garantizar la liquidez necesaria. Siendo

necesario revisar todas las partidas presupuestadas en caso que no se cumplan los objetivos establecidos.

Controlar y analizar las posibles desviaciones, entre la realidad y las previsiones, es un factor fundamental de la actividad presupuestaria. El análisis de las desviaciones permite determinar las causas de las mismas y tomar las medidas correctoras necesarias para la actuación futura.

La solución propuesta, por todas las razones antes expuestas garantiza la integración del nivel estratégico con el táctico, facilita la comunicación y retroalimentación, la coherencia y cohesión del equipo directivo y de los especialistas; así como el control a corto plazo.

Se considera que la implantación del procedimiento diseñado crearía las bases para el paso del sistema de costos actual a la fase III (ver Anexo B).

## ***2.4. Descripción de las etapas del procedimiento***

A continuación se expone una descripción lo más detallada posible de las etapas y pasos del procedimiento, acorde al orden lógico de los mismos.

### **2.4.1. Etapa 1: Introducción al ciclo de planificación**

Esta etapa consiste en el análisis inicial de todos los factores que incidirán en la elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad y en la definición de las responsabilidades sobre las mismas y sobre los indicadores directivos. La etapa debe estar encaminada a lograr la motivación de los participantes en el proceso, por cuanto debe existir una alta creatividad y objetividad de los mismos. La misma está estructurada en varios pasos que serán descritos a continuación:

#### **1. Análisis de los lineamientos e instrucciones recibidas**

Este paso constituye el inicio del proceso de control presupuestario, por cuanto en el mismo se deben trazar las pautas generales que se seguirán en la confección de los presupuestos. Es necesario que la dirección asuma un papel activo en este paso dado por ser quien debe tener una perspectiva más amplia de la empresa y del entorno. El compromiso de la dirección en la

elaboración del presupuesto contribuye a reforzar el papel del sistema presupuestario y, por ende, promueve el compromiso de los diferentes responsables en la confección del mismo.

En este paso se debe realizar un análisis crítico de los lineamientos e indicaciones recibidas por la dirección de la Empresa, con el objetivo de atemperar las fortalezas y debilidades de la empresa a la estrategia del grupo.

## **2. Revisión de los objetivos estratégicos y medios de que dispondrá la empresa**

El proceso de planificación presupuestaria deberá interrelacionar la estrategia de la empresa con los medios y estructura con que contará la misma. Es preciso, en este momento, dar a conocer al equipo de trabajo todos los equipos vitales con que contará la empresa al cierre del ejercicio en curso. Es necesario, además, clarificar cualquier cambio o modificación estructural que la dirección tenga en planes acometer.

## **3. Definición de los objetivos específicos a alcanzar por las diferentes áreas de responsabilidad**

Para poder verificar cuán efectivos fueron los presupuestos de las áreas de responsabilidad, una vez terminados, es imprescindible contar con un criterio de medida. Este criterio de medida no es más que los objetivos propuestos a alcanzar por las diferentes áreas de responsabilidad.

En la orientación de los objetivos que debe dar la dirección de la empresa a los niveles subordinados, es conveniente que se establezcan objetivos que supongan un cierto grado de desafío pero que sean alcanzables. Este tipo de objetivos puede ser un estímulo para aumentar la motivación de los diferentes responsables en la búsqueda de soluciones creativas que sean coherentes con los objetivos de la empresa.

Los objetivos deben ser elaborados para cada una de las áreas de responsabilidad sobre la base de la estrategia de la empresa y de los lineamientos recibidos. Los responsables de las áreas deben presentar una propuesta de sus objetivos, la cual será debatida y aprobada con el director.

#### **4. Elaboración de los cronogramas de ejecución**

En todo presupuesto existen partidas de gastos que son fijadas por el organismo superior. Para garantizar la correcta ejecución de estas partidas es imprescindible que se asignen responsables que controlen la ejecución de las mismas.

Es de vital importancia para la empresa que desde el inicio del proceso de elaboración de los presupuestos por las áreas de responsabilidad se cuente con un plan de acción. En este plan de acción o cronograma se tienen que establecer todas las tareas a ejecutar con sus fechas de entrega y responsables; así como a quién hace entrega o a quién informa que la tarea concluyó (ver Anexo C).

En este cronograma ya se están explicitando las relaciones horizontales de coordinación que, obligatoriamente, tienen que existir en la empresa, si se aspira a realizar previsiones y estimados lo más acertados posibles a las condiciones futuras.

#### **2.4.2. Etapa 2: Elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad**

El proceso de elaborar los presupuestos por áreas de responsabilidad constituye la etapa más crítica del proceso presupuestario. En esta etapa se realizan las previsiones de ventas sobre las que se fundamentan los presupuestos y se realiza un análisis de todos los insumos necesarios para garantizarlas. Es necesaria una alta coordinación entre todas las áreas de la empresa con el objetivo de alcanzar los objetivos propuestos y poder cumplir con los plazos y fechas establecidas en la etapa anterior.

Los pasos en que se estructuró la etapa, se describen a continuación:

##### **1. Confección de las previsiones de ventas**

Las organizaciones actúan dentro de un determinado entorno, con el que establecen una gran relación y que ejerce una notable influencia en su gestión; por cuanto la función de la empresa es servir, de una u otra forma, en ese entorno. Dependiendo de cuán estable sea el mismo, así será la gestión interna de la empresa y su proyección externa.

Esta necesidad de anticiparse a los posibles cambios del entorno, en aras de mantener y mejorar la competitividad de la empresa, exige realizar un ejercicio permanente de las previsiones acerca del mismo. Las previsiones deben permitir reducir la incertidumbre hacia el futuro y contribuir al proceso de adaptación de la empresa a su entorno.

La planificación presupuestaria de la empresa se basa en la previsión de las ventas que se estima podrá alcanzar la misma en el próximo período. Para poder acometer la misma es necesario que el equipo designado a tal efecto tenga en cuenta dos factores claves:

- a) Análisis del plan estratégico.
- b) Selección de las técnicas de previsión.

En el análisis del plan estratégico se hace necesario retomar los siguientes aspectos:

- ✓ Análisis del Entorno General: Hay que verificar y tener en cuenta y adaptar a la realidad inmediata; las condiciones generales de la economía, la tecnología, la política, el pensamiento y la sociedad; así como la actividad empresarial en otras áreas.
- ✓ Análisis del Entorno Sectorial: El sector constituye para la empresa su ambiente más cercano del entorno, por lo tanto es imprescindible la revisión de aspectos como: la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los clientes; así como la rivalidad entre competidores.
- ✓ Análisis Interno: Las potencialidades de la empresa son las que posibilitaran el poder aprovechar o no las oportunidades del entorno, por tanto se hace necesario revisar la cantidad y calidad de los recursos y capacidades con que la empresa contará en el período de previsión. Además es imprescindible tener presente los objetivos, estrategia y estructura de la empresa.

En la selección de las técnicas de previsión, se debe identificar que técnica utilizar para cada servicio que se quiera comercializar, sobre la base de la fase en que se encuentre la comercialización del mismo.

En la fase de desarrollo son recomendables las técnicas de: método Delphi, analogía, modelos input-output y panel de expertos; en las fases de introducción y crecimiento lo son: la investigación

de mercados y las encuestas de intención de compra; mientras que en la fase de madurez las técnicas recomendadas son: las series temporales y los modelos econométricos y la regresión.

Como resultado de este paso se debe confeccionar un modelo que contenga para cada área de responsabilidad las previsiones de ventas mensuales para producto y/o servicio (ver Anexo D1). Esta información es entregada y/o actualizada en el “Presupuesto Económico” (ver Anexo D2), según haya sido decidido en el cronograma de acción.

## **2. Determinación de los insumos necesarios por áreas de responsabilidad**

El hecho de que se haya reconocido, desde el principio, la importancia de la participación de los implicados en el presupuesto en la confección del mismo, hace que el proceso presupuestario adopte un carácter participativo.

Una vez establecidas las previsiones de ventas para el próximo período, los responsables de las diferentes áreas están en condiciones de determinar sus necesidades de insumos y demás materiales para garantizar la ejecución de los servicios acorde a las previsiones y con la calidad requerida. Las necesidades de las áreas se pueden clasificar en cinco (5) grupos, los cuales son:

- ✓ Materias primas y materiales: Comprende las materias primas necesarias para acometer la ejecución de los servicios; así como las piezas y materiales para el transporte, los útiles y herramientas, los insumos de oficina, el vestuario y otros materiales necesarios.
- ✓ Portadores Energéticos: Comprende los combustibles y lubricantes necesarios para el funcionamiento del parque automotor; así como la energía eléctrica.
- ✓ Mano de Obra: Comprende los cargos y plazas, y otras partidas salariales, necesarias para la ejecución de los servicios; así como las contribuciones e impuestos exigibles.
- ✓ Amortización: Comprende los gastos relativos a la depreciación y amortización de los activos fijos.
- ✓ Otros Gastos Monetarios: Comprende otras partidas de gastos, entre las que se pueden mencionar: dietas y hospedajes, alimentación, capacitación, mantenimientos diversos, servicio telefónico, correo electrónico e Internet, seguros, impuesto de circulación, gastos financieros, etc.

En el momento de especificar las necesidades cada responsable tiene que tener cuenta que no puede dar por necesaria la ejecución estimada del período anterior, sino que se tiene que imperar el criterio de realizar un análisis minucioso acerca de las necesidades reales. Realizar un análisis

de tal magnitud está en la esencia del PBC y es un requerimiento en las actuales condiciones donde se requiere obtener la máxima eficiencia con los recursos disponibles y trabajar por eliminar las posibles fuentes de despilfarro dentro de la empresa.

Se puede necesitar, y de hecho ocurre, que determinadas partidas de gastos sean centralizadas en uno o varios responsables, ya sean directivos o especialistas, los cuales velarán por el nivel de ejecución de las mismas. En estos casos dichos responsables tienen la obligación de informar y/o actualizar para cada una de las áreas de responsabilidad la ejecución propuesta del indicador en cuestión. Este hecho pone de manifiesto el alto poder de coordinación de la planificación presupuestaria al poner a prueba los mecanismos de relaciones horizontales de la empresa a su máxima expresión; ya que, generalmente, cada área tiene centralizado algún recurso.

Es necesario destacar que las áreas administrativas y algunas indirectas al servicio pueden acometer al análisis de sus necesidades, aún sin estar terminadas las previsiones de ventas, por cuanto sus gastos son fundamentalmente de estructura y, por ende, en su mayoría son gastos fijos.

Todas estas necesidades de insumos son, también, registradas y actualizadas en el “Presupuesto Económico” (ver Anexo D2).

Es normal que en este paso se realicen reuniones o contactos, entre una o más partes, con el director o con el equipo directivo en su conjunto con el objetivo de facilitar y llegar a acuerdos y decisiones sobre el proceso de elaboración de los presupuestos.

### **3. Elaboración de las inversiones necesarias por áreas de responsabilidad**

De acuerdo a las previsiones de ventas y a los recursos de que dispondrá cada área en el próximo período, pueden surgir, durante el proceso de confección de los presupuestos, necesidades que impliquen invertir en la compra de algún equipamiento.

Estas necesidades pudieran tratarse como el resto, pero debido a las regulaciones y limitaciones que existen actualmente sobre las mismas, se hace necesario tomar nota de las mismas (ver Anexo E), para proceder a su análisis posteriormente con la dirección de las empresa.

#### **4. Negociación de los presupuestos**

Una vez que están confeccionados los presupuestos de cada área de responsabilidad, se impone la revisión y análisis de los mismos por parte del director con cada uno de los responsables. Es habitual que en este paso se tengan que realizar varias revisiones de los presupuestos iniciales. En este momento se analizan con cada uno de los responsables sus necesites de inversiones, aprobándose las mismas o dejándoles pendientes de confirmación hasta tanto no esté el presupuesto consolidado.

Es de destacar, que aunque en determinados momentos pueda darse el hecho de que los presupuestos hayan sido determinados “desde arriba” es necesario el análisis de los mismos con los responsables y que se llegue a un acuerdo con ellos. Es importante que en la negociación cada responsable asuma y se comprometa con el presupuesto y que los objetivos trazados supongan una cuota de reto, aunque los mismos sean alcanzables, para estimular la motivación. Es de vital importancia en este paso que se escuche y se tengan en cuenta las opiniones de los responsables, aún cuando no se puedan aprobar todas sus ideas.

En la revisión del presupuesto inicial es necesario que la dirección tenga como punto de referencia la trayectoria histórica de la empresa y de cada área de responsabilidad; así como los objetivos y las expectativas a corto y medio plazo y que todos los cambios propuestos sean analizados de conjunto; ruscándose, por parte de la dirección, las razones de las modificaciones.

Es necesario en todo momento que la dirección se asegure que los presupuestos de las diferentes áreas mantienen coherencia entre sí.

Concluida esta etapa es factible la edición de los diversos presupuestos soportados por el sistema “Presupuesto Económico”, para tener una copia archivada de los mismos, en caso de alguna verificación (ver Anexo F). Los mismos pueden ser obtenidos para cada una de las áreas de responsabilidad.

##### **2.4.3. Etapa 3: Confección del presupuesto consolidado**

La confección del presupuesto consolidado es la cara externa del proceso presupuestario y su finalidad fundamental es la presentación del presupuesto propuesto a la dirección de la Empresa.

Como paso previo, es necesario, confeccionar los estados financieros previsionales, para determinar si la situación financiera prevista para la empresa coincide con los objetivos trazados.

Esta etapa es acometida, únicamente, por el departamento de contabilidad y finanzas con la supervisión directa y aprobación del director. Para cumplimentar la misma, es necesario el acometimiento de varios pasos, los cuales se describen a continuación:

### **1. Determinación de los estimados de los indicadores financieros al cierre del período actual**

Una vez que han sido negociados todos los presupuestos de las áreas de responsabilidad se está en condiciones de confeccionar el estado de resultados previsional, no así para poder confeccionar los otros dos estados financieros previsionales (estado de flujo de caja y estado de situación). Con el objetivo de poder confeccionar todos los estados financieros previsionales se hace necesario estimar diversas cifras financieras al inicio del próximo período.

Los estimados financieros se pueden realizar para cada una de las áreas de responsabilidad; mientras que los estimados de la estructura de cobros y pagos se realizan de forma general para toda la empresa (ver Anexo G1). Estos estimados tienen que estar sobre la base de la ejecución estimada del período en curso.

En ocasiones, durante la realización de estos estimados, se asumen diversas políticas y lineamientos internos que son necesarios y precisan de la consulta con diversos departamentos a fin de lograr la consecución de los mismos.

### **2. Confección de los estados financieros previsionales**

Los estados financieros previsionales permiten verificar si las previsiones se ajustan a los objetivos trazados. Los mismos permiten visualizar la situación pronosticada para la empresa tanto desde el punto de vista económico, al reflejar en última instancia la utilidad; como financiero al poder verificar la disponibilidad de efectivo mensualmente.

Al obtener el estado de resultados previsional se anticipa cuál es el resultado que puede obtener la empresa. Esto permite verificar si está de acuerdo con las expectativas previas y con los objetivos establecidos. En caso que no lo estuviera se haría necesario volver a empezar el proceso, parcial o totalmente, hasta obtener el resultado deseado.

Por otro lado es un objetivo de la empresa asegurar su viabilidad financiera, para lo cual es conveniente elaborar el presupuesto de tesorería o flujo de caja. Con el presupuesto de tesorería se puede conocer de antemano cuales serán las necesidades de financieras del período abarcado por el presupuesto. Esta previsión de las necesidades financieras de la empresa permite que se analice y reflexione con anticipación y con varios meses de perspectiva qué política financiera será más adecuada para disponer la liquidez suficiente en todo momento. De esta forma la empresa estará en condiciones de enfrentar todos los compromisos contraídos con los proveedores, con los clientes, con el personal y con el resto de las instituciones.

El formato de estos estados financieros previsionales va a estar condicionado por el sistema de información financiera que posea la empresa. Los estados desarrollados para la presente investigación (ver Anexo G2) fueron concebidos de acuerdo a las especificaciones contable-financiera de SEPSA.

Con los estados financieros previsionales se pueden plantear varios escenarios de actuación futura y; en base a los mismos, determinar la situación más favorable y tomar las medidas necesarias para asegurar alcanzar la misma.

### **3. Confección de la propuesta de presupuesto a la dirección de la Empresa**

La fase externa y, en principio, por la que se inicia el proceso de planificación presupuestaria es la entrega de la propuesta de presupuesto para el próximo período a la dirección de la Empresa.

Cada organismo tiene un sistema informativo implementado para analizar y procesar la información referida a los presupuestos de las entidades subordinadas. En el caso de SEPSA ocurre igual, y el sistema informativo implementado requiere de una dedicación extrema, por cuanto es un trabajo voluminoso (ver Anexo H).

No obstante; una vez que se está de acuerdo con los presupuestos elaborados por todas las áreas de responsabilidad, ya que se verificó que los mismos garantizan el cumplimiento de los objetivos y perspectivas de la empresa, el trabajo consiste en elaborar el modelaje informativo requerido por la dirección de la Empresa. Para acometer esta tarea es necesario: en primer lugar, garantizar que las cuentas asociadas a cada elemento de gasto en cada centro de costo estén correctamente actualizadas, en el *“Presupuesto Económico”* (ver Anexo I1) de las cuentas asociadas a cada elemento de gasto en cada centro de costo; y, en segundo lugar, la obtención, a

través de la misma aplicación, además de los presupuestos mencionados anteriormente, de los saldos previstos por cuentas (ver Anexo I2).

#### **2.4.4. Etapa 4: Ajuste de los presupuestos**

Una vez que el presupuesto propuesto ha sido analizado por la dirección de la Empresa, existe la posibilidad de que al mismo se le hayan realizado modificaciones. Es necesario analizar, por parte de la empresa, estas modificaciones y ajustar las cifras presupuestadas.

El objetivo de esta fase es hacer efectivo el ajuste de las cifras presupuestadas, para lo cual es necesario seguir los pasos que se describen a continuación:

##### **1. Análisis de las modificaciones realizadas**

Al recibir el presupuesto aprobado por la dirección de la Empresa se impone la necesidad de verificar que cambió respecto a la propuesta realizada. Este paso es de vital importancia, por cuanto se precisa para realizar los ajustes pertinentes que garanticen la coherencia de los presupuestos por áreas de responsabilidad con las cifras aprobadas por el organismo superior.

En este análisis participan de forma exclusiva el director y el jefe del área de contabilidad y finanzas. En el mismo se realiza una revisión de la contribución de cada una de las áreas de responsabilidad a los importes propuestos de las partidas afectadas. El resultado del mismo es una propuesta preliminar de en qué medida serán afectadas las diferentes áreas de responsabilidad y cómo proceder con los ajustes necesarios (ver Anexo J).

##### **2. Negociación de las modificaciones por áreas de responsabilidad**

Una vez determinadas y analizadas las variaciones de las cifras propuestas, la dirección está en condiciones de negociar con los responsables de las diferentes áreas las propuestas de modificación. La negociación con los responsables de las áreas es necesaria porque, aún cuando no exista alternativa posible para modificar la propuesta de la dirección, se precisa de explicar los motivos de la decisión con el supremo objetivo de convencer y hacer que cada uno de los responsables afectados se comprometa con las modificaciones realizadas.

Durante este paso, es posible que se realicen continuas modificaciones a la propuesta de la dirección a medida que se va negociando con cada uno de los responsables. El objetivo del mismo es la determinación final de los ajustes definitivos por meses.

### **3. Ajustar los presupuestos por áreas de responsabilidad**

El ajuste de los presupuestos por áreas de responsabilidad, al estar ya decididas las afectaciones, es una función meramente técnica. El proceso de ajuste está automatizado en el “*Presupuesto Económico*”. A la aplicación se le suministran las cifras aprobadas de todos los elementos y sólo se configura que elementos y centros de costo se van a ajustar, posteriormente se puede realizar un ajuste personalizado por cada centro de costo.

## **2.4.5. Etapa 5: Verificación de las previsiones y la realidad**

El objetivo fundamental de la planificación presupuestaria radica en el control presupuestario que no es más que el cálculo de las desviaciones presupuestarias y el análisis de las mismas. Del análisis de las desviaciones se toman las medidas correctivas necesarias para garantizar que se cumplan los objetivos trazados por la empresa a corto plazo.

La etapa se estructuró en varios pasos, los cuales son descritos a continuación:

### **1. Verificación proactiva de las previsiones**

El ideal de la empresa fuera que la realidad se comportara de acuerdo a lo previsto y que, por ende, no existiesen desviaciones en la ejecución del presupuesto estimado. Esta situación raramente ocurre en la empresa, sin embargo, existe una variante de enfrentar la misma con el objetivo de reducir las posibles desviaciones presupuestarias.

El objetivo de este paso es proveer de un mecanismo que tenga su foco de atención en garantizar que la ejecución real se materialice acorde a lo previsto. Es de destacar, que esto no es posible de seguir con todos los insumos que adquiere la empresa. En determinadas esferas de acción, aunque no sean mayoría, se puede y se debe enfatizar, por parte de la dirección, que los responsables de las áreas antes de proceder con la ejecución de adquirir determinado recurso verifiquen si el presupuesto asignado les da cobertura para el mismo; en caso contrario se precisa

buscar alternativas o en última instancia consultar con la dirección para la ejecución de un insumo que acarreará una desviación del presupuesto.

Esta política permite realizar el control “a priori”, y garantizar que se conozcan las desviaciones en que se incurrirá antes de que se produzcan.

## 2. Determinación de las desviaciones presupuestarias

Como se comentó en el Capítulo I el cálculo de las desviaciones presupuestarias es el comienzo de la fase del control y no es más que la comparación entre lo previsto y la realidad. Una vez que ha comenzado el registro de datos contables relacionados con el período del presupuesto, se pueden ir determinando las desviaciones presupuestarias en que se ha incurrido. Esto debe ser determinado por cada uno de los diferentes responsables de las áreas de responsabilidad o de indicadores y partidas específicas del presupuesto.

Para una determinación inicial de las desviaciones se desarrolló, en el “Presupuesto Económico” una opción para obtener las desviaciones significativas (ver Anexo K1). Aquí se facilita la obtención de las desviaciones sobre el presupuesto seleccionado, según los niveles de desviación, de consolidación y de detalle que se necesite obtener. Es necesario acotar que el término *desviación significativa* depende de la posición económico-financiera del momento. Puede darse la situación de que alguna partida de gastos tenga una ejecución por encima de lo previsto, sin embargo los ingresos respectivos tengan una ejecución superior. En este caso, pudiera no ser significativa la desviación detectada, por cuanto pudiera estar relacionada con la ejecución de los ingresos.

En una fase superior de la determinación de las desviaciones se propone la utilización de un estado de resultados con desviaciones. En este trabajo se propone un estado de resultados con desviaciones, acorde a las características propias de la gerencia (ver Anexo K2). En el mismo se asume, de acuerdo a los criterios contables de la gerencia, que la inmensa mayoría de los costos indirectos son fijos y su comportamiento es similar a los gastos de administración; lo cual simplifica el modelo al no tener que separar los costos indirectos en fijos y variables para realizar el análisis de las desviaciones de los mismos.

En este modelo se obtienen las utilidades de la empresa, por monedas, a partir de las previsiones realizadas y de las desviaciones obtenidas en la ejecución real de las operaciones empresariales. El modelo propuesto está adaptado a la experiencia empírica obtenida por las necesidades de la

empresa objeto de estudio. Por las características de la empresa objeto de estudio, en que las diversas áreas de responsabilidad y, por ende, los servicios prestados no son homogéneos; el mismo debe ser obtenido para cada área de responsabilidad y/o servicio por separado.

Para cada una de las desviaciones se debe tener presente la cifra prevista, la cifra real; así como si la misma es favorable o desfavorable para la empresa.

### **3. Análisis de las causas de las desviaciones detectadas**

Una vez determinadas las desviaciones se impone determinar las causas que las motivaron. Esto presupone un análisis multifactorial de todas las condiciones en que se desarrollaron las operaciones en la empresa; así como todos los gastos incurridos. Con la intención de facilitar esta labor se implementó en el sitio web "*El Económico*" una opción que permite la revisión de todos los documentos que fueron cargados a una determinada área de responsabilidad, por cada uno de los elementos de gastos habilitados (ver Anexo K3).

El resultado final de este paso es la confección de un informe con las principales desviaciones detectadas; reflejando, para cada una ellas, la cifra prevista, el real ejecutado, y las posibles causas y responsables de las mismas.

### **4. Adopción de las medidas correctivas necesarias**

Determinadas las desviaciones significativas y las posibles causas y responsables de las mismas, se debe realizar, por parte de la dirección, una reunión para analizar las desviaciones con los posibles responsables con el objetivo de tomar las medidas correctoras pertinentes. En esta reunión se definen las causas y responsables reales. A la hora de establecer responsabilidades, la dirección tiene que tener en cuenta si las desviaciones incurridas en un área de responsabilidad son controlables por el responsable de la misma.

En muchos casos las desviaciones ocurridas en un área de responsabilidad no son motivadas por la actuación del responsable de la misma, sino que se deben a factores externos o a disposiciones administrativas de un superior, en estos casos es necesario identificar correctamente al responsable o desestimar la desviación por corresponder a un costo no controlable por dicho responsable.

La base para la toma de decisiones en el control presupuestario es la contabilidad de costos, por este motivo la dirección tiene que dominar casi a la perfección cómo afectarán los mismos cualquier medida que se tome. Además tiene que ser de perfectamente conocimiento del equipo de dirección sobre que costos se puede accionar y sobre cuales no, a fin de poder concretar las medidas a adoptar y que las mismas tengan el mayor efecto posible.

Como resultado de este paso debe quedar elaborado el plan con las medidas acordadas, especificando, como es natural, los responsables y fechas de cumplimiento.

## **2.5. Conclusiones Parciales**

- Dada la situación actual, de la confección del presupuesto centralizada por el área de contabilidad y finanzas y la inexistencia de herramientas informáticas adecuadas no es posible en la empresa objeto de estudio contar con un conocimiento adecuado acerca de la liquidez en el próximo período y mucho menos poder llevar un control eficaz de las desviaciones presupuestarias.
- Las herramientas desarrolladas hacen viable y posible todos los subprocesos que garantizan la elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad y permiten realizar un control oportuno de las desviaciones presupuestarias a cualquier nivel dentro de la empresa. Además, constituyen un factor de motivación para los directivos de la empresa, por cuanto pueden autoevaluar su desempeño.
- El desarrollo del proceso de planificación presupuestaria de arriba hacia abajo permite y facilita la propagación de la visión de la dirección hacia niveles inferiores de la organización; mientras que el desarrollo de abajo hacia arriba permite la retroalimentación de los directivos sobre las ideas y juicios del personal subordinado.
- Las cinco etapas del procedimiento diseñado repercuten tanto en el alineamiento de la planificación presupuestaria con los objetivos estratégicos de la empresa; así como en la mejora sostenida de las relaciones horizontales en la empresa y en el incremento de la motivación por parte de todo el personal directivo y técnico involucrado. Además, garantiza el cumplimiento de las obligaciones con el organismo superior; así como la consecución de los objetivos y metas trazadas por la empresa.

## **CAPÍTULO III: APLICACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DISEÑADO Y RESULTADOS OBTENIDOS**

### **3.1. Caracterización de la Empresa de Servicios Especializados de Protección, S.A. (SEPSA)**

#### **3.1.1. Antecedentes de SEPSA**

La Empresa de Servicios Especializados de Protección (SEPSA) es una Sociedad Mercantil Anónima, creada con capital totalmente cubano, el 25 de noviembre de 1993 al amparo de la legislación vigente y se ubica dentro de las empresas reconocidas legalmente a través del Decreto Ley 186, Artículo 22, Sección Segunda del Capítulo IV. Es de destacar que la misma fue creada a sugerencia de nuestro Comandante en Jefe Fidel Castro Ruz, por considerar el importante papel que debía jugar, teniendo en cuenta el desarrollo de nuestra economía, sobre todo en el sector del Turismo, previendo prudente y oportuno la creación de esta Institución, con el objetivo de proteger al Sector del Turismo y a objetivos económicos de interés del Estado Cubano.

Inicialmente formó parte de la Corporación CIMEX, posición que legalmente ostenta en la actualidad con la salvedad de que por decisión estatal, dadas las características y complejidad de las actividades que desarrolla en función de la realización de los servicios, queda en el marco del Sistema Empresarial del Ministerio del Interior.

En sus orígenes, SEPSA, en el ámbito nacional estuvo estructurada en Gerencias Nacionales y Gerencias Territoriales, cada una de ellas con libertad de poner en el mercado los servicios que estén recogidos o se acojan a su Objeto Social (ver Anexo L1), y que demostraran su factibilidad económica. Dedicándose exclusivamente, en sus orígenes, a los servicios de protección física con la utilización de hombres y la custodia y traslado de valores, fundamentalmente monetarios. Sin embargo, con suma rapidez se incorporan, como necesidad propia del desarrollo de la actividad de seguridad y protección, los servicios de protección con el empleo de medios técnicos, ya sea contra intrusos, incendios, descargas atmosféricas u otros riesgos de seguridad que pueden ser gestionados con esta tecnología, se incorporan posteriormente los servicios de detectives y la venta de medios de protección humana.

En el propio año 1993, y durante el año 1994, se crean las Gerencias Territoriales de Matanzas, Cienfuegos, Ciego de Ávila, Camaguey, Santiago de Cuba y Holguín y las Subgerencias de Pinar del

Río y la Isla de la Juventud; atendiendo algunas de las Gerencias Territoriales a más de una provincia.

En el transcurso de los años la empresa ha sido objeto de varios cambios estructurales. Actualmente, está conformada por diversas gerencias en la capital y gerencias en todas las provincias del país (ver Anexo L2).

Así se observa, además que la entidad tiene una Misión/Visión bien delineadas. Definiendo como su misión: *“Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros Clientes en materia de seguridad con una alta calidad, mediante el trabajo de un equipo de profesionales competentes con amplia experiencia, el uso de tecnología avanzada y de las mejores prácticas nacionales e internacionales en esta actividad”*; de igual manera expone su visión de la siguiente forma: *“Lograr que el mercado nos reconozca como su mejor opción en Servicios de Seguridad”*.

### **3.1.2. La Gerencia SEPSA Cienfuegos**

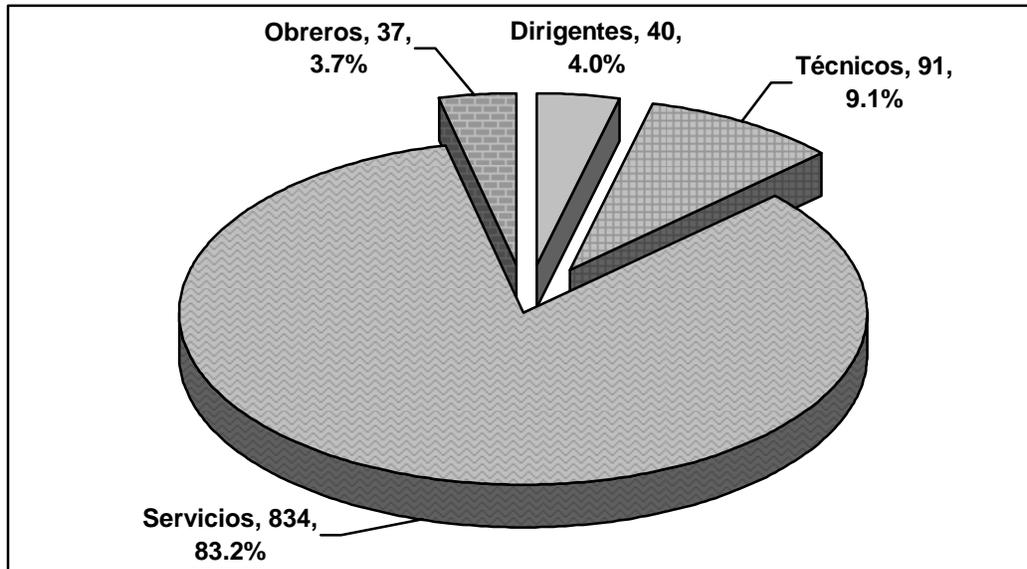
A finales del año 1994 se crea la Gerencia Territorial de Cienfuegos, ubicándose la misma en Ave. 10 No. 4107, reparto Punta Gorda de la ciudad de Cienfuegos, lugar donde se mantuvo hasta septiembre del año 2003 en que se traslada a su local actual en Avenida 22A, entre 51A y 55, en la propia ciudad.

La Gerencia Territorial Cienfuegos, durante su formación y en la primera etapa de crecimiento adoptó una estructura semejante a la estructura de la organización nacional, es decir, cada servicio que se fue incorporando constituyó una subgerencia y se formaron además las subgerencias funcionales de economía, recursos humanos, administración y comercial. Se creó posteriormente la subgerencia de Villa Clara, en la que las respectivas especialidades se subordinaban directamente a las subgerencias ya existentes en la provincia de Cienfuegos.

La Gerencia Territorial, al igual que la empresa nacional, ha estado inmersa en estos años en varios cambios estructurales. La estructura actual fue aprobada, en fecha reciente, por la dirección de la Empresa (ver Anexo M1).

La plantilla aprobada para la gerencia asciende a 1002 trabajadores, la composición y estructura de la misma se representa en la figura 6.

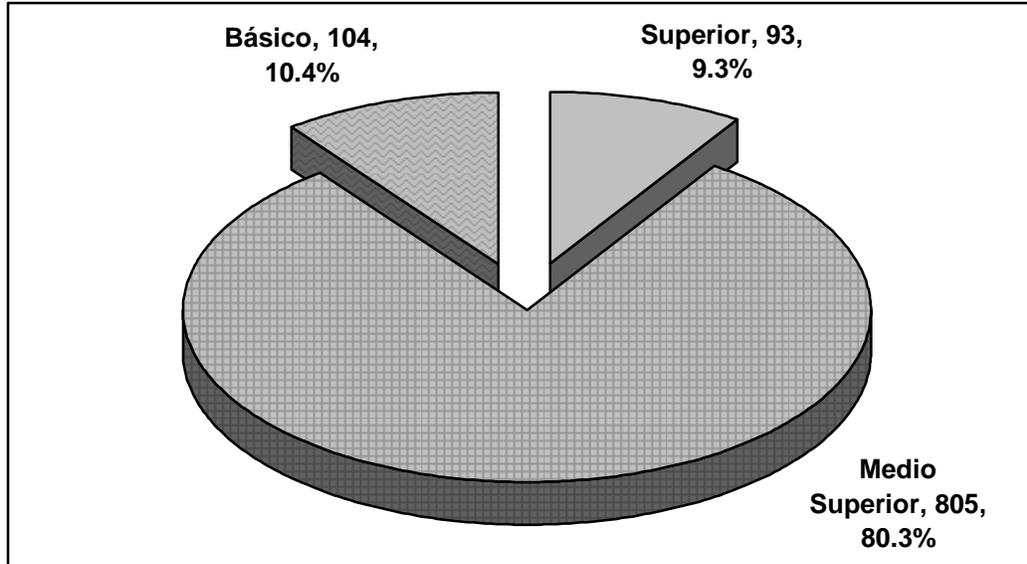
Figura 6. Composición y Estructura de la plantilla aprobada.



Fuente: Estadísticas SEPSA Cienfuegos, Julio/2006.

Según el nivel cultural la estructura de la gerencia es la que se muestra en la figura 7.

Figura 7. Estructura según el Nivel Cultural.



Fuente: Estadísticas SEPSA Cienfuegos, Julio/2006.

Además, se cuenta con cinco (5) Masters en Ciencias, un (1) Master Ejecutivo, diecisiete (17) cursan Maestrías y alrededor del 10% han cursado Diplomados y Cursos de Postgrado en diferentes materias empresariales y técnicas.

La edad promedio es de 36 años, el 48% de los trabajadores es militante del PCC o de la UJC.

La Gerencia ha tenido una buena situación financiera y un desempeño satisfactorio en su gestión de mercado durante sus más de 10 años de operaciones; notándose un incremento sostenido de las ventas anuales. El margen de utilidad ha crecido de forma sostenida (Ver Anexo M2).

Misión:

*“Ofrecemos seguridad y protección a personas naturales y jurídicas de Cienfuegos, con una gestión personalizada e integral del riesgo, profesionalidad y modernas tecnologías certificadas”.*

Visión:

*“Somos una empresa de excelencia, innovadora y eficiente, con trabajadores comprometidos, que satisface oportunamente la demanda de sus clientes. Mantenemos el liderazgo de seguridad con servicios que se distinguen por la gestión integral, la confiabilidad y calidad certificada”.*

El ideal de valores compartidos son: la seguridad consistente en proteger bienes y personas siendo el objetivo principal brindar seguridad al Cliente; la calidad considerada a partir de que la alta calidad de los servicios constituye un requisito fundamental de la empresa; la profesionalidad considerada a partir de que se cuenta con profesionales competentes para brindar los servicios y se trabaja continuamente por elevar su preparación y capacitación a todos los niveles; y la honradez reflejada a partir de la conducta honrada de los trabajadores que asegura que sean dignos de confianza para la prestación de los Servicios de Seguridad.

En la actualidad y luego de más 10 años de creada, la gerencia cuenta con una numerosa cartera de servicios, que pueden ser divididos en tres grandes grupos:

- Servicios con el empleo de agentes de seguridad y protección
- Servicios con el empleo de medios técnicos
- Servicios de detectives

En la tabla 4 se relacionan los principales servicios ofertados, actualmente, por cada una de las áreas de servicio a clientes.

Tabla 4. Servicios ofertados por la Gerencia SEPSA Cienfuegos.

Área	Servicios ofertados
Protección	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Protección con Agentes de Seguridad a Instalaciones.</li> <li>➤ Protección con Agentes de Seguridad a Ferias, Exposiciones y otros eventos.</li> <li>➤ Protección a VIP.</li> <li>➤ Elaboración de los Planes de Seguridad y Protección.</li> <li>➤ Elaboración de Estudios de Vulnerabilidad.</li> <li>➤ Supervisión de Sistemas de Protección.</li> </ul>
CMA y Traslado Sust. Pelig.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Monitoreo de Alarmas con respuesta rápida.</li> <li>➤ Monitoreo de Alarmas con aviso telefónico.</li> <li>➤ Custodia y Traslado de sustancias peligrosas.</li> </ul>
Seguridad Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Instalación y mantenimiento de Sistemas Automáticos Contra Intrusos (SACI).</li> <li>➤ Instalación y mantenimiento de Sistemas Automáticos de Detección de Incendios (SADI)</li> <li>➤ Instalación y mantenimiento de Medios Portátiles de Extinción de Incendios.</li> <li>➤ Recarga de Extintores.</li> <li>➤ Instalación y mantenimiento de Circuitos Cerrado de Televisión.</li> <li>➤ Instalación y mantenimiento de sistemas de Iluminación y Señalización Emergente.</li> <li>➤ Instalación y mantenimiento de sistemas de Protección Contra Descargas Eléctricas Atmosféricas y Tierra Física.</li> <li>➤ Instalación y mantenimiento de Sistemas Integrales de Control de Acceso.</li> <li>➤ Diseño e Impresión de Tarjetas de Identificación (PVC, Papel plastificado y cartón).</li> <li>➤ Sistema de Protección contra descargas eléctricas atmosféricas.</li> </ul>
Detectives	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Detective de instalación.</li> <li>➤ Comprobación de Currículo.</li> <li>➤ Pruebas periciales.</li> <li>➤ Gestión financiera cobros.</li> <li>➤ Técnica Confidencial.</li> <li>➤ Estudio de Escenarios.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

Se aprecia que aún cuando no se ofertan todos los servicios habilitados por el objeto social, existen servicios de todas las categorías posibles. Cada categoría de servicios tiene características muy diferentes lo que trae como consecuencia que exista una heterogeneidad muy grande en la cartera de servicios.

Esta heterogeneidad en los servicios prestados dificulta el proceso de control presupuestario, por cuanto se hace necesario un análisis diferenciado de las previsiones que permita una evaluación lo más rigurosa posible de cada una de las actividades correspondientes. En este punto, hay que aclarar que cada año pueden existir lineamientos específicos para cada uno de los diversos servicios; hecho que complica, aún más, el horizonte de previsión.

La dirección de la gerencia, desde hace varios años, se ha trazado dentro de sus objetivos el mejoramiento constante de su gestión como pilar para garantizar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Para lograr este mejoramiento de la gestión interna se han acometido diversas vías de capacitación del personal directivo y técnico, y se han desarrollado varias herramientas y trabajos de investigación que han sido objeto de Trabajos de Diploma y Trabajos de Maestría (Ver Anexo M3). De esta forma, la presente investigación se inserta de forma armónica en los objetivos estratégicos 1, 3, 4 y 6; específicamente en las estrategias 2, 9, 10, 11 y 14.

Como parte integrante, y en la base, de este proceso de mejora continua se encuentra el control presupuestario; para garantizar el control acerca del uso y destino de los recursos de la empresa. Acentuado este hecho por los lineamientos de la Empresa que inciden directamente en el ahorro de todo tipo de recursos, con el objetivo de reducir los costos de operación de las diversas actividades y con ello incrementar el tributo de los aportes. Además, en las indicaciones para la confección de los presupuestos de los últimos años se ha puesto énfasis en el incremento de la eficiencia y la productividad de la gerencia. Para garantizar estos aspectos la empresa se propuso implantar el control presupuestario por áreas de responsabilidad, basado en el Presupuesto Maestro y en los principios del Presupuesto Base Cero.

### **3.2. Conformación del equipo de trabajo**

El equipo de trabajo que participó directamente en las labores de la aplicación del procedimiento estuvo conformado por 27 personas, pertenecientes a todas las áreas funcionales de la empresa. La composición del equipo fue la siguiente: director, subdirector, cinco (5) jefes de departamentos funcionales, cuatro (4) jefes de departamentos de servicios, tres (3) vendedores, especialista en informática, especialista en transporte, dos (2) especialistas de recursos humanos, contador, especialista en gestión económica, tres (3) jefes de áreas de seguridad, tres (3) especialistas en instalación y mantenimiento de sistemas técnicos, y jefe de traslado de sustancias peligrosas.

De forma indirecta participaron otros especialistas que aportaron todo tipo de información y conocimientos y apoyaron a los responsables de las tareas, en el logro y cumplimiento de los objetivos trazados.

Por las características propias del procedimiento diseñado; no todos los miembros del equipo participaron en todas las etapas del procedimiento. El equipo, en su conjunto, participó en las etapas 1 y 2. En la etapa 3 participaron: director, jefe de departamento de contabilidad y finanzas, contador y especialista de gestión económica. En la etapa 4 participaron los mismos de la etapa 3, más los responsables de las áreas afectadas por los ajustes. En la etapa 5 participaron todos los directivos, más los responsables de indicadores centralizados.

Con el objetivo de conocer la situación real acerca de los temas necesarios para acometer un exitoso control presupuestario y poder validar los resultados obtenidos por la implementación del procedimiento diseñado, se confeccionó un cuestionario (Ver Anexo N). Dicho cuestionario fue aplicado, a modo de encuesta, a todos los integrantes del equipo de trabajo antes de comenzar el proceso de implementación.

Entre los resultados más desfavorables de la encuesta inicial al equipo de trabajo (Ver Anexo Ñ) se encuentran que:

- ✓ No se comunican oportunamente las indicaciones recibidas de la empresa, por cuanto no existe un total conocimiento de las mismas.
- ✓ No siempre se conocen los objetivos estratégicos y medios de que dispondrá la gerencia para el próximo período, antes de comenzar la elaboración de los presupuestos.
- ✓ No se especifican objetivos y metas a cumplir para todas las áreas, lo cual no ayuda a la motivación hacia el cumplimiento de los presupuestos.
- ✓ No se aprecia que se establezcan mecanismos de cooperación eficientes entre las áreas que ayuden a la elaboración de los presupuestos.
- ✓ No existe un total comprometimiento de los responsables con los presupuestos elaborados.
- ✓ No se dan a conocer los resultados del presupuesto consolidado a todos los responsables de las áreas de responsabilidad.

- ✓ No existe un dominio de la situación financiera para el próximo período, lo cual redundará negativamente en los compromisos de pago contraídos por la gerencia.
- ✓ No siempre se analizan con los responsables de las áreas afectadas, las modificaciones realizadas a los presupuestos.
- ✓ No se estimula, por parte de la dirección, la revisión sistemática de las cifras presupuestadas; lo cual repercute negativamente en que no se utilice, de forma sistemática, el presupuesto aprobado en la toma de decisiones de las áreas.
- ✓ No existe una cultura para motivar la determinación de las desviaciones presupuestarias en su totalidad. Esto implica que no se analicen, de forma sistemática, las causas de las desviaciones y que las medidas, que en ocasiones se toman, no estén basadas en un análisis cuantificado de las mismas.

### **3.3. Proceso de Implementación del Procedimiento**

La implementación de la parte del procedimiento correspondiente a la elaboración de los presupuestos se comenzó con la presupuestación del año 2006, o sea, entre los meses de mayo y junio del año 2005. La implementación de la parte del control presupuestario, como es de suponer, tuvo lugar en el transcurso del año 2006; aún cuando, desde el año 2005 se fueron aplicando los elementos del control reflejados en el procedimiento.

Durante el proceso de implementación fue necesario, cosa normal, la adopción de políticas y medidas específicas encaminadas a garantizar el logro de los objetivos generales y específicos propuestos. Además; en la implementación se hizo énfasis en las deficiencias fundamentales detectadas por la encuesta aplicada.

A continuación se describe, para cada una de las etapas, las acciones fundamentales que fue necesario acometer durante la implementación práctica del procedimiento.

### **3.3.1. Etapa 1: Introducción al ciclo de planificación**

#### **1. Análisis de los lineamientos e instrucciones recibidas**

De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada existe poca información acerca del contexto en que se desarrolla la confección de los presupuestos por las áreas de responsabilidad, por cuanto no se comunican oportunamente las indicaciones recibidas de la empresa. Esta situación repercute negativamente en la predisposición inicial para afrontar el proceso de confección de los presupuestos.

Para resolver esta situación se realizó un contacto con todos los miembros del equipo de trabajo, donde se explicaron las indicaciones de la dirección de la empresa acerca de los objetivos a cumplir durante la confección del presupuesto. Se resaltó el hecho de que, según las Indicaciones para el Plan 2006, es necesario tener presente en todo momento el mejoramiento de los indicadores de eficiencia y productividad de cada una de las áreas de responsabilidad.

#### **2. Revisión de los objetivos estratégicos y medios de que dispondrá la empresa**

Otro de los aspectos negativos detectados por la encuesta fue que no siempre se conocen los objetivos estratégicos y medios de que dispondrá la gerencia para el próximo período antes de comenzar la elaboración de los presupuestos de cada área. Este paso del procedimiento está dirigido a eliminar esta dificultad. El mismo fue acometido en la reunión comentada anteriormente. En dicha reunión se revisaron los objetivos estratégicos de la gerencia (Ver Anexo M3); así como las metas a alcanzar en el corto plazo.

Además, se abordaron temas fundamentales, para que los responsables de las diferentes áreas los tuvieran presentes a la hora de afrontar la elaboración de los presupuestos; por ejemplo: cambios en la concepción de los servicios prestados a varios clientes, adquisición de nuevos medios (camión) para el desarrollo del servicio de traslado de sustancias peligrosas, nuevas modalidades a desarrollar de los servicios de detectives, entre otros.

### 3. Definición de los objetivos específicos a alcanzar por las diferentes áreas de responsabilidad

Otra de las dificultades vertidas por la encuesta radicó, como se comentó con anterioridad, en que no se especifican objetivos para todas las áreas, lo cual no ayuda en la motivación de los responsables. Como aspecto inicial de este punto se establecieron las áreas, y los responsables de las mismas, en que sería analizado y revisado el presupuesto. A continuación se detalla como quedaron definidas las mismas (Ver Anexo M1):

Tabla 5. Áreas de Responsabilidad de la Gerencia SEPSA Cienfuegos.

Área	Responsable	Abarca a
Dirección	Subdirector	Dirección, Secretaría, Centro de Dirección, Grupo Apoyo, Informática y Comunicaciones
Comercial	J' Dpto	Departamento completo
Supervisión	J' Dpto	Departamento completo
Economía	J' Dpto	Departamento completo
RR. HH.	J' Dpto	Departamento completo
Aseguramiento	J' Dpto	Departamento completo, excepto Taller Automotriz y Transporte
Transporte	J' Transporte	Taller Automotriz y Transporte
Protección	J' Dpto	Departamento completo, incluido Retenes y Cubrevacaciones. Es responsable además, de las áreas de seguridad
Área Seg. #1	J' Área	Área de seguridad completa
Área Seg. #2	J' Área	Área de seguridad completa
Área Seg. #3	J' Área	Área de seguridad completa
Técnica	J' Dpto	Departamento y servicio de Credenciales. Es responsable además, de Instalación, Mtto y Averías y Extintores
Instalación	Espec.Inst. y Mtto	Servicio de Instalación de Sistemas Técnicos
Mtto y Averías	Espec.Inst. y Mtto	Servicio de Mtto y Averías
Extintores	Espec.Inst. y Mtto	Servicios de Extintores
CMA	J' Dpto	Departamento, CMA y GOR. Es responsable de Ventas de Med. Prot. y de Traslados
Ventas Med. Prot.	Espec.Inst. y Mtto	Ventas de Medios de Protección Humana
Traslados	J' Área	Servicio de Traslados de Sustancias Peligrosas
Detectives	J' Dpto	Departamento completo

Fuente: Elaboración propia.

Además, se trazaron los objetivos específicos a obtener por cada área. De forma general, los objetivos definidos para las áreas administrativas (Dirección, Comercial, Supervisión, Economía, RR. HH., Aseguramiento, Transporte) fueron los siguientes:

1. No incrementar los gastos en CUC, con relación al estimado al cierre del año en curso.
2. Revisar minuciosamente todas las partidas de gastos.
3. Disminuir los gastos por concepto de materiales de oficina en un 5%.
4. Reducir o eliminar los gastos por concepto de combustible extra.
5. Detallar todos los conceptos de otros gastos, en caso de existir.

Para las áreas de servicios a clientes (el resto de las áreas) los objetivos generales establecidos fueron los siguientes:

1. Incrementar o mantener las ventas en CUC y en ambas monedas, con relación al estimado del cierre del año.
2. Incrementar las utilidades en CUC.
3. Disminuir o mantener el costo por peso en CUC.
4. Incrementar o mantener los ingresos por trabajador en CUC y en ambas monedas.
5. Incrementar la productividad del trabajo.

De forma específica se precisaron objetivos determinados para algunas áreas particulares, los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 6. Áreas con objetivos específicos.

Área de Responsabilidad	Objetivos Específicos
Instalación	1. Incrementar las ventas en, al menos, un 15% en CUC.
Extintores	1. Incrementar las ventas en, al menos, un 30% en CUC. 2. Disminuir los gastos por concepto de transporte y servicio de recarga.
Traslados	1. Incrementar las ventas en, al menos, un 25% en CUC. 2. Disminuir los gastos de combustible por ventas en CUC.

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. Elaboración de los cronogramas de ejecución

Una vez determinadas las áreas de responsabilidad en que serían analizados los presupuestos, se procedió a definir que indicadores serían presupuestados y/o revisados de forma centralizada.

A continuación se detalla como quedaron definidos los indicadores centralizados, y los responsables de los mismos:

Tabla 7. Indicadores Centralizados.

<b>Indicador</b>	<b>Responsable</b>	<b>Observaciones</b>
Ventas	J' Dpto Comercial	Realiza todas las previsiones de ventas, excepto las del Servicio de Detectives
Piezas p/Transporte	Espec. Transp.	Especifica los importes necesarios para mantenimientos en el taller, para cada tipo de vehículo. Se incluyen necesidades adicionales para vehículos específicos
Vestuario	J' Dpto Aseg.	Verifica que el importe previsto por concepto de vestuario para cada área coincide con la norma promedio aprobada, según la cantidad de trabajadores
Seg. y Salud del Trabajo	J' Dpto RR. HH.	Especifica las necesidades de artículos para garantizar la seguridad y salud de los trabajadores, por cada una de las áreas.
Combustibles	Espec. Transp.	Determina las necesidades de combustible, según cuota, por tipo de vehículo
Lubricantes	Espec. Transp.	Determina las necesidades de lubricantes por tipo de vehículo
Energía	J' Dpto Aseg.	Establece las necesidades de consumo de energía eléctrica
Salario	J' Dpto RR. HH.	Revisa todos los cargos reflejados por cada una de las áreas
Antigüedad	J' Dpto RR. HH.	Especifica los importes por antigüedad por cada una de las áreas
Días Feriados	J' Dpto RR. HH.	Especifica los importes por días feriados por cada una de las áreas a las que se les remunera
Horas Extras	J' Dpto RR. HH.	Especifica los importes por horas extras por cada una de las áreas afectadas
Estimulación	Director, J' Dpto RR. HH, J' Dpto Contab y Finan.	Definen que importe se puede pagar por estimulación
Compensación Salarial	J' Dpto RR. HH.	Especifica los importes por compensación salarial por cada una de las áreas
Depreciación	Contador	Especifica los importes por depreciación por cada una de las áreas
Capacitación	Espec. RR. HH.	Especifica los importes por capacitación por cada una de las áreas
Mtto Equipos Transporte	Espec. Transp.	Establece los importes necesarios, por cada vehículo, para mantenimiento con terceros

Mtto Edificio	J' Dpto Aseg.	Establece los importes para el mantenimiento del edificio
Serv. Seguro	Espec. Transp.	Importes a pagar por cada vehículo, según las tarifas acordadas
Serv. Teléfono	Subdirector	Establece los importes a consumir por cada uno de los teléfonos instalados o por instalar
Serv. Celular y Beeper	Subdirector	Establece los importes a gastar por cada celular y beeper, según los importes contratados con las previsiones de cambios
Arrendamiento de Equipos	Subdirector	Establece los importes a consumir por arrendamiento de equipos, según lo contratado actualmente más lo previsto contratar, por cada área
Gastos y Comisiones Bancarias	J' Dpto Contab. y Finanzas	Determina los importes previstos a incurrir por estos conceptos
Impto Transp.	Espec. Transp.	Importes a pagar por cada vehículo, según las tarifas establecidas

Fuente: Elaboración propia.

Con las áreas de responsabilidad y los indicadores centralizados bien definidos, entonces se acometió la asignación de las tareas necesarias a cada uno de los responsables con sus respectivas fechas de cumplimiento, lo cual constituye el cronograma de ejecución para la confección de los presupuestos por las distintas áreas (Ver Anexo O). En este cronograma se explicitan las relaciones de coordinación necesarias entre las diferentes áreas en aras de lograr las metas trazadas.

Al finalizarse esta etapa, y como parte del cronograma de ejecución, realizó un seminario acerca de las opciones del “Presupuesto Económico” relacionadas con la confección de los presupuestos, a todo el equipo de trabajo.

### 3.3.2. Etapa 2: Elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad

#### 1. Confección de las previsiones de ventas

Como se argumentó en el Capítulo I el punto de partida para la elaboración de los presupuestos es el presupuesto de ventas. En esta etapa, y dando cumplimiento al cronograma de ejecución, se procedió a determinar el presupuesto de ventas para el próximo período. Las previsiones de ventas fueron analizadas de forma escalonada en tres niveles de profundidad.

En un primer nivel (alta seguridad de pronóstico) se evaluaron todos los contratos en ejecución y los que se encontraban en proceso de montaje de los servicios en el momento de elaboración de las previsiones, definiendo hasta que medida abarcarían el período a presupuestar.

En un segundo nivel (media seguridad de pronóstico) se analizó la voluntad expresamente ratificada por los clientes de prorrogar o ampliar los contratos de servicios existentes, lo cual unido a condiciones conocidas del entorno y del sector permitió seleccionar aquellos que tenían mayor probabilidad de hacerse efectivos.

En un tercer nivel (baja seguridad de pronóstico) se analizó la disponibilidad y posibilidad real de los clientes potenciales, según estudios de mercado e intenciones conocidas para solicitar servicios.

Las previsiones de ventas se fueron introduciendo al "*Presupuesto Económico*", en la misma medida en que se avanzaba en los pronósticos.

## **2. Determinación de los insumos necesarios por áreas de responsabilidad**

Se procedió según lo definido en el procedimiento, con la añadidura de que los responsables de los indicadores centralizados fueron especificando y/o retroalimentando a los responsables de las áreas sobre los requerimientos particulares de cada indicador.

A la vez que se confeccionaban las previsiones de ventas, por parte del área comercial, las áreas indirectas y administrativas fueron especificando los recursos necesarios para las mismas. Según se iban terminando las previsiones de ventas, las áreas de servicios a clientes procedieron a especificar los insumos requeridos según las ventas estimadas.

Toda la información referente a los insumos necesarios por las diferentes áreas de responsabilidad se fue introduciendo al "*Presupuesto Económico*", por cada uno de los centros de costo que conforman a las mismas.

## **3. Elaboración de las inversiones necesarias por áreas de responsabilidad**

Cada responsable de área realizó un análisis acerca del estado de explotación del equipamiento actual, así como del equipamiento necesario para acometer los servicios previstos. El resultado

de este análisis fue la propuesta de equipamiento a adquirir por inversiones para ser analizada posteriormente con el director (Ver Anexo P).

#### **4. Negociación de los presupuestos**

Este paso transcurrió según lo descrito en el procedimiento; y con la vista puesta en el hecho de que uno de los aspectos desfavorables arrojados por la encuesta, comentado con anterioridad, es que no existe un total comprometimiento de los responsables con los presupuestos elaborados. De esta manera, para lograr el convencimiento de los responsables hacia las cifras del presupuesto elaborado se realizó un análisis comparativo de los resultados acumulados actuales y estimados del año corriente con los resultados previstos para el próximo año.

En los casos en que los resultados previstos no eran tan eficientes como se suponía, se procedió a verificar que indicadores repercutían negativamente en los resultados obtenidos. Una vez detectados dichos indicadores se analizaron los mismos para verificar si los valores estimados de los mismos tenían un fundamento lógico a la luz de las condiciones futuras. En varias ocasiones, durante la negociación, fue necesario realizar modificaciones a los presupuestos elaborados quedando fundamentadas, en presencia de los responsables, los motivos de las mismas.

Finalmente, se realizó una revisión preliminar de las propuestas de inversiones de cada responsable. En esta revisión los responsables argumentaron los motivos que fundamentaban cada una de las propuestas de inversiones.

### **3.3.3. Etapa 3: Confección del presupuesto consolidado**

#### **1. Determinación de los estimados de los indicadores financieros al cierre del período actual**

Entre el director y el J' Dpto Contabilidad y Finanzas se estimaron, para el cierre del año, los indicadores financieros necesarios, por cada moneda, para la confección de los estados financieros provisionales (Ver Anexo Q1).

#### **2. Confección de los estados financieros previsionales**

Una de las carencias de la gerencia, argumentada en el análisis de la situación problemática y arrojada como aspecto negativo en los resultados de la encuesta, es la no existencia de un

dominio de la situación financiera para el próximo período; lo cual redundaría negativamente en la concertación de compromisos de pago con los diversos acreedores.

En este momento se procedió a la confección de los estados financieros previsionales. Fue necesario realizar un reacomodo de las necesidades de insumos con el objetivo de redistribuir las compras de mercancías que permitieran realizar el pago de las mismas a los proveedores en tiempos prudentes. Además, se pudo determinar con un alto grado de precisión la distribución más prudente del plan de aportes mensualizado.

Se crearon tres escenarios para analizar los márgenes mínimo y máximo estimados acerca de la disponibilidad de efectivo, según cada moneda, para afrontar los compromisos contraídos y por contraer (Ver Anexo Q2). En los tres casos se comenzó el análisis con una distribución lineal de los aportes, la cual fue necesario ajustar para poder garantizar una existencia de efectivo al final de cada mes que permitiera las operaciones de la gerencia, teniendo en cuenta que todos los depósitos no están disponibles al momento.

Escenario # 1: Se ajustó la distribución de los cobros para obtener un ciclo de 40 días, y la de los pagos para obtener un ciclo de 75 días. Bajo estas circunstancias, es necesario disminuir las compras en 20 MP o incrementar las utilidades en igual importe, para poder cumplir con todas las obligaciones.

Escenario # 2: Se ajustó la distribución de los cobros para obtener un ciclo de 45 días, y la de los pagos para obtener un ciclo de 90 días. Bajo estas circunstancias se puede cumplir con todas las obligaciones de la gerencia, con sólo redistribuir mensualmente los aportes.

Escenario # 3: Se ajustó la distribución de los cobros para obtener un ciclo de 42 días, y la de los pagos para obtener un ciclo de 80 días. Bajo estas circunstancias, es necesario disminuir las compras en 10 MP o incrementar las utilidades en igual importe, para poder cumplir con todas las obligaciones.

Después de analizar las posibles variantes financieras a seguir por la gerencia se decidió que, con vistas a no tener que afectar las cifras de gastos previstas y por ser una variante aceptable, se trabajaría acorde al segundo escenario y según fueran decursando las operaciones en el ejercicio fiscal se pudiera evaluar la tercera alternativa con la finalidad de ir disminuyendo las obligaciones con los proveedores y mejorar el ciclo de cobros.

### **3. Confección de la propuesta de presupuesto a la dirección de la Empresa**

Según se concluían las negociaciones de los presupuestos de cada grupo de áreas de responsabilidad que tributan a una misma actividad, se fueron completando los modelos de la dicha actividades. De esta manera se fue verificando el cumplimiento de las metas y objetivos trazados, facilitando dicho control y permitiendo realizar las modificaciones necesarias en el momento que aparecía algún indicador de productividad fuera de lo normal. Para la realización de cualquier modificación en este paso fueron involucrados los diferentes responsables de las áreas donde se detectaron las incongruencias.

Al concluir la fijación de los indicadores de las diferentes actividades y verificar que todos los indicadores del presupuesto consolidado cumplían con los objetivos y lineamientos trazados, entonces se terminó de completar el sistema informativo a enviar a la dirección de la empresa. Al culminar dicho proceso fue hecho público entre los responsables de las áreas de servicios cómo quedaban, de forma extraoficial, los indicadores de eficiencia y productividad de cada una de ellas; haciéndose énfasis en las proyecciones a tener en cuenta para garantizar el cumplimiento de dichos presupuestos.

#### **3.3.4. Etapa 4: Ajuste de los presupuestos**

##### **1. Análisis de las modificaciones realizadas**

Al recibir el presupuesto aprobado para la gerencia para ejecutarse en el año 2006, se procedió a verificar y analizar que cifras habían sido modificadas con respecto a la propuesta de presupuesto presentada.

Determinadas las modificaciones realizadas; se verificó que las mismas no tenían un impacto significativo sobre los resultados previstos, por cuanto, estaban relacionados con gastos indirectos. Por este motivo se decidió realizar los ajustes proporcionales a las cifras iniciales previstas y no realizar ajustes particularizados a las diferentes áreas de responsabilidad, informando a los responsables de todas las áreas para que estuviesen al tanto de las modificaciones realizadas.

## **2. Negociación de las modificaciones por áreas de responsabilidad**

Las propuestas de modificaciones fueron negociadas, por parte del director, con los responsables de las áreas afectadas, argumentándose las mismas hasta donde era posible con el objetivo de comprometer a los responsables con las modificaciones a realizar.

## **3. Ajustar los presupuestos por áreas de responsabilidad**

Este paso fue acometido acorde a lo descrito en el procedimiento, al culminar el mismo los responsables de las áreas estuvieron en condiciones de verificar sus presupuestos sobre la base del presupuesto aprobado a la gerencia.

### **3.3.5. Etapa 5: Verificación de las previsiones y la realidad**

Para garantizar el acometimiento exitoso de esta fase se realizó un seminario con los directivos de primer y segundo nivel, para explicar las opciones del “Presupuesto Económico” y del sitio web “El Económico”, que les permitirían revisar y controlar la ejecución real de sus respectivas áreas.

Se fueron determinando, de forma preliminar, las desviaciones más significativas incurridas por las diferentes áreas; analizando las causas de las mismas e identificando si eran controlables o no.

En el caso de las desviaciones controlables se tomaron medidas para tratar de eliminarlas, y con ello, mejorar los indicadores de eficiencia de la empresa.

#### **1. Verificación proactiva de las previsiones**

Para garantizar que los responsables de las diferentes áreas pudieran realizar un análisis más preciso de la ejecución de cada uno de los diversos elementos de gasto, se procedió a identificar sobre que elementos ellos no podrían ejercer influencia, para que no tuviesen que realizar análisis sobre los mismos. Estos elementos identificados como no controlables fueron los siguientes:

Tabla 8. Elementos de Gastos no controlables.

Elementos de Gasto	Observaciones
Materias Primas y Mat. CUP (20xxx)	Estos elementos de gasto son una consecuencia de la ejecución de los respectivos elementos de gasto en CUC.
Todos los Elementos de Salario (50xxx), excepto las Horas Extras	La ejecución de los elementos de salario está fundamentada, esencialmente, por la plantilla cubierta en la empresa. El análisis de cualquier desviación en estos elementos será responsabilidad de RR.HH. En el caso de las Horas Extras sí es responsabilidad del jefe del área en cuestión valorar si está acorde a los trabajos realizados.
Todos los Elementos de Seguridad Social (60xxx)	La ejecución de la Contribución a la Seguridad Social y del Impuesto sobre la fuerza de trabajo está en relación con la ejecución de los gastos de salario. Por otra parte, la ejecución del Subsidio por enfermedad y de la Licencia de Maternidad, está avalado por los documentos médicos pertinentes.
Todos los Elementos de Amortización (70xxx)	La ejecución de estos elementos de gastos está fundamentada por las tasas de desgaste aprobadas de los activos fijos, las cuales no pueden ser modificadas.
Alimentación CUP	Al igual que las Materias Primas y Mat CUP, la ejecución de este elemento está en relación con lo ejecutado en el elemento correspondiente en CUC.
Todos los Elementos de Traspasos de Gastos/Costos (90xxx, 91xxx)	La ejecución de estos elementos de gasto/costo está en relación con los sistemas de costo implantados en la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez determinados los elementos de gasto sobre los cuales no podían accionar los responsables de las áreas, se dieron orientaciones acerca de la política a seguir para controlar los gastos y, sólo, ejecutar lo realmente necesario.

Para la ejecución de cualquier gasto, el responsable del área en cuestión tiene que verificar si tiene presupuesto asignado disponible para asimilar dicha ejecución; de lo contrario, tiene que consultar con la dirección de la empresa, para verificar si según la ejecución acumulada de la empresa existe la holgura suficiente para proceder con el gasto o si es una ejecución de gastos impostergable, ya que serían afectados los servicios.

## **2. Determinación de las desviaciones presupuestarias**

Mensualmente se analizaron, de forma consolidada, las desviaciones presupuestarias de las partidas y elementos de gastos fundamentales. En los casos que existieron diferencias notables respecto al plan se procedió a descender en los niveles de consolidación para conocer el origen de las mismas. Trimestralmente, se realizaron los análisis de las desviaciones presupuestarias, de cada una de las áreas de responsabilidad en que se encuentra estructurada la gerencia (Ver Tabla 5). Quedando, por parte de los diferentes responsables de las áreas, realizar los análisis puntuales en sus respectivas áreas.

En este ejercicio, sólo fue posible determinar, de forma sistemática, las desviaciones presupuestarias a través de las desviaciones significativas, según el nivel de análisis requerido (Ver Anexo R1). Las mismas fueron obtenidas sobre la base de que su porcentaje de ejecución no garantizara que fuese inferior al porcentaje de ejecución de los ingresos correspondientes y que los saldos fuesen realmente significativos.

El estado de resultados con desviaciones sólo fue obtenido en una ocasión, a modo de prueba, para el servicio de protección con agentes (Ver Anexo R2). En el mismo se pudo apreciar que existe una Desviación positiva en Precios; sin embargo, la misma fue absorbida casi totalmente por una Desviación Económica negativa en Salario y Seguridad Social. Esta desviación negativa estuvo motivada por dos factores, fundamentalmente; por una parte, existe un incremento de los pagos por concepto de estimulación en moneda nacional, avalado por los resultados obtenidos y por otra parte, existe un incremento de los pagos realizados por concepto de días feriados, lo cual está motivado por una diferencia entre la concepción en el momento de confeccionar los estimados y la ejecución práctica actual. Es recomendable que en ejercicios posteriores se sistematice la determinación de las desviaciones presupuestarias hasta este nivel, con el objetivo de lograr una mayor claridad acerca de las causas de las desviaciones incurridas.

## **3. Análisis de las causas de las desviaciones detectadas**

Determinadas las desviaciones presupuestarias, por monedas, se procedió a analizar la situación en que se habían desenvuelto las operaciones en la gerencia, con el propósito de encontrar las causas de las desviaciones detectadas. De esta manera se pudo, en cada momento de análisis, tener conocimiento acerca de los factores que habían incidido, en mayor grado, en las desviaciones incurridas (Ver Anexo R3).

Al analizar las causas de las desviaciones se pudo verificar que, en su gran mayoría, el origen de las mismas estuvo motivado por:

- ✓ Factores externos no imputables a las operaciones desarrolladas por la gerencia.
- ✓ Previsiones aún insuficientes de los gastos a ejecutar.
- ✓ Discrepancias entre la asignación, a las diferentes áreas, de gastos previstos y la contabilización real de los mismos.

#### **4. Adopción de las medidas correctivas necesarias**

Una vez determinadas las desviaciones presupuestarias y analizadas las causas fundamentales que inciden en el surgimiento de las mismas el equipo de dirección se encontraba en condiciones de tomar las medidas necesarias que pudieran, cuando fuese posible, atenuar las causas de las desviaciones y corregir la ejecución de los ingresos y gastos a niveles acordes a los previstos que permitieran el cumplimiento de las utilidades previstas con igual o mejor eficiencia.

De esta forma, en el transcurso de los diferentes análisis realizados se fueron tomando medidas tales como:

- ✓ Reajustar el presupuesto para compatibilizar las cifras de gastos previstas y la contabilización real de las mismas.
- ✓ Disminución en un 10% de los gastos por concepto de materiales de oficina.
- ✓ Disminución en un 5% de los gastos por concepto de combustibles, para atenuar las diferencias de precios de compra actuales.
- ✓ Revisión de los gastos previstos por Días Feriados, Horas Extras y Plus Salarial.

### **3.4. Análisis de los Resultados Obtenidos**

Los principales resultados obtenidos por la investigación fueron: en primer lugar, lograr la síntesis de los objetivos teóricos en el procedimiento diseñado para la implementación del control presupuestario; y en segundo lugar, la implantación práctica del mismo.

#### **3.4.1. Análisis de la motivación y comprometimiento alcanzados**

Con el objetivo de verificar cómo había influido el procedimiento diseñado sobre el proceso del control presupuestario y poder validar los resultados obtenidos por la implementación del mismo; se aplicó nuevamente, a modo de encuesta, el cuestionario confeccionado, a todos los integrantes del equipo de trabajo. Dicha encuesta tuvo lugar al cierre del ejercicio económico del 2006. Los resultados de la misma (Ver Anexo S), al compararlos con la encuesta inicial, permitieron verificar que:

- ✓ Mejoró la comunicación de las indicaciones recibidas de la empresa, los objetivos estratégicos y medios de que dispondrá la gerencia para el próximo período, por cuanto se aprecia un mayor conocimiento de los mismos.
- ✓ Se aprecia un mayor conocimiento de los objetivos y metas a cumplir por cada una de las áreas, lo cual ayuda a la motivación hacia el cumplimiento de los presupuestos trazados.
- ✓ Se plantea que existen mecanismos de cooperación eficientes entre las áreas, lo que ayuda a la elaboración de los presupuestos.
- ✓ Existe una mayor intención por lograr el comprometimiento de los responsables con los presupuestos elaborados.
- ✓ Se mejoró notablemente la divulgación, entre los distintos responsables, de los resultados del presupuesto consolidado, contribuyendo al incremento de la motivación de todos los participantes.
- ✓ Existe un mayor dominio de la situación financiera para el próximo período, lo cual posibilita una mejor gestión de los compromisos con clientes y proveedores.

- ✓ Se incrementó el análisis, con los responsables de las áreas afectadas, de las modificaciones realizadas a los presupuestos.
- ✓ Existe un mayor estímulo, por parte de la dirección, a que los responsables de las áreas revisen sistemáticamente las cifras presupuestadas; y, en base a la ejecución de las mismas, sean adoptadas las decisiones de las áreas para la ejecución de diversos gastos.
- ✓ Se mejoró en la determinación y análisis de las desviaciones presupuestarias; así como en la toma de las medidas correctivas necesarias y en el comprometimiento de los responsables involucrados con las mismas a garantizar su correcta ejecución.

Estos resultados permiten validar una parte de la hipótesis asumida al inicio del planteamiento de la investigación, al verificarse que ha existido un incremento en la motivación de los distintos responsables ante las tareas que implica el proceso en cuestión y en el comprometimiento de los mismos ante las cifras presupuestadas.

### 3.4.2. Análisis de la Eficiencia obtenida

Para validar el mejoramiento de la eficiencia alcanzada con la implantación del procedimiento se realizaron mediciones de varios indicadores, lo cual permitió contar con una visión más integral de la realidad económica. Los indicadores determinados fueron: **Costo por Peso** (en CUC y Ambas monedas), **Gasto Promedio por Trabajador** (en CUC y Ambas monedas), **Productividad Mensual** y **Relación Salario Medio / Productividad**. La formulación matemática de los indicadores utilizados es como sigue:

- **Costo por Peso:** Gastos Acumulados divididos entre los Ingresos Acumulados. Este indicador es positivo cuando se comporta por debajo del previsto.
- **Gasto Promedio por Trabajador:** Gastos Acumulados dividido entre el número de períodos transcurridos, dividido entre el promedio de trabajadores acumulado hasta el período. Este indicador es positivo cuando se comporta por debajo del previsto o cuando siendo superior al previsto esté justificado por un incremento de los gastos relacionados con un incremento de los ingresos por ventas.

- **Productividad Mensual:** Productividad dividida entre el número de períodos transcurridos. Es necesario aclarar, que la Productividad se obtuvo de la forma: Ventas menos Consumo Material menos Servicios Recibidos y, este resultado, dividido entre el promedio de trabajadores acumulado hasta el período. Este indicador es positivo cuando se comporta por encima del previsto.
- **Relación Salario Medio / Productividad:** Salario Medio dividido entre la Productividad. Este indicador es positivo cuando se comporta por debajo del previsto.

Estos indicadores fueron medidos, mensualmente, para las áreas de mayor impacto en la gestión de la gerencia. Los mismos fueron representados en gráficos, para tener una mejor comprensión de la tendencia de los mismos durante el año (Ver Anexo T).

Al analizar los indicadores medidos se aprecia que los resultados obtenidos en el primer trimestre, que dependen de los gastos en CUP, distan mucho del resto de los meses. Esto estuvo motivado por el hecho de que en el plan se tuvo en cuenta una bonificación del 10% del impuesto por la utilización de la fuerza de trabajo, la cual no fue aprobada hasta el mes de abril con carácter retroactivo. En el análisis, por cada una de las áreas, se puede apreciar que:

- **Protección:** Los Costos por Peso en CUC y Ambas monedas se comportaron de forma positiva; al igual que el Gasto Promedio por Trabajador en CUC. El Gasto Promedio por Trabajador en Ambas monedas se comportó de forma negativa fundamentado por la repercusión negativa que causaron en el gasto por trabajador, el incremento del pago de estimulación en CUP a los trabajadores y la diferencia, con lo previsto, en la ejecución del pago por días feriados. La Productividad Promedio se comportó de forma positiva, no así la relación Salario Medio / Productividad por los mismos motivos que el Gasto por Trabajador en Ambas monedas. De forma general, se puede evaluar el comportamiento económico de positivo, por cuanto los indicadores que se comportan de forma negativa no son imputables a las operaciones directas del área, sino a decisiones administrativas y políticas a otro nivel.
- **Técnica:** Los Costos por Peso en CUC y Ambas monedas se comportaron de forma positiva. En el caso de los Gastos Promedio por Trabajador en CUC y Ambas monedas se comportaron por encima de lo previsto, pero estuvieron justificados por un incremento de los gastos relacionados directamente con un incremento de los ingresos por ventas. De igual forma, se comportaron de forma positiva la Productividad Promedio y la relación Salario Medio / Productividad. Resumiendo, el comportamiento fue muy positivo.

- CMA: De forma general, todos los indicadores se comportaron de forma positiva.
- Detectives: Todos los indicadores se comportaron de forma positiva, excepto los Gastos Promedio por Trabajador en CUC y Ambas monedas, los cuales no tuvieron repercusión negativa en la Productividad Promedio ni en la relación Salario Medio / Productividad. En el caso del Gasto Promedio por Trabajador estuvo motivado por el incremento de los gastos en piezas y materiales de transporte avalado por el incremento de los ingresos por ventas en CUC; mientras que en el caso del Gasto Promedio por Trabajador en Ambas monedas estuvo motivado por el incremento de los gastos por concepto de estimulación en CUP sustentado en los resultados económicos obtenidos. De forma general, el comportamiento fue positivo.
- Ventas de Medios de Protección: Durante el primer semestre todos los indicadores se comportaron de forma positiva, excepto los Gastos Promedio por Trabajador en CUC y Ambas monedas. En ambos casos estuvieron motivados por el incremento de gastos asociados al incremento de los ingresos por ventas. En el segundo semestre, la situación se deterioró por la decisión de terminar con las operaciones de esta área y realizar las ventas de todas las mercancías adquiridas a precio de costo, esta situación repercutió de forma negativa en la situación de la gerencia.
- Gerencia: Durante el primer semestre todos los indicadores se comportaron de forma positiva, excepto los Gastos Promedio por Trabajador en CUC y Ambas monedas, motivado por el incremento de los gastos asociados a incremento de los ingresos por ventas como fue comentado con anterioridad. Durante el segundo semestre el comportamiento fue similar; pero con tendencia a ir deteriorándose progresivamente, por la situación generada por la Venta de Medios de Protección.

En resumen, se puede afirmar que la implantación del procedimiento permitió tener mayor control sobre la situación económica de la gerencia y con ello incrementar su eficiencia, sólo perturbada por decisiones administrativas no imputables al desarrollo de las operaciones internas.

### **3.5. Conclusiones Parciales**

- El nivel cultural de los trabajadores de la gerencia y, en específico, de los diferentes responsables de las áreas y de indicadores centralizados permite la asimilación rápida de las herramientas desarrolladas para poder implantar el control presupuestario.
- Es necesario que intervengan en el proceso todas las personas con algún nivel de responsabilidad directa sobre el mejoramiento de la eficiencia de la gerencia.
- Es de vital importancia para el éxito de la implantación del control presupuestario la división de la entidad en varias áreas de responsabilidad, acorde a la actividad o servicio que se preste, para poder realizar un análisis más coherente y homogéneo de los presupuestos y de las desviaciones que se presenten en la ejecución del mismo.
- Resulta necesario, para acometer el análisis de las desviaciones presupuestarias y las medidas a tomar, definir que elementos de gastos son no controlables para los diferentes responsables de las áreas.
- Se logra validar la hipótesis asumida, por cuanto la encuesta aplicada permite verificar una mejora en la motivación y comprometimiento de los distintos responsables y la medición de los indicadores de eficiencia permite apreciar, de forma general, una mejora en la eficiencia de las diferentes áreas analizadas.

## CONCLUSIONES

1. La confección de los presupuestos es un proceso integrador y coordinador que se integra de forma armónica al cumplimiento de las metas y objetivos de las empresas.
2. El Presupuesto Maestro es una herramienta que permite un adecuado manejo y utilización de los recursos de la empresa acorde a las estrategias trazadas; por su parte el Presupuesto Base Cero implica una revisión anual y detallada de todas las actividades de la organización para poder asegurar una distribución eficaz de los recursos.
3. El control es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, pues es el que permite evaluar los resultados y saber si estos son adecuados a los planes y objetivos que desea conseguir la empresa. Sólo a través de esta función se pueden precisar los errores, identificar a los responsables y corregir las fallas.
4. El control debe llevarse en cualquier nivel de la organización, garantizando de esta forma que en la misma se cumplan los objetivos. Hay que aclarar que el control no sólo debe hacerse al final del proceso administrativo, sino que por el contrario, debe ser realizado conjuntamente se lleven a cabo las actividades para que, de esta forma, se solucionen de manera más eficaz y en el menor tiempo posible todas las desviaciones que se presenten.
5. La doble vertiente de anticipación y análisis de lo ocurrido convierten al control presupuestario en una herramienta esencial para dirigir las empresas en entornos hostiles y cambiantes, y para que el control de gestión pueda llevar a cabo su función básica de ayudar a dirigir el negocio de la empresa.
6. El cálculo y análisis de las desviaciones presupuestarias permite identificar las causas que originan las mismas, ya sean directas o indirectas; lo cual garantiza que se puedan tomar las medidas correctoras necesarias para garantizar el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.
7. El sistema presupuestario en Cuba, con su máxima expresión en el Presupuesto del Estado; reviste de gran importancia, pues es el pilar fundamental para poder acometer la política social que constituye la máxima prioridad del estado desde los primeros años del triunfo revolucionario.

8. Dada la situación actual, de la confección del presupuesto centralizada por el área de contabilidad y finanzas y la inexistencia de herramientas informáticas adecuadas no es posible en la empresa objeto de estudio contar con un conocimiento adecuado acerca de la liquidez en el próximo período y mucho menos poder llevar un control eficaz de las desviaciones presupuestarias.
9. Las herramientas desarrolladas hacen viable y posible todos los subprocesos que garantizan la elaboración de los presupuestos por áreas de responsabilidad y permiten realizar un control oportuno de las desviaciones presupuestarias a cualquier nivel dentro de la empresa. Además, constituyen un factor de motivación para los directivos de la empresa, por cuanto pueden autoevaluar su desempeño.
10. El desarrollo del proceso de planificación presupuestaria de arriba hacia abajo permite y facilita la propagación de la visión de la dirección hacia niveles inferiores de la organización; mientras que el desarrollo de abajo hacia arriba permite la retroalimentación de los directivos sobre las ideas y juicios, basados en la experiencia, del personal subordinado.
11. Las cinco etapas del procedimiento diseñado repercuten tanto en el alineamiento de la planificación presupuestaria con los objetivos estratégicos de la empresa; así como en la mejora sostenida de las relaciones horizontales en la empresa y en el incremento de la motivación por parte de todo el personal directivo y técnico involucrado. Además, garantiza el cumplimiento de las obligaciones con el organismo superior; así como la consecución de los objetivos y metas trazadas por la empresa.
12. El nivel cultural de los trabajadores de la gerencia y, en específico, de los diferentes responsables de las áreas y de indicadores centralizados permite la asimilación rápida de las herramientas desarrolladas para poder implantar el control presupuestario.
13. Es necesario que intervengan en el proceso todas las personas con algún nivel de responsabilidad directa sobre el mejoramiento de la eficiencia de la gerencia.
14. Es de vital importancia para el éxito de la implantación del control presupuestario la división de la entidad en varias áreas de responsabilidad, acorde a la actividad o servicio que se preste, para poder realizar un análisis más coherente y homogéneo de los presupuestos y de las desviaciones que se presenten en la ejecución del mismo.

15. Resulta necesario, para acometer el análisis de las desviaciones presupuestarias y las medidas a tomar, definir que elementos de gastos son no controlables para los diferentes responsables de las áreas.
  
16. Se logra validar la hipótesis asumida, por cuanto la encuesta aplicada permite verificar una mejora en la motivación y comprometimiento de los distintos responsables y la medición de los indicadores de eficiencia permite apreciar, de forma general, una mejora en la eficiencia de las diferentes áreas analizadas.

## RECOMENDACIONES

- Tener en cuenta al determinar las desviaciones significativas, de un área de responsabilidad; aquellos gastos, no directamente proporcionales a los ingresos, que aunque su porcentaje de ejecución se encuentre por debajo del porcentaje de ejecución de los ingresos, estén por encima de lo previsto.
- Sistematizar la determinación del Estado de Resultados con Desviaciones para cada una de las áreas de responsabilidad, con el objetivo de lograr una mayor claridad acerca de las causas de las desviaciones incurridas.
- Determinar otros indicadores de eficiencia que permitan una valoración más sintética de cada área a analizar.

## BIBLIOGRAFÍA

Alburjas Solimando, Yeni. El Presupuesto. Tomado De:

<http://www.monografias.com/trabajos44/presupuesto/presupuesto.shtml>, 8 de junio de 2006.

Amat, Joan María. Control de gestión: Una perspectiva de dirección/ Joan María Amat.--5ta Edición.-- Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2000.--210p.

Amat, Joan María. Control Presupuestario/ Joan María Amat, Pilar Soldevila, Gabriel Castelló.--2da Edición.--Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2002.--179p.

Amat, Oriol. Contabilidad y Gestión de Costes/ Oriol Amat, Pilar Soldevila.--3era Edición.--Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2002.--321p.

Blanco, I. El Control de Gestión como Guía de la gestión empresarial/ I. Blanco.--Madrid: Editorial IMPEDI, 1985.--178p.

\_\_\_\_\_. El Control Integrado de Gestión/ I. Blanco.--México: Limusa Noriega Editores, S.A., 2000.--235p.

Blázquez, M. Uso y Abuso del Balanced Scorecard. Tomado De: <http://www.ciberconta.unizar.es>, 25 de agosto del 2003.

Bourdin, Yoel. Control de Gestión/ Yoel Bourdin.--Madrid: Ediciones ICE, 1978.--169p.

Burbano, Jorge. Presupuestos: Enfoque Moderno de Planeación y Control de Recursos / Jorge Burbano, Alberto Ortiz.--Segunda Edición.--Bogotá: Ediciones Mc Graw Hill, 1995.--247p.

Cabrera, Elibeth. Control. Tomado De: <http://www.monografias.com/trabajos14/control/control.shtml>, 18 de julio de 2005.

Córdova, Johanna. Presupuesto. Tomado De:

<http://www.monografias.com/trabajos21/presupuesto/presupuesto.shtml>, 10 de julio de 2005.

Cuba. Consejo de Estado. Decreto-Ley 192/1999: De la Administración Financiera del Estado.--La Habana, 1999.

Cuba. Constitución de la República de Cuba.--La Habana: Editora Política, 1998.

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución Conjunta MFP-MIC: Requisitos para los Sistemas Contables-Financieros soportados sobre las Tecnologías de la Información.--La Habana, 2004.

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 96/2004: Registro Contable por Monedas.--La Habana, 2004.

Cuba. Ministerio de Finanzas y Precios. Resolución No. 294/2005: Norma Cubana de Contabilidad No. 1: Presentación de Estados Financieros.--La Habana, 2005.

Cuba. Ministerio de la Informática y las Comunicaciones. Resolución No. 12/2005: Requisitos Informáticos adicionales para los Sistemas Contables-Financieros soportados sobre las Tecnologías de la Información.--La Habana, 2005.

- Darío González, Rubén. Los 14 Principios de Administración de Fayol. Tomado De: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/14principiosdeadministraciondefayol](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/14principiosdeadministraciondefayol), 8 de junio de 2007.
- Debbie, Berlant. Por fin tenemos un sistema de contabilidad de costos sin despropósitos. Harvard-Deusto Business Review (México). 1990, 4to trimestre: 30.
- Ferry, George. Principios de Administración/ George Ferry, Stephen Franklin.--México: Editorial Continental, 1999.--320p.
- Fiol, M. Introducción al Control de Gestión. Material de estudio/ M. Fiol.--Barcelona: Licenciatura & MBA, ESADE, 2003.--[s.p.].
- García Echevarría, S. El empresario en la sociedad actual/ S. García Echevarría.--Universidad de Alcalá, 1987.--80p.
- Gómez, G. El Control de Gestión como herramienta financiera. Sección Publicaciones Club Tablero de Comando. Tomado De: <http://www.bscl.com>, 21 de enero de 2003.
- González Hernández, Gilberto. Introducción de la Contabilidad de Gestión en una Gerencia Territorial de SEPSA/ Gilberto González Hernández; [s.t.].--Master Ejecutivo de Gestión Financiera, EOI-ESIB, 2002.--33p.
- González, María. ¿Qué es un Presupuesto? Tomado De: <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/41/presupuesto.htm>, 18 de julio de 2005.
- González Solán, Oliet. Los Sistemas de Control de Gestión Estratégica para las organizaciones. Tomado De: <http://www.monografias.com/trabajos15/sistemas-control/sistemas-control.shtml>, 21 de junio de 2005.
- González Ocampo, Ariel E. Control de Gestión en la Gerencia Territorial SEPSA Cienfuegos/ Ariel E. González Ocampo; Francisco Angel Becerra Lois, tutor.--Tesis presentada en opción al grado científico de Master en Dirección, UCF (Cf),.2006.--96p.
- Infante Nápoles, Maira. Importancia del Presupuesto Maestro y su relación con la Estrategia Empresarial. Tomado De: <http://www.monografias.com/trabajos13/prema/prema.shtml>, 24 de julio de 2005.
- Jordan. H. Control de Gestión/ H. Jordan.--Tercera Edición.--Francia: Áreas Editoras, 2003.--390p.
- Kaplan, Robert S. Coste y Efecto/ Robert S. Kaplan, Robin Cooper.--Segunda Edición.--Barcelona: Ediciones Gestion 2000, S.A., 1999.--403p.
- \_\_\_\_\_. Un sistema de Costes no es suficiente. Temas Contables y Empresariales. Documento fotocopiado y traducido/ Robert S. Kaplan.--Madrid: [s.e.], 1990.--86p.
- Koontz, H. Administración: Una perspectiva global/ H. Koontz.--Oncena Edición.--Madrid: McGrawHill, 1997.--397p.
- Lozano, Arvey. Presupuestos. Tomado De: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/presupuesto.htm>, 18 de julio de 2005.

\_\_\_\_\_. Presupuestos. Tomado De:

<http://www.monografias.com/trabajos3/presupuestos/presupuestos.shtml>, 24 de abril de 2005.

Melinkoff, Ramón. Los Procesos Administrativos/ Ramón Melinkoff.--Caracas: Editorial Panapo, 1990.--337p.

Meriñez, Cruzneyda. Las Clasificaciones del Presupuesto. Tomado De:

<http://www.monografias.com/trabajos13/clapre/clapre.shtml>, 8 de junio de 2006.

Muñiz, Luis. El Sistema de Control de Gestión en la práctica: Un soporte básico de la información empresarial.--Madrid: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2005.--464p.

Motivación. En Microsoft® Encarta® 2007 [DVD]. Microsoft Corporation, 2006.

Neuner, John J.W. Contabilidad de Costos/ John J. W. Neuner.--La Habana: Instituto Cubano del Libro, 1993.--t1: 541p.

Neyra, Calderón. Presupuesto Maestro. Tomado De:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/presumaestro.htm>, 18 de julio de 2005.

Nicolás, P., Elaboración y control de presupuestos/ P. Nicolás.--Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2003.--180p.

Nogueira Rivera, D. Modelo conceptual y herramientas de apoyo para potenciar el Control de Gestión en las empresas cubanas. Tesis Doctoral/ D. Nogueira Rivera.--[s.e.], 2002.--167p.

\_\_\_\_\_. Fundamentos para el Control de Gestión Empresarial/ D. Nogueira Rivera.-- Ciudad de la Habana: Editorial Pueblo y Educación, 2003.--238p.

\_\_\_\_\_. El Cuadro de Mando Integral para la toma de decisiones efectiva y proactiva.

Caso GET Varadero. Tomado De: <http://www.ciberconta.unizar.es>, 24 de marzo de 2004

Northrup, C. Lynn. Contabilidad centrada en los beneficios: Nuevas tendencias (Seis Sigma, CMI, JIT, Contabilidad del margen, ABC, EVA, TOC,...) para aumentar la rentabilidad/ C. Lynn Northrup.-- Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A., 2006.--312p.

Olano Salina, Zoila. Un acercamiento a la comprensión de la política presupuestaria (Cuba). Tomado De: <http://www.monografias.com/trabajos42/politica-presupuestaria/politica-presupuestaria.shtml>, 8 de junio de 2007.

Partido Comunista de Cuba. Congreso 5to. Tesis y Resoluciones. Resolución Económica/ P. C. C.-- La Habana: Editora Política, 1997.--Pág. 19.

Presupuesto. En Microsoft® Encarta® 2007 [DVD]. Microsoft Corporation, 2006.

Presupuesto. En Wikipedia, la enciclopedia libre. Tomado De:

<http://www.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>, 8 de junio de 2007.

Pyhrr, Peter A. Presupuesto Base Cero: Método práctico para evaluar gastos/ Peter A. Phyr.-- México: Ediciones ICE, 1977.--277p.

- Ramírez Padilla, David N. Contabilidad Administrativa/ David N. Ramírez Padilla.--México: Editora Mc Graw Hill, 1991.--333p.
- Robbins, Stephen. Administración/ Stephen Robbins, Mary Coulter.--Quinta Edición.--México: Editora Mc Graw Hill, 1996.--356p.
- \_\_\_\_\_. Fundamentos de Administración: Concepto y Aplicaciones/ Stephen Robbins, David de Cenzo.--México: Editora Mc Graw Hill, 1996.--154p.
- Romero, Mayrena. El Control como fase del Proceso Administrativo. Tomado De: <http://www.tablero-decomando.com>, 3 de diciembre de 2004.
- Rubio Domínguez, Pedro. Introducción a la Gestión Empresarial: Fundamentos Teóricos y Aplicaciones Prácticas/ Pedro Rubio Domínguez.--Madrid: Instituto Europeo de Gestión Empresarial, 2006.--267p.
- SEPSA. Indicaciones para el Plan 2004/ SEPSA.--[s.l.]: [s.n.], 2003.--[s.p.]
- SEPSA. Indicaciones para el Plan 2005/ SEPSA.--[s.l.]: [s.n.], 2004.--[s.p.]
- SEPSA. Indicaciones para el Plan 2006/ SEPSA.--[s.l.]: [s.n.], 2005.--[s.p.]
- SEPSA Cienfuegos. Plan de Negocios 2005/ SEPSA Cienfuegos.--[s.l.]: [s.n.], 2004.--[s.p.]
- SEPSA Cienfuegos. Plan de Negocios 2006/ SEPSA Cienfuegos.--[s.l.]: [s.n.], 2005.--[s.p.]
- Stonner, James. Administración/ James Stonner, R. Freeman, D. Gilbert.--Sexta Edición.--México: Editora Mc Graw Hill, 1996.--483p.
- Zelaya, Jesús. Concepto de Administración. Tomado De: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/administracionconceptos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionconceptos/), 8 de junio de 2007.

## **ANEXOS**

## Anexo A: *Cálculo de Desviaciones presupuestarias*

- Desviaciones en Ventas.**

Siendo;

$p_v$	= precio de venta unitario real
$p_v'$	= precio de venta unitario previsto
$q$	= cantidad de unidades vendidas reales
$q'$	= cantidad de unidades vendidas previstas

entonces;

Desviación global	$= (q * p_v) - (q' * p_v')$
Desviación en precio	$= (p_v - p_v') * q$
Desviación en volumen	$= (q - q') * p_v'$

- Desviaciones en Costos Directos.**

Siendo;

$p$	= precio real
$p'$	= precio previsto
$q$	= cantidad real
$q'$	= cantidad prevista

entonces;

en caso que no se quiera determinar la desviación mixta, entonces;

Desviación global	$= (p' * q') - (p * q)$	
Desviación técnica	$= (q' * p) - (q * p)$ $= (q' - q) * p$	$= ((q' - q) * p) + ((p' - p) * (q' - q))$ $= (q' - q) * p'$
Desviación económica	$= (q * p') - (q * p)$ $= (p' - p) * q$	
Desviación mixta	$= (p' - p) * (q' - q)$	

- **Desviaciones en Costos Indirectos (parte variable).**

*Siendo;*

<b>Q''</b>	= unidades de obra previstas ajustadas al nivel de producción real
<b>Q</b>	= unidades de obra realmente trabajadas
<b>v'</b>	= costo variable previsto de la unidad de obra
<b>v</b>	= costo variable real de la unidad de obra

*entonces;*

Desviación global	$= (v' * Q'') - (v * Q)$
Desviación técnica	$= (Q'' - Q) * v'$
Desviación económica	$= (v' - v) * Q$

- **Desviaciones en Costos Indirectos (parte fija).**

*Siendo;*

<b>Q'</b>	= unidades de obra previstas para la actividad prevista
<b>Q</b>	= unidades de obra reales
<b>F'</b>	= costos fijos previstos para la actividad prevista = $(F'/Q') * Q'$
<b>F</b>	= costos fijos reales = $(F/Q) * Q$
<b>F''</b>	= costos fijos previstos para la actividad real = $(F'/Q') * Q$

*entonces;*

Desviación global	$= F' - F$ $= ((F'/Q') * Q') - ((F/Q) * Q)$
Desviación en presupuesto	$= F'' - F$ $= ((F'/Q') - (F/Q)) * Q$
Desviación económica	$= F' - F''$ $= (Q' - Q) * (F'/Q')$

- **Desviaciones en Costos Indirectos (centros de costo).**

Desviación	= Costo previsto – Costo real
------------	-------------------------------

Otra forma sería desglosar la desviación en la parte técnica y la parte económica.

*Siendo;*

<b>p</b>	= costo real de la unidad de obra
<b>p'</b>	= costo previsto de la unidad de obra
<b>Q</b>	= cantidad real de unidades de obra consumidas
<b>Q''</b>	= cantidad prevista de unidades de obra para la producción real

*entonces;*

Desviación global	= $(p' * Q'') - (p * Q)$
Desviación técnica	= $(Q'' - Q) * p'$
Desviación económica	= $(p' - p) * Q$

## Anexo B: *Clasificación de sistemas de costos*

Aspectos	Sistemas de la Fase I <i>Inconsistentes</i>	Sistemas de la Fase II <i>Potenciados por la necesidad de informes contables externos</i>	Sistemas de la Fase III <i>Especializados</i>	Sistemas de la Fase IV <i>Integrados</i>
Calidad de los datos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos errores</li> <li>• Grandes desviaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisface los principios de la contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases de datos compartidas</li> <li>• Sistemas independientes</li> <li>• Vínculos informales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas y bases de datos completamente vinculados</li> </ul>
Informes Contables Externos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantienen los sistemas de la Fase II</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de informes de contabilidad exterior</li> </ul>
Costes Cliente / Producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexactos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varios sistemas ABC autónomos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas ABC integrados</li> </ul>
Control estratégico y operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadecuados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback limitado</li> <li>• Feedback con retraso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varios sistemas autónomos de evaluación de la actuación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas de evaluación de la actuación estratégica y operativa</li> </ul>

Modelo de cuatro fases para el diseño de un sistema de costes. Fuente: Kaplan (1999)



**Anexo D1: Estimados de Ventas por Áreas de Responsabilidad**

Estimados de Ventas					Moneda:			
Empresa:					Año			
Area:					Estimado por:			
Cliente / Servicio	Precio	Ene	Feb	Mar	...	Dic	Total	
<b>Totales:</b>								

Fuente: Elaboración propia

## Anexo D2: *Formulario del “Presupuesto Económico” para la actualización de los Estimados por Áreas de Responsabilidad*

**Presupuesto Económico / SEPSA Cienfuegos**

Archivo Edición Ver Administración Operaciones Consultas Reportes Ventanas Ayuda

Presupuesto Económico del Centro de Costo

Año: 2006 C. Cto: 4210 Mantenimiento y Averías Coment.:  
 Actividad: 03 Situación: Cerrado

Proceso y Prod. Terminado Saldos Financieros...  
 Calcular Planes

Pzas. y Lub. Combustibles Energía Salario Seg. Social Amortiz. Otros MLC Otros MN  
 Ingresos MLC Ingresos MN Merc. Vta. Mat. Pcpales Mat. Comones Vest./Aliment. Otros Mat. Utiles y Hmtas

Concepto  
 Concepto: Caracol Fórmula:  
 Categoría: Servicios MLC  
 Índice: 1.0000 Precio: 1.0000

Nuevo Guardar Cancelar Eliminar Editar

Concepto	Totales	Meses	Adicional	Índice	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Novie	
0021001	Caracol	1.0000	1.0000	757.28	757.28	757.28	757.28	757.28	757.28	757.28	757.28	757.28	757.28	757.28	757.28	757.28	7
0021004	Hotel Faro Luna Cfgos	1.0000	1.0000	919.93	919.93	919.93	919.93	919.93	919.93	919.93	919.93	919.93	919.93	919.93	919.93	919.93	9
0021008	Hotel Rancho Luna	1.0000	1.0000	1041.00	1041.00	1041.00	1041.00	1041.00	1041.00	1041.00	1041.00	1041.00	1041.00	1041.00	1041.00	1041.00	10
0021010	Hotel Jagua Cfgos	1.0000	1.0000	1437.58	1437.58	1437.58	1437.58	1437.58	1437.58	1437.58	1437.58	1437.58	1437.58	1437.58	1437.58	1437.58	14
0021023	Havanatur	1.0000	1.0000	113.81	113.81	113.81	113.81	113.81	113.81	113.81	113.81	113.81	113.81	113.81	113.81	113.81	1
0091014	E. Derivado Del Petroleo(Cupet)	1.0000	1.0000	2889.70	2889.70	2889.70	2889.70	2889.70	2889.70	2889.70	2889.70	2889.70	2889.70	2889.70	2889.70	2889.70	28
0171003	ASTISUR CFGOS	1.0000	1.0000	195.00	195.00	195.00	195.00	195.00	195.00	195.00	195.00	195.00	195.00	195.00	195.00	195.00	1
IMLC001	Servicios MLC	1.0000	1.0000	14684.50	14684.50	14684.50	14684.50	14684.50	14684.50	14684.50	14684.50	14684.50	14684.50	14684.50	14684.50	14684.50	146
SERV302MLC	Mantenimiento y Reparación de	1.0000	1.0000	3355.49	1094.50	618.50	1862.77	4761.49	1115.76	718.50	1922.77	4721.49	352.00	6			6
SERV307MLC	Mantenimiento y Reparación de	1.0000	1.0000	950.00	300.00	20.00	560.00	967.00	960.00	1250.00	0.00	597.00	560.00	3			3

Agregar Actualizar Eliminar Renovar Imprimir Cerrar

Listo. Año: 2006 admin



## Anexo F: Presupuestos fundamentales del “Presupuesto Económico”

											SEPSA Cienfuegos		
<b>Presupuesto Económico</b>											Formato: Mensual		
<b>Ingresos y Gastos consolidado</b>											Fecha de Emisión:		
											Página:		
<b>Id. Elemento</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septbre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Novembre</b>	<b>Dcmbre</b>	<b>Total</b>
<b>Año:</b>													
<b><u>Moneda: MLC</u></b>													
<b>Ingresos</b>													
<i>Ingresos CUC</i>													
<b>Gastos</b>													
<i>Materias Primas y Materiales CUC</i>													
<i>Combustibles y Lubricantes</i>													
<i>Energía</i>													
<i>Amortización CUC</i>													
<i>Otros Gastos Monetarios CUC</i>													
<i>Traspasos CUC</i>													
<b>Utilidad</b>													
<b>Costo por Peso</b>													
<b><u>Moneda: MNC</u></b>													
<b>Ingresos</b>													
<i>Ingresos CUP</i>													
<b>Gastos</b>													
<i>Materias Primas y Materiales CUP</i>													
<i>Salario</i>													
<i>Seguridad Social</i>													
<i>Amortización CUP</i>													
<i>Otros Gastos Monetarios CUP</i>													
<i>Traspasos CUP</i>													
<b>Utilidad</b>													
<b>Costo por Peso</b>													
<b><u>Moneda: AMBAS</u></b>													
<b>Ingresos</b>													
<b>Gastos</b>													
<b>Utilidad</b>													
<b>Costo por Peso</b>													

Reporte: Ingresos, Gastos y Utilidad. Fuente: Elaboración Propia.

**Presupuesto Económico  
Plantilla Propuesta consolidada**

<b>Id.</b>	<b>Cargo</b>	<b>Salario</b>	<b>Enero</b>	<b>Febrero</b>	<b>Marzo</b>	<b>Abril</b>	<b>Mayo</b>	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septbre</b>	<b>Octubre</b>	<b>Nvmbre</b>	<b>Dcmbr</b>
<b>Año:</b>														
<b>Dirigentes</b>														
AA004	Gerente Territorial	\$440.00												
AA005	Sub Gerente Territorial	\$425.00												
AA006	Sub Gerente	\$400.00												
AA012	Jefe Operativo del Serv. De Protecci	\$315.00												
AA012	Asesor de Armamento	\$385.00												
	Secretario General Cté PCC													
AA043	Secretario General Cté UJC	\$300.00												
<b>Totales de: Dirigentes</b>														
<b>Técnicos</b>														
BB002	Especialista 'B' de Proyectos e Ingen	\$355.00												
BB004	Técnico 'A' de Proyectos e Ingeniería	\$315.00												
BB012	Téc. Oper. Facturac. y Conciliac. Co	\$305.00												
BB013	Asesor Técnico	\$395.00												
BB017		\$355.00												

Reporte: Plantilla Propuesta (fragmento). Fuente: Elaboración Propia

**Presupuesto Económico****Indicadores de Trabajo y Salario consolidado**

Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septbre	Octubre	Nvnbre	Dcmbrre	Total
-----------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	---------	---------	--------	---------	-------

Año: 2006

**Moneda: MLC**

Ventas y/o Ingresos

Fondo de Salario

Total Trabajadores

Promedio Trabajadores

Salario Medio

Estimulación

Capacitación

Fondo Salarios/Ingresos

Valor Agregado

Productividad del Trabajo

**Moneda: MNC**

Ventas y/o Ingresos

Fondo de Salario

Total Trabajadores

Promedio Trabajadores

Salario Medio

Estimulación

Capacitación

Fondo Salarios/Ingresos

Valor Agregado

Productividad del Trabajo

**Moneda: Ambas**

Ventas y/o Ingresos

Fondo de Salario

Total Trabajadores

Promedio Trabajadores

Salario Medio

Estimulación

Capacitación

Fondo Salarios/Ingresos

Valor Agregado

Productividad del Trabajo

Reporte: Indicadores de Trabajo y Salario. Fuente: Elaboración Propia.

## Presupuesto Económico

## Plan de Compras Consolidado

Id.	Concepto	UM	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
<b>Año: 2006</b>																
<b>Moneda: MLC</b>																
<b>Mat. Primas y Mat. Pcpales</b>																
11511000210	Bateria AA Panasonic 500 Lt	Uno	1.580	0.0	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0	4.0	4.0	0.0	0.0	0.0	4.0	20.0
18910000010	Bridas Largas 4,8	Uno	0.050	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	20.0	240.0
18910000050	Broca De Metal 1Mm	Uno	0.593	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	36.0
18910000070	Broca De Metal 3Mm	Uno	0.507	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	120.0
18910000080	Broca De Metal 4Mm	Uno	0.570	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	36.0
18910000100	Broca De Metal 6Mm	Uno	1.190	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	24.0
18910000130	Broca De Metal 10Mm	Uno	2.974	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	36.0
18910000140	Broca Tungsteno 5 X 85	Uno	2.059	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	120.0
18910000150	Broca Tungsteno 4 X 75	Uno	2.689	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	10.0	120.0
18910000160	Broca Tungsteno 8 X 120	Uno	3.503	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	24.0
18910001970	Broca Extralarga 10 X 60	Uno	20.089	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	3.0	36.0
18910101260	Molde Para Soldadura	Uno	76.070	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0	0.0
18910300370	Bateria DGT 12V 20Ah	Uno	0.476	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	1.0	0.0	0.0	0.0
18910300000			6.616	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Reporte: Plan de Compras (fragmentos). Fuente: Elaboración Propia.

## Presupuesto Económico

## Plan de Inversiones Consolidado

Id.	Concepto	Importe	Precio	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Año: 2006</b>																
<b>Moneda: MLC</b>																
<b>Equipos Ligeros</b>		<b>6000.00</b>														
AMTMLCC	Moto	6,000.00	1500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	4.00
<b>Mobiliario</b>		<b>1611.00</b>														
AMTMLCD	Archivo	495.00	165.00	1.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	3.00
AMTMLCD	Buro	516.00	129.00	0.00	0.00	4.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	4.00
AMTMLCD	Silla Semiejecutiva	600.00	60.00	0.00	0.00	8.00	0.00	0.00	2.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10.00
<b>Equipos de Computación</b>		<b>350.00</b>														
AMTMLCE	Impresora C/Corto	350.00	350.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
<b>Total para Moneda: MLC</b>		<b>7961.00</b>														

Reporte: Plan de Inversiones (fragmentos). Fuente: Elaboración Propia.

## Anexo G1: Formularios del “Presupuesto Económico” para la actualización de los estimados financieros por Áreas de Responsabilidad

**Saldos Financieros del CCto-Activ: 1200-12**

Moneda: **MLC**

Saldos Iniciales		Otras Informaciones	
Efectivo:	65500.00	Oper. e/Dep.-Pas:	0.00
Ctas x Cobrar:	305500.00	Provisión p/Vacac.:	0.00
Ctas x Cobrar Div.:	3000.00	Ingresos Diferidos:	1000.00
Cobros Anticipados:	30000.00	Aporte Mensual:	61667.00
Ctas x Pagar:	260000.00	Rsva. Conting.:	0.00
Ctas x Pagar Div.:	25000.00	Gtos no Deducibles:	0.00
Pagos Anticipados:	2500.00	Impuesto s/Utilidad:	0.00%
Inventarios:	370000.00	Capital Social:	324200.00
Dep. Acumulada:	400000.00	Utilid. Retenidas:	0.00
Gastos Diferidos CP:	0.00		
Gastos Diferidos LP:	0.00		

Registro: 1 / 2

**Monedas**

Id.: **MLC**

Moneda: **Peso Cubano Convertible**

Cobros
  Pagos

Peso de los Cobros (en Porcentaje):

En el Mes:	20.00%
+30 días:	40.00%
+60 días:	20.00%
+90 días:	20.00%

Registro: 1 / 2

## Anexo G2: Estados Financieros Previsionales

Servicios Especializados de Protección S.A.  
SEPSA Cienfuegos  
Presupuesto de Efectivo Proforma

Año: 2006  
C. Costo: 0  
Moneda: 0  
Actividad: 0  
Territorio: 0

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Saldo inicial</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Entradas de efectivo:</i>													
Cobros por Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Cobros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cobros Anticipados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Entradas</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Efectivo total disp.</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Desembolsos:</i>													
Materiales y Piezas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Combustible	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Electricidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Salarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seg. Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Pagos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversiones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Estimulación	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos (aporte)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pagos Anticipados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Desembolsos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Superávit (Déficit)</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Financiamiento:</i>													
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contravalor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abono	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiamiento total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Saldo final</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

**Servicios Especializados de Protección S.A.**  
**SEPSA Cienfuegos**  
**Estado de Resultado Proforma**

**Año:** 2006  
**C. Costo:** 0  
**Moneda:** 0  
**Actividad:** 0  
**Territorio:** 0

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Ventas</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Costo de Ventas</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Neta en Ventas</b>	<b>0</b>												
<b>Gastos Generales y de Admón</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad en operaciones</b>	<b>0</b>												
<b>Otros Ingresos y Gastos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Ingresos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Gastos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>0</b>												
Reserva para contingencias													0
Gastos no deducibles													0
<b>Utilidad neta Imponible</b>	<b>0</b>												
Impuesto sobre utilidades													0
<b>Utilidad del período</b>	<b>0</b>												

Fuente: Elaboración propia.



Anexos

Cuentas por Pagar Diversas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Operaciones entre Dependencias	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aportes Recibidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos</b>	<b>0</b>												
<b>Patrimonio</b>	<b>0</b>												
Capital Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Donaciones recibidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reservas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad del Período	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>0</b>												

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo H: *Sistema informativo del presupuesto propuesto a la Dirección de la Empresa*

GERENCIA:Cienfuegos

Modelo 1.- Indicadores Totales

Plan 2006

Fecha de elaboración:

Código	Indicadores	Fecha de elaboración:				% 2006/2005
		Real 2004	Real H/mayo 2005	Pronóstico Total cierre 2005	Propuesta Plan 2006	
10000	<b>Fuentes</b>	.0	.0	.0	.0	
10200	Cobros por ventas internas					
10202	Ventas del período					
	001Mayorista					
10300	Credito					
10800	<b>Otras fuentes</b>	.0	.0	.0	.0	
10801	Costo +10%					
	De ello: Mixtas					
	Ventas Internas					
10826	<b>036Otros</b>	.0	.0	.0	.0	
10900	Efectivo en Caja y Banco al Inicio					
11000	Efectivo en Caja y Banco al Final					
11100	Cuentas por cobrar al inicio					
11200	Cuentas por cobrar al final					
	Otros					
20000	<b>Destinos</b>	.0	.0	.0	.0	
20100	Portadores energéticos	.0	.0	.0	.0	
	Combustible					
	Energía Eléctrica					
20200	Materias Primas y Materiales					
20300	Mantenimiento					
20400	Costo de Mercancías Vendidas					
20500	Inversiones	.0	.0	.0	.0	
20501	Equipos Aprob. Central. Ligeros					
20502	Equipos Aprob. Central Pesado					
20503	Resto de equipos					
20504	Construcción y montaje					
	Inversiones Año Anterior					
20600	Servicios productivos					
	Invisibles					
	Costo Servicios Internos					
20900	<b>Otros destinos</b>	.0	.0	.0	.0	
20902	Ropa y Calzado					
20906	Estimulacion en Divisas					
20913	Arrendamiento de locales					
20910	Arrendamiento de Equipos					
20922	Gastos de Alimentacion					
20924	Capacitacion					
20999	Otros Gastos					
20999	Sist. d/Alarma o Proteccion					
21000	Inventario inicial					
21100	Inventario final					
21200	Cuentas por pagar al Inicio					
21300	Cuentas por pagar al final					
	Otros					
30000	<b>Aporte Neto</b>	.0	.0	.0	.0	

**Servicios Especializados de Protección S.A. (SEPSA)****Modelo II.- Balance de Ingresos y Gastos 2006****Actividades Empresariales y Autofinanciadas****Gerencia: Cienfuegos**

Fecha de elaboración:

**UM: MCUP con un decimal****MCUC con un decimal**

Indicadores	Fila	Plan 2005			H-Mayo 2005			Estimado 2005			Plan 2006		
		CUC	MN	Total	CUC	MN	Total	CUC	MN	Total	CUC	MN	Total
<b>Ventas</b>	1	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Ventas de Producciones y servicios	2			.0			.0			.0			.0
Ventas de Mercancías	3	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Mercancías a precio mayoristas	4			.0			.0			.0			.0
Mercancías a precio minorista	5			.0			.0			.0			.0
Ventas Internas	6			.0			.0			.0			.0
Ingresos por servicios internos	7			.0			.0			.0			.0
Subsidio por diferencia de precios	8			.0			.0			.0			.0
(-) Impuestos sobre las ventas	9			.0			.0			.0			.0
<b>Ventas Netas sin Impuestos</b>	10	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
(+) Ingresos Financieros	11			.0			.0			.0			.0
(+) Otros Ingresos	12			.0			.0			.0			.0
	13			.0			.0			.0			.0
De Ellos Comedores y Cafeterías	14			.0			.0			.0			.0
<b>Ingreso Total</b>	15	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
<b>Costo de Ventas</b>	16	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
<b>Costo de venta de Mercancías</b>	17	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Mayoristas	18			.0			.0			.0			.0
Minoristas	19			.0			.0			.0			.0
<b>Costo de venta Prod. y servicios</b>	20	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
<b>Costo Prod. y Servicios: Técnica</b>	21	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
<b>Prod. en Proceso: Técnica</b>	22	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	23			.0			.0			.0			.0
Combustible	24			.0			.0			.0			.0
Energía	25			.0			.0			.0			.0
Consumo Material	26	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios	27			.0			.0			.0			.0
Seguridad Social	28			.0			.0			.0			.0
Impuesto Fuerza de Trabajo	29			.0			.0			.0			.0

Depreciación	30			.0			.0			.0			.0
Otros Gastos	31			.0			.0			.0			.0
Servicio de mto, y reparac. Internos				.0			.0			.0			.0
<b>Gastos Indirectos: Técnica</b>	32	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	33			.0			.0			.0			.0
Combustible	34			.0			.0			.0			.0
Energía	35			.0			.0			.0			.0
Consumo Material	36	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios	37			.0			.0			.0			.0
Seguridad Social	38			.0			.0			.0			.0
Impuesto Fuerza de Trabajo	39			.0			.0			.0			.0
Depreciación	40			.0			.0			.0			.0
Otros Gastos	41			.0			.0			.0			.0
Servicio de mto, y reparac. Internos				.0			.0			.0			.0
(+) Inventario Inicial en Proceso	42			.0			.0			.0			.0
(+) Inventario Inicial Productos Terminados	43			.0			.0			.0			.0
(-) Inventario final en Proceso	44			.0			.0			.0			.0
(-) Inventario final Productos terminados	45			.0			.0			.0			.0
<b>Gastos de operación Total</b>	46	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	47	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Combustible	48	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Energía	49	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Consumo Material	50	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios	51		.0	.0		.0	.0		.0	.0		.0	.0
Seguridad Social	51		.0	.0		.0	.0		.0	.0		.0	.0
Impuesto Fuerza de Trabajo	53		.0	.0		.0	.0		.0	.0		.0	.0
Depreciación	54	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Otros Gastos	55	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Servicio de mto, y reparac. Internos		.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
<b>Gastos de Operaciones: Protección</b>	57	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
<b>Gastos Directos de Operac.: Prot.</b>	58	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	59			.0			.0			.0			.0
Combustible	60			.0			.0			.0			.0
Energía	61			.0			.0			.0			.0
Consumo Material	62	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios	63			.0			.0			.0			.0
Seguridad Social	64			.0			.0			.0			.0

Impuesto Fuerza de Trabajo	65			.0			.0			.0			.0
Depreciación	66			.0			.0			.0			.0
Otros Gastos	67			.0			.0			.0			.0
Servicio de mto, y reparac. Internos				.0			.0			.0			.0
<b>Gastos Ind. de Operac.: Prot.</b>	68	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	69			.0			.0			.0			.0
Combustible	70			.0			.0			.0			.0
Energía	71			.0			.0			.0			.0
Consumo Material	72	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios	73			.0			.0			.0			.0
Seguridad Social	74			.0			.0			.0			.0
Impuesto Fuerza de Trabajo	75			.0			.0			.0			.0
Depreciación	76			.0			.0			.0			.0
Otros Gastos	77			.0			.0			.0			.0
Servicio de mto, y reparac. Internos				.0			.0			.0			.0
<b>Gastos de Operaciones: Detectives</b>	78	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
<b>Gastos Directos Operac.: Det.</b>	79	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	80			.0			.0			.0			.0
Combustible	81			.0			.0			.0			.0
Energía	82			.0			.0			.0			.0
Consumo Material	83	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios	84			.0			.0			.0			.0
Seguridad Social	85			.0			.0			.0			.0
Impuesto Fuerza de Trabajo	86			.0			.0			.0			.0
Depreciación	87			.0			.0			.0			.0
Otros Gastos	88			.0			.0			.0			.0
Servicio de mto, y reparac. Internos				.0			.0			.0			.0
<b>Gastos Indirectos de Operac.: Det.</b>	89	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	90			.0			.0			.0			.0
Combustible	91			.0			.0			.0			.0
Energía	92			.0			.0			.0			.0
Consumo Material	93	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios	94			.0			.0			.0			.0
Seguridad Social	95			.0			.0			.0			.0
Impuesto Fuerza de Trabajo	96			.0			.0			.0			.0
Depreciación	97			.0			.0			.0			.0
Otros Gastos	98			.0			.0			.0			.0

Servicio de mtto, y reparac. Internos				.0			.0			.0			.0
<b>Gastos de Operaciones: CMA</b>		.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
<b>Gastos Directos Operac.: CMA</b>		.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales				.0			.0			.0			.0
Combustible				.0			.0			.0			.0
Energia				.0			.0			.0			.0
Consumo Material		.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios				.0			.0			.0			.0
Seguridad Social				.0			.0			.0			.0
Impuesto Fuerza de Trabajo				.0			.0			.0			.0
Depreciación				.0			.0			.0			.0
Otros Gastos				.0			.0			.0			.0
Servicio de mtto, y reparac. Internos				.0			.0			.0			.0
<b>Gastos Ind. de Operac.: CMA</b>		.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales				.0			.0			.0			.0
Combustible				.0			.0			.0			.0
Energia				.0			.0			.0			.0
Consumo Material		.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios				.0			.0			.0			.0
Seguridad Social				.0			.0			.0			.0
Impuesto Fuerza de Trabajo				.0			.0			.0			.0
Depreciación				.0			.0			.0			.0
Otros Gastos				.0			.0			.0			.0
Servicio de mtto, y reparac. Internos				.0			.0			.0			.0
<b>Costos por Servicios Internos</b>	99	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	100			.0			.0			.0			.0
Combustible	101			.0			.0			.0			.0
Energia	102			.0			.0			.0			.0
Consumo Material	103	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios	104			.0			.0			.0			.0
Seguridad Social	105			.0			.0			.0			.0
Impuesto Fuerza de Trabajo	106			.0			.0			.0			.0
Depreciación	107			.0			.0			.0			.0
Otros Gastos	108			.0			.0			.0			.0
Servicio de mtto, y reparac. Internos				.0			.0			.0			.0
<b>Costos de Ventas Internas</b>	109	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	110			.0			.0			.0			.0

<b>Gastos por Servicios Internos</b>	119	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	120			.0			.0			.0			.0
Combustible	121			.0			.0			.0			.0
Energía	122			.0			.0			.0			.0
Consumo Material	123	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios	124			.0			.0			.0			.0
Seguridad Social	125			.0			.0			.0			.0
Impuesto Fuerza de Trabajo	126			.0			.0			.0			.0
Depreciación	127			.0			.0			.0			.0
Otros Gastos	128			.0			.0			.0			.0
Servicio de mto, y reparac. Internos													
<b>Gastos de distribución y ventas</b>	129	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	130			.0			.0			.0			.0
Combustible	131			.0			.0			.0			.0
Energía	132			.0			.0			.0			.0
Consumo Material	133	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios	134			.0			.0			.0			.0
Seguridad Social	135			.0			.0			.0			.0
Impuesto Fuerza de Trabajo	136			.0			.0			.0			.0
Depreciación	137			.0			.0			.0			.0
Otros Gastos	138			.0			.0			.0			.0
Servicio de mto, y reparac. Internos				.0			.0			.0			.0
<b>Gastos Generales y de Admón</b>	139	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	140			.0			.0			.0			.0
Combustible	141			.0			.0			.0			.0
Energía	142			.0			.0			.0			.0
Consumo Material	143	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Salarios	144			.0			.0			.0			.0
Seguridad Social	145			.0			.0			.0			.0
Impuesto Fuerza de Trabajo	146			.0			.0			.0			.0
Depreciación	147			.0			.0			.0			.0
Otros Gastos	148			.0			.0			.0			.0
Servicio de mto, y reparac. Internos				.0			.0			.0			.0
<b>Gastos financieros</b>	149	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Otros	150			.0			.0			.0			.0
<b>Gastos por Faltantes</b>	151	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0	.0
Materia Primas y Materiales	152			.0			.0			.0			.0







**Anexo I1: Formulario del “Presupuesto Económico” para la actualización de las cuentas asociadas a los centros de costo**

**Centros de Costo**

C. Costo: 4210

Descripción: Mantenimiento y Averías

Principal Por Omisión **Elemento/Cuenta**

Activ	Elmto	Descrip. Elemento	Cuenta
▶ 03	00001	Servicios CUC	900-00
03	00011	Servicios CUP	903-00
03	10001	Mat. Primas y Mat. Principales	700-02
03	10003	Materiales de Cómputo	700-02
03	10004	Pzas, Acc. y Mat. p/Transporte	700-02
03	10005	Desgaste Útiles y Herramientas	700-02
03	10008	Materiales de Oficina	700-02
03	10009	Mat. Seguridad y Salud del Trabajo	700-02
03	10010	Otros Materiales	700-02

Cerrar

Agregar Actualizar Eliminar Renovar Imprimir

Registro: 125 / 128

## Anexo I2: Reporte de Saldos por Cuentas del “Presupuesto Económico”

SEPSA Cienfuegos

Presupuesto Económico Base: Confeccionado Fecha de Emisión:  
 Presupuesto por Cuentas consolidado Página:

Id. Elemento	Total
--------------	-------

Año:

Moneda: MLC

**Cuenta: 700-02 Servicios en Proceso CUC-Operaciones**

*Materias Primas y Materiales CUC*

*Combustibles y Lubricantes*

*Amortización CUC*

*Otros Gastos Monetarios CUC*

*Traspasos CUC*

**Cuenta: 702-00 Otras Prod. y Serv. Proc. CUC**

*Materias Primas y Materiales CUC*

*Combustibles y Lubricantes*

*Amortización CUC*

*Otros Gastos Monetarios CUC*

*Traspasos CUC*

**Cuenta: 706-00 Prod. y Serv. Proc. CUC-Protección**

*Materias Primas y Materiales CUC*

*Combustibles y Lubricantes*

*Amortización CUC*

*Otros Gastos Monetarios CUC*

*Traspasos CUC*

**Cuenta: 708-00 Prod. y Serv. Proc. CUC-Detectives**

*Materias Primas y Materiales CUC*

*C*

Reporte: Saldos por Cuentas (fragmentos). Fuente: Elaboración Propia.



## Anexo K1: *Formulario del “Presupuesto Económico” para la obtención de las desviaciones presupuestarias*

Editar Elementos con Desviaciones Real vs Plan

**Seleccionar** Opciones

Seleccionar:

Año: Igual 2006

C. Costo: Todos

Tipo C.C.: Todos

Situación: Todos

Actividad: Todos

Territorio: Todos

Partida: Todos

Mes: Igual Enero

Distintos de Cero

Editar  
Limpiar  
Renovar  
Cerrar

Editar Elementos con Desviaciones Real vs Plan

Seleccionar **Opciones**

Nivel de Detalles:

Partidas  
 Elementos

Ordenar por:

C. Costo  
 Actividad/Territorio  
 Territorio/Actividad  
 Consolidado

Nivel de Ejecución:

Ingresos: <= 100 %  
Gastos: >= 100 %

Formato:

Mensual  
 Acumulado

vs Presupuesto:

Aprobado  
 Confeccionado

Mensaje

Editar  
Limpiar  
Renovar  
Cerrar

**Anexo K2: Modelo del Estado de Resultados con desviaciones**

<b>Empresa:</b> <b>Área:</b> <b>Servicio:</b> <b>U.M.:</b>				<b>Año:</b> <b>Mes:</b>		
	CUC	CUP	Total			
+ Ventas Previstas	.0	.0	.0			
+/- Desviación en Volumen	.0	.0	.0			
+/- Desviación en Precios	.0	.0	.0			
= Ventas Reales	<b>.0</b>	<b>.0</b>	<b>.0</b>			
- Costos Directos Previstos	.0	.0	.0			
+/- Desv. econ. en Mat. Primas y Mat.	.0	.0	.0			
+/- Desv. téc. en Mat. Primas y Mat.	.0	.0	.0			
+/- Desv. econ. en Port. Energéticos	.0	.0	.0			
+/- Desv. téc. en Port. Energéticos	.0	.0	.0			
+/- Desv. econ. en Salario y Seg. Social	.0	.0	.0			
+/- Desv. téc. en Salario y Seg. Social	.0	.0	.0			
+/- Desv. econ. en Amortización	.0	.0	.0			
+/- Desv. téc. en Amortización	.0	.0	.0			
+/- Desv. econ. en Otros Gastos	.0	.0	.0			
+/- Desv. téc. en Otros Gastos	.0	.0	.0			
= Utilidad Bruta	<b>.0</b>	<b>.0</b>	<b>.0</b>			
- Costos Indirectos y/o Gastos Admón presup.	.0	.0	.0			
+/- Desv. en Mat. Primas y Mat.	.0	.0	.0			
+/- Desv. en Port. Energéticos	.0	.0	.0			
+/- Desv. en Salario y Seg. Social	.0	.0	.0			
+/- Desv. en Amortización	.0	.0	.0			
+/- Desv. en Otros Gastos	.0	.0	.0			
= Utilidad Real	<b>.0</b>	<b>.0</b>	<b>.0</b>			

### Anexo K3: *Formulario de “El Económico” para el análisis de los gastos*

**Seleccionar Análisis de Gastos**

Año Fiscal: 2006 ▾

Período Fiscal: Enero ▾

Presupuesto Base: Presupuesto Actual ▾

Area: (Todas) ▾

Actividad: (Todas) ▾

C. Costo: (Todos) ▾

Elemento: (Todos) ▾

Cuenta: (Todas) ▾

Agrupar por:  Elemento  
 C. Costo, Elemento  
 Actividad, Elemento  
 Elemento, C. Costo

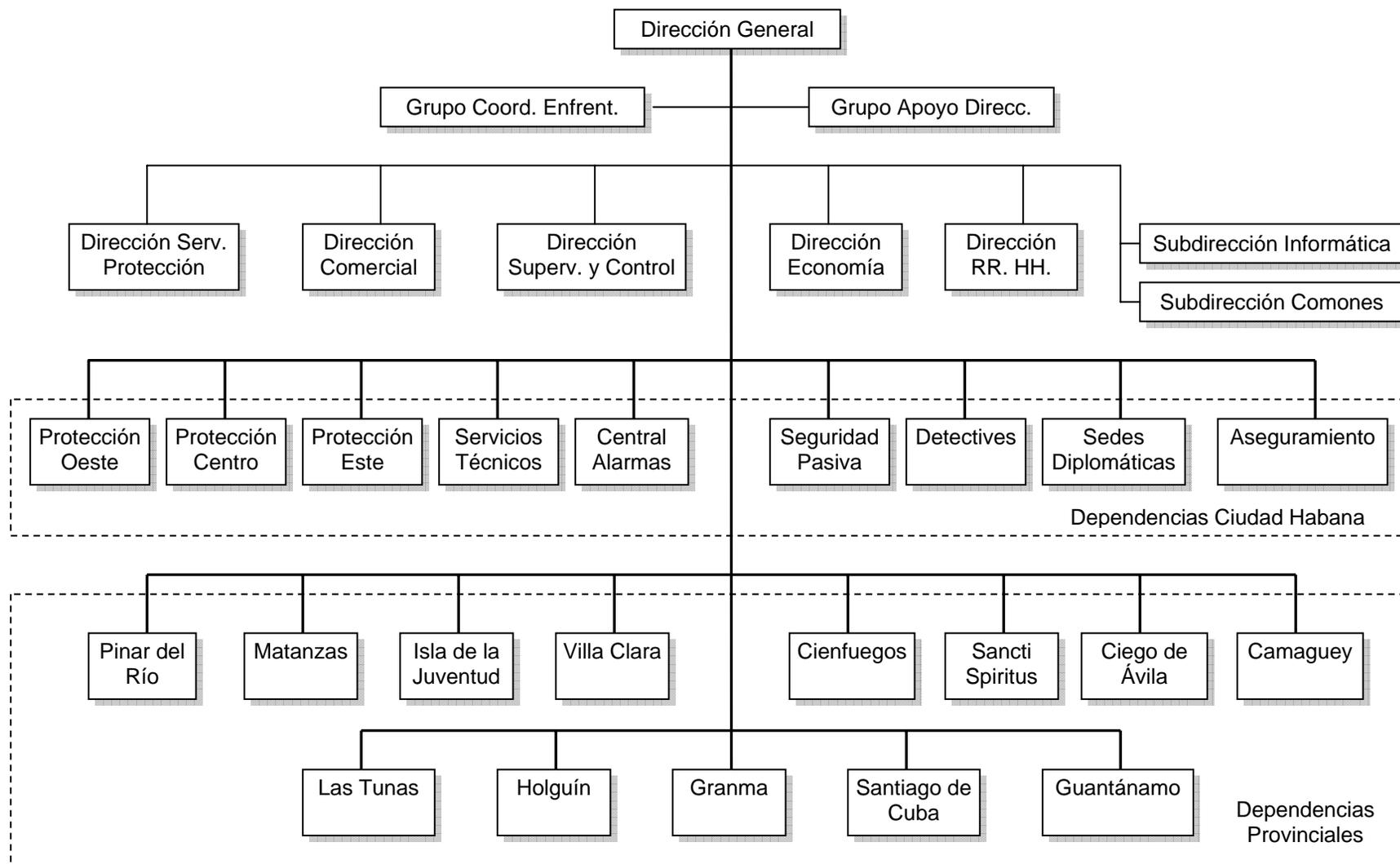
Mostrar

## **Anexo L1: Objeto Social de SEPSA**

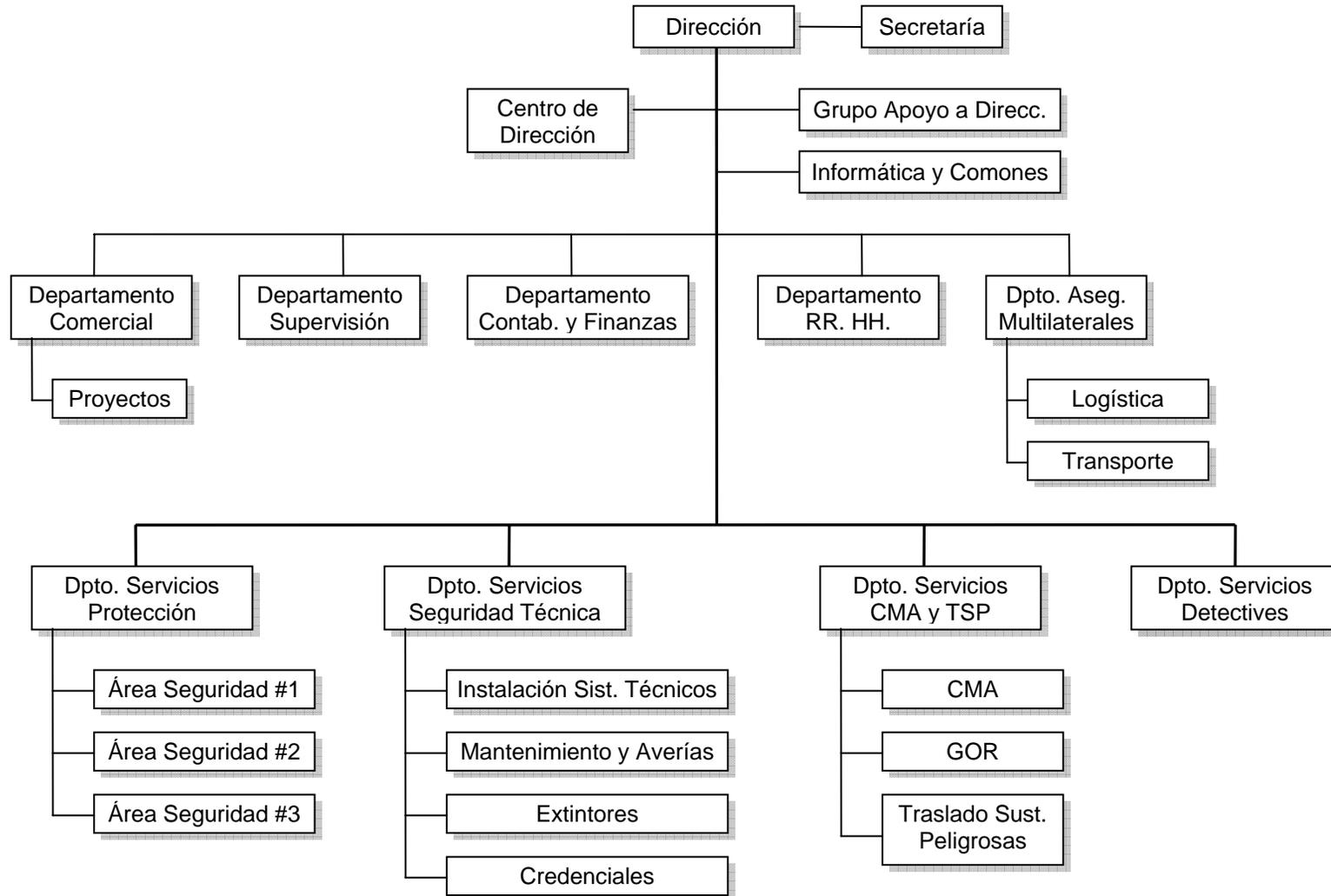
- a) Realizar la protección de bienes, muebles e inmuebles de cualquier tipo, en moneda nacional y divisas.
- b) Efectuar la protección de personas naturales y jurídicas, así como a eventos de cualquier tipo, en moneda nacional y divisas.
- c) Diseñar, fabricar, instalar y dar mantenimiento a equipos, medios, objetos y sistemas de seguridad y protección y otros afines, incluyendo los servicios técnicos y electrónicos, en moneda nacional y divisas.
- d) Operar centrales de monitoreo y gestión de alarmas, incluyendo respuestas especializadas a señales y eventos y monitoreos y gestión de sistemas de localización y control de flotas, emergencias y tele vigilancia local o remota, en moneda nacional y divisas.
- e) Trasladar sustancias peligrosas, alucinógenos, explosivos y otros bienes que por su valor económico y expectativas que generen o por su peligrosidad, puedan requerir protección especial, en moneda nacional y divisas.
- f) Brindar servicios de protección antivirus y de las transmisiones de información computarizada, de almacenamiento y conservación de información computarizada, de almacenamiento y conservación de información y soportes, así como protección contra las emisiones electromagnéticas de computadoras y otros equipos que las produzcan y de protección física con software de medios y sistemas informáticos, en moneda nacional y divisas.
- g) Realizar la consignación, distribución, comercialización mayorista y el arrendamiento de medios, equipos y accesorios y sistemas de seguridad y protección, incluyendo los de protección activa y pasiva contra incendios, así como toda clase de medios de protección humana, medios y sistemas de audio y megafonía, sistemas y medios de captura, grabación y transmisión de imágenes, iluminación, comunicaciones y señalización, en moneda nacional y divisas.
- h) Brindar servicios en el exterior que se generen de la actividad de seguridad y protección en divisas.
- i) Elaborar proyectos y ejecutar actividades constructivas modulares de seguridad para fines diversos, así como barreras físicas, puertas, rejas y otros medios de protección, en moneda nacional y divisas.
- j) Reparar y dar mantenimiento de medios de transporte, equipos y agregados vinculados a la seguridad y protección, en moneda nacional y divisas.
- k) Realizar las investigaciones de hechos y personas en materia de seguridad y protección, en moneda nacional y divisas.

- l) Brindar servicios de asesoría y consultoría integral para la supervisión, la calidad y la legalidad en materia de seguridad y protección, en moneda nacional y divisas.
- m) Ofrecer servicios en la observación participante de la actividad productiva, la transportación y los servicios en general, en moneda nacional y divisas.
- n) Realizar estudios de escenario en materia de seguridad y protección, en moneda nacional y divisas.
- o) Formar y actualizar integralmente al personal dedicado a la actividad de seguridad y protección, en moneda nacional. En el caso de entidades, instituciones y personal extranjero el servicio se cobra en divisas.
- p) Brindar servicios técnicos de adiestramiento, clínicos, farmacéuticos y de zootelería canina, en moneda nacional y divisas.
- q) Prestar servicios de adiestramiento y preparación del personal para la determinación de la autenticidad de documentos financieros mercantiles, papel moneda y toda clase de instrumento de pago, en moneda nacional. En el caso de entidades, instituciones y personal extranjero el servicio se cobra en divisas.
- r) Brindar servicios de investigaciones y pruebas periciales para la detección de falsificaciones y la autenticidad de documentos, obras de arte, bienes de valor museable y otros objetos, en moneda nacional y divisas.
- s) Efectuar la gestión y venta de seguros y reaseguros, asociados a la seguridad y protección física, en moneda nacional y divisas, siempre con la previa autorización de la Superintendencia de Seguros del Ministerio de Finanzas y Precios.
- t) Llevar a cabo la edición y comercialización mayorista de publicaciones especializadas en seguridad y protección física, en moneda nacional y divisas.
- u) Efectuar estudios y proyectos de seguridad, planes de seguridad y protección, planes de evacuación y contingencia, estudios de riesgos y planes de seguridad informática, en moneda nacional y divisas.
- v) Brindar servicios de supervisión en sistemas de seguridad y protección, en moneda nacional y divisas.
- w) Comercializar de forma mayorista canes en moneda nacional y divisas y a personas jurídicas extranjeras en divisas. En el caso de comercialización minorista solo a personas naturales extranjeras en divisas.
- x) Prestar servicios de atención al hombre a sus trabajadores en moneda nacional.

## Anexo L2: Organigrama de la Empresa SEPSA



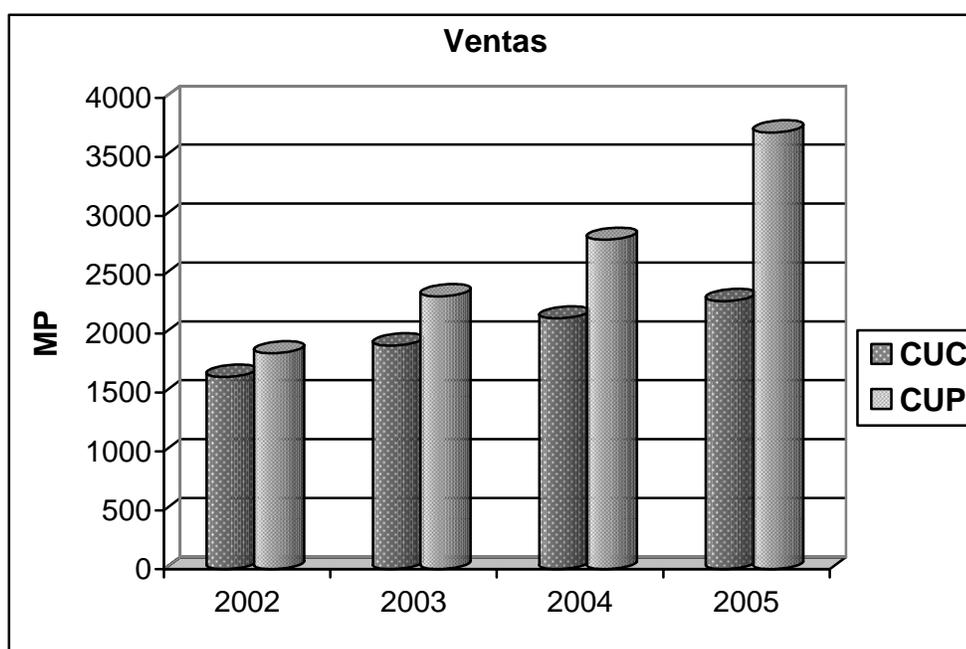
## Anexo M1: Organigrama de la Gerencia SEPSA Cienfuegos



## Anexo M2: Resumen Económico de SEPSA Cienfuegos, al cierre del año 2005

Estado de Situación Resumido Cierre 31/12/2005 Ambas Monedas, UM: MP	
Activos Circulantes	1'757.4
Activos a Largo Plazo	0.0
Activos Fijos Netos	925.1
Activos Diferidos	0.5
Otros Activos	215.9
<b>Total Activos</b>	<b>2'898.9</b>
Pasivos Circulantes	594.6
Pasivos a Largo Plazo	3.3
Pasivos Diferidos	11.2
Otros Pasivos	607.7
Patrimonio	1'682.1
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>2'898.9</b>

Estado de Resultados Resumido Cierre 31/12/2005 Ambas Monedas, UM: MP	
Ventas Netas	5'984.5
Costo de Ventas	4'988.0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>996.5</b>
Gastos de Distribución y Ventas	23.5
<b>Utilidad Neta en Ventas</b>	<b>973.0</b>
Gastos Generales y de Admón	728.0
<b>Utilidad en Operaciones</b>	<b>245.0</b>
Otros Ingresos	105.3
Otros Gastos	24.1
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>326.2</b>



## Anexo M3: *Objetivos Estratégicos de SEPSA Cienfuegos*

Objetivos estratégicos		Estrategias	
1.	Lograr un crecimiento anual de las ventas no inferior al 5%	Diversificar las formas de cobro	1
		Expandirse a nuevos segmentos del mercado haciendo un mejor aprovechamiento del Objeto Social aprobado	2
		Establecer alianzas con proveedores de servicios complementarios	3
2.	Lograr que el 100% de los servicios sean integrales	Compartir el concepto de Servicios Integrales de Seguridad a todos los niveles de la organización	4
		Certificar y mantener la certificación del Sistema de Gestión de la Calidad	5
		Capacitación	6
3.	Reducir el tiempo de respuesta a los clientes en un valor no inferior al 30%	Integración con proveedores	7
		Aumentar la cartera de proveedores	8
		Mejorar la comunicación interna	9
4.	Implantar un Sistema de Gestión del Conocimiento	Diseñar un Sistema de Gestión del Conocimiento	10
		Optimizar el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (NTIC)	11
5.	Alcanzar índices de satisfacción del cliente no inferior a 4.5	Diseñar un Sistema de Comunicación con Clientes	12
6.	Implantar un Sistema de Gestión de la Ciencia y la Innovación Tecnológica	Establecer alianzas con centros académicos y científicos	13
		Estimular la innovación tecnológica	14
		Diseñar un Sistema de Atención al Hombre	15

Fuente: Adaptado de González Ocampo (2006).

## Anexo N: *Cuestionario*

Se necesita de su colaboración para conocer como se desarrollan en su empresa los procesos de planificación y control presupuestarios. A tal efecto se precisa que llene el siguiente cuestionario.

		<b>Sí (1)</b>	<b>A veces (2)</b>	<b>No (3)</b>	<b>No sé (4)</b>
1	Se conocen con suficiente antelación las líneas generales para la elaboración del presupuesto.				
2	Se conocen los objetivos estratégicos y medios de que dispondrá la empresa antes de elaborar los presupuestos.				
3	Se especifican objetivos y metas a alcanzar por las áreas de responsabilidad.				
4	Los objetivos específicos de las áreas motivan a los responsables a su cumplimiento.				
5	Se delimita el nivel de responsabilidad de cada cual en el proceso de elaboración de los presupuestos.				
6	Se establecen mecanismos de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa.				
7	Se crean las condiciones necesarias para garantizar la confección de los presupuestos.				
8	Se estimula la creatividad de los diferentes responsables para acometer las previsiones.				
9	Cada responsable negocia su propuesta de presupuesto con el director.				
10	Se estimula el comprometimiento de los responsables con los presupuestos elaborados.				
11	Se dan a conocer los resultados del presupuesto consolidado a los responsables de todas las áreas.				
12	Se domina la situación financiera a afrontar para el próximo período.				
13	El director expone y justifica, a cada responsable afectado, las modificaciones a realizar.				
14	Se estimula, por parte de la dirección, la revisión sistemática de las cifras presupuestadas.				
15	Se utiliza el presupuesto aprobado en la toma de decisiones de las áreas.				
16	Se determinan las desviaciones del presupuesto, analizándose las causas de las mismas.				
17	Se toman medidas para corregir las desviaciones incurridas en la ejecución del presupuesto.				
18	Las medidas correctivas comprometen a los responsables en su cumplimiento.				

## Anexo Ñ: Resultados de la Encuesta Inicial

### Estadísticos

Valores: 1 - Sí 2 - A veces 3 - No 4 - No sé		Conocimiento de indicaciones	Conocimiento de objetivos estratégicos y medios	Objetivos y metas específicos por áreas de responsabilidad	Objetivos y metas motivadoras	Niveles de responsabilidad delimitados	Coordinación entre las áreas	Creación de condiciones para la elaboración de los presupuestos	Estímulo a la creatividad sobre las previsiones	Negociación de las propuestas de presupuestos	Estímulo al comprometimiento con los presupuestos	Conocimiento de los resultados del presupuesto consolidado	Dominio de la situación financiera para el próximo período	Aceptación de las modificaciones al presupuesto	Estímulo a la revisión sistemática de las cifras presupuestadas	Utilización del presupuesto en la toma de decisiones	Determinación de las desviaciones del presupuesto	Medidas para rectificar las desviaciones presupuestarias	Medidas correctivas que comprometen a los responsables
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>N</b>		27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
<b>Promedio</b>		2.11	1.85	2.37	2.48	1.48	2.44	1.48	1.67	1.15	1.78	2.52	3.22	2.44	2.48	2.41	2.81	3.33	3.59
<b>Media</b>		1.98	1.69	2.25	2.27	1.38	2.34	1.38	1.54	1.11	1.63	2.41	3.14	2.29	2.38	2.33	2.73	3.22	3.53
<b>Mediana</b>		2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00
<b>Moda</b>		2	2	3	2	1	3	1	1	1	1	2	3	2	2	2	3	4	4
<b>Desv. Típica</b>		0.698	0.770	0.688	1.014	0.580	0.641	0.580	0.679	0.362	0.751	0.753	0.698	0.847	0.700	0.572	0.681	0.832	0.636
<b>Percentiles</b>	25	2.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	2.00	3.00	3.00
	50	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00	1.00	2.00	2.00	3.00	2.00	2.00	2.00	3.00	4.00	4.00
	75	3.00	2.00	3.00	3.00	2.00	3.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00

Tabla de Frecuencias

Valores: 1 - Sí 2 - A veces 3 - No 4 - No sé	<b>Conocimiento de indicaciones</b>		<b>Conocimiento de objetivos estratégicos y medios</b>		<b>Objetivos y metas específicos por áreas de responsabilidad</b>		<b>Objetivos y metas motivadoras</b>		<b>Niveles de responsabilidad delimitados</b>		<b>Coordinación entre las áreas</b>		<b>Creación de condiciones para la elaboración de los presupuestos</b>		<b>Estímulo a la creatividad sobre las previsiones</b>		<b>Negociación de las propuestas de presupuestos</b>	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
	1	5	18.5	10	37.0	3	11.1	4	14.8	15	55.6	2	7.4	15	55.6	12	44.4	23
2	14	51.9	11	40.7	11	40.7	12	44.4	11	40.7	11	40.7	11	40.7	12	44.4	4	14.8
3	8	29.6	6	22.2	13	48.1	5	18.5	1	3.7	14	51.9	1	3.7	3	11.1	0	0.0
4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	6	22.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0

	<b>Estímulo al comprometimiento con los presupuestos</b>		<b>Conocimiento de los resultados del presupuesto consolidado</b>		<b>Domnio de la situación financiera para el próximo período</b>		<b>Aceptación de las modificaciones al presupuesto</b>		<b>Estímulo a la revisión sistemática de las cifras presupuestadas</b>		<b>Utilización del presupuesto en la toma de decisiones</b>		<b>Determinación de las desviaciones del presupuesto</b>		<b>Medidas para rectificar las desviaciones presupuestarias</b>		<b>Medidas correctivas que comprometen a los responsables</b>	
	10		11		12		13		14		15		16		17		18	
	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>	<b>Frec.</b>	<b>%</b>
	1	11	40.7	1.0	3.7	0	0.0	3.0	11.1	1	3.7	1	3.7	0	0.0	0	0.0	0
2	11	40.7	14.0	51.9	4	14.8	12.0	44.4	14	51.9	14	51.9	9	33.3	6	22.2	2	7.4
3	5	18.5	9.0	33.3	13	48.1	9.0	33.3	10	37.0	12	44.4	14	51.9	6	22.2	7	25.9
4	0	0.0	3.0	11.1	10	37.0	3.0	11.1	2	7.4	0	0.0	4	14.8	15	55.6	18	66.7

## Anexo O: Cronograma de Ejecución para la elaboración del Presupuesto 2006

Cronograma para la elaboración del Presupuesto						
Empresa: SEPSA Cienfuegos					Año:	2006
No.	Tarea	Observaciones	Responsables	Participan	Fecha Cump.	Entrega / Informa a
1	Impartir Seminario sobre el "Presupuesto Económico"	Detallar las opciones necesarias para la introducción de los datos sobre los presupuestos de las áreas por parte de los responsables; así como calcular, consultar y editar todos los presupuestos necesarios.	Informático	Equipo de Trabajo	30/05/05	No procede
2	Determinar las previsiones de ventas	Detallar para cada área de responsabilidad y/o servicio los estimados de ventas.	J' Dpto Comercial	J' Dpto, Vendedores	13/06/05	Resp. Áreas
3	Determinar las necesidades de Piezas y Acc. p/Transporte	Calcular las necesidades de piezas y accesorios por tipo de vehículo. Especificar las reparaciones de mayor envergadura.	Espec. Transporte	Espec. Transporte	20/06/05	Resp. Áreas
4	Determinar las necesidades de mat. e insumos para la Prot. y Seg. del Trabajo	Determinar los materiales e insumos necesarios por cada área para garantizar la Seguridad y Salud del Trabajo.	J' Dpto RR. HH.	Espec. Seg. y Salud del Trabajo	24/06/05	Resp. Áreas
5	Determinar las necesidades de combustibles y lubricantes	Especificar por cada tipo de vehículo y por cada centro de costo el combustible por asignación y las necesidades de lubricantes.	Espec. Transporte	Espec. Transporte, Resp. Áreas	20/06/05	Resp. Áreas
6	Determinar los gastos por concepto de Días Feriados y Horas Extra	Especificar por cada centro de costo los importes mensuales a incurrir por los conceptos.	J' Dpto RR. HH.	J' Dpto RR. HH., Resp. Áreas	22/06/05	Resp. Áreas
7	Determinar los gastos por concepto de Antigüedad y Compensación Salarial	Determinar por cada centro de costo los importes mensuales promedio por cada uno de los conceptos.	J' Dpto RR. HH.	J' Dpto RR. HH., Resp. Áreas	22/06/05	Resp. Áreas
8	Revisión de la plantilla de cargos propuesta	Revisar el personal propuesto, por cada uno de los centros de costo.	J' Dpto RR. HH	J' Dpto RR. HH., Resp. Áreas	24/06/05	Resp. Áreas
9	Determinar los gastos por concepto de Depreciación de los Activos Fijos	Calcular los importes de gastos por concepto de amortización y registrarlos por cada uno de los centros de costo.	Contador	Contador, Informático	20/06/05	Resp. Áreas

No.	Tarea	Observaciones	Responsables	Participan	Fecha Cump.	Entrega / Informa a
10	Determinar los gastos a incurrir por concepto de capacitación	Determinar y especificar por cada uno de los centros de costo los gastos a incurrir por concepto de capacitación.	Espec. Capacitación	Espec. Capacit., Resp. Áreas	20/06/05	Resp. Áreas
11	Determinar los importes por concepto de mto de equipos de transporte	Determinar a que vehículos sería necesario realizarle algún tipo de mto con terceros.	Espec. Transporte	Espec. Transporte, Resp. Áreas	20/06/05	Resp. Áreas
12	Determinar los importes a pagar por concepto de seguro (reserva) e impuesto de transporte	Determinar por cada tipo de vehículo los importes a pagar según las tarifas acordadas.	Espec. Transporte	Espec. Transporte, Resp. Áreas	20/06/05	Resp. Áreas
13	Determinar los importes por concepto de celulares y beepers	Especificar, por cada centro de costo, según los celulares y beepers asignados, los importes aprobados para los mismos.	Subdirector	Subdirector	15/06/05	Resp. Áreas
14	Determinar los importes por concepto de arrendamiento de equipos de cómputo	Calcular los contratos de arrendamiento vigentes hasta que período cubren. Determinar el nuevo equipamiento a contratar. Especificar los importes necesarios a incurrir por cada centro de costo.	Subdirector	Subdirector, Informático	17/06/05	Resp. Áreas
15	Determinar las necesidades de útiles y herramientas a comprar y/o dar baja	Verificar que útiles será necesario comprar según el estado de los actuales y las necesidades de nuevos servicios.	Resp. Áreas	Resp. Áreas, Espec. Comones	20/06/05	No procede
16	Determinar el resto de los insumos requeridos	Especificar las necesidades mensuales de materiales, personal, dietas y hospedajes, y otros gastos necesarios para garantizar las actividades a acometer.	Resp. Áreas	Resp. Áreas	23/06/05	No procede
17	Comparar los presupuestos obtenidos con los reales hasta la fecha y los estimados al cierre del período	Verificar que los indicadores de los presupuestos obtenidos guardan relación con los reales hasta la fecha y los estimados al cierre del período. En caso contrario, argumentar.	Resp. Áreas	Resp. Áreas	25/06/05	No procede
18	Preparar la propuesta de inversiones necesarias	Según el grado de explotación del equipamiento actual y para poder asimilar las previsiones de ventas, determinar que equipamiento sería necesario adquirir a través de inversiones.	Resp. Áreas	Resp. Áreas	25/06/05	Director

No.	Tarea	Observaciones	Responsables	Participan	Fecha Cump.	Entrega / Informa a
19	Negociar los presupuestos obtenidos con el director  Dirección Comercial Supervisión Economía RR. HH. Aseguramiento Transporte CMA Traslados  Detectives Protección Área Seg. #1 Área Seg. #2  Área Seg. #3 Técnica Instalación Mto y Averías Extintores	Verificar que se cumplen las indicaciones emitidas por la dirección de la empresa y los objetivos trazados por la gerencia.	Director	Director, Resp. Áreas	27/06/05 9:00 9:30 10:00 10:30 11:00 13:00 14:00 15:00 16:00 28/06/05 9:00 10:00 13:00 16:00 29/06/05 9:00 11:00 13:00 14:00 16:00	J' Dpto Contab.
20	Confeccionar el presupuesto consolidado	Confeccionar el sistema informativo a enviar a la dirección de la empresa. Garantizar los cuadros entre los diversos modelos.	J' Dpto Contab. y Finanzas	J' Dpto Contab., Espec. Gestión Económ., Informático	04/07/05	Director



## Anexo Q1: Indicadores Económico-Financieros Estimados para el Cierre 2005

Moneda: CUC

SalDOS Iniciales	
Efectivo:	65500
Cuentas por Cobrar:	305500
CxC Diversas:	3000
Cobros Anticipados:	30000
Cuentas por Pagar:	260000
CxP Diversas:	25000
Pagos Anticipados:	2500
Inventarios:	370000
Dep. Acumulada:	400000
Gastos Diferidos CP:	0
Gastos Diferidos LP:	0

Otras Informaciones:	
Operac. e/Dep. - Pasivos:	0
Provisión para Vacaciones:	0
Ingresos Diferidos:	1000
Aporte Mensual:	61667
Reserva para Conting.:	0
Gastos no Deducibles:	0
Impto sobre Utilidades (%):	0.00%
Capital Social:	841200
Utilidades Retenidas:	0

Moneda: CUP

SalDOS Iniciales	
Efectivo:	550000
Cuentas por Cobrar:	75000
CxC Diversas:	1000
Cobros Anticipados:	20000
Cuentas por Pagar:	160000
CxP Diversas:	32000
Pagos Anticipados:	0
Inventarios:	50000
Dep. Acumulada:	20000
Gastos Diferidos CP:	0
Gastos Diferidos LP:	0

Otras Informaciones:	
Operac. e/Dep. - Pasivos:	0
Provisión para Vacaciones:	100000
Ingresos Diferidos:	10000
Aporte Mensual:	0
Reserva para Conting.:	0
Gastos no Deducibles:	0
Impto sobre Utilidades (%):	0.00%
Capital Social:	
Utilidades Retenidas:	0

## Anexo Q2: Presupuestos de Efectivo Previsionales para el 2006 (Escenarios)

Servicios Especializados de Protección S.A.

SEPSA Cienfuegos

Año: 2006

Presupuesto de Efectivo Proforma

Moneda: CUC

Escenario # 1

Ciclo de Cobros: 40 días

Ciclo de Pagos: 75 días

Aportes: No Lineal

Compras: Disminuir 20 MP

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Saldo inicial</b>	<b>65500</b>	<b>26344</b>	<b>43269</b>	<b>44567</b>	<b>39829</b>	<b>39774</b>	<b>44158</b>	<b>44723</b>	<b>38177</b>	<b>37088</b>	<b>40647</b>	<b>33095</b>	<b>65500</b>
<i>Entradas de efectivo:</i>													
Cobros por Ventas	123322	217347	219936	194947	192823	198899	198709	195901	198303	201833	196954	199669	2338644
Otros Cobros	0	0	1000	0	0	1000	0	0	1000	0	0	1000	4000
Cobros Anticipados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Entradas</b>	<b>123322</b>	<b>217347</b>	<b>220936</b>	<b>194947</b>	<b>192823</b>	<b>199899</b>	<b>198709</b>	<b>195901</b>	<b>199303</b>	<b>201833</b>	<b>196954</b>	<b>200669</b>	<b>2342644</b>
<b>Efectivo total disp.</b>	<b>188822</b>	<b>243691</b>	<b>264204</b>	<b>239514</b>	<b>232651</b>	<b>239673</b>	<b>242867</b>	<b>240624</b>	<b>237480</b>	<b>238921</b>	<b>237602</b>	<b>233764</b>	<b>2408144</b>
<i>Desembolsos:</i>													
Materiales y Piezas	5362	8620	19880	50599	60349	61669	63690	66088	63941	57923	66743	67694	592559
Combustible	7024	6994	6994	7006	7036	7006	7006	7006	7036	7006	7018	7018	84148
Electricidad	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	13176
Salarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seg. Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Pagos	68977	83703	91516	55835	37146	36590	36877	36129	41393	40633	40298	36169	605266
Inversiones	17	8	149	149	2249	2152	4373	12027	6824	1514	4150	13075	46686
Estimulación	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25100	25100	25100	25100	25200	25200	300800
Impuestos (aporte)	55000	75000	75000	60000	60000	62000	60000	55000	55000	65000	60000	58000	740000
Pagos Anticipados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Desembolsos</b>	<b>162478</b>	<b>200423</b>	<b>219637</b>	<b>199686</b>	<b>192877</b>	<b>195515</b>	<b>198144</b>	<b>202448</b>	<b>200392</b>	<b>198274</b>	<b>204507</b>	<b>208254</b>	<b>2382634</b>
<b>Superávit (Déficit)</b>	<b>26344</b>	<b>43269</b>	<b>44567</b>	<b>39829</b>	<b>39774</b>	<b>44158</b>	<b>44723</b>	<b>38177</b>	<b>37088</b>	<b>40647</b>	<b>33095</b>	<b>25510</b>	<b>25510</b>
<i>Financiamiento:</i>													
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contravalor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abono	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiamiento total</b>	<b>0</b>												
<b>Saldo final</b>	<b>26344</b>	<b>43269</b>	<b>44567</b>	<b>39829</b>	<b>39774</b>	<b>44158</b>	<b>44723</b>	<b>38177</b>	<b>37088</b>	<b>40647</b>	<b>33095</b>	<b>25510</b>	<b>25510</b>

Servicios Especializados de Protección S.A.  
SEPSA Cienfuegos  
Presupuesto de Efectivo Proforma  
Moneda: CUC

Año: 2006

**Escenario # 2**

Ciclo de Cobros: 45 días  
Ciclo de Pagos: 90 días  
Aportes: No Lineal  
Compras:

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Saldo inicial</b>	<b>65500</b>	<b>32762</b>	<b>60258</b>	<b>60695</b>	<b>49117</b>	<b>54299</b>	<b>57422</b>	<b>64659</b>	<b>60847</b>	<b>59952</b>	<b>56635</b>	<b>56755</b>	<b>65500</b>
<i>Entradas de efectivo:</i>													
Cobros por Ventas	92740	186919	219074	192623	192337	197634	199529	195735	197572	200956	197890	199152	2272160
Otros Cobros	0	0	1000	0	0	1000	0	0	1000	0	0	1000	4000
Cobros Anticipados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Entradas</b>	<b>92740</b>	<b>186919</b>	<b>220074</b>	<b>192623</b>	<b>192337</b>	<b>198634</b>	<b>199529</b>	<b>195735</b>	<b>198572</b>	<b>200956</b>	<b>197890</b>	<b>200152</b>	<b>2276160</b>
<b>Efectivo total disp.</b>	<b>158240</b>	<b>219681</b>	<b>280332</b>	<b>253318</b>	<b>241454</b>	<b>252933</b>	<b>256951</b>	<b>260394</b>	<b>259419</b>	<b>260909</b>	<b>254525</b>	<b>256907</b>	<b>2341660</b>
<i>Desembolsos:</i>													
Materiales y Piezas	5362	8620	19880	46309	55598	56721	58782	60581	59143	62325	61465	62273	557059
Combustible	7024	6994	6994	7006	7036	7006	7006	7006	7036	7006	7018	7018	84148
Electricidad	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	13176
Salarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seg. Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Pagos	55977	57703	91516	62653	34174	33627	33934	33335	38676	37232	36839	33324	548989
Inversiones	17	8	149	136	2249	2059	4373	10427	6413	1514	4150	11475	42969
Estimulación	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25100	25100	25100	25100	25200	25200	300800
Impuestos (aporte)	31000	60000	75000	62000	62000	70000	62000	62000	62000	70000	62000	62000	740000
Pagos Anticipados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Desembolsos</b>	<b>125478</b>	<b>159423</b>	<b>219637</b>	<b>204201</b>	<b>187155</b>	<b>195510</b>	<b>192293</b>	<b>199547</b>	<b>199466</b>	<b>204274</b>	<b>197769</b>	<b>202387</b>	<b>2287140</b>
<b>Superávit (Déficit)</b>	<b>32762</b>	<b>60258</b>	<b>60695</b>	<b>49117</b>	<b>54299</b>	<b>57422</b>	<b>64659</b>	<b>60847</b>	<b>59952</b>	<b>56635</b>	<b>56755</b>	<b>54520</b>	<b>54520</b>
<i>Financiamiento:</i>													
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contravalor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abono	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiamiento total</b>	<b>0</b>												
<b>Saldo final</b>	<b>32762</b>	<b>60258</b>	<b>60695</b>	<b>49117</b>	<b>54299</b>	<b>57422</b>	<b>64659</b>	<b>60847</b>	<b>59952</b>	<b>56635</b>	<b>56755</b>	<b>54520</b>	<b>54520</b>

Servicios Especializados de Protección S.A.  
SEPSA Cienfuegos

Año: 2006

Escenario # 3

Presupuesto de Efectivo Proforma  
Moneda: CUC

Ciclo de  
Cobros: 42 días  
Ciclo de Pagos: 80 días  
Aportes: No Lineal  
Compras: Disminuir 10 MP

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
<b>Saldo inicial</b>	<b>65500</b>	<b>23294</b>	<b>44780</b>	<b>49244</b>	<b>31195</b>	<b>30778</b>	<b>36493</b>	<b>35326</b>	<b>24749</b>	<b>18399</b>	<b>26213</b>	<b>18053</b>	<b>65500</b>
<i>Entradas de efectivo:</i>													
Cobros por Ventas	102272	205909	232458	196611	192962	198215	199442	195683	198150	201432	197594	199579	2320306
Otros Cobros	0	0	1000	0	0	1000	0	0	1000	0	0	1000	4000
Cobros Anticipados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Entradas</b>	<b>102272</b>	<b>205909</b>	<b>233458</b>	<b>196611</b>	<b>192962</b>	<b>199215</b>	<b>199442</b>	<b>195683</b>	<b>199150</b>	<b>201432</b>	<b>197594</b>	<b>200579</b>	<b>2324306</b>
<b>Efectivo total disp.</b>	<b>167772</b>	<b>229203</b>	<b>278237</b>	<b>245856</b>	<b>224157</b>	<b>229993</b>	<b>235936</b>	<b>231008</b>	<b>223898</b>	<b>219830</b>	<b>223807</b>	<b>218632</b>	<b>2389806</b>
<i>Desembolsos:</i>													
Materiales y Piezas	5362	8620	25243	53856	60884	61742	64414	65576	64498	58024	66722	67861	602801
Combustible	7024	6994	6994	7006	7036	7006	7006	7006	7036	7006	7018	7018	84148
Electricidad	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	1098	13176
Salarios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seg. Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Pagos	55977	57703	95493	67560	37004	36561	36678	35939	42201	41133	39566	35656	581471
Inversiones	17	8	166	141	2357	2094	6315	11541	5568	1257	6150	12075	47686
Estimulación	25000	25000	25000	25000	25000	25000	25100	25100	25100	25100	25200	25200	300800
Impuestos (aporte)	50000	85000	75000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	60000	50000	740000
Pagos Anticipados	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total de Desembolsos</b>	<b>144478</b>	<b>184423</b>	<b>228993</b>	<b>214661</b>	<b>193379</b>	<b>193500</b>	<b>200610</b>	<b>206260</b>	<b>205500</b>	<b>193617</b>	<b>205754</b>	<b>198908</b>	<b>2370082</b>
<b>Superávit (Déficit)</b>	<b>23294</b>	<b>44780</b>	<b>49244</b>	<b>31195</b>	<b>30778</b>	<b>36493</b>	<b>35326</b>	<b>24749</b>	<b>18399</b>	<b>26213</b>	<b>18053</b>	<b>19724</b>	<b>19724</b>
<i>Financiamiento:</i>													
Préstamo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Contravalor	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Abono	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Interés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Financiamiento total</b>	<b>0</b>												
<b>Saldo final</b>	<b>23294</b>	<b>44780</b>	<b>49244</b>	<b>31195</b>	<b>30778</b>	<b>36493</b>	<b>35326</b>	<b>24749</b>	<b>18399</b>	<b>26213</b>	<b>18053</b>	<b>19724</b>	<b>19724</b>

## Anexo R1: *Desviaciones Significativas, Presupuesto 2006, Acumulados 1er Semestre*

<b>Área: Protección</b>				
<b>Id.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Moneda: CUC</b>				
<b>Ingresos: 101.4%</b>				
10002	Material de Comunicaciones	78.92	852.58	1080.3
10009	Mat. Seguridad y Salud del Trabajo	0.00	924.54	1000.0
30010	Combustibles CUC	27,459.00	35,751.18	130.2
70010	Depreciación CUC	13,342.72	27,590.64	206.8
80005	Alimentación	105,509.42	108,184.14	102.5
80203	Servicio al Seguro	8,517.66	9,662.66	113.4
80307	Servicio de Celular	0.00	526.23	1000.0
80406	Indemnizaciones	0.00	1,343.38	1000.0
<b>Moneda: CUP</b>				
<b>Ingresos: 112.1%</b>				
20002	Material de Comunicaciones	0.00	317.88	1000.0
20008	Materiales de Oficina	0.00	178.17	1000.0
20009	Seguridad y Salud del Trabajo	0.00	182.25	1000.0
20011	Ropa y Calzado	0.00	2,564.54	1000.0
50040	Coeficiente de Part. Laboral	63,023.99	134,253.78	213.0
50050	Días Feriados	4,576.08	12,707.50	277.7
50060	Plus Salarial	42,874.00	56,376.54	131.5
60020	Subsidio por Enfermedad	0.00	12,968.07	1000.0
60030	Licencia de Maternidad	0.00	373.80	1000.0
70020	Depreciación CUP	0.00	2,579.17	1000.0
81005	Alimentación	14,296.01	19,985.36	139.8
81406	Indemnizaciones	0.00	1,219.60	1000.0

<b>Área: Técnica</b>				
<b>Id.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Moneda: CUC</b>				
<b>Ingresos: 129.1%</b>				
10004	Pzas, Acc. y Mat. p/Transporte	743.00	1,657.02	223.0
10009	Mat. Seguridad y Salud del Trabajo	0.00	477.35	1000.0
10010	Otros Materiales	50.02	605.17	1209.9
10011	Ropa y Calzado	585.00	998.71	170.7
80306	Otros Servicios Comunicaciones	90.00	270.00	300.0
80307	Servicio de Celular	0.00	216.52	1000.0
80309	Otros Servicios	198.00	2,627.08	1326.8
<b>Moneda: CUP</b>				
<b>Ingresos: 113.9%</b>				
20001	Mat. Primas y Mat. Principales	0.00	4,000.00	1000.0
50040	Coeficiente de Part. Laboral	2,226.67	5,092.69	228.7
70020	Depreciación CUP	0.00	201.62	1000.0
81001	Dietas de Alimentación	0.00	442.40	1000.0
81101	Mantto y Rep. Equipos Transp.	768.60	921.62	119.9
81105	Mantto y Rep. Otros Equipos	0.00	122.46	1000.0
81309	Otros Servicios	662.10	8,743.75	1320.6

<b>Área: CMA</b>				
<b>Id.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Moneda: CUC</b>				
<b>Ingresos: 99.9%</b>				
70010	Depreciación CUC	559.82	633.82	113.2
80203	Servicio al Seguro	261.48	322.96	123.5
80307	Servicio de Celular	0.00	3,210.90	1000.0
<b>Moneda: CUP</b>				
<b>Ingresos: 108.3%</b>				
50020	Descanso Retribuido	1,958.00	2,150.24	109.8
50040	Coeficiente de Part. Laboral	1,037.61	1,915.26	184.6
50050	Días Feriados	69.96	119.49	170.8
50060	Plus Salarial	0.00	309.50	1000.0
50090	Otros Pagos	0.00	359.10	1000.0
60010	Contribución a la Seg. Social	2,937.26	3,225.62	109.8
60020	Subsidio por Enfermedad	0.00	162.33	1000.0
60040	Imppto por Utiliz. Fuerza Trab.	2,349.80	2,580.53	109.8
81005	Alimentación	214.62	283.29	132.0

<b>Área: Detectives</b>				
<b>Id.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Moneda: CUC</b>				
<b>Ingresos: 125.4%</b>				
10004	Pzas, Acc. y Mat. p/Transporte	804.00	1,885.56	234.5
80203	Servicio al Seguro	607.50	872.07	143.6
80307	Servicio de Celular	0.00	250.96	1000.0
80401	Arrendamiento de Equipos	0.00	122.16	1000.0
<b>Moneda: CUP</b>				
<b>Ingresos: 108.3%</b>				
20004	Pzas, Acc. y Mat. p/Transporte	0.00	462.36	1000.0
50040	Coeficiente de Part. Laboral	1,596.49	3,436.09	215.2
50090	Otros Pagos	0.00	725.20	1000.0

<b>Área: Ventas</b>				
<b>Id.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
<b>Moneda: CUC</b>				
<b>Ingresos: 156.4%</b>				
10004	Pzas, Acc. y Mat. p/Transporte	300.00	729.36	243.1
10009	Mat. Seguridad y Salud del Trabajo	0.00	52.90	1000.0
10010	Otros Materiales	9.07	87.82	968.2
80001	Dietas de Alimentación	56.44	115.04	203.8
<b>Moneda: CUP</b>				
<b>Ingresos: 151.7%</b>				
20001	Mat. Primas y Mat. Principales	0.00	43,199.07	1000.0
20004	Pzas, Acc. y Mat. p/Transporte	0.00	123.51	1000.0
50040	Coeficiente de Part. Laboral	192.91	542.77	281.4
70020	Depreciación CUP	0.00	78.69	1000.0

## Anexo R2: Estado de Resultados con Desviaciones

Empresa: SEPSA Cienfuegos Área: Protección Servicio: Protección con Agentes U.M.: Horas-Hombre			
		Año: 2006 Mes: Junio	
	CUC	CUP	Total
+ Ventas Previstas	788.1	1778.4	2566.5
+/- Desviación en Volumen	-7.7	-17.4	-25.2
+/- Desviación en Precios	36.3	259.8	296.2
<b>= Ventas Reales</b>	<b>816.7</b>	<b>2020.8</b>	<b>2837.5</b>
- Costos Directos Previstos	-153.1	-1809.3	-1962.4
+/- Desv. econ. en Mat. Primas y Mat.	3.6	-5.7	-2.1
+/- Desv. téc. en Mat. Primas y Mat.	.4	.0	.4
+/- Desv. econ. en Port. Energéticos	.2		.2
+/- Desv. téc. en Port. Energéticos	.0		.0
+/- Desv. econ. en Salario y Seg. Social		-284.9	-284.9
+/- Desv. téc. en Salario y Seg. Social		17.3	17.3
+/- Desv. econ. en Amortización	-.2	-.1	-.3
+/- Desv. téc. en Amortización	.0		.0
+/- Desv. econ. en Otros Gastos	-.7	18.8	18.1
+/- Desv. téc. en Otros Gastos	1.1	.4	1.5
<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>668.0</b>	<b>-42.7</b>	<b>625.3</b>
- Costos Indirectos y/o Gastos Admón presup.	27.5	193.6	221.1
+/- Desv. en Mat. Primas y Mat.	.6	-1.0	-.4
+/- Desv. en Port. Energéticos			
+/- Desv. en Salario y Seg. Social		-7.4	-7.4
+/- Desv. en Amortización	-.1	-.1	-.2
+/- Desv. en Otros Gastos	1.6	.8	2.4
<b>= Utilidad Real</b>	<b>697.6</b>	<b>143.2</b>	<b>840.8</b>

### Anexo R3: *Causas de las Desviaciones Presupuestarias detectadas*

<b>Área: Protección</b>		
<b>Id.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Causas</b>
<b>Moneda: CUC</b>		
10002	Material de Comunicaciones	Instalación de nuevos equipos de comunicaciones en los medios de transporte del personal
10009	Mat. Seguridad y Salud del Trabajo	Previsto por otro elemento de gastos y ejecutado por este
30010	Combustibles CUC	Incremento de los precios de compra del combustible
70010	Depreciación CUC	Estimado por debajo del necesario para el período actual
80005	Alimentación	Incremento del promedio de trabajadores, por necesidad del servicio
80203	Servicio al Seguro	Incremento de las tarifas a pagar por contingencia, respecto a los estimados
80307	Servicio de Celular	El gasto por este concepto fue previsto por la administración y la ejecución está por esta actividad
80406	Indemnizaciones	No fue aprobada la previsión de gastos por este concepto
<b>Moneda: CUP</b>		
20002	Material de Comunicaciones	Incremento de las tasas de aranceles
20008	Materiales de Oficina	Idem
20009	Seguridad y Salud del Trabajo	Idem
20011	Ropa y Calzado	Idem
50040	Coeficiente de Part. Laboral	Incremento de la estimación aprobada, según el cumplimiento de la eficiencia de la empresa
50050	Días Feriados	Cambio en la determinación de las horas trabajadas por este concepto, respecto a la previsión inicial
50060	Plus Salarial	Incremento de las compensaciones salariales, según indicaciones del organismo
60020	Subsidio por Enfermedad	No fue aprobada la previsión de gastos por este concepto
60030	Licencia de Maternidad	Idem
70020	Depreciación CUP	Incremento de los aranceles de los activos fijos adquiridos
81005	Alimentación	Idem al 80005
81406	Indemnizaciones	Idem al 80406

<b>Área: Técnica</b>		
<b>Id.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Causas</b>
<b><u>Moneda: CUC</u></b>		
10004	Pzas, Acc. y Mat. p/Transporte	Reparación del panel de Mantto y Averías
10009	Mat. Seguridad y Salud del Trabajo	Previsto por otro elemento de gastos y ejecutado por este
10010	Otros Materiales	Reparación del panel de Mantto y Averías
10011	Ropa y Calzado	El vestuario se ejecutó antes de lo previsto
80306	Otros Servicios Comunicaciones	Se previó un beeper y se está ejecutando el gasto de tres
80307	Servicio de Celular	El gasto por este concepto fue previsto por la administración y la ejecución está por esta actividad
80309	Otros Servicios	
<b><u>Moneda: CUP</u></b>		
20001	Mat. Primas y Mat. Principales	Incremento de las tasas de aranceles
50040	Coeficiente de Part. Laboral	Incremento de la estimulación aprobada, según el cumplimiento de la eficiencia de la empresa
70020	Depreciación CUP	Incremento de los aranceles de los activos fijos adquiridos
81001	Dietas de Alimentación	
81101	Mantto y Rep. Equipos Transp.	
81105	Mantto y Rep. Otros Equipos	
81309	Otros Servicios	

<b>Área: CMA</b>		
<b>Id.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Causas</b>
<b><u>Moneda: CUC</u></b>		
70010	Depreciación CUC	Adquisición de activo, no prevista
80203	Servicio al Seguro	Incremento de las tarifas a pagar por contingencia, respecto a los estimados
80307	Servicio de Celular	El gasto por este concepto fue previsto por el elemento 80306 y la ejecución está por este
<b><u>Moneda: CUP</u></b>		
50020	Descanso Retribuido	Variación del Plan de Vacaciones previsto
50040	Coeficiente de Part. Laboral	Incremento de la estimulación aprobada, según el cumplimiento de la eficiencia de la empresa
50050	Días Feriados	Cambio en la determinación de las horas trabajadas por este concepto, respecto a la previsión inicial
50060	Plus Salarial	Incremento de las compensaciones salariales, según indicaciones del organismo
50090	Otros Pagos	
60010	Contribución a la Seg. Social	Motivado por el incremento de las partidas de salario
60020	Subsidio por Enfermedad	No fue aprobada la previsión de gastos por este concepto
60040	Impto por Utiliz. Fuerza Trab.	Motivado por el incremento de las partidas de salario
81005	Alimentación	Incremento de los aranceles de la alimentación

<b>Área: Detectives</b>		
<b>Id.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Causas</b>
<b><u>Moneda: CUC</u></b>		
10004	Pzas, Acc. y Mat. p/Transporte	Sobreexplotación del parque automotor
80203	Servicio al Seguro	Incremento de las tarifas a pagar por contingencia, respecto a los estimados
80307	Servicio de Celular	El gasto por este concepto fue previsto por la administración y la ejecución está por esta actividad
80401	Arrendamiento de Equipos	Idem
<b><u>Moneda: CUP</u></b>		
20004	Pzas, Acc. y Mat. p/Transporte	Motivado por el incremento del 10004
50040	Coeficiente de Part. Laboral	Incremento de la estimulación aprobada, según el cumplimiento de la eficiencia de la empresa
50090	Otros Pagos	

<b>Área: Ventas</b>		
<b>Id.</b>	<b>Elemento</b>	<b>Causas</b>
<b><u>Moneda: CUC</u></b>		
10004	Pzas, Acc. y Mat. p/Transporte	Roturas imprevistas
10009	Mat. Seguridad y Salud del Trabajo	Ejecución de gastos no prevista
10010	Otros Materiales	Sobreejecución de gastos
80001	Dietas de Alimentación	Incremento de los viajes previstos a La Habana y sobreejecución de gastos por este concepto
<b><u>Moneda: CUP</u></b>		
20001	Mat. Primas y Mat. Principales	Incremento de las ventas e incremento de las tasas de aranceles
20004	Pzas, Acc. y Mat. p/Transporte	Motivado por el incremento del 10004
50040	Coeficiente de Part. Laboral	Incremento de la estimulación aprobada, según el cumplimiento de la eficiencia de la empresa
70020	Depreciación CUP	Incremento de los aranceles de los activos fijos adquiridos

## Anexo S: Resultados de la Encuesta de Validación

### Estadísticos

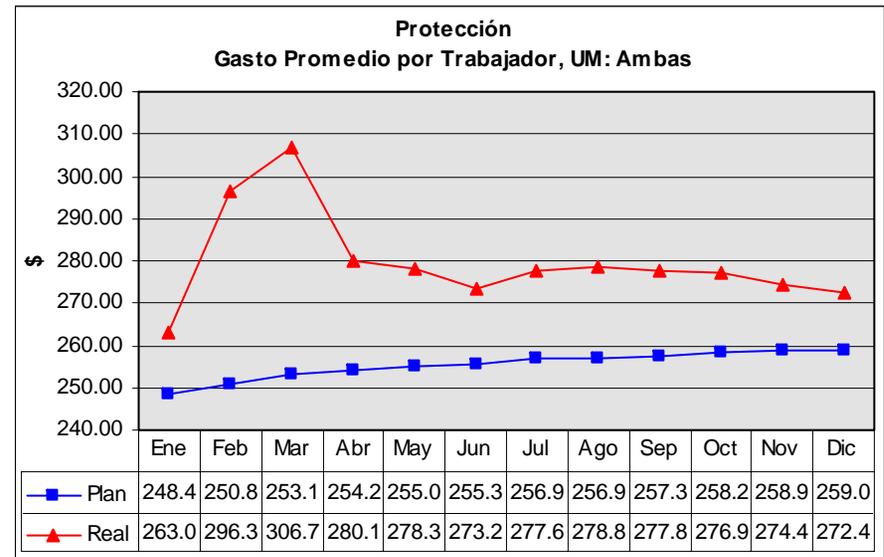
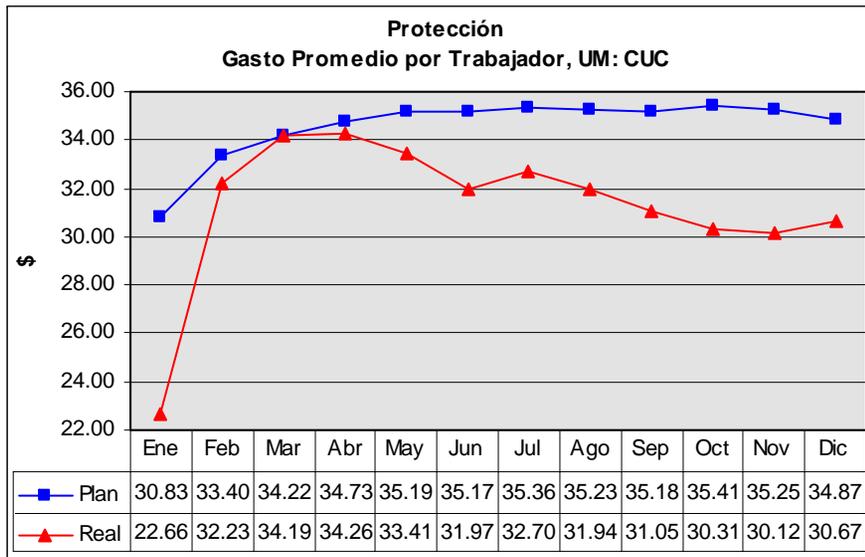
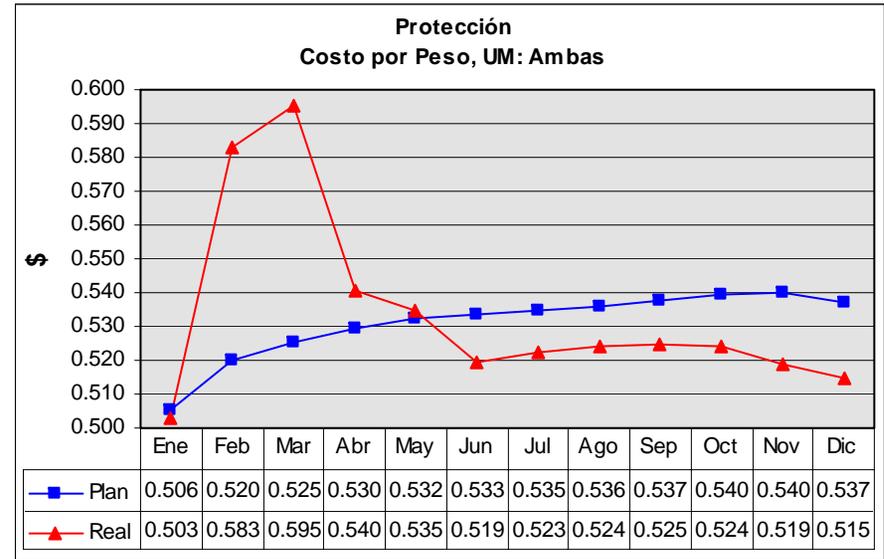
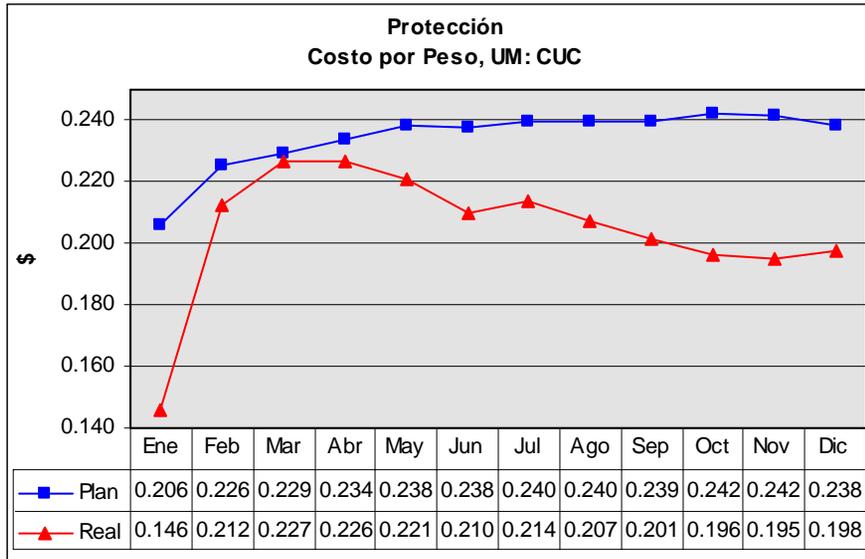
Valores: 1 - Sí 2 - A veces 3 - No 4 - No sé		Conocimiento de indicaciones	Conocimiento de objetivos estratégicos y medios	Objetivos y metas específicos por áreas de responsabilidad	Objetivos y metas motivadoras	Niveles de responsabilidad delimitados	Coordinación entre las áreas	Creación de condiciones para la elaboración de los presupuestos	Estímulo a la creatividad sobre las previsiones	Negociación de las propuestas de presupuestos	Estímulo al compromiso con los presupuestos	Conocimiento de los resultados del presupuesto consolidado	Domnio de la situación financiera para el próximo período	Aceptación de las modificaciones al presupuesto	Estímulo a la revisión sistemática de las cifras presupuestadas	Utilización del presupuesto en la toma de decisiones	Determinación de las desviaciones del presupuesto	Medidas para rectificar las desviaciones presupuestarias	Medidas correctivas que comprometen a los responsables
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
<b>N</b>		27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
<b>Promedio</b>		1.41	1.44	1.81	2.04	1.37	1.63	1.37	1.52	1.00	1.37	1.44	1.89	1.41	1.26	1.41	2.00	2.37	2.44
<b>Media</b>		1.33	1.36	1.70	1.93	1.29	1.55	1.29	1.42	1.00	1.29	1.36	1.74	1.33	1.20	1.33	1.81	2.19	2.25
<b>Mediana</b>		1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00
<b>Moda</b>		1	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2
<b>Desv. Típica</b>		0.501	0.506	0.622	0.706	0.492	0.492	0.492	0.580	0.000	0.492	0.506	0.751	0.501	0.447	0.501	0.920	0.967	1.013
<b>Percentiles</b>	25	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00
	50	1.00	1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.00	1.00	1.00	1.00	2.00	2.00	2.00
	75	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.00	2.00	2.00	2.00	2.00	1.50	2.00	2.00	2.50	3.50

Tabla de Frecuencias

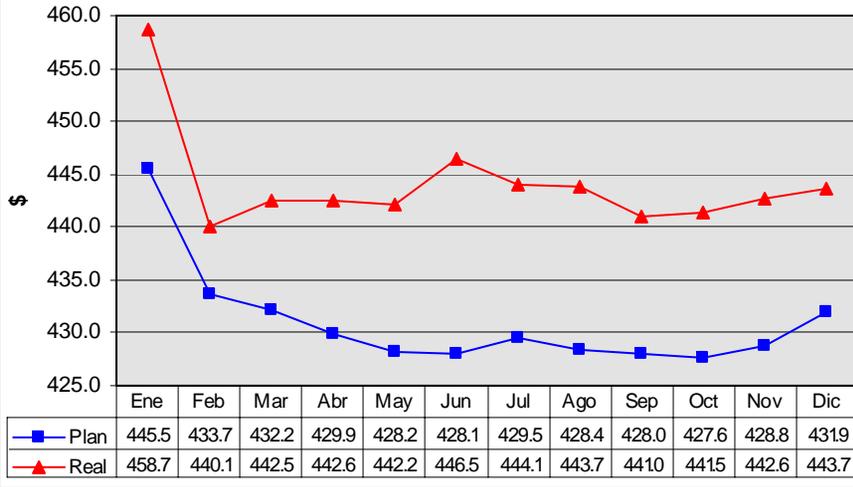
	Conocimiento de indicaciones		Conocimiento de objetivos estratégicos y medios		Objetivos y metas específicos por áreas de responsabilidad		Objetivos y metas motivadoras		Niveles de responsabilidad delimitados		Coordinación entre las áreas		Creación de condiciones para la elaboración de los presupuestos		Estímulo a la creatividad sobre las previsiones		Negociación de las propuestas de presupuestos	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
Valores: 1 - Sí 2 - A veces 3 - No 4 - No sé																		
1	16	59.3	15	55.6	8	29.6	4	14.8	17	63.0	10	37.0	17	63.0	14	51.9	27	100.0
2	11	40.7	12	44.4	16	59.3	20	74.1	10	37.0	17	63.0	10	37.0	12	44.4	0	0.0
3	0	0.0	0	0.0	3	11.1	1	3.7	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	3.7	0	0.0
4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	7.4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0

	Estímulo al comprometimiento con los presupuestos		Conocimiento de los resultados del presupuesto consolidado		Dominio de la situación financiera para el próximo período		Aceptación de las modificaciones al presupuesto		Estímulo a la revisión sistemática de las cifras presupuestadas		Utilización del presupuesto en la toma de decisiones		Determinación de las desviaciones del presupuesto		Medidas para rectificar las desviaciones presupuestarias		Medidas correctivas que comprometen a los responsables	
	10		11		12		13		14		15		16		17		18	
	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	17	63.0	15	55.6	9	33.3	16	59.3	20	74.1	16	59.3	8	29.6	3	11.1	3	11.1
2	10	37.0	12	44.4	12	44.4	11	40.7	7	25.9	11	40.7	14	51.9	17	63.0	16	59.3
3	0	0.0	0	0.0	6	22.2	0	0.0	0	0.0	0	0.0	2	7.4	1	3.7	1	3.7
4	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	3	11.1	6	22.2	7	25.9

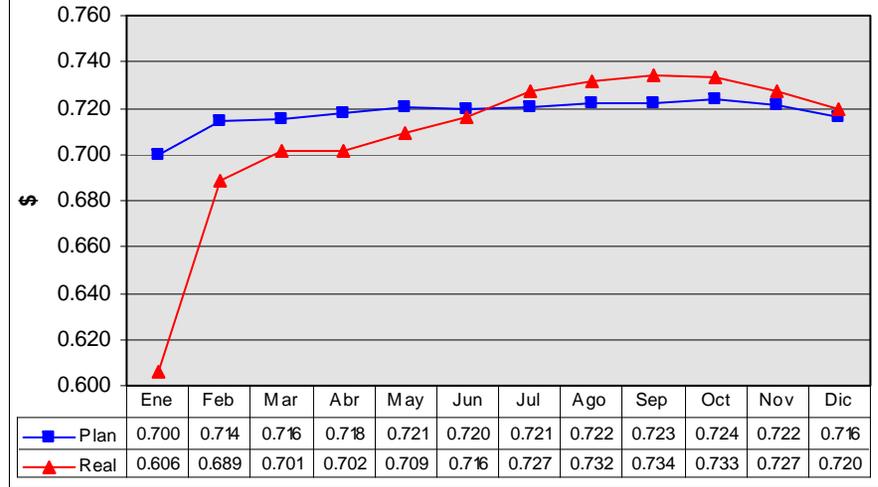
## Anexo T: Resultados de Eficiencia alcanzados



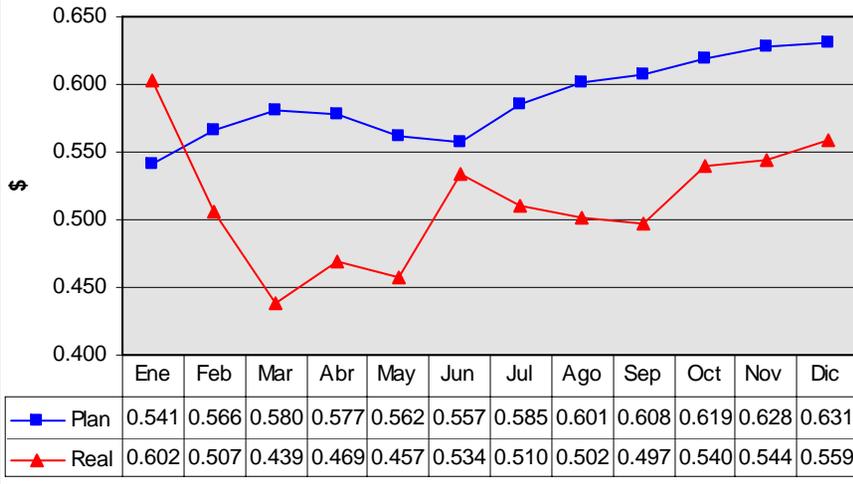
**Protección  
Productividad Promedio**



**Protección  
Salario Medio / Productividad**



**Técnica  
Costo por Peso, UM: CUC**



**Técnica  
Costo por Peso, UM: Ambas**

