



*Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya"*  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Sede Universitaria Municipal Cacocum*  
*Sub – Sede Cristino Naranjo*  
*Carrera: Contabilidad y Finanzas*

# **TRABAJO DE DIPLOMA**

*Tema: "Evaluación del Presupuesto Maestro en la Empresa Azucarera Cristino Naranjo Vázquez".*

*Autor: Juan Manuel Gutiérrez Ramírez*

*Tutor: Lic. Guillermo Tamayo Fernández*

*Diciembre del 2010.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Ante todo agradecer a nuestra Revolución por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional en la rama de contabilidad.

Mi más profundo agradecimiento al Licenciado Guillermo Tamayo Fernández, por todo el apoyo brindado como Tutor, que con sus conocimientos y experiencia acompañados de la cortesía y amabilidad que lo caracterizan, me permitió materializar este trabajo.

Agradecer al claustro de profesores de la Sub - Sede Universitaria de Cristino Naranjo que con paciencia y mucha dedicación me hicieron llegar sus conocimientos, y muy especialmente al Licenciado Racial Escobar Almaguer.

Agradecer a la Lic. Bárbara Díaz Guerrero e Ing. Grisel de la Torre Calatalá por todo el apoyo brindado, a Idelner Ricardo Hijuelos y Telmo Ivan Escobar Batista conjuntamente con mis compañeros de aula, así como a todos aquellos que de una forma u otra me dieron su apoyo.

**A TODOS MI ETERNA GRATITUD.**

## **DEDICATORIA**

A mis hijos, razón primera de mi existir, por haberme dado la fuerza y la inspiración suficiente para llegar hasta aquí.

A mi madre, por su especial ejemplo en la vida y el haber sido mi extraordinario apoyo y consuelo en los momentos más difíciles, para que yo pudiera materializar este empeño profesional.

A mi familia, hermanos y sobrinos por todo el apoyo espiritual que me han dado.

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como título “Evaluación del Presupuesto Maestro de la Empresa Azucarera Cristino Naranjo Vázquez”. Para ello es necesario tener en cuenta que la correcta elaboración de un Presupuesto Maestro permite conocer las necesidades financieras, materiales y humanas en función de la producción, así como las limitaciones existentes para obtener y lograr los objetivos de trabajo proyectados.

Para la realización del presente trabajo, se recopiló información, que permitió detectar las insuficiencias del sistema de planificación anterior, facilitando los datos para la evaluación del Presupuesto Maestro.

El mismo se estructuró en dos capítulos: El primero se dedicó a los antecedentes históricos de los presupuestos, la fundamentación teórica – financiera y al presupuesto con sus ventajas, limitaciones y objetivos.

En el segundo se propone la aplicación práctica de la evaluación del Presupuesto Maestro para el año 2010 y sus resultados en períodos anteriores en la Empresa Azucarera Cristino Naranjo Vázquez.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPITULO I. Fundamentación Teórica- Histórica de los presupuestos en Cuba y en el mundo</b> .....	<b>5</b>
1.1 Historia de los Presupuestos.....	5
1.2 Presupuesto Maestro en las Economías de los Países Socialistas. ....	8
1.3 Evolución Histórica del Presupuesto Maestro en Cuba. ....	9
1.4 Evolución teórica del Presupuesto Maestro.....	10
1.5 Tipos de Presupuestos Maestros.....	14
1.6 El presupuesto maestro y la contabilidad. ....	16
1.7 Clasificación de los presupuestos. ....	19
1.8 Cédulas presupuestarias que conforman el Presupuesto Maestro. ....	20
1.9 Conceptos Fundamentales sobre Presupuesto Maestro .....	28
<b>CAPITULO II. EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO PARA EL AÑO 2010 EN LA EMPRESA AZUCARERA CRISTINO NARANJO VÁZQUEZ</b> .....	<b>30</b>
Caracterización de la entidad y del proceso de planeación. ....	30
2.1.1 Caracterización de la Empresa Azucarera Cristino Naranjo. ....	30
2.1.2 Caracterización del proceso de planeación que realiza la entidad.....	39
2.1.3 Característica y comportamiento de los diferentes Presupuestos Maestros que conforman el plan de negocio de la Empresa Azucarera Cristino Naranjo.....	42
2.1.3.1 Plan de producción de bienes y servicios (presupuesto de venta).....	42
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>70</b>
<b>ANEXOS</b>	

## **Introducción**

En la actualidad, las actividades empresariales se han ido perfeccionando, debido al incremento de nuevos métodos y técnicas que permiten avanzar con el desarrollo paulatino de la ciencia y la técnica, dando un vuelco revolucionario a los conocimientos del sistema empresarial para enfrentar los aportes tecnológicos del hombre en la búsqueda de la eficiencia y eficacia en el mundo contemporáneo y a su vez, promover la competencia, la calidad de los servicios, los productos y las actividades comerciales entre otras.

Por tanto el Presupuesto Maestro es una herramienta administrativa esencial ya que indica cuántos recursos se necesitan para llevar a cabo las actividades y obliga a pensar rigurosamente sobre las consecuencias de la planificación de las mismas. Hay momentos en los que la realidad del proceso presupuestario requiere replantear los planes de acción. Si se utiliza de manera correcta, el presupuesto indica cuándo se necesitarán ciertas cantidades de dinero para llevar a cabo las actividades. El presupuesto permite controlar los ingresos y gastos e identificar cualquier tipo de problemas y constituye una buena base para la contabilidad y transparencia financiera. La evaluación del presupuesto existente en la Empresa, resulta clave para la administración financiera.

Esta herramienta ayudará a planificar, desarrollar y usar presupuestos de manera efectiva en la organización. Si existe un firme entendimiento de principios sobre evaluación de presupuestos, entonces existirá una buena base para una firme administración financiera. Si se utiliza esta herramienta junto con otras, aumentará la capacidad de la organización a la hora de dirigir su efectividad financiera.

En una empresa, el presupuesto maestro está estructurado por varias cédulas presupuestarias. Ellas son: ventas, producción, compra de materiales directos, consumo de materiales directos, mano de obra directa, costos indirectos de fabricación, costos de artículos vendidos, gastos de Ventas, gastos de administración, estado de resultado, todas ellas están destinadas a reflejar las necesidades de recursos requeridos para llevar a cabo el cumplimiento de las

actividades económico - productivas con una calidad óptima y en el tiempo establecido, durante todo el periodo planificado.

Aunque hemos avanzado, aún falta mucho por hacer, lograr que los planes se hagan a partir de presupuestos elaborados en las áreas de responsabilidad y que constituyan un compromiso colectivo de todos los trabajadores, lograr los niveles de consumo material de gastos en mantenimiento y en crecer en la productividad del trabajo, es un paso importante en la transformación de los métodos de planificación y dirección económica de la base.

El presente trabajo investigativo se realizó en la Empresa Azucarera Cristino Naranjo del municipio Cacocum, la cual presenta dificultades, debido a que en la elaboración del Presupuesto Maestro no se aplica correctamente la metodología que garantiza la máxima efectividad en la realización del proceso. Teniendo en cuenta lo anterior, se identificó como problema social que la implementación de una correcta planeación estratégica es una prioridad para la mayoría de las empresas, pues la misma conlleva a una mejor organización y control de los recursos humanos, económicos y financieros.

En análisis realizado sobre varios temas de planeación, se pudo identificar como **problema científico ¿Cómo contribuir a lograr una adecuada efectividad y control en la aplicación de la metodología para la evaluación del Presupuesto Maestro en la Empresa Azucarera Cristino Naranjo Vázquez, del municipio Cacocum?**

Debido a las necesidades de evaluar el Presupuesto Maestro de la Empresa, para una buena utilización de los recursos, se define como **objetivo:** Evaluar el Presupuesto Maestro existente en la Empresa Azucarera Cristino Naranjo Vázquez en el Año 2010, teniendo en cuenta los resultados de etapas anteriores con respecto al periodo analizado.

Es importante que dentro de la empresa se considere la evaluación del presupuesto maestro como un aspecto esencial que le permita un mejor control y distribución de

los recursos, lo que ha servido para definir como **objeto de estudio** el proceso de Planeación.

Todo esto sirvió para determinar como **campo de acción**, el Presupuesto Maestro de la entidad. Por lo que se plantea como **Hipótesis**: Si se evalúa el Presupuesto Maestro para el año 2010 y se analiza con relación a resultados de períodos anteriores en la empresa azucarera Cristino Naranjo Vázquez, entonces se logrará corregir las desviaciones y deficiencias para una correcta aplicación de la metodología que garantice la máxima efectividad en la realización del proceso.

**Las tareas que le darán cumplimiento al objetivo son las siguientes:**

- ✓ Conceptualización teórica para conocer los antecedentes y el desarrollo histórico acerca del campo de acción.
- ✓ Análisis de la evaluación histórica del Presupuesto Maestro en la Empresa.
- ✓ Realizar análisis de los planes elaborados en la entidad para el año 2010.
- ✓ Evaluar la aplicación de la metodología en la evaluación del Presupuesto Maestro de forma tal que le permita a la empresa una mayor efectividad en la realización de este proceso.
- ✓ Corroborar la factibilidad del presupuesto maestro existente en la empresa.

**En el desarrollo de la investigación se han utilizado métodos científicos como se muestran a continuación:**

**Teóricos**

- ✓ Histórico-lógico: Permitió estudiar la evolución histórica del Presupuesto Maestro, así como el establecimiento de las características más generales del fenómeno.
- ✓ Análisis y síntesis: Permitió el análisis de la información disponible y extraer de esta los datos necesarios para la realización de la investigación.



- ✓ Hipotético-deductivo: Posibilitó la formulación de la hipótesis y el establecimiento de predicciones a partir del sistema de conocimientos adquirido.
- ✓ Modelación: Permitió descubrir nuevas relaciones y cualidades del objeto de estudio, así como diseñar la metodología para evaluar el Presupuesto Maestro de la Empresa en el año 2010.

### **Empíricos**

- ✓ Revisión de documentos.
- ✓ Observación: Permitió obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de la investigación y acceder a la información directa e inmediata acerca del mismo.
- ✓ Entrevistas: Permitió la recopilación de información mediante conversaciones con profesionales, así como la complementación de las observaciones realizadas.
- ✓ Experimento: Con el objetivo de validar la propuesta se dividió en tres etapas:

**Constatación inicial:** Para conocer las dificultades que existen en la aplicación y control del presupuesto maestro.

**Formativo:** Fue la etapa principal en la cual se puso en práctica la evaluación del Presupuesto Maestro para el año 2010 en la empresa azucarera Cristino Naranjo Vázquez.

**Constatación final:** En esta etapa se aplicó un diagnóstico de salida, con el objetivo de conocer el nivel de desarrollo alcanzado en la aplicación y efectividad del Presupuesto Maestro a partir de los resultados de etapas anteriores con respecto al periodo analizado.

## **CAPITULO I. Fundamentación Teórica- Histórica de los presupuestos en Cuba y en el mundo.**

En el siguiente capítulo se realiza una reseña de los antecedentes históricos de los presupuestos y la fundamentación teórica, donde se exponen los conceptos fundamentales como el de costos y gastos y sus clasificaciones, definiciones respecto al análisis económico – financiero y al presupuesto con sus ventajas, limitaciones y objetivos.

### **1.1 Historia de los Presupuestos.**

En el aspecto contable, la idea del Presupuesto es de una evidencia antigua. Según los tiempos y lugares, toda la gestión financiera, por limitada y rudimentaria que sea, habrá hecho cálculos para conocer el valor de sus actividades pasadas, tanto para prever como para ordenar sus actividades futuras.

El Presupuesto es una institución de aparición relativamente tardía. Concretamente, de fines del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Las razones son obvias: hay que tener en cuenta que la descentralización de las competencias políticas y administrativas de los pasados siglos, hizo prácticamente imposible los proyectos para actividades económicas estatales, predominando entonces, el principio de la afectación de los ingresos como causa parcial y también efecto de esta situación. Además, en esa época el régimen de tributo y el crédito público estaban aún poco desarrollados y las finanzas del Estado requerían cuotas más bien modestas del producto social y la idea de poner la política financiera conscientemente al servicio de la política económica y social, inclusive allí donde dicha idea era ya seriamente discutida en la teoría económica, como por ejemplo en el comercio, pudo ser llevada a la práctica en forma incompleta, en gran parte por falta de condiciones materiales previas de un presupuesto.

Finalmente, debe hacerse resaltar, además, que la democracia moderna, cuya evolución está estrechamente vinculada con el derecho presupuestario, por lo general, no llegó a desarrollarse hasta el siglo pasado.

Esta última razón de su aparición tiene especial importancia. El Estado Constitucional y el presupuesto nacen en cierto modo junto, y el segundo es una de las manifestaciones más puras de uno de los principios del primero: Un límite a la acción estatal en beneficio de la libertad de los ciudadanos. El presupuesto nace así dentro de una época determinada y responde a la ideología de esa época. Es en los EE.UU. su surgimiento.

La primera cubre el período comprendido entre 1921 - 1935, donde se concibe como un instrumento del control de ejecución, donde la ley de 1921 concedía al Presidente de Estados Unidos la responsabilidad directa de la preparación y ejecución del presupuesto y creaba dos organismos. La oficina general de contabilidad y la oficina del presupuesto.

La segunda fase comienza con la gran depresión, los cargos del estado federal suben y crece paralelamente la preocupación por la eficiencia. El auge de la Teoría Keynesiana pone de manifiesto la relación entre gastos públicos y situación económica. Todo ello influyó en el trabajo de la comisión sobre la Organización de la Rama Ejecutiva del Gobierno, más conocida como Primera Comisión Hoover, creada en 1947 con el fin de estudiar la reforma completa de la estructura de los diferentes departamentos y organismos asimilados y de su mejor funcionamiento. La recomendación primera en 1949 sobre Presupuesto y Contabilidad aconsejaba que se remodelara la entera concepción presupuestaria del Gobierno Federal mediante la adopción de un presupuesto basado en funciones, actividades y proyectos; a esto le designaron Presupuesto de Ejecución (performance budget). Esta recomendación se completaba por la propuesta de sustituirse el presupuesto actual por un presupuesto de programas o de ejecución, presentando así en un documento de mucha menor

extensión las necesidades del gasto del Gobierno. A partir de ese momento comienzan a prepararse presupuestos concebidos más o menos sobre esta base.

La segunda Comisión Hoover de 1955 analizó esta experiencia y en línea con la primera insistió en que el presupuesto ejecutivo continúe basándose en funciones, actividades y proyectos adecuadamente respaldados por la información sobre costos y realizaciones de los programas, por una revisión de la ejecución por unidades organizativas, cuando estas no coincidan con las clasificaciones del presupuesto de ejecución; que las oficinas hagan nuevas gestiones para sincronizar sus estructuras de organización, clasificaciones presupuestarias y sistemas contables; que los presupuestos de las Oficinas ejecutivas se formulen y administren sobre la base del costo. Por vez primera se designa el presupuesto de programas en vez del presupuesto de ejecución.

La tercera fase comienza en la década del 60. Según Schick, la planificación estratégica es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre cambios en estos objetivos, sobre los recursos utilizados para alcanzar éstos y sobre la política que ha de regir la adquisición, uso y disposición de los mismos.

En los años 1963, 1964 y 1965 se presentaron los proyectos de presupuesto sobre la base de planes a largo plazo. En detalle, el presupuesto por programas no es ni más ni menos que una reestructuración de las partidas presupuestarias, distribuyéndolas de acuerdo con categorías más llenas de sentido que las que hasta ahora se venían utilizando, es decir, organizadas mediante criterios más próximos a los productos reales que se tratan de obtener.

El nacimiento de esta nueva técnica de formulación del presupuesto tiene lugar una vez más en los Estados Unidos. En 1977, donde la burocracia federal emprendió el cambio de la preparación presupuestaria más drástica desde el 1965, donde se aplicó el presupuesto por programas. En momentos en que el

Presidente Jonson amplió los componentes básicos del Presupuesto Base Cero del Departamento de Defensa a toda la rama del Ejecutivo. La reforma de 1977 fue, por supuesto, la técnica presupuestaria llamada Presupuesto de Base Cero que fue instaurada por el recién elegido Presidente Jimmy Carter.

**De ahí los rasgos que caracterizan esta fórmula presupuestaria:**

1. Cada dirigente debe justificar las necesidades de fondo.
2. Tiene que demostrar que los gastos propuestos son realmente necesarios.
3. La identificación de las actividades se lleva a cabo por los resultados, eliminando los que impliquen una duplicidad.
4. La evolución de estas actividades se lleva a cabo por medio de un análisis sistemático.
5. Las actividades se ordenan de acuerdo a su importancia.

La planificación estratégica ha ido evolucionando y se ha perfeccionado, convirtiéndose en la primera fase de la dirección estratégica, que es un nuevo enfoque en la administración de las empresas, que ha tomado mucho auge en los últimos años en países como EE.UU., Japón, Brasil y México, entre otros.

**1.2 Presupuesto Maestro en las Economías de los Países Socialistas.**

La planificación de la economía ha sido un rasgo distintivo del socialismo, se pudiera afirmar que es en éste donde surge de forma consciente y organizada al nivel de toda la economía mundial. Con el triunfo de la Revolución Proletaria, dirigida por Lenin en la Rusia Zarista en 1917, se comienzan a crear las condiciones concretas para llevar a la práctica las concepciones teóricas de Marx y Engels sobre la posibilidad de conducir la economía.

De esta forma, comienza a verse el desarrollo de la Economía Nacional sobre la base de la planificación empresarial integrada. Por su parte, en la URSS se trabajó en su perfeccionamiento y en el año 1930 se definen los rasgos del modelo Soviético de Planificación, caracterizado por la alta centralización de las decisiones.

En 1950 se manifiesta una tendencia general a la modificación del modelo de Planificación Centralizada, surgiendo la necesidad objetiva de pasar de una forma de crecimiento extensivo a uno intensivo, esta se produjo en la RDA y Checoslovaquia en 1960, en Hungría y Polonia en 1970 y en el resto de los países socialistas en 1980.

### **1.3 Evolución Histórica del Presupuesto Maestro en Cuba.**

Antes del triunfo de la Revolución la clasificación de los presupuestos en dos partes, se debe, según el criterio de los apologistas del Capitalismo, a que en el presupuesto ordinario deben considerarse los ingresos y gastos que se repiten periódicamente, mientras que el presupuesto extraordinario debe incluirse los ingresos y gastos excepcionales, o que no se repiten. Otro elemento general en dicha etapa es su carácter clasista, pues su composición estaba en función de la burguesía nacional y extranjera en contra del pueblo. Los principales ingresos de estos presupuestos provenían de las rentas terrestres y aduanales.

La primera etapa de la planificación en la Cuba Socialista se enmarca en los años comprendidos entre 1959 – 1966, con la implantación del Modelo de Planificación Centralizada, elaborándose el primer plan de la Economía Nacional en 1962, el cual presentó limitaciones al ser copiadas las indicaciones metodológicas de la URSS, sin adaptarlas a las condiciones concretas de las entidades cubanas.

La segunda etapa está enmarcada en el período comprendido entre 1967 – 1970, denominado de Construcción del Socialismo, el cual abarcó un cambio en la política de industrialización, a favor del desarrollo agroindustrial, se reestructuró el Comité Estatal de Precios y Finanzas, así como la JUCEPLAN, además se elimina el presupuesto y la contabilidad. Esta etapa también se caracterizó por el proceso de planeación de forma rígida y centralizada, donde sólo se contabiliza las producciones y el consumo en unidades físicas sin tener en cuenta el valor para ningunas de las acciones realizadas.

La tercera etapa 1971 – 1975, se retornó al modelo centralizado caracterizado, el cual reconoce los errores cometidos en la conducción de la economía, se restablece la contabilidad, los costos, el presupuesto y el resto de las categorías que acompañan la planificación, demostrando que el presupuesto ha tenido una existencia inestable y breve desde sus inicios.

La cuarta etapa de 1976 – 1985, Modelo centralizado con autogestión, donde se realiza la metodología de elaboración del Plan de la Economía Nacional aprobada en el Primer Congreso del PCC, que incluyen planes a largo plazo, quinquenales y anuales. La quinta etapa de 1986 – 1990, caracterizada por la búsqueda de un nuevo modelo, donde se tomó la decisión de mantener los rasgos generales e ir adoptando medidas en áreas determinadas. Se da inicio en 1987 al proceso de perfeccionamiento empresarial de las FAR. Se publicaron en este año las indicaciones metodológicas para la elaboración del plan en folletos independientes en cada sección.

El último plan presentado a la Asamblea Nacional del Poder Popular fue en 1990, y al desaparecer las fuentes de suministros y mercados, fue necesario adoptar medidas de supervivencia. En los ministerios y empresas hasta 1993 se trabajó con inventarios y reservas, se procedió a la búsqueda de mercados para reinsertarse, y se aprueban los primeros esquemas de autofinanciamiento en divisas. En 1994 se aprueba el Decreto Ley 147, Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado, y la JUCEPLAN pasa a ser el Ministerio de Economía y Planificación.

En 1998 se comienza a utilizar el presupuesto maestro de forma experimental en varias entidades del Ministerio del Comercio Interior.

#### **1.4 Evolución teórica del Presupuesto Maestro.**

Los aspectos que se exponen a continuación ayudarán a comprender las ventajas de los presupuestos, pues los mismos permitirán tomar decisiones encaminadas al logro de los objetivos.

Un presupuesto es un plan de operaciones y recursos de una empresa, que se formula para lograr en un cierto período los objetivos propuestos y se expresa en términos monetarios. Siendo la expresión cualitativa de los objetivos de la administración y es un medio de control de la misma en la obtención de los objetivos, que no es más que la administración científica de un negocio, por tanto todo el proceso hay que verlo en tres aspectos fundamentales:

- ✓ Planeación: A corto o largo plazo.
- ✓ Coordinación: La actividad de cada departamento de forma equivalente.
- ✓ Control: Como la acción de la vigilancia de las desviaciones.
- ✓ La etapa de planeación incluye como elementos importantes las interrogantes relacionadas a continuación:
  - ✓ ¿Qué hacer? El cual hace que se definan los objetivos.
  - ✓ ¿Con qué hacerlo? Planteando los recursos.
  - ✓ ¿Cómo hacerlo? Cómo debe organizarse el proceso.

La única forma de conseguir la coherencia de todas las actividades consiste en el establecimiento de objetivos alcanzables y factibles, también coherentes entre sí, que sirvan de guía de todas las decisiones y actuaciones que se lleven a cabo en la empresa, que serán, sin duda, aceptadas por los dirigentes y dirigidos en la medida que la participación en la negociación presupuestaria descienda a los niveles más bajos de la organización, ya que con ello se demuestra la congruencia de las metas de las personas y de la Empresa.

En relación con los recursos, se inicia con la asignación de valores monetarios a los programas operativos seleccionados, para lo cual se imputarán las unidades físicas definidas en los programas dentro del plan y se valorarán teniendo en cuenta la tendencia de los costos y precios para el período considerado.

El mismo se debe organizar, y básicamente supone la preparación de informes periódicos comparando lo real con lo presupuestado y la utilización de la auditoría de los procesos administrativos del sistema presupuestario.



**La mayoría de los autores plantean que para confeccionar el presupuesto hay que tener presente los siguientes elementos:**

- ✓ Plan: Significa que el presupuesto expresa lo que la administración tratará de utilizar de forma que la empresa logre un cambio ascendente en un determinado período.
- ✓ Integrador: Índice que toma en cuenta todas las áreas y actividades de la empresa. Es un plan visto como un todo, pero también está dirigido a cada una de las áreas de tal forma que contribuya al logro del objetivo global.
- ✓ Coordinado: Significa que los planes para varios de los departamentos de la empresa deben ser preparados conjuntamente y en armonía. Si estos planes no son coordinados, el presupuesto maestro carece de integración.
- ✓ Técnico Financiero: Indica la importancia que reviste que el presupuesto sea representado en unidades monetarias.
- ✓ Operaciones: Uno de los objetivos fundamentales de un presupuesto es la determinación de los ingresos futuros, así como los gastos que se van a producir. Esta información debe elaborarse de la manera más detallada posible.
- ✓ Recurso: No es suficiente determinar los ingresos y gastos del futuro, la empresa también debe planear las relaciones para determinar su plan de operaciones.

Análisis de las definiciones de Presupuesto Maestro planteadas por los diferentes autores.

Neuner. "Es un estimado cuidadosamente preparado de las condiciones futuras de los negocios. Ese estimado en una entidad de negocio tiene que incluir los ingresos, los costos probables y los gastos. Teniendo por finalidad auxiliar a la administración y dirección en la coordinación de sus funciones de venta, de producción y administración".

Aquí se puede observar que tomó como punto de referencia los resultados que se deben alcanzar en el negocio, siendo una estimación, pero muy bien

preparada a su vez delimitando tanto la obtención de ingresos como los costos que los mismos originan.

Horngren. “El presupuesto integral es la expresión del plan maestro financiero y de operación de la administración, esto es, el compendio formalizado de los objetivos de la entidad y de los medios con que cuenta para lograrlo. Cuando son administrados conscientemente, los mismos impulsan a la administración a la planeación, proporcionan expectativas definidas que son el marco de referencia para juzgar el desempeño subsiguiente y por último promueve la comunicación y la coordinación entre varios segmentos del negocio”.

Tiene varios elementos que lo hacen coincidentes con la definición anterior cuando se señalan los medios para alcanzarlo pero a su vez se considera mucho más completo, pues su estimación es tanto de operaciones como financiero y en el mismo se cumplimentan los objetivos de la entidad y los medios con que se cuenta para alcanzarlos.

Se observa que plantea la comunicación en función de alcanzar los mismos y por tanto se establece el proceso de involucrar a todos en el desempeño de la organización.

Stoner. “Los presupuestos son estados de recursos financieros que se reservan para determinadas actividades en un período específico de tiempo. Son ante todo medios de controlar las actividades de una organización y constituyen componentes muy importantes de los programas y proyectos”.

Con la definición anterior el mismo tiene como elemento común los resultados financieros que se establecen para las diferentes actividades de las organizaciones, aunque, aquí se deja sentado en el tiempo lo que destaca un periodo dado. A pesar de que no delimita qué áreas o actividades comprende, se puede entender que al señalar programas o proyectos, estén dentro de los mismos los resultados o unidades del negocio.

De un modo más genérico, puede considerarse que la elaboración presupuestaria estimula a pensar por adelantado, lo cual es básico para la vida de la

Empresa, fomenta el equilibrio de las actividades, detecta qué alternativas no deben realizarse, descubre a los posibles desequilibrios, facilita el uso de estándares que simplifican datos, reducen las necesidades de información, simplifica la comunicación de los procesos administrativos, puesto que el control presupuestario está basado en sistemas con metodología y procedimientos documentados.

Según Morin, partiendo de las decisiones de planificación se plantea la programación táctica como base de la fijación de los programas temporales para la acción. Este programa tiene su reflejo en un presupuesto. Siendo el presupuesto global el que coordina los diferentes presupuestos de ingresos y gastos, examinando su compatibilidad, dado el programa fijado.

Para la Empresa el presupuesto de explotación recoge la precisión de los ingresos y gastos de la misma que afectan el ciclo de explotación. Como base de la gestión provisional se debe tener un presupuesto guía o estándar que sirva de marco de referencia a la gestión.

De ahí que toda entidad deba establecer un plan, que no es más que el resultado de la preparación de las decisiones, que es el reflejo básicamente cuantitativo del proceso de planificación. El mismo constituye un programa o método de acción, siendo un conjunto de decisiones, de etapas operativas irrevocables estructuradas y escalonadas en el tiempo para cumplimentar una política.

### **1.5 Tipos de Presupuestos Maestros.**

Existen tres tipos de presupuestos maestros, cada uno con un enfoque diferente pero tomando como base las cédulas presupuestarias y manteniendo un mismo objetivo.

#### **1. Sistema convencional de presupuesto maestro.**

Un sistema convencional de presupuesto maestro es, en esencia, un presupuesto incremental. Se basa en alto grado en el presupuesto maestro del

período anterior. Los resultados reales que fueron logrados en el período anterior más las expectativas del período que llega, determinan lo que cada ítem en el presupuesto maestro será incrementado o disminuido.

## 2. Presupuesto Base Cero.

En un sistema de presupuesto base cero, PBC, un centro de responsabilidad debe justificar cada actividad planeada y estimar su costo total como si fuera la primera vez que va a realizarse. El PBC comienza con listado de las diferentes actividades o programas denominados paquetes de decisiones de un centro de responsabilidad. Cada paquete de decisión es asignado y clasificado según su grado de importancia para el director del centro de responsabilidad. La clasificación debería idealmente estar basada en los objetivos y propósitos del paquete de decisión, así como su relación con toda la organización.

## 3. Sistemas de planeación y presupuesto por programas.

A diferencia del presupuesto maestro convencional, enfoca la atención sobre los resultados, programas y actividades de la organización. La fuerza de este sistema está en la asignación de los recursos escasos de la organización, (dinero) a aquellas actividades o programas que prometen la mejor tasa de retorno. En este presupuesto la dirección debe establecer estratégicamente los objetivos y propósitos, que está constituido por los pasos siguientes:

1. La alta organización en el corto y largo plazo.
2. Todos los programas y actividades alternativos establecidos para lograr los propósitos de la organización deben ser identificados.
3. Los costos cuantitativos y cualitativos así como los beneficios de cada alternativa o programas deben ser pronosticados.

Se prepara un presupuesto, indicando cuáles actividades o programas han sido seleccionados con un mínimo eficiente del monto monetario asignado, o un máximo eficiente detallando plan de desembolsos partidas por partidas.

## **1.6 El presupuesto maestro y la contabilidad.**

- ✓ Responsabilidad por la presupuestación.

Los aspectos procedimentales de la presupuestación, tales como: qué debe ser presupuestado, cuándo y con quién, son responsabilidad directa del director del presupuesto, y se encuentran sujetos a la aprobación del respectivo comité.

Debe prepararse un manual de presupuesto que proporcione los datos respectivos para cada elemento del presupuesto maestro, que asigne la responsabilidad por preparación y describa las formas y políticas presupuestarias afines y los procedimientos.

- ✓ Naturaleza del presupuesto.

El presupuesto es una expresión cuantitativa de los objetivos de la administración y es un medio de control de la obtención de esos objetivos. Para que sea efectivo debe estar estrechamente coordinado con la administración y los sistemas de contabilidad. Por ejemplo, debe existir un organigrama completo y un catálogo de cuentas. El organigrama indica las responsabilidades de cada ejecutivo que elabora el presupuesto.

Otro requisito importante de un buen presupuesto, es un sistema de costos estándar que acumule los costos y proporcione datos para los informes, de acuerdo con la responsabilidad. Los ejecutivos responden por la preparación y administración de sus propias áreas del presupuesto.

Para que sean efectivos, los funcionarios deben participar en la planeación del presupuesto y deben conocer su responsabilidad para hacer operativo el mismo.

### **Objetivos del presupuesto.**

Los objetivos del presupuesto son:

- ✓ Consideraciones del futuro para que los planes de trabajo permitan la alternativa de la utilidad máxima, de acuerdo con las condiciones que se presenten.
- ✓ La coordinación de todas las actividades para obtener ese fin.
- ✓ Asegurar la liquidez financiera de la empresa.
- ✓ Establecer un control para conocer si los planes son llevados a cabo y determinar la dirección que se lleve en relación con los objetivos establecidos.
- ✓ Ventaja de los presupuestos.

Entre otros.

Los presupuestos son una característica importante de la mayor parte de los sistemas de control cuando se administran con inteligencia, y sus principales ventajas son:

- ✓ Presiona para que la alta gerencia defina los objetivos básicos de la empresa.
- ✓ Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada, determina la responsabilidad y autoridad de cada una de las partes que integran la organización.
- ✓ Incrementa la participación de los diferentes niveles de organización cuando existe motivación adecuada.
- ✓ Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes recursos.
- ✓ Obliga a realizar un autoanálisis periódico.
- ✓ Facilita el control administrativo.
- ✓ Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de organización, para poner en práctica su creatividad y criterio profesional, a fin de mejorar la empresa.
- ✓ Ayuda a lograr mayor eficiencia y efectividad en las operaciones.
- ✓ Proporciona un criterio de desempeño.
- ✓ Fomenta la coordinación y la comunicación.

**Limitaciones:**

- ✓ El Presupuesto sólo es un estimado, no pudiendo establecer con exactitud lo que sucederá en el futuro.
- ✓ El presupuesto no debe sustituir a la administración, si no todo lo contrario, es una herramienta dinámica que debe adaptarse a los cambios de la empresa.
- ✓ Su éxito depende del esfuerzo que se aplique a cada hecho o actividad.
- ✓ El poner demasiado énfasis a los datos provenientes del presupuesto.
- ✓ Puede ocasionar que la administración trate de ajustarlo o forzarlos a hechos falsos.

**Importancia del control presupuestario.**

El control es importante porque recoge:

- ✓ Dinámica del medio, requiere de un monitoreo constante de los cambios.
- ✓ Aumento constante en la complejidad organizativa de la entidad, obliga a incrementar el control del trabajo evitando que se malgasten los esfuerzos de coordinación en la dirección.
- ✓ Los seres humanos se equivocan por lo que hay que identificar los errores antes de que causen daño.

Existe una fuerte relación entre el plan y el control, cuyo desarrollo y evolución deben ser simultáneos y paralelos para lograr los objetivos. Si se toma en cuenta que el plan brinda el sentido direccional para alcanzar los objetivos y el control se concentra en guiar las actividades designadas para alcanzar estos objetivos, puede concretarse la finalidad de corrección del control sobre el plan, es decir, predecir y detectar las posibles desviaciones del comportamiento de los indicadores previstos según el plan y tomar las medidas correspondientes según los objetivos de la entidad.

## 1.7 Clasificación de los presupuestos.

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

Según la flexibilidad

- ✓ **Rígidos, estáticos, fijos o asignados.** Estos se elaboran para un solo nivel de actividad. Una vez alcanzado este, no se permiten los ajustes requeridos por las variaciones que sucedan. De este modo se efectúa un control anticipado, sin considerar el comportamiento económico, cultural, político, demográfico o jurídico de la región donde actúa la empresa. Esta forma de control anticipado dio origen al presupuesto que tradicionalmente utilizaba el sector público.
  
- ✓ **Flexibles o variables.** Son los presupuestos que se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento. Estos muestran los ingresos, costos y gastos ajustados al tamaño de operaciones manufactureras o comerciales. Tienen amplia aplicación en el campo de la presupuestación de los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas. El presupuesto flexible se elabora para distintos niveles de operación, brindando información proyectada para distintos volúmenes de las variables críticas, especialmente las que constituyen una restricción o factor condicionante. Su utilidad es que evita la rigidez del presupuesto maestro – estático – que supone un nivel fijo de trabajo, transformándolo en un instrumento dinámico con varios niveles de operación para conocer el impacto sobre los resultados pronosticados de cada rango de actividad, como consecuencia de las distintas reacciones de los costos frente a aquellos. Esto significa que se confecciona para un cierto intervalo de volumen comprendido entre un mínimo y otro más elevado, dado por el nivel máximo de actividad de la empresa. Se elabora en forma tabulada, representando cada columna los grados probables de actividad. Su clave es la diferenciación del comportamiento de costos o gastos frente a variaciones en las



cantidades producidas o vendidas, identificando los componentes fijos o variables de cada partida.

### **Según el período que cubran.**

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

- ✓ **A corto plazo:** Son los presupuestos que se planifican para cubrir un ciclo de operación y estos suelen abarcar un año o menos.
- ✓ **A largo plazo:** En este campo se ubican los planes de desarrollo del estado y de las grandes empresas. En el caso de los gobiernos los planes presupuestales están bajo las normas constitucionales de cada país. Los lineamientos generales suelen sustentarse en consideraciones económicas, como generación de empleo, creación de infraestructura, lucha contra la inflación, difusión de los servicios de seguridad social, fomento del ahorro, etc.

Las grandes empresas adoptan este presupuesto cuando emprenden proyectos de inversión en actualización tecnológica, ampliación de la capacidad instalada, integración de intereses accionarios y expansión de los mercados. Ambos tipos de presupuestos son útiles; es importante para los directivos tener de antemano una perspectiva de los planes del negocio para un período suficientemente largo, y no se concibe ésta sin la formulación de presupuestos para períodos cortos, con programas detallados para el período inmediato siguiente.

### **1.8 Cédulas presupuestarias que conforman el Presupuesto Maestro.**

#### **Estas cédulas se dividen en dos grupos:**

Un grupo integra el Presupuesto de Operaciones, conformado como sigue:

**Presupuesto de Ventas.** El presupuesto de ventas es el punto de apoyo del cual dependen todas las fases del plan del presupuesto Maestro. El pronosticar las

ventas tiene mucha incertidumbre, factores como la política de precios, el grado de competencia industrial y dentro de ello el ingreso disponible, la actitud de los compradores, la aparición de nuevos productos y las condiciones económicas. El pronóstico de ventas proporciona los datos para desarrollar los presupuestos de producción, presupuestos de compras y los presupuestos de gastos de venta y administración. Si el pronóstico de ventas está equivocado, los presupuestos que dependan de él no pueden ser confiables.

**Condición necesaria para un pronóstico de ventas se obtiene por:**

1. Análisis de los resultados anteriores.
2. Análisis del mercado.
3. Análisis de la posición de cada producto con relación al mercado y en cuanto a las utilidades.

**Información necesaria para el cálculo.**

1. Presupuesto de ventas, unidades.
2. Precio de ventas, por unidad.

**Fórmula:**

Presupuesto de ventas = Presupuesto de ventas (unidades) \* Precio de venta por unidad.

**Presupuesto de Producción:** Es un programa de producción bien planeado y adecuadamente coordinado sirviendo a la administración al logro y ejecución del presupuesto completo.

Tiende a asegurar la producción de artículos terminados en cantidades suficientes para encarar las necesidades del presupuesto de venta. La producción presupuestada es igual a las ventas pronosticadas más el inventario final planeado de productos terminados. Esta cédula se asocia y genera información referida a la restricción física del sistema productivo y a las posibles necesidades de inversión en activos de capital así como a los volúmenes de compra que luego se detallarán.

Es de destacar que dicho presupuesto es expresado únicamente en unidades de producción y es la base de los demás presupuestos.

**Información necesaria:**

1. Presupuesto de ventas, unidades.
2. Inventario final, unidades.
3. Inventario inicial, unidades.

**Fórmula:**

Presupuesto de producción, (unidades)= Ventas presupuestadas (unidades)  
+ Inventario final deseado (unidades) – Inventario inicial (unidades)

**Presupuesto de compras.** Este es uno de los primeros presupuestos de costos que debe prepararse, ya que las cantidades por comprar y los planes de entrega deben establecerse rápidamente para que los materiales estén disponibles cuando se necesiten.

Por lo general, se dispone de una hoja de especificación o fórmula para cada producto que muestra el tipo y la cantidad de cada material directo, por unidad de producción. Con base en esta lista, el Departamento de compra prepara los programas de compras y entregas, los que deben estar en estrecha coordinación con el presupuesto de producción y en los programas de entrega del proveedor.

**Información necesaria:**

1. Presupuesto de producción, unidades.
2. Inventario final, unidades.
3. Inventario inicial, unidades.
4. Precio de compras, por unidades.

**Fórmula:**

Compras requeridas de materiales directos (unidades) = Presupuesto de producción (unidades) + Inventario final deseado (unidades) - Inventario inicial (unidades) -

Costo de compras de materiales directos = Compras requeridas de materiales directos (unidades) \* Precio de compra por unidad.

**Presupuesto de consumo de materiales directos.** Al mismo tiempo que se prepara el presupuesto de compras y se pide el material requerido, es necesario para los fines del presupuesto preparar el de consumo de materiales directos.

**Información necesaria:**

1-Presupuesto de materiales directos de producción, unidades. .

2-Precio de compra, unidades.

**Fórmula:**

Presupuesto de consumo de materiales directos = Materiales directos requeridos (unidades) \* Costo unitario d material directo.

**Presupuesto de mano de obra directa.** Sintetiza la demanda de mano de obra necesaria para llevar a cabo el proceso productivo o la actividad de servicio en las distintas áreas de resultados clave.

Es un error recoger en el Presupuesto de Mano de Obra los requerimientos de mano de obra indirecta, debido a que ésta debe ser planificada contablemente como un costo indirecto.

El Presupuesto de Mano de Obra Directa debe ser resultado de estudios de productividad, tiempo; así como de la coordinación con los Presupuestos Producción, Compra de Materiales Directos y con los objetivos generales de la organización. El Presupuesto de Mano de Obra Directa debe expresar las clases y números de empleados necesarios por la entidad para el período presupuestado.

**Información necesaria:**

1. Presupuesto de producción, unidades.

2. Mano de obra directa, unidades.
3. Tasa por hora de mano de obra directa.

**Fórmula:**

Presupuesto de mano de obra directa = Horas de mano de obra directa por unidad \* Tasa por hora de mano de obra directa.

**Presupuesto de costos indirectos de fabricación.** Implica la predeterminación de los diversos costos que influyen de forma indirecta en el proceso de creación de la mercancía y con ello, en una parte del costo productivo de cada unidad obtenida. Este presupuesto debe coordinarse con los presupuestos anteriores para evitar un gasto innecesario que luego no se pueda revertir.

**Información necesaria:**

1. Presupuesto de mano de obra directa.
2. Gastos Fijos.
3. Gastos Variables.

**Fórmula:**

Presupuesto de costos indirectos de fabricación = Costos indirectos de fabricación Fijos + (Presupuesto por horas totales de mano de obra directa \* Tasa de gastos variables por hora de mano de obra directa).

**Presupuesto de Costo de los Artículos Vendidos.** Se sigue todo un proceso lógico de relación de los anteriores presupuestos de la siguiente forma, comenzando por el de consumo de materiales, de mano de obra y costos indirectos donde la suma de los tres da como resultado el costo total de fabricación. Con los inventarios de productos terminados iniciales y finales.

Los inventarios iniciales se toman del balance del mes anterior, menos el inventario final del mes de productos terminados. El resultado es el costo de venta.

Los elementos constitutivos del presupuesto de costo de artículos vendidos pueden tomarse de los presupuestos individuales previamente descritos y ajustados por los cambios en el inventario.

**Información necesaria:**

- Presupuesto de consumo de materiales directos.
- Presupuesto de mano de obra directa.
- Presupuesto de costos indirectos de fabricación.
- Inventario inicial de artículos terminados.
- Inventario final de artículos terminados.

**Fórmula:**

Presupuesto de costos indirectos de fabricación = Costos indirectos de fabricación Fijos + (Presupuesto por horas totales de mano de obra directa \* Tasa de gastos variables por hora de mano de obra directa)

**Presupuesto de gastos de ventas.** Los gastos de venta de una empresa incluyen todos los costos en relación con las ventas y entrega de los productos, tales como promoción de ventas solicitudes, anuncios de órdenes, excluyendo las de la contabilidad financiera.

Como regla general, los gastos de venta se clasifican en las cuentas de acuerdo con la naturaleza de los desembolsos, tales como nómina, alquileres, de acuerdo con las funciones de la distribución, promoción de las ventas, manipulación y entrega.

Con el objeto de servir mejor los propósitos del presupuesto, debe existir suficiente subdivisión de los gastos para permitir la localización individual, departamental o funcional de la responsabilidad.

Puede ser también conveniente clasificar las cuentas de gastos de tal manera que permita la determinación de la distribución de los gastos por productos. Cuando el

volumen de las cantidades aumenta, la mayor parte de los gastos de venta aumentan, sin embargo pueden no haber aumentado en la misma proporción que el volumen de ventas.

Los gastos de venta están formados por diferentes partidas, algunas de las cuales son fijas y otras variables. Los principales gastos fijos son salarios y depreciación; los principales gastos variables son comisiones, viajes, propagandas, y están basadas en las cifras de ventas y varían, por tanto, directamente con ellas.

**Información necesaria:**

- Ventas en dólares
- Gastos fijos
- Gastos variables

**Fórmula:**

Presupuesto de gastos de ventas = Gastos fijos totales por partida + (Ventas en dólares \* Tasa de gastos variables (%) por partida)

**Presupuesto de gastos de administración.** En general los gastos de Administración son aquellos que se refieren a la supervisión de todas las funciones principales de la empresa como son: gastos de los ejecutivos por sueldos y gastos de viaje, gastos operativos y gastos de oficina.

Los gastos de administración de años anteriores deben ser analizados como primer paso en la preparación del presupuesto. Tal análisis debe descubrir alguna información de utilidad, en parte porque muestra las cantidades desembolsadas en años anteriores y en parte porque indica hasta qué punto.

Los gastos en esta categoría deben ser clasificados de tal modo que los individuos responsables de su incurrencia y control puedan ser responsabilizados.

### **Información necesaria:**

1. Gastos fijos

### **Fórmula:**

Presupuesto de gastos de administración = Suma de cada uno de los gastos fijos.

- ✓ **Estado presupuestario de Pérdidas y Ganancias.** En el estado de ingreso presupuestado se resume el resultado final de todos los presupuestos de operación, tales como: el presupuesto de venta, el costo de los artículos vendidos, los gastos de venta, y los gastos de administración. A medida que la empresa avance en el período presupuestado, el director de presupuesto deberá investigar el alza continua en el costo de los artículos vendidos y tratará de reducir los costos.

### **El otro grupo conforma el Presupuesto Financiero, integrado por:**

- ✓ **Presupuesto de caja.** El presupuesto de caja hace el puente entre las actividades de tesorería, el estado de ingresos y el balance general, o sea, las ventas presupuestadas del estado de ingresos son esenciales para la determinación del monto y oportunidad del cobro de las cuentas por cobrar del balance general.

Los presupuestos para materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación son esenciales para determinar el monto y el tiempo de los desembolsos de caja.

- ✓ **Balance General Presupuestado.** El balance general presupuestado incorpora todos los cambios en los activos, obligaciones y capital desde el último balance general y puede indicar relaciones favorables o desfavorables antes de que estos cambios ocurran.

**El presupuesto contiene además varios informes presupuestales especiales, tales como:**



- ✓ Comparaciones de los presupuestos de planeación con los resultados obtenidos.
- ✓ Informes para necesidades específicas de la administración, por ejemplo, las proyecciones del punto de equilibrio.
- ✓ Presupuestos a largo plazo, frecuentemente llamados presupuestos de capital o presupuestos de instalaciones.
- ✓ Presupuesto flexible de gastos directos de fabricación. Es necesario tener en cuenta que la aplicación de estas cédulas debe de ser adaptadas de acuerdo a las particularidades de la organización.

## **1.9 Conceptos Fundamentales sobre Presupuesto Maestro**

### **PRESUPUESTO MAESTRO**

Es un Presupuesto que proporciona un plan global para un ejercicio económico próximo. Generalmente se fija 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 presentara el proceso de planeación, fijado por la alta dirección de la Empresa.

### **PRESUPUESTO DE OPERACIÓN**

Son estimados que en forma directa tienen que ver con la parte Neurológica de la Empresa, desde la producción misma hasta los gastos que conlleve a ofertar el producto o servicio, son componentes de este rubro:

- Presupuesto de Venta (estimados producido y en proceso)
- Presupuesto de producción (incluye gastos directos e indirectos)
- Presupuesto de requerimiento de materiales (Materia prima, insumos, auto partes etc.)
- Presupuesto mano de obra (fuerza bruta, calificada y especializada)
- Presupuesto gasto de fabricación.
- Presupuesto costo de producción (sin el margen de ganancia)

- Presupuesto gasto de venta (capacitación, vendedores, publicidad)
- Presupuesto gasto de administración (requerimiento de todo tipo de mano de obra y distribución del trabajo)

## **PRESUPUESTO FINANCIERO**

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

- Presupuesto de ingresos (el total bruto sin descontar gastos)
- Presupuesto de egresos (para determinar el líquido o neto)
- Flujo neto (diferencia entre ingreso y egreso)
- Caja final.
- Caja inicial.
- Caja mínima.

## **PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DE CAPITAL**

Comprende todo el cuadro de renovación de máquinas y equipos que se han depreciado por su uso constante y los medios intangibles orientados a proteger las inversiones realizadas, ya sea por altos costos o por razones que permitan asegurar el proceso productivo y ampliar la cobertura de otros mercados.

### **Comprende:**

- Compra activo tangible.
- Compra activo intangible.

### **Elaboración del presupuesto maestro**

El punto de partida de un Presupuesto maestro es la formulación de metas a largo plazo por parte de la gerencia, a este proceso se le conoce como "planeación estratégica".

El primer paso en el desarrollo del presupuesto maestro es el pronóstico de ventas, el proceso termina con la elaboración del estado de ingresos presupuestados, el presupuesto de caja y el balance general presupuestado.

## **CAPITULO II. EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO MAESTRO PARA EL AÑO 2010 EN LA EMPRESA AZUCARERA CRISTINO NARANJO VÁZQUEZ.**

El presente trabajo de diploma se decidió realizarlo en la Empresa Azucarera Cristino Naranjo, debido a que la misma es la de mayor peso económico y productivo del municipio Cacocum, pues representa el sesenta por ciento de la producción mercantil del municipio en moneda nacional y la de mayor aporte en divisa, asciende esta última en 18.1 millones de CUC durante el presente año.

En el presente capítulo se realizará una breve caracterización de la entidad, su proceso productivo y del proceso de planificación que se desarrolla en la misma.

### **Caracterización de la entidad y del proceso de planeación.**

#### **2.1.1 Caracterización de la Empresa Azucarera Cristino Naranjo.**

La Empresa Azucarera Cristino Naranjo, constituida y amparada en la Resolución No 39 del 19 de noviembre del 2003 dictada por el Ministerio del Azúcar, tiene personalidad jurídica y patrimonio propio, con subordinación directa al Grupo Empresarial Agroindustrial del MINAZ en la provincia de Holguín. Se encuentra ubicada geográficamente en el municipio Cacocum, provincia Holguín; limita al norte con el municipio Holguín, al sur con la provincia Granma, al este con la Empresa Azucarera Urbano Noris y al oeste con la Empresa Azucarera Antonio Maceo.

Posee una extensión territorial total de 24500.2 Ha, de ellas 12 783.9 ha están dedicadas al cultivo de la caña, 1 843.4 ha a cultivos varios, 224.8 ha a frutales, 1775.9 ha a forestales, 5052.3 ha a la ganadería, 1133.1 ha de guardarraya y 1686.8 ha no agrícola.

**Esta Empresa tiene como objeto social el siguiente:**

Producir y comercializar de forma mayorista azúcares y mieles, derivados, subproductos tales como ceniza, cachaza, bagazo, residuos agrícolas de la cosecha y otros provenientes de la agroindustria, energía eléctrica para el sistema de la Unión Eléctrica, semilla de caña certificada; equipos, partes, piezas y repuestos de la agroindustria en moneda nacional.

Prestar servicios de maquinado, instrumentación, enrollado de motores eléctricos en moneda nacional. Producir y comercializar de forma mayorista, viandas, hortalizas, granos, cereales, frutas, producciones forestales (posturas forestales y frutales, madera aserrada y rolliza; carbón vegetal y resinas); así como producciones pecuarias (leche vacuna, bufalina y de cabra, carne vacuna, búfalo, conejo, aves, cerdo y ovino caprino, huevos y pescado), en moneda nacional, cumpliendo las regulaciones vigentes por el Ministerio de la Agricultura.

Producir y comercializar de forma mayorista, medicina natural y alternativa de acuerdo con las regulaciones establecidas por el Ministerio de Salud Pública, incluyendo la venta minorista a la población; semillas botánicas y agámicas; abonos orgánicos y biofertilizantes, plantas ornamentales y flores; condimentos secos y frescos; elementos prefabricados de hormigón y materiales de construcción y productos del procesamiento de la madera y otras producciones complementarias de la agroindustria en moneda nacional.

Producir y comercializar de forma minorista a los trabajadores excedentes de productos agropecuarios procedentes del autoconsumo y a través del Mercado Agropecuario Estatal.

Procesar y comercializar de forma mayorista productos de la industrialización, viandas, hortalizas, granos, cereales y frutas, así como la elaboración de productos en conserva de vegetales, producir y comercializar productos acuícola y

derivadas del proceso de industrialización de la misma y productos cárnicos cumpliendo las regulaciones vigentes por el Ministerio de la Industria Alimenticia.

Comercializar de forma mayorista chatarra a las empresas de la Unión de Empresas de Recuperación de Materias Primas en moneda nacional y divisa.

Prestar servicios de reparación, mantenimientos eléctricos y de instrumentación a equipos automáticos, informáticos y de comunicación; de reparación y mantenimiento constructivo a entidades y a los trabajadores del sistema del Ministerio del Azúcar; de reparación, mantenimiento y montaje industrial; de reparación y mantenimiento a los medios y equipos de mecanización agrícola, automotor y sistemas de riego y drenaje, así como de riego de agua, corte, alza y tiro de la caña a las entidades agropecuarias; carpintería y pailería; de transportación de cargas por vía automotor; montaje de máquinas de riego; de preparación de suelos; de alquiler de equipos especializados de construcción y equipos automotores y ofrecer servicios de comunicaciones a las entidades agropecuarias del Ministerio del Azúcar y a la población; de asesoría en asuntos agrícolas; servicios económicos-contables y financieros; servicios generales a comunidades y bateyes; de transportación, alimentación y personales a sus trabajadores; de alquiler de locales a los trabajadores y servicios gastronómicos asociados a éstos y de alojamiento no turístico, todos ellos en moneda nacional.

**Esta Empresa tiene la siguiente misión y visión:**

**Misión:**

Alcanzar crecientes ingresos netos mediante la comercialización eficiente de la producción de azúcar crudo a granel y sus derivados, así como en las producciones agropecuarias y servicios que se prestan, protegiendo el medio ambiente y elevando el nivel de vida de nuestros trabajadores.

**Visión:**

Aplicar en años venideros el Perfeccionamiento Empresarial, aplicando sistemas de calidad la diversificación, en la aplicación de la ciencia y la técnica incrementando los aportes a la economía nacional.

**Estructura Organizativa de la Empresa**

La estructura organizativa de la empresa es lineal – funcional ya que todas las funciones de dirección se concentran en el máximo dirigente al que se subordinan todas las direcciones funcionales y jefes de unidades. La estructura está compuesta por seis direcciones funcionales que componen la Dirección General: Dirección de Producción Industrial; Dirección de Producción de Caña; Dirección de Producción Agropecuaria; Dirección de Recursos Humanos; Dirección de Economía; Dirección Mecanización, Dirección de Negocio y Comercialización y seis Unidades Económicas de Base: UEB de Servicios Agrícolas; UEB Transporte, UEB Servicios Generales; UEB Agropecuaria; UEB de Construcción; UEB de Gestión. Además se encuentran asociadas a la empresa once UBPC, tres CPA y una CCS fortalecida.

**Análisis de la plantilla aprobada por categoría ocupacional y por sexos.**

En el período que se analiza, la empresa presenta una plantilla aprobada de 1775 plazas, de ellas existen cubiertas 1699, para un 96 % de completamiento de la fuerza, distribuidos en 1370 hombres y 329 mujeres, representando éstas el 19 % de la fuerza laboral y 121 contratos determinados. La fluctuación de la fuerza de trabajo arroja como resultado 34 altas y de ellas 13 mujeres, por otra parte se produjeron 9 bajas en el periodo, todas del sexo masculino. La unidad de mayor fluctuación es la Fábrica de Azúcar que presenta 10 altas y 8 bajas y la UEB Servicios Generales específicamente el grupo de Seguridad y Protección se ve afectado por este indicador.

Las unidades de mayor número de trabajadores son la UEB Servicio Agrícolas 334 y la unidad Fábrica de Azúcar con 613 plazas aprobadas, representando éstas un 19.65 % y un 36.08 % de la fuerza total de la empresa, respectivamente.

**Los objetivos de trabajo para el año 2010 son los siguientes:**

- ❖ Perfeccionar la gestión de dirección y elevar el control interno y la prevención mejorando con ello los resultados económico-productivos.
- ❖ Satisfacer las necesidades de fuerza de trabajo desarrollando líderes y colectivos con conocimientos, habilidades y aptitudes para dirigir y ejecutar la estrategia de desarrollo de la empresa.
- ❖ Elevar los rendimientos agrícolas y la eficiencia económico-productiva en la producción de caña.
- ❖ Producir azúcar, alcohol, energía y otros productos industriales con alto valor agregado para satisfacer el consumo interno y la exportación.
- ❖ Aumentar la satisfacción de la demanda de alimentos, mejorando con ello las condiciones de vida del pueblo.
- ❖ Perfeccionar el sistema de comercialización y los negocios.

**Las principales producciones de bienes y/o servicios de esta Empresa son:**

- Azúcar crudo a granel.
- Miel final.
- Energía eléctrica.
- Compost.
- Predical
- Producciones agropecuarias y cultivos varios.
- Servicio de alquiler de equipos
- Servicio de construcción y reparación de viales.
- Servicio de construcción y reparación de viviendas.
- Servicio de maquinado

Entre otras

### **Principales clientes:**

- CONAZUCAR, con quien se comercializa el 100 % de la producción de azúcar.
- Destilería Urbano Noris.
- Empresa pecuaria Holguín.
- MININT Holguín.
- Empresas Agropecuarias de la FAR.
- Empresa Porcina.
- Productores Cañeros que tributan a la Empresa.

### **Principales Proveedores:**

- EMPAAIA Holguín, quien suministra más del 80 % de los recursos necesarios.
- Productores cañeros.
- Empresa Provincial de Suministro ATM.
- IPROYAZ.
- GEOCUBA.
- DIVEP.
- Empresa Eléctrica.
- TECMA.

### **Las principales fortalezas y debilidades de la empresa son:**

#### **Debilidades**

- Falta la integralidad y sistematicidad en la práctica de atención al hombre.
- No lograr la óptima explotación de las capacidades instaladas.
- Bajos rendimientos agrícolas de autoconsumo y pecuario.
- Deficiente utilización de la técnica y la fuerza de trabajo en el período de no zafra.
- Violación de la disciplina tecnológica y laboral.

#### **Fortalezas**

- Contar con alta experiencia en la producción azucarera.
- Poseer las instalaciones, maquinarias, equipos y medios para realizar el proceso productivo.
- Producir alimento animal de forma alternativa.



- Contar con alta productividad de las fuerzas mecanizadas productoras de azúcar con calidad y a bajo costo.

### **Principales oportunidades y amenazas que brinda el entorno.**

#### **Oportunidades.**

- Ventajosa situación geográfica de la empresa azucarera.
- Contar con mercado seguro para el comercio de su producción principal y sus derivados.
- La cercanía de la fábrica de combinadas cañeras KTP.
- Estar ubicados a menos de 30 Km. de la capital provincial.
- Contar con un grupo de apoyo de los organismos políticos y de masas en la gestión productiva.

#### **Amenazas**

- Centralización de la actividad de aseguramiento por un solo suministrador la Empresa Mayorista Provincial de Aseguramiento Agroindustrial Azucarero (EMPAAIA).
- No contar con los volúmenes de caña suficientes.
- Esquemas estructurales y financieros en moneda libremente convertible dirigidos por el Organismo superior que limitan la toma de decisiones.
- Poca garantía de los suministros en tiempo y con calidad para los mantenimientos y reparaciones.
- Estado crítico de los caminos y vías de acceso que afectan el proceso productivo.

#### **Sistema de dirección establecido en la Empresa.**

En la Empresa Azucarera Cristino Naranjo el sistema de dirección ha tenido cambios sustanciales, ya que se ha organizado la estrategia de dirección por objetivo en dirección por procesos. Para alcanzar los objetivos generales se propone:

- Incremento de los volúmenes de producción industriales, agropecuarios y de servicio.

- Mayor satisfacción del cliente y más flexibilidad en la atención a sus necesidades.
- Mayor satisfacción de los trabajadores.
- Incremento del conocimiento y control de los procesos y subprocesos.
- Mejor flujo de información y de materiales.
- Disminución del tiempo de procesamiento.

**Para ejecutar este sistema de dirección en la Empresa están implantados y se evalúan los siguientes procesos:**

- Desarrollo del capital humano.
- Producción de caña.
- Preparación y realización de la zafra.
- Producciones agropecuarias y forestales.
- Producciones diversificadas.
- Control interno y prevención.

**A continuación se detalla la misión y objetivos generales de cada uno de estos procesos:**

El proceso de Desarrollo del Capital Humano, está normado por la Resolución 543/04 del MINAZ y tiene como misión: desarrollar el capital humano de la Empresa, elevando su cultura general integral, competencia laboral y bienestar para satisfacer las necesidades actuales y futuras de la fuerza de trabajo calificada.

El proceso de producción de caña es un proceso normado por la Resolución 5/04 del MINAZ y tiene como misión: producir caña de forma creciente, cubriendo eficientemente la demanda planificada, con rendimientos agrícolas de 54.0 TN/ha o más y costos competitivos, protegiendo el medio ambiente y como objetivo general: elevar y estabilizar la producción de caña, mejorar la calidad de la caña a entregar a la industria, aumentar el conocimiento y el control del proceso en la empresa, productores asociados, así como definir las tareas para cada trabajador que interviene en la producción.

El proceso de preparación y realización de la zafra, normado por la Resolución 414/07 del MINAZ, tiene como misión: realizar zafras eficientes extrayendo con el menor costo posible la mayor cantidad de azúcar con la máxima calidad que demanda el mercado sin afectar el medio ambiente. Y como objetivos generales: elevar la eficiencia económica, disminuir el tiempo perdido industrial por debajo del 10% y el rendimiento igual o superior a 12 %, desarrollar una cultura de mejora continua que nos permita avanzar de manera sostenida, mejorar sistemáticamente la calidad del producto final logrando con ello un proceso enfocado al cliente, aumentar paulatinamente el control del proceso en la empresa, lograr una mayor definición de las tareas para cada trabajador que interviene en la misma.

El proceso de producción agropecuaria y forestales; normado por la Resolución 19/04 del MINAZ, tiene como misión incrementar los niveles de producciones agropecuarias y forestales, para la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y la población en general.

El proceso de control interno y prevención, normado por la Resolución 60/04 del MINAZ, tiene como misión: controlar y evaluar el cumplimiento de las políticas trazadas en la prevención y la lucha contra el delito y la corrupción, así como el control interno y la influencia económica, sus objetivos generales son: integrar a las direcciones funcionales de la empresa, en el control y evaluación del proceso, elevar, proponer y controlar la implantación de los procedimientos económicos financieros y de control interno, que garanticen el cumplimiento de las políticas del perfeccionamiento empresarial.

**Los aspectos comunes de estos procesos son:**

- Todos tienen designado un líder o jefe.
- Conformados en comisiones se supervisan y controlan mensualmente.
- Cada proceso tiene creado su grupo de experto.
- Todos están normados por resolución del ministro.
- La evaluación se realiza en cascada.

- Atención personal por la máxima jerarquía.
- Tiene una guía de evaluación y una metodología para la calificación.
- El sistema de calificación es bien de 90 a 100 puntos, regular de 80 a 89 y mal menos de 79.
- Se prevén medidas especiales con las entidades que se califiquen de mal repetidamente.

Los jefes de procesos rinden cuenta sobre la evaluación de los mismos en el consejo de dirección del nivel correspondiente.

### **2.1.2 Caracterización del proceso de planeación que realiza la entidad.**

La planeación es el instrumento fundamental de la dirección general de la empresa por los aspectos técnicos, económicos y sociales, así como para alcanzar los objetivos planteados para cada período, requiere de la participación directa de su consejo de dirección y los trabajadores.

En la etapa de elaboración del plan de negocio de la Empresa, el cual incluye todas las categorías del plan, como son: plan de producción, de bienes y servicios, aseguramiento material, trabajo y salarios, inversiones, medio ambiental, defensa, planes financieros, así como los Objetivos de Trabajo para el período futuro. Se toma como base las indicaciones del Nivel Superior, el Programa de Producción y Servicios, así como los principales recursos materiales y humanos que se pueden disponer en el período planificado.

#### **El proceso de planeación esta conformado en esta empresa en tres etapas:**

**Primera etapa:** Se realiza durante los meses de abril y mayo, teniendo en cuenta las cifras preliminares de producción, donde a partir de recibir los objetivos principales del nivel superior se procede a la planeación en las diferentes Unidades Empresariales de Base que conforman la misma, estas a su vez elaboran por cada uno de los colectivos de trabajo las diferentes categorías del plan; en este momento los trabajadores participan de forma real en la propuesta de los diferentes indicadores que conforman el plan con sus criterios y opiniones. La agregación de los planes de cada uno de los colectivos de trabajo

(centro de costo) conforman el plan de la unidad empresarial de base, además de los colectivos de las Unidades de Base, las áreas o segmentos de dirección que conforman la dirección general de la empresa también elaboran su plan para el año siguiente.

Después de conformado el plan de cada unidad de base y área de trabajo por agregación se conforma el plan de negocio de la empresa el que en su primer momento se analiza con los diferentes factores a nivel de empresa que esta conformado por el consejo de dirección ampliado, sindicato y demás factores políticos. Esta propuesta se envía al nivel superior concluyendo así la primera etapa de elaboración.

**Segunda etapa:** El plan de negocio se re-elabora en los meses de julio y agosto, momento en el que existe una definición más segura de los principales niveles de producción (caña a moler, azúcar a producir, producciones agropecuarias a obtener, así como los principales servicios que se van a brindar, recursos materiales y humanos necesarios etc.)

Teniendo en cuenta lo anterior se procede nuevamente al análisis y discusión en cada colectivo de trabajo, unidad empresarial de base y áreas o segmentos de dirección del plan negocios a ese nivel lo que por agregación componen el plan a nivel de empresa, en esta etapa queda incorporadas las propuestas y discrepancias que han emitido los trabajadores en cada uno de sus colectivos, a partir de este momento se eleva al nivel superior donde es aprobado dicho plan.

**Tercera etapa:** Esta etapa del plan se realiza en los meses de octubre y noviembre teniendo en cuenta las cifras definitivas de los diferentes recursos humanos y materiales de que se dispone para el año planificado. A partir del conocimiento de las mismas se repite el proceso de las etapas anteriores y después de presentar el plan a nivel de empresa al nivel superior y obtenerse la aprobación del mismo, se convierte en la dirección principal de trabajo en todas las unidades empresariales de base, colectivo de trabajo y áreas de dirección.

Para controlar el cumplimiento del plan de negocios está establecido el análisis que se ejecuta de forma sistemática (mensual) de cómo se cumple cada una de las tareas que conforman dicho plan, momento en el cual se analizan las desviaciones de los diferentes indicadores y se acuerdan las medidas a tomar para eliminar el incumplimiento o mejorar los diferentes resultados.

Para la conformación del plan esta entidad elabora ficha de costo para toda las producciones y servicios que brindan y presupuestos de gastos para las actividades no productivas.

A través de la investigación y participación en los diferentes momentos de la elaboración del plan se comprueba que desde el punto de vista teórico la entidad cumple correctamente los diferentes pasos y etapas, no obstante a ello, en la realización práctica de este proceso están presentes los siguientes aspectos negativos:

- No existe una adecuada preparación de los jefes de colectivos y por tanto los trabajadores no reciben la información necesaria convirtiéndose en una reunión formal.
- No se prepara adecuadamente el desarrollo de la reunión debido a que; los trabajadores no conocen con antelación las principales cifras y aspectos a discutir.
- En muchas ocasiones el local para desarrollar la reunión con los trabajadores no presenta las condiciones mínimas necesarias.
- Además de las deficiencias anteriores en la mayoría de los casos se manifiestan en los trabajadores apatía y falta de sentido de pertenencia, caracterizándose sus intervenciones por cuestiones de índole personal de beneficios económicos o mejoras de sus condiciones de trabajo, no prima el interés general y no va más allá de su puesto de trabajo.

- Aunque no es lo general el nivel central impone cifras directivas y metas en determinados indicadores (Producción de alimentos, producción de azúcar, inversiones, construcción de organopónicos donde no hay condiciones.
- En el plan se incluyen y se aprueban por diferentes niveles actividades productivas y de inversiones que posteriormente no se reciben los recursos necesarios para la ejecución, Ejemplo: producción de bagacillo predirigido, construcción de cisterna para miel final y construcción de instalaciones pecuarias.

### **2.1.3 Característica y comportamiento de los diferentes Presupuestos Maestros que conforman el plan de negocio de la Empresa Azucarera Cristino Naranjo.**

La Empresa Azucarera para la confección de su plan de negocio dispone de un software denominado Presupuesto Maestro que es utilizado a nivel de Ministerio del Azúcar que contiene las siguientes categorías del plan o presupuesto.

- Plan de producción de bienes y servicios (presupuesto de venta).
- Plan de trabajo y salarios.
- Plan de aseguramiento material.
- Plan financiero.
- Plan de inversiones.
- Plan de ingresos y gastos en moneda convertible.
- Plan de defensa.

#### **2.1.3.1 Plan de producción de bienes y servicios (presupuesto de venta).**

Para la elaboración de este presupuesto la empresa presenta un total de cuarenta productos y servicios, por su importancia se agrupan en tres productos, ya que existe un gran número que por su escaso valor no son representativos y los que se muestran representan más del noventa y cinco por ciento del total de las ventas ( ANEXOS A Y A. A)

Para la proyección de los mismos la empresa tiene en cuenta la existencia de materias primas y recursos humanos así como el estado técnico de la industria y demás equipamiento necesario, por lo que esta acción responde a la realidad objetiva al momento de la proyección.

A continuación se muestra de forma resumida, los resultados obtenidos durante los tres últimos años, así como la proyección para el año 2010, detallando su producción estrella o líder que es el azúcar crudo y los derivados de la misma.

Durante el período de análisis (2007 al 2010), han existido cambios sustanciales en el precio del azúcar que de 635.00 pesos la tonelada métrica en la actualidad es de \$ 720.40, y en la miel final de \$ 31.50 la tonelada asciende a \$ 64.80, por lo que fue necesario en la presente investigación, reelaborar o adecuar los resultados para hacerlos comparables.

A continuación se muestra de forma resumida el comportamiento del plan de venta en la etapa analizada durante los años 2007 hasta la proyección del año 2010 (ANEXO H)

INDICADOR.	AÑO 2007					AÑO 2008			
	UM	PLAN	REAL	%	P.E	PLAN	REAL	%	P.E
Azúcar crudo	TM	53023	19695	37	-	52986	44147	83	-
Azúcar crudo	MP	38197.8	14188.3	37	86	38171.1	31803.5	83	88
Mieles	TM	16892	7880	47	-	24847	28813	116	-
Mieles	MP	1094.6	510.6	47	3	1651.3	1902.7	115	6
Otros	MP	2875.3	1882.1	65	11	2526.8	2265.8	90	6
TOTAL	MP	42167.7	16581.0	39	100	42349.2	35972.0	85	100



INDICADOR.	AÑO 2009					AÑO 2010			
	UM	PLAN	REAL	%	P.E	PLAN	REAL	%	P.E
Azúcar crudo	TM	48945	39838	81		44141			
Azúcar crudo	MP	35260	28811.1	82	76	31799.8			
Mieles	TM	2715	22165	816		9942			
Mieles	MP	141.83	1522.2	1073	3	864.8			
Otros	MP	9663.2	5070.8	52	21	5794.1			
TOTAL	MP	45065.03	35404.1	79	100	38458.7			

Como se observa en la tabla anterior en los años 2007 y 2008 se presentan altas producciones planificadas, con relación al real obtenido; esto demuestra que en dichos años se incumplió el Presupuesto Maestro en esta categoría.

El año 2008 presenta un cumplimiento del presupuesto de venta más moderado al obtenerse el 85%; las producciones que provocan este resultado fueron:

- a) El azúcar crudo se incumple en 8839 TM con un valor de 6367.6 MP que representa el 15% del total de venta esta a su vez esta dado porque se dejaron de moler 26268 TM de caña con respecto al plan, lo que significa una reducción en la producción de azúcar crudo de 2396 TM y por ineficiencia industrial y de la materia prima caña de azúcar se deja de producir 6443 TM puesto que de un rendimiento base 96 planificado de 9.12 % solo se obtuvo 7.96%. (ANEXO H).
- b) La actividad de otras producciones y servicios no se cumple en el 10 por ciento, lo que representa un valor de 261, o MP debido a desviación negativa de la producción de carne porcina, construcciones y frutales. (ANEXO H)

En dicho anexo se puede ver nuevamente que se realizan producciones no planificadas y se dejan de hacer otras planificadas, así como en la tabla que realiza

la empresa se presenta de forma irregular dispersándose la información y dificultándose el análisis. (ANEXO H).

En los resultados que se alcanzan en el siguiente año, o sea, en el 2009, existe una desviación negativa o incumplimiento del 21 por ciento. En la investigación realizada las causas que provocaron esta situación negativa fueron las siguientes:

- Procesan 446722 dejándose de moler 90009 toneladas métricas de caña, que con un rendimiento de base 96 de 9.12 por ciento planificado representan 8209 toneladas de azúcar dejadas de producir, que con un precio de la tonelada métrica de azúcar de \$ 720.40, disminuye el valor de venta en 5913.8 miles de pesos, que representa el 14,23 por ciento del total de venta planificado para el año.
- En este año la molienda fue de 446722 toneladas métricas de caña, el rendimiento base 96 planificado fue de 9.12 por ciento y solamente se logró un real del **8.92** por ciento, por lo que con la caña molida debió obtenerse 40736 toneladas métricas y se obtuvo 39838 TM, perdiéndose por concepto de eficiencia industrial y agrícola 898 TM de azúcar con un valor de 646.9 miles de pesos, lo que representa el 1,4 por ciento de incumplimiento con respecto al plan.
- Las otras producciones y servicios presentan una desviación negativa de 4592.4 MP que representa el 10 por ciento del total de ventas planificadas.

**El incumplimiento en este indicador se debe a lo siguiente: 2009**

1. La entrega de energía eléctrica de un plan de 200.3 MP sólo alcanza el 117.6 MP incumpliendo en 82.7 MP provocado por la caña dejada de moler.
2. La Unidad Empresarial de Base de Construcción incumple sus ventas en 224.0 MP por no contar con el transporte para el abastecimiento de los materiales asignados.
3. La Unidad Empresarial de Base El Palmar incumple la producción planificada en 1178.6 MP por pérdida de sus plantaciones, por afectaciones climática y otras causas.

4. La UEB de Cosecha incumple su plan de ingresos en 1777.7 MP por improductividad y otras causas.

En el (ANEXO A. A) se muestran varias actividades que se realizaron sin planificar, así como actividades planificadas que no se realizaron.

La proyección para el año 2010 presenta un crecimiento del 10.4 por ciento con relación al año 2009, no obstante en estos momentos se confrontan serios problemas con la disponibilidad de la materia prima (caña de azúcar); deficiente eficiencia industrial y falta de equipamiento para el corte y transportación de la caña de azúcar, aspectos estos que pueden comprometer el cumplimiento del presupuesto de venta proyectado para este año.

El crecimiento del 10.4 por ciento obedece al incremento de la producción de azúcar en 2033.1 MP que representa el 0.7 por ciento, la incorporación de la cosecha de caña de azúcar y otros servicios por un valor de 7397,4 MP, y un peso específico del 20,6 por ciento con relación al valor de la venta del año anterior y la reducción de la producción de mieles por cambio en la estructura productiva de la industria.

Con el objetivo de demostrar el posible incumplimiento de la producción de azúcar, el producto estrella, se presenta la siguiente información y análisis con fecha 23 de marzo del 2010:

<b>INDICADORES</b>	<b>UM</b>	<b>PLAN DE ZAFRA</b>	<b>REAL HASTA FECHA</b>	<b>%</b>
Caña a moler	TM	4012.8	2148.47	54
Rend. Base 96	%	11.0	10.85	99
Recobrado	%	83.59	81.81	98
Azúcar crudo B-96	TM	44.141	23.309	53
Días de zafra	U	93	66	71
Aprov. Capac. Inst	%	75	56	75
Poll en caña	%	11.30	11.57	102

El estimado se incumple hasta la fecha en 26391 TM y solamente quedan 160042 TM de caña para moler. Con la caña disponible es posible mantener como promedio el rendimiento base 96 planificado del 11.0 por ciento, y se pueden producir hasta finalizar la zafra 12605 TM de azúcar, que sumándole las producidas, se puede llegar a 40914 TM quedando por debajo del plan en 3227 TM. Si el incumplimiento del estimado de caña a moler fuera mayor, no sería posible lograr la producción de azúcar proyectada.

Otros factores negativos que están presentes, son los recursos existentes para la cosecha y traslado de la caña, que a penas pueden garantizar una molienda de caña promedio de 3266 TM hasta el final de la misma, lo que hace necesario mantener la zafra durante 49 días más, con una fecha de terminación del 11 de mayo, esto obliga a enfrentar el peligro de la entrada de la lluvia con sus correspondientes afectaciones.

**Dada la situación anterior los directivos de la empresa azucarera Cristino Naranjo deberán tomar entre otras las siguientes medidas:**

- ✓ Gestionar con la dirección superior y otras vías una asignación de al menos 40 000 TM de caña de azúcar.
- ✓ Lograr el completamiento de los recursos necesarios (combinadas y camiones de tiro) por medio de gestiones con el grupo Empresarial Agroindustrial de Holguín, para reducir el alargamiento de la zafra y evitar el período de lluvias.
- ✓ Tomar las medidas organizativas necesarias para que el Central pueda moler alto y estable, pues con ello se puede lograr la eficiencia industrial y obtener más azúcar por caña.

De fallar en la aplicación de estas medidas es inminente el incumplimiento del plan de zafra y con ello del presupuesto de ventas.

Es necesario señalar que el presente análisis fue discutido y entregado a la Dirección ejecutiva de la zafra en esta empresa quienes han considerado de gran utilidad el mismo.

Para ampliar la información sobre la composición del presupuesto de producción se elaboró el (ANEXO C)

Para garantizar la venta de las producciones y servicios se realiza la contratación económica con los diferentes clientes, donde se especifican los detalles necesarios (calidad, fecha de entrega, cuantía, forma de pago).

### **PRESUPUESTO DE TRABAJO Y SALARIO.**

La elaboración de este presupuesto tiene una gran importancia, puesto que en el se proyectan los recursos humanos necesarios para el período planificado, los ingresos que reciben, la capacitación de la fuerza de trabajo, los medios de protección, alimentación, mejoramiento de los puestos de trabajo y niveles de productividad, así como su correlación con el ingreso medio.

A continuación se presenta una tabla con los principales indicadores de este presupuesto.

		<b>AÑO 2007</b>			<b>AÑO 2008</b>		
<b>INDICADORES.</b>	<b>UM</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
Fondo salario	MP	4015.7	4704.8	117	4321.2	5795.7	134
Prom. Trabajad.	U	930	841	90	878	1044	119
Salario medio	P	4318	5594	130	4922	5551	113
Valor agregado	MP	3460.3	4130.9	119	13860.6	7169.9	52
Productividad	P	3720	4912	132	15786	6868	44
Correl. Sal. Med.	U	2.25	2.21	98	0.27	0.71	263

INDICADORES.	UM	AÑO 2009			AÑO 2010
		PLAN	REAL	%	PLAN
Fondo salario	MP	8397.5	9935.2	118	9292.0
Prom. Trabajad.	U	1509	1392	92	1691
Salario medio	P	5565	7137	128	5495
Valor agregado	MP	15324.8	9222.2	60	92920
Productividad	P	10156	6625	65	5495
Correl. Sal. Med.	U	1.48	0.71	48	0.93

Se adjunta (ANEXO D) donde pueden conocer otros detalles de la planificación de la fuerza de trabajo. El fondo de salario se sobre gira todos los años con una tendencia ascendente mientras que el valor agregado solo se cumple en el 2007; con el salario medio sucede lo mismo, lo que demuestra a las claras que no se está cumpliendo con la producción planificada y se utiliza incorrectamente la fuerza de trabajo.

Lo proyección del año 2010 presenta un crecimiento del 0.8 por ciento con relación al 2009, pero ello esta justificado por la incorporación de la Unidad UEB de Cosecha así como el aumento del valor agregado en **69.8** MP.

El promedio de trabajadores presenta un alto cumplimiento en todos los años con un incremento sostenido, por la creación de la unidad de cosecha y además la correlación salario medio- productividad es negativo en estos años.

Sin embargo en el análisis se muestra que la proyección para el 2010 esta bien concebida y crecen de forma armónica los diferentes indicadores con excepción del salario medio.

El presupuesto de trabajo y salario se conformó desde el nivel de colectivo de trabajadores hasta nivel de empresa realizándose todos los pasos de discusión y participación de los trabajadores.

Para el año se planificó capacitar a 1761 trabajadores en las diferentes modalidades.

Para la atención al hombre se ha destinado un nivel de financiamiento superior al de años anteriores, lo cual se muestra en tabla a continuación:

<b>CONCEPTO</b>	<b>UM</b>	<b>REAL 2009</b>	<b>PLAN 2010</b>	<b>%</b>
Medios Protección	MUSD	23.7	40.7	172
Ropas y Zapatos	MUSD	137.5	156	113
Alimentación	MUSD	210.2	5	2
Estimulación	MUSD	101.2	81	80
<b>Total</b>	<b>MUSD</b>	<b>472.6</b>	<b>282.7</b>	<b>60</b>

La empresa tiene elaborado un plan especial para la preparación y atención a los cuadros aplicando una buena política en este sentido, pues ha tenido en cuenta que la mayoría de los principales directivos tienen poca experiencia en sus cargos.

En la evolución integral de este presupuesto se considera que la estrategia empleada es correcta desde el punto de vista metodológico, pero en la práctica presenta inconsistencia que fueron señaladas en las generalidades de este capítulo referido a la poca participación real en materialización del presupuesto maestro.

#### **PRESUPUESTO DE ABASTECIMIENTO MATERIAL.**

Esta empresa elabora su presupuesto de abastecimiento material teniendo en cuenta el nivel de actividad de las diferentes producciones y servicios reflejados en su presupuesto maestro, así como también las fuentes de financiamiento en moneda libremente convertible.

En este presupuesto se determina por cada suministrador los recursos principales solicitados, así como el financiamiento asignado a cada uno de

ellos. (ANEXO E); En el suministrador principal que es la Unidad Comercializadora Agroindustrial perteneciente al MINAZ, se detallan los recursos materiales a nivel de surtido. (ANEXO F).

En todos los casos se procede a analizar un contrato económico donde se realizan las especificaciones necesarias sobre calidad, fecha y lugar de entrega, etc.

Para determinar los recursos necesarios además del nivel de actividad se utilizan normas de consumo como es el caso de la caña de azúcar, estos son: fertilizantes, herbicidas, medios de protección, combustible, energía eléctrica y otros.

En el caso de los portadores energéticos se trabaja este presupuesto de forma especial, con un control riguroso del mismo.

En la investigación quedó demostrado que la estrategia elaborada para la evaluación de este presupuesto, es efectiva y se logran los objetivos del mismo, sin embargo al analizar el cumplimiento, se detectan las siguientes deficiencias:

- Los suministradores no garantizan los recursos con la calidad y especificación pactadas, ni en el tiempo requerido, ocasionando serios problemas tanto en la preparación de la zafra como en su ejecución, así como en el resto de las actividades previstas.
- En ninguno de los incumplimientos de los distintos suministradores se han realizado demandas judiciales, pues todo se justifica, argumentando causas mayores y por tanto el contrato se convierte en algo formal.
- La entidad no tiene implementado un sistema de control adecuado para conocer con claridad la situación de cada surtido planificado y contratado.

### **PRESUPUESTO DE INVERSIONES.**

La conformación de este presupuesto presenta múltiples deficiencias a pesar de que del mismo depende el desarrollo de la entidad.



Se inicia con una propuesta que hace la empresa al nivel provincial, lo que a su vez con lo aprobado por ellos lo envían al nivel del MINAZ; Este ministerio prepara el presupuesto nacional y lo presenta al MEP, posterior a este momento comienzan a bajar las aprobaciones, cuando lo recibe la empresa ya han concluido todas las etapas del plan.

Las inversiones aprobadas se reciben a través de una resolución que emite el MINAZ por cada inversión, que siempre llega de forma tardía, también se recibe del MFP la aprobación de los valores autorizados mediante la Instrucción número 1, que también llega tarde.

En la entidad no existe dominio de la Resolución 91 del MEP sobre el proceso inversionista y el asesoramiento que se recibe del nivel provincial es deficiente.

El fomento de plantaciones permanentes, que son inversiones de importancia no son vistas como tales en los niveles superiores y la empresa las ejecuta de acuerdo a su criterio sin existir un documento aprobatorio por imposición del GEA. Como ejemplo negativo se tiene el caso Organopónico, donde se ordenó la construcción de doce unidades con un costo superior a 612.0 MP sin estudios, créditos sin respaldos en regadíos, actualmente sólo funciona parcialmente dos de ellos.

El financiamiento de las inversiones se obtiene procedente de medios propios, o sea, por el valor depreciado de los activos fijos tangibles y a través del crédito bancario, aunque de forma ocasional se financian haciendo uso indebido de los créditos bancarios.

Como puede apreciarse en la evaluación de la ejecución de este presupuesto, el resultado es deficiente en todo su recorrido.

## **PRESUPUESTO FINANCIERO DE COSTO, GANANCIA Y RENTABILIDAD.**

Para la elaboración del presupuesto maestro financiero o de costo, ganancia y rentabilidad, esta empresa tiene montado la siguiente estrategia en cada una de las etapas de su elaboración.

- Después de recibidas las indicaciones metodológicas y lineamientos generales del ministerio de azúcar se estudian por el área de planificación y economía de la empresa.
- A partir del momento anterior se prepara la documentación específica que afecta cada una de las unidades empresariales y se realiza una reunión donde se precisan las principales cifras indicativas, así como la forma de confección de los diferentes modelos y aspectos a considerar en cada caso.
- Las UEB y demás áreas ejecutivas se reúnen con los jefes de colectivo donde se procede a discutir los objetivos de trabajos y las características del plan a proyectar, a su vez los jefe de colectivos se reúnen con los trabajadores y le dan a conocer las cifras indicativas para cada uno, los que discuten y proponen los posibles cambios a efectuar, así como los desacuerdos con relación a la propuesta recibida.
- A partir de este momento cada colectivo prepara su propuesta de plan donde refleja: La cantidad de trabajadores, el posible fondo de salario a recibir en el año, los diferentes servicios y producciones a lograr, que inversiones y reparaciones es necesario ejecutar, así como el resultado final que se espera lograr. Esta propuesta es recibida por la dirección de las UEB donde se hacen las correcciones necesarias.
- La UEB, teniendo en su poder el plan de los colectivos que la componen elabora por agregación la propuesta a ese nivel, donde también presentan los objetivos de trabajo para el año. Las diferentes cifras e indicadores que conforman el plan son desglosadas por meses, lo cual facilita su control posterior.

- La empresa recibe de cada UEB y área ejecutiva la propuesta correspondiente en despacho individual, donde participan por la UEB sus directivos principales y los jefes de colectivos laborales y por la empresa su consejo de dirección en pleno con la participación de la dirección sindical, momento en la que se aprueba el plan de negocio o se dan las correcciones necesarias.
- Un proceso similar al punto anterior ejecuta la empresa con la dirección provincial, donde el presupuesto maestro o plan de negocio concuerda con la sumatoria de los planes de las UEB y áreas ejecutivas que están representadas por las direcciones funcionales que conforman la dirección general.
- El control del cumplimiento del plan de negocios se realiza mensual a todos los niveles en cada uno de los consejos de dirección, donde se toman los acuerdos pertinentes.

Es necesario señalar que esta estrategia se aplica para la elaboración de todos los presupuestos que conforman el plan de negocios.

A continuación se realiza un breve análisis del comportamiento de los presupuestos de gastos y los principales indicadores económicos en el período analizado.

Es necesario tener presente que producto a cambios en el precio de las principales producciones y de la caña de azúcar, se han tenido que modificar los resultados y estados de situación de la entidad en el año 2007.

Las modificaciones señaladas se realizan para ser comparables los resultados de los diferentes períodos de análisis y los indicadores que sufren cambios son los siguientes:

INDICADORES.	AÑO 2007		AÑO 2008		AÑO 2009	
	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL
<b>Ventas</b>						
Saldo presentad	47700.1	14855.4	35362	33245.8	46094.2	35404.1
Saldo adecuado	42167.7	16581	42349.2	35972	46094.2	35404.1
Diferencias	-5533.1	1725.6	6987.2	2726.2	0	0
<b>Costos y gast.</b>						
Saldo presentad	47386.7	20698.3	36550.2	38370.5	46073.6	39329.6
Saldo adecuado	41853.6	20698.3	36550.2	38370.5	46073.6	39329.6
Diferencias	-5533.1	0	0	0	0	0
Resultado final						
Saldo presentad	520.3	-4681.9	-354.7	-4342.4	564.9	-1821.5
Saldo adecuado	520.3	-2956.3	6632.5	-1616.2	564.9	-1821.5
Diferencias	0	1725.6	6987.2	2726.2	0	0
<b>Valor agregado</b>						
Saldo presentad	8993.4	2405.3	6873.4	4443.7	15324.8	9222.2
Saldo adecuado	3460.3	4130.9	13860.6	7169.9	15324.8	9222.2
Diferencias	-5533.1	1725.6	6987.2	2726.2	15324.8	-9222.2

**NOTA:** La Unidad de Medida es Miles de Pesos para todos los indicadores.

#### **PRESUPUESTO DE GASTO.**

Para la conformación de los presupuestos de gasto se elaboran fichas de costo por cada actividad productiva y de servicio, teniendo en cuenta el nivel de actividad se determinan los valores a gastar por cada componente en el período. Se adjunta (ANEXO G).

La ficha de costo del azúcar crudo a granel en el caso de estas actividades no productivas se toma como base el gasto del año anterior y se consideran los cambios a producirse en estructura, salario, equipamiento, cambio de precio, etc.

Estos presupuestos se confeccionan partiendo del colectivo de trabajadores y centros de costo, resumiéndose por agregación a nivel de la empresa.

En los años anteriores analizados, los presupuestos totales de gasto presentan el siguiente comportamiento:

<b>PERIODO ANALIZADO</b>	<b>UM</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
AÑO 2007	MP	48409.9	25326.6	52
AÑO 2008	MP	39312.4	42302.7	108
AÑO 2009	MP	46073.6	39329.6	85
AÑO 2010	MP	39870.9	-	-

En el año 2007 existe un crecimiento en los gastos planificados con relación al real del año anterior de 28371,8 miles de pesos, debido a las siguientes causas:

- El incremento del precio de la caña de azúcar en 29,25 la TM y del azúcar a producir, crecen los gastos en 23072.2 MP.
- Por el incremento del nivel de otras actividades productivas se incrementan los gastos en 14,5 por ciento, para un importe de 758,2 miles de pesos.
- Los gastos por servicios productivos debido al crecimiento del nivel de transportaciones y procesamiento de la caña de azúcar afectan el resultado en 4541,4 miles pesos.
- El cumplimiento del presupuesto de gasto de este año es del 52 por ciento y el plan de producción es de sólo el 39 por ciento, excediéndose los gastos en correspondencia a la producción en el 13 por ciento por un importe de 6293,3 miles de pesos.

**En esta desviación intervinieron las causas siguientes:**

- Por concepto de ineficiencia de la industria y baja calidad de la materia prima fue necesario utilizar 207 380 TM, donde sólo debían molerse 174292 TM, con un rendimiento industrial base 96 de 11,30 por ciento, ello significa que se pagó por concepto del producto; su transportación y beneficio sin respaldo productivo(33088 TM por \$56.90). Un gasto adicional de 1684,2 miles de pesos.
- El aprovechamiento de la capacidad instalada sólo fue del 46 por ciento, la zafra debió durar 45 días y se extendió a 66 días; esta empresa tiene un gasto fijo de \$ 19200.00 por día, la extensión de la zafra en 21 días. incrementa los gastos en 403,2 miles de pesos.
- Los gastos de amortización que son gastos fijos, se cumplen al 104 por ciento con un valor de 3397,0, por este concepto se sobre gastan 2072,2 miles de pesos.
- Los gastos de fuerza de trabajo de un plan 5581,8 miles de pesos se gastan 6366,2 miles de pesos y por la relación con el plan de producción debían gastarse 2482,8 miles de pesos, excediéndose en ese concepto en 3883,4 miles de pesos.

En el año 2008 el presupuesto de gasto se cumple al 108 por ciento mientras que el plan de producción lo hace al 85 por ciento, si se relacionan ambos se obtiene que existe un gasto excesivo del 23 por ciento del plan para un total de 9729,6 miles de pesos:

- Por concepto de materia prima y materiales debido a deficiente proceso industrial, se excede el consumo material en 18,0 por ciento, con un valor de 5565,2 miles de pesos.
- La zafra debió durar 121 días y se extendió hasta 168 días, alargándose en 47 días, lo cual incrementó los gastos en 902,4 miles de pesos.
- Los gastos de la fuerza de trabajo fueron de 7728,5 miles de pesos y debieron ascender a 6569,2 miles de pesos, por lo que se presenta un exceso de 1159,3 miles de pesos.

- Los gastos de amortización y servicios productivos se exceden con relación al cumplimiento al plan de producción en 2102,7 miles de pesos.

Para el año 2009 se proyectó un presupuesto de gasto superior al año anterior en el 7,9 por ciento que representa un valor de 3325,9 miles de pesos, mientras que el presupuesto de producción crece en el 28,14 por ciento, lo que implica una proyección con un nivel de eficiencia superior a dicho año, teniendo como base el mejoramiento de los indicadores de zafra. (ANEXO C), al terminar este año la ejecución del presupuesto de gasto fue del 85% y el de ingreso fue del 77%, siendo la ejecución de la zafra la causa principal de la desviación.

Con el objetivo de mostrar el cumplimiento del presupuesto de gasto se elabora el (ANEXO L) donde se presenta su naturaleza y el comportamiento de la misma.

#### **COSTO DE VENTA.**

Para elaborar este indicador la empresa confecciona una ficha de costo por cada producción y servicio mercantil que proyecta para el período en cuestión, como es conocido también se tiene el nivel de actividad propuesto.

El procedimiento que se sigue es similar al utilizado para los demás presupuestos. A continuación se presenta una tabla resumida por años sobre la proyección y el cumplimiento de este indicador.

<b>PERIODO ANALIZADO</b>	<b>UM</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
AÑO 2007	MP	44548.1	17067.6	38
AÑO 2008	MP	33550.1	34085.7	102
AÑO 2009	MP	43494.3	35741.5	82
AÑO 2010	MP	35448.4	-	-

Para realizar al análisis de estos indicadores es necesario tener en cuenta el comportamiento del presupuesto de ventas.

El año 2007 presenta un comportamiento similar en ambos presupuestos; El de producción se cumple al 39 por ciento y el de costo de venta lo hace al 38 por ciento.

Durante el año 2008 el presupuesto de venta se cumple al 94 por ciento, mientras los costos lo hacen al 102 por ciento.

Durante el año 2009 el presupuesto de venta se cumple al 77 por ciento, mientras los costos lo hacen al 82 por ciento.

La proyección para el año 2010 crece con relación al año anterior en 106.9 MP en el costo y el presupuesto de ventas lo hace en 2454.0 MP, por lo que se proyecta una eficiencia superior para este año.

Para un mejor detalle de lo anterior se muestra el comportamiento del costo por peso de venta el cual expresa con mayor rapidez lo explicado anteriormente.

<b>PERIODO ANALIZADO</b>	<b>UM</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
AÑO 2007	MP	0.93	1.15	124
AÑO 2008	MP	0.95	1.03	108
AÑO 2009	MP	0.94	1.01	107
AÑO 2010	MP	0.93	-	-

La tabla anterior muestra que la proyección para el año 2010 no es eficiente con relación al resultado mostrado durante el año 2009 y que el alto incumplimiento del Presupuesto de Ventas por año incrementa el costo por peso de ventas de forma permanente.

#### **RESULTADO FINAL (GANANCIA O PÉRDIDA).**

Este indicador muestra como deficiente el que hacer económico productivo de la empresa donde Interactúan los presupuestos de venta, costo, y otros gastos



,determinado si la entidad pierde o gana en su gestión durante un período determinado.

**Para el análisis de este indicador se muestra la siguiente tabla informativa:**

<b>PERIODO ANALIZADO</b>	<b>UM</b>	<b>PLAN</b>	<b>REAL</b>	<b>%</b>
AÑO 2007	MP	520.3	(-4681.9)	-
AÑO 2008	MP	104.0	(-4342.4)	-
AÑO 2009	MP	564.9	(-1821.5)	-
AÑO 2010	MP	221.0	(-902.8)	-

El año 2007 refleja un resultado negativo al presentar una pérdida de 4681.9 MP de una ganancia planificada de 520.3 MP, por lo que la desviación total del resultado presente para este año fue de 5202.2 MP, las principales causas que provocaron estos resultados fueron:

- ✓ De un costo de producción planificado de \$ 619.40, la TM métrica de azúcar, el real obtenido de \$ 859.17, para un incumplimiento neto de \$ 239.77 por Unidad, si el total de azúcar producida fue de 19695 TM esta causa representó una desviación de 4722.3 para el 90.8% del total.
- ✓ Los gastos gerenciales y los ajenos a la producción se excedieron al plan en 50.5 MP, para representar el 9.7% del total de la desviación (VER ANEXO B-A)

La desviación presentada en el año 2008 fue de 4446.4 MP con respecto al plan y fue el segundo año de mayor pérdida de la etapa analizado. Las principales causas de la desviación del plan en este año fueron:

- ✓ El costo de producción de la TM métrica de azúcar se excedió en \$ 48.80 y se produjeron 44137 TM, por lo que esta causa influyó de forma negativa en 2154.4 MP, para el 48.5% del total.

- ✓ Los gastos gerenciales de dirección, los de distribución y venta, gastan por faltante de bienes, desastres naturales y otros gastos, se excedieron en más de 2292.0 MP en dicho año. (VER ANEXO B-B)

El resultado presentado en el año 2009 es el de menor desviación aunque también se obtuvo pérdidas finales. La desviación presentada fue de 2386.4 MP por las siguientes causas:

- ✓ Por el exceso del costo planificado en la producción de azúcar y las restantes producciones y servicios se provoca una desviación de 2478.3 MP al incrementarse el costo por peso de venta en \$ 0.07, los factores restantes no tuvieron influencia en las desviaciones del año. (VER ANEXO B-C)

Para concluir el análisis financiero, se han elaborado el estado de resultados preforma para el año 2010. (ANEXO H), donde la entidad proyecta un cambio importante en sus resultados finales, puesto que de una pérdida presentada en el año 2009 de 1430.1 MP, para le próximo periodo se planifica obtener ganancias ascendentes en 334.6 MP. Esta ganancia se basa en un crecimiento del nivel de producción en el 6.8% con respecto al año anterior y por tanto una reducción del costo de venta de 0.8 centavos, lo cual se logra con la reducción del costo de producción de la TM de Azúcar, que de \$ 725.70 obtenido en el 2009, se reduce \$ 688.43 para el año planificado

### **PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS EN DIVISAS.**

La estrategia que existe en la empresa para conformar el presupuesto de ingresos y gastos en divisas es la siguiente:

- Una vez recibida la metodología del organismo, se realiza un seminario con las unidades productoras asociadas (Unidad Básica de Producción, cooperativas, cooperativas de producción agropecuarias, y cooperativas de crédito y servicio), donde se les da a conocer las producciones y actividades que constituyen la fuente de financiamiento así como la cuantía que por unidades físicas que tienen como precio o valor.

- A partir de este momento cada unidad productora conforma un plan teniendo como cifra máxima sus fuentes de financiamiento así como los recursos necesarios priorizando los combustibles, herbicidas, fertilizantes, atención al hombre y otros recursos, así como servicios que requieren del respaldo de esta moneda. Ese plan es revisado y aprobado por el especialista del área de planificación de la empresa.
- Paralelamente la empresa confecciona el presupuesto de forma global para las unidades empresariales de base teniendo en cuenta los principales recursos y servicios a respaldar, así como las fuentes de financiamiento, puesto que el monto formado no puede ser menor que los valores distribuidos a las empresas suministradoras.

A partir de la elaboración del plan de los productores y del área estatal (UEB) se conforman el plan definitivo de la entidad, el que se presenta y aprueba por el nivel superior. Este presupuesto está compuesto por tres modelos que son:

- Tablas de cálculo, donde se relacionan todas las producciones y servicios reflejándose las unidades físicas, el valor unitario y el total de la divisa formada.
- El modelo de presupuesto de ingresos y gastos en moneda total y divisa, donde se refleja la capacidad de compras, los ingresos líquidos, el total de fuentes, así como el destino de esta moneda, en forma resumida de los principales recursos y transferencias a realizar.
- También muestra el balance final para informar si pueden realizarse aportes al nivel superior. (ANEXO I).
- El tercer modelo es el plan de contratación con los diferentes proveedores donde aparecen relacionados los suministradores y en el caso de AZUGRUP que es el principal, se detallan los principales recursos a recibir. (ANEXO F).

+

En el caso de la capacidad de compra, esta moneda se utiliza como un respaldo financiero solamente.

Para el control de la utilización de la divisa se concilian todos los meses el valor utilizado, emitiéndose un documento que sirve como medio de transferencia al suministrador.

**Entre las deficiencias que presenta la estrategia de conformación y funcionamiento de este presupuesto de acuerdo a la investigación realizada existen las siguientes:**

1. El presupuesto de la entidad no se confecciona por unidades económicas de base y la hace el especialista del área de planificación, quién solo realiza algunas consultas con el área agrícola, no se conforma en equipo de trabajo.
2. No se dispone de un sistema para el control de la utilización de esta moneda en lo referente a la capacidad de compra, aceptándose como tal el documento de conciliación que emite el suministrador, puesto que la divisa formada cubre todas las necesidades de la empresa.
3. La empresa y los productores no reciben asignación alguna de divisa líquida para adquirir productos y servicios muy necesarios (material de oficina, de aseo personal, piezas de repuesto, etc.) y para obtenerlo lo hacen cometiendo violaciones.
4. La chatarra que recogen y entregan, es la única entrada de divisa líquida de la entidad y de ella la dirección provincial ( Grupo Empresarial) le descuenta el 30 por ciento del valor entregado a la empresa de materia prima.

#### **PRESUPUESTO DE DEFENSA.**

Este presupuesto se elabora también como base del plan de situaciones emergentes, el cual es aprobado por el Consejo de Defensa Municipal y contiene todos los aspectos establecidos para el mismo.

En la investigación realizada no se detectaron deficiencias en la estrategia que ha seguido la empresa para la conformación del mismo. Los recursos humanos y materiales a entregar y recibir están respaldados por las actas de cooperación correspondientes.

**PRESUPUESTO FINANCIERO.  
ESTADO DE SITUACIÓN 2010**

(ANEXO I y J)

Al analizar la comparación de los saldos presentados en las diferentes cuentas del estado de situación al cierre del 2009 y el proyectado para el año 2010, se aprecian las siguientes variaciones, que de ellas se analizan las fundamentales:

- El efectivo de caja y banco presenta una reducción de 577,9 MP, debido a que se planifica hacer una mejor utilización del efectivo disponible, liquidando créditos obtenidos del Banco.
- Los adeudos del organismo con la empresa se reducen en su totalidad, debido a que el total del importe va a ser recibido por la empresa en el presente año.
- En Préstamo a Productores (Cuentas 222 y 223) que dicho saldo representa las deudas en moratoria que tienen los productores cañeros con la empresa Cristino Naranjo, se reducen a 2,9 MP, que se cobran a dichos productores en el transcurso de la zafra 2010.
- En la cuenta 401, Efecto por pagar a corto plazo se elimina el saldo presentado al cierre del 2008, que asciende a 710.2 MP, debido a que dicha obligación ya fue liquidada.
- La cuenta 470 (Préstamo recibido), se reduce su saldo en 1717,3 MP, debido a que ese importe será recibido por la empresa procedente del Ministerio de Finanzas y Precios por concepto de financiamiento de pérdidas de años anteriores.
- La cuenta 478 (Préstamo para reparaciones) se reduce en 2350,5 MP, debido a que al cierre del 2009 se habían solicitado créditos para zafra por iniciarse la misma durante el mes de diciembre, lo que no se producirá de igual forma para el próximo año.
- La cuenta 522 (Préstamo para productores cañeros) se reduce en 2995,4 MP, que serán liquidados en el BPA, provocado porque dicho importe le fue cobrado a los productores cañeros y se realizó el pago al mismo.

### **PRESUPUESTO DE EFECTIVO.**

Para mantener el flujo de efectivo necesario para las diferentes operaciones financieras que realiza la empresa, se elabora de forma sistemática el presupuesto de efectivo realizándolo anual, mensual y por semanas, donde incluyen todos los conceptos de ingresos y egresos en efectivo, acción que le ha rendido resultados positivos al disponer en todo momento de recursos financieros, para cumplir con las diferentes obligaciones contraídas. Los datos han sido analizados en la investigación realizada en la empresa.

### **PUNTO DE EQUILIBRIO PARA EL AÑO 2010**

Es conocido que el punto de equilibrio de una entidad o producto es aquel en que el nivel de producción o venta financien los gastos fijos y eliminen las pérdidas, o sea, se igualan el total de gastos y costos con el total de ingresos.

### **PUNTO DE EQUILIBRIO DEL AZÚCAR CRUDO A GRANEL.**

- ✓ Costos variables por tonelada métrica de azúcar = \$ 474.11
- ✓ Costos fijos y otros gastos sin respaldo productivo = 9460.3 MP
- ✓ Precio de la TM de azúcar crudo = \$ 720.40
- ✓ Plan de producción para el año (TM) = 44141

$$\begin{aligned} \text{P.E.} &= \text{Gastos fijos} / \text{Precio} - \text{costo variable} = \$ 9460.3 / \$ 720.40 - 543.82 \\ &= \$ 9460.3 / \$ 246.29 = 38411 \text{ TM.} \end{aligned}$$

Para lograr el equilibrio entre ingresos y gastos fijos y otros sin respaldo productivo esta empresa debe producir 38411 TM de azúcar, al planificar 44141 TM el resultado final sería positivo en 1411.2 MP, puesto que sobre pasa el punto de equilibrio en 5730 TM.

Esta empresa proyecta una ganancia final de 334.6 MP y para lograrlo planifican financiar otros gastos con el beneficio del azúcar.

## **PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS.2010**

Este indicador tiene contenido y sentido similar al anterior y precisa hasta qué nivel deben ascender las ventas para que no pierda ni tenga ganancia la entidad. En este caso los gastos fijos varían pues no se tiene en cuenta partidas que se consideran fijas en la producción y solo se toman los gastos sin respaldo económico.

- Total de gastos sin respaldo o fijos = 2175.8 MP
- Costo por peso de venta = \$ 0.932
- Ventas netas planificadas = 38458.7 MP

$$\begin{aligned} \text{P.E.} &= \text{Gasto fijo} / \$ 1.00 - \text{Costo por peso} \\ &= 2175.8 \text{ MP} / \$ 1.00 - 0.932 \\ &= 2125.8 \text{ MP} / \$ 0.068 \\ &= 31997.1 \text{ MP} \end{aligned}$$

Este valor obtenido en el punto de equilibrio, expresa que la entidad tiene que hacer ventas por dicho valor para equilibrar los ingresos y los gastos. Esta empresa sobrepasa los valores de venta necesarios en 6461.6 MP lo que provoca el valor de ganancia planificado que fue de 334.6 MP.

En la investigación el análisis realizado al presupuesto financiero quedó de manifiesto que la estrategia para su elaboración es buena pero el análisis y la información de su ejecución debe mejorarse para que los directivos puedan tomar las medidas necesarias.



## CONCLUSIONES

Con la realización del presente trabajo se arribó a las siguientes conclusiones:

1. Con el desarrollo del trabajo se cumplió con el objetivo declarado en la investigación.
2. Con la evaluación del presupuesto maestro de la empresa y el análisis de los indicadores económicos se puede mejorar la toma de decisiones en tiempo oportuno.
3. El presupuesto de divisa de la entidad no se confecciona por Unidades Económicas de Base y su elaboración presenta deficiencias al confeccionarse por un especialista y no por un equipo de trabajo.
4. Las deficiencias detectadas en la mayoría de los casos, están dadas en el Capital Humano incidiendo en el sentido de pertenencia por la Empresa.
5. Se proyectan inversiones sin análisis de estudio de factibilidad económica lo que provoca altas pérdidas en la Empresa, y otras no son ejecutadas por faltas de recursos necesarios, ejemplo: producción agropecuaria en instalaciones y bagacillo predigerido.
6. No se cumplen los contratos de suministro, ocasionando problema en el periodo de reparación, faltando los recursos necesarios para ejecutar las actividades preparativas de la zafra.
7. La entidad no tiene implementado un sistema de control adecuado para conocer con claridad la situación de cada recurso por surtido planificado y contratado.
8. En la entidad no existe dominio de la Resolución 91/2006 del MEP, sobre el proceso inversionista y el asesoramiento que se recibe del nivel provincial sigue siendo deficiente.
9. No obtiene ganancias en el periodo investigado, ascendiendo las pérdidas a 10845.8 MP y se descapitaliza de manera muy fuerte.
10. Presenta un capital de trabajo negativo de 7301.6 MP al cierre del año 2009 y comienza el 2010 con 6825.4 MP.

## RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones arribadas se recomienda:

- La generalización de los resultados de esta investigación en las organizaciones azucareras del sistema del MINAZ.
- Recomendar un proceso de capacitación al personal de la empresa, con vista a solucionar las deficiencias detectadas, en la evaluación del presupuesto maestro, teniendo en cuenta la etapa y el nivel de actuación de los mismos.
- Establecer métodos participativos que motiven a los trabajadores a intervenir en el proceso de evaluación de los distintos presupuestos.
- Implementar un sistema de evaluación de los proveedores, basándose en la calidad y rapidez de entrega de los recursos, para determinar la viabilidad de las actividades programadas.
- Indicar a la empresa coordine la asesoría y capacitación de la Resolución 91/2006 sobre el proceso inversionista.
- Conformar un equipo de expertos del departamento de contabilidad, para que evalúe el presupuesto maestro de divisa de la Empresa.

## BIBLIOGRAFIA

1. Aristos. Diccionario ilustrado de la lengua española, Editorial científico técnica. Ciudad de la Habana, 1990.
2. Bases generales del Perfeccionamiento Empresarial.
3. Braley and Myers. Fundamentos de Financiación Empresarial, 4ta edición. Editora MC. Graw Hill. México, 1993.
4. Contabilidad de Costo, Tomo I, 1990. - La Habana. Editorial Pueblo y Educación.
5. Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones para la toma de decisiones gerenciales, 1994. - La Habana.
6. Lozano Irveste, José María. Introducción a la Teoría del Presupuesto. Instituto de Estudios Fiscales. - Madrid, 1983.
7. Meig and Meig. Contabilidad. La base para decisiones gerenciales. 8. MICROSOFT ENCARTA 2004.
8. INFANTE Nápoles, Maira. El papel del presupuesto maestro en la implantación de la estrategia empresarial y su relación con el plan de negocios de la empresa. Tesis de Maestría. Universidad de Holguín. 2001.
9. Coordinación de los planes económicos de los países socialistas (documento en línea) <http://www.eumed.net/cursecon/dic/bzm/c/coord.htm>  
Consultado: 8 febrero. 2008
10. De la planificación presupuestaria y gestión económica: Sección 1ª. Del presupuesto (documento en línea) <http://www.ua.es/es/normativa/estatuto/titqui2.htm>
11. MEP diplomado de Economía global. Módulo de planificación, Ministerio de Economía y planificación, La Habana 1998.
12. Plan económico (documento en línea) <http://www.tchile.com/plan> económico.  
php Consultado el 31 de enero 2008

13.LAGOS, Víctor Miguel. Tipos de Presupuestos.2005.Disponible en <http:gistiopolis.com> Consulta 25 de abril 2008.

Resumen Presupuesto de Venta (ANEXO A)

Año 2007					Año 2008		
<b>Tipos de Producción</b>	<b>UM</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
Azúcar crudo	TM	53023.00	19695	37	52986	44147	83
Azúcar crudo	MP	38197.80	14188.3	37	38171.1	31803.5	83
Mieles finales	TM	16892.00	7880	47	4251	10999	259
Mieles finales	MP	1094.60	510.6	47	275.5	712.7	259
Miel B	TM				2596	17814	686
Miel B	MP				1375.8	1190.0	86
Otras prod. y serv	MP	2875.30	1882.1	65	2526.8	2265.8	90
<b>Total</b>	<b>MP</b>	<b>42167.70</b>	<b>16581.00</b>	<b>39</b>	<b>42349.20</b>	<b>35972.00</b>	<b>85</b>

Año 2009					Año 2010		
<b>Tipos de Producción</b>	<b>UM</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>	<b>Plan</b>	<b>Real</b>	<b>%</b>
Azúcar crudo	TM	48945	39838	81	40134		
Azúcar crudo	MP	35260.0	28679.4	81	28912.5		
Mieles finales	TM	17013	39648	233	9942		
Mieles finales	MP	1171.0	1476.9	126	644.2		
Miel B	TM	3702	10607	287			
Miel B	MP	247.3	1780.9	720			
Otras prod. y serv	MP	9914.1	3466.9	35	9546.2		
<b>Total</b>	<b>MP</b>	<b>46592.40</b>	<b>35404.1</b>	<b>76</b>	<b>39102.90</b>	<b>0.00</b>	

Presupuesto de Venta (ANEXO A.A)

Año 2009					Año 2010		
Tipos de Producción	UM	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Azúcar crudo	MP	35259.9	28811.1	82	31800		
Mieles		1171	1522.2	130	864.8		
Electricidad		209.3	117.6	56	136.6		
Compost		4.3	5.5	128	22.6		
Cosecha de Caña		4959.8	3182.1	64	3600.4		
Construcción de viviendas		297.9	172.7	58	180		
Materiales de Construcción		223.4	54.6	24	57.5		
Producción Hielo		46.4	3.4	7.3	19.7		
Caña para Semilla		165.4	113.3	69	166.4		
Bio-plaguisida		78.3	63.9	82	73.6		
Ganado Vacuno		235.2	311.1	132	191.5		
Servicio Prep. Tierra		248.3	202.9	82	240.9		
Servicios Viales		396	597.1	151	578.9		
Prestaciones de Servicios		503.5	451.7	90	469.9		
Producción Frutas y Viandas		1214.3	35.7	2.9	759.7		
<b>Total</b>		<b>45013.0</b>	<b>35644.9</b>	<b>79</b>	<b>39162.4</b>		

## ANEXO B.A INDICADORES ECONOMICOS GENERALES MES DICIEMBRE 2007

INDICADORES	Mes			Real A.	ACUMULADO		
	Plan	Real	%	Anterior	Plan	Real	%
Valor Producc. Bruta	349.2	49.0	14	17219.8	48357.0	17268.7	36
Valor Producc. Mercantil	331.8	66.7	20	16146.7	47700.8	15348.1	32
Costo de Producc. Bruta.	291.2	255.4	88	17387.6	44548.1	19578.4	44
Costo de Produc. Mercantil	291.2	193.1	66	14466	44548.1	17577.8	39
Valor de Ventas	331.8	43.5	13	15593.2	47700.8	14855.4	31
Costo de Ventas	291.2	169.8	58	13982.4	44548.1	17067.6	38
<b>Ganancia o perdida en Ventas</b>	<b>40.6</b>	<b>-126.3</b>	<b>-311</b>	<b>1610.8</b>	<b>3152.7</b>	<b>-2212.2</b>	<b>-70</b>
Valor de Ventas + (900)	331.8	43.5	13	15593.2	47700.8	14855.4	31
Ing. Fca Paralizada (919)			0				0
Ingresos Financieros + (920)			0	630.4		350.4	0
Servicios Productivos + (903)		24.5	0	514.5		470.2	0
Ingresos años anteriores + (940)			0	4.9		51.2	0
Otros Ingresos + (950)	14.2	19.2	135	262.0	162.2	238.9	147
Ingresos Serv. Com y Bateyes + (951)	3.2	2.6	81	60.3	44.0	50.3	114
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>349.2</b>	<b>89.8</b>	<b>26</b>	<b>17065.3</b>	<b>47907.0</b>	<b>16016.4</b>	<b>33</b>
Costo de Ventas (-) (810)	291.2	169.8	58	13982.4	44548.1	17067.6	38
Gastos Dist y Ventas (-) (819)			0	94.8	100.4	101.7	101
Gastos Grales y Admón.(-) (822)		29.4	0	442.9	660.8	990.9	150
Gastos por servicios prestados - (830)		28.1	0	445.0		487.7	0
Gastos Financieros (-) (835)		23.0	0	127.9	916.4	327.2	36
Gastos Falt y Pérd. Bienes (-) (845)		81.2	0	204.7		282.4	0
Exceso Gast. Act. Pecuaria (-) (848)			0	55.6		4.1	0
Exceso Gast. En produc. Autoco (-) (850)			0				0
Gastos años anteriores(-) (855)			0			9.1	0
Otros Gastos (-) (865)	14.1	143.0	1014	675.2	161.6	776.0	480
Gastos Serv. Com y Bateyes (-) (866)	2.1	12.3	586	265.2	31.2	126.4	405
Fabrica y Equipos Paralizados (-) (867)	8.0	7.3	91	152.0	94.2	93.2	99
Gastos Ajenos Act, Fundamental (-) (868)	75.8	109.2	144	602.8	874.0	432.0	49
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>391.2</b>	<b>603.3</b>	<b>154</b>	<b>17048.5</b>	<b>47386.7</b>	<b>20698.3</b>	<b>44</b>
<b>GANANCIA O PÉRDIDA</b>	<b>-42.0</b>	<b>-513.5</b>	<b>1223</b>	<b>16.8</b>	<b>520.3</b>	<b>-4681.9</b>	<b>0</b>
Costo por peso Prod. Bruta	0.83	5.21	625	1.01	0.92	1.13	123
Costo por peso Prod. Mercant.	0.88	2.90	330	0.90	0.93	1.15	123

32	Costo por peso de Ventas	0.88	3.90	445	0.90	0.93	1.15	123
33	Promedio de Trabajadores	821	813	99	954	930	841	90
34	Salario Medio	396	438	110	5301	4318	5594	130
35	Productividad	202	-408	-202	16438	9670	2860	30
36	Días de Zafra			0	101	66	65.6	99
	% de Aprovechamiento norma							
37	potencial			0	61.74	100	46	46
38	Rendimiento Base 96			0	11.01	11.30	9.50	84
39	Recobrado			0	79.66	83.24	76.89	92
40	TM de Azúcar B-96 H y Proc.			0	36549.0	53023	19695.0	37
41	Caña molida total TM			0	347950	469230	207380	44
42	Costo por TM de Azúcar			0	308.86	619.40	859.17	139
43	Valor apegado	166.0	-331.7	-200	15682.1	8993.4	2405.3	27
44	Salario	325.2	355.8	109	5056.8	4015.7	4704.8	117



## ANEXO B.B INDICADORES ECONOMICOS GENERALES MES DICIEMBRE 2008

INDICADORES	Mes			Real A.	ACUMULADO		
	Plan	Real	%	Anterior	Plan	Real	%
Valor Producc. Bruta	353.0	660.0	187	17268.7	36849.8	35596.3	97
Valor Producc. Mercantil	252.8	173.5	69	15348.1	35906.5	34349.6	96
Costo de Producc. Bruta.	317.2	956.2	301	19578.4	35740.6	36572.5	102
Costo de Produc. Mercantil	244.7	469.7	192	17577.8	34008.7	35325.8	104
Valor de Ventas	222.6	137.5	62	14855.4	35362.1	33245.8	94
Costo de Ventas	220.8	410.6	186	17067.6	33550.1	34085.7	102
<b>Ganancia o perdida en Ventas</b>	<b>1.8</b>	<b>-273.1</b>	<b>-15172</b>	<b>-2212.2</b>	<b>1812.0</b>	<b>-839.9</b>	<b>-46</b>
Valor de Ventas + (900)	222.6	137.5	62	14855.4	35362.1	33245.8	94
Ing. Fca Paralizada (919)			0				0
Ingresos Financieros + (920)		79.1	0	350.4		92.9	0
Ingreso por sobrante de bienes			0			0.1	0
Servicios Productivos + (903)	30.2	22.0	73	470.2	544.5	371.1	68
Ingresos años anteriores + (940)			0	51.2			0
Otros Ingresos + (950)	21.5	34.2	159	238.9	251.8	276.3	110
Ingresos Serv. Com y Bateyes + (951)	3.1	2.4	77	50.3	37.2	42.0	113
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>277.4</b>	<b>275.2</b>	<b>99</b>	<b>16016.4</b>	<b>36195.6</b>	<b>34028.2</b>	<b>94</b>
Costo de Ventas (-) (810)	220.8	410.6	186	17067.6	33550.1	34085.7	102
Gastos Dist y Ventas (-) (819)		9.0	0	101.7	45.7	471.6	215
Gastos Grales y Admón.(-) (822)	25.0	0.2	1	990.9	670.0	1096.0	164
Gastos por servicios prestados - (830)	23.9	45.7	191	487.7	458.7	507.9	111
Gastos Financieros (-) (835)	32.0	43.0	134	327.2	458.0	490.2	107
Gastos Falt y Pérd. Bienes (-) (845)		20.4	0	282.4		153.5	0
Gastos por perdidas de Inv. Materiales			0			95.2	0
Exceso Gast. Act. Pecuaria (-) (848)			0	4.1			0
Gastos por desastres naturales		110.9	0			350.5	0
Exceso Gast. En produc. Autoco (-) (850)			0				0
Gastos años anteriores(-) (855)			0	9.1		3.2	0

25	Otros Gastos (-) (865)	21.0	106.1	505	776.0	247.3	672.6	272
	Gastos Serv. Com y Bateyes							
26	(-) (866)	2.7	-6.2	-230	126.4	34.0	94.4	278
	Fabrica y Equipos							
27	Paralizados (-) (867)	8.3		0	93.2	93.3	74.5	80
	Gastos Ajenos Act,							
28	Fundamental (-) (868)	44.5	7.1	16	432.0	534.5	275.3	52
29	<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>378.2</b>	<b>746.8</b>	<b>197</b>	<b>20698.3</b>	<b>36091.6</b>	<b>38370.6</b>	<b>106</b>
30	<b>GANANCIA O PÉRDIDA</b>	<b>-100.8</b>	<b>-471.6</b>	<b>468</b>	<b>-4681.9</b>	<b>104.0</b>	<b>-4342.4</b>	<b>0</b>
31	<b>Costo por peso Prod. Bruta</b>	<b>0.90</b>	<b>1.45</b>	<b>161</b>	<b>1.13</b>	<b>0.97</b>	<b>1.03</b>	<b>106</b>
	<b>Costo por peso Prod.</b>							
32	<b>Mercant.</b>	<b>0.97</b>	<b>2.71</b>	<b>280</b>	<b>1.15</b>	<b>0.95</b>	<b>1.03</b>	<b>109</b>
33	<b>Costo por peso de Ventas</b>	<b>0.99</b>	<b>2.99</b>	<b>301</b>	<b>1.15</b>	<b>0.95</b>	<b>1.03</b>	<b>108</b>
34	Promedio de Trabajadores	788	1023	130	841	878	1044	119
35	Salario Medio	421	621	148	5594	4922	5551	113
36	<b>Productividad</b>	<b>65</b>	<b>-585</b>	<b>-894</b>	<b>2860</b>	<b>7828</b>	<b>4256</b>	<b>54</b>
37	Días de Zafra	8	7	88	65.6	127	168	132
	% de Aprovechamiento							
38	norma potencial	75	38	51	46	100	57	57
39	Rendimiento Base 96	8.2	6.64	81	9.50	10.15	8.72	86
40	Recobrado	75.32	76.37	101	76.89	81.41	75.70	93
41	TM de Azúcar B-96 H y Proc.	2663	893	34	19695.0	52986	44147	83
42	Caña molida total TM	35075	13447	38	207380	580754	554486	95
43	Costo por TM de Azúcar	950.89	1507.19	159	859.17	620.99	669.79	108
44	Valor agegado	51.6	-598.8	-1160	2405.3	6873.4	4443.7	65
45	Salario	331.6	635.2	192	4704.8	4321.2	5795.7	134

## ANEXO B.C INDICADORES ECONOMICOS GENERALES MES DICIEMBRE 2009

No	INDICADORES	Mes			Real A.	ACUMULADO		
		Plan	Real	%	Anterior	Plan	Real	%
	Valor Producc. Bruta	4645.4	90.7	2	35596.3	46674.2	35824.4	77
	Valor Producc. Mercantil	4546.0	310.1	7	34349.6	46094.2	35612.4	77
	Costo de Producc. Bruta.	5118.5	1359.8	27	36572.5	44074.4	36338.9	82
	Costo de Produc. Mercantil	5019.1	851.0	17	35325.8	43494.3	36156.4	83
	Valor de Ventas	4546.0	435.9	10	33245.8	46094.2	35404.1	77
	Costo de Ventas	5019.1	885.0	18	34085.7	43494.3	35741.5	82
	<b>Ganancia o perdida en Ventas</b>	<b>-473.1</b>	<b>-449.1</b>	<b>95</b>	<b>-839.9</b>	<b>2599.9</b>	<b>-337.4</b>	<b>-13</b>
	Valor de Ventas + (900)	<b>4546.0</b>	<b>435.9</b>	<b>10</b>	<b>33245.8</b>	<b>46094.2</b>	<b>35404.1</b>	<b>77</b>
	Ing. Fca Paralizada (919)			0			1214.2	0
	Ingresos Financieros + (920)			0	92.9	292.5	4.0	1
	Ingreso por sobrante de bienes			0	0.1			0
	Servicios Productivos + (903)		35.7	0	371.1		469.8	0
	Ingresos años anteriores + (940)			0				0
	Otros Ingresos + (950)	16.9	21.2	125	276.3	213.8	388.1	182
	Ingresos Serv. Com y Bateyes + (951)	3.3	1.8	55	42.0	38.0	27.9	73
	<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>4566.2</b>	<b>494.6</b>	<b>11</b>	<b>34028.2</b>	<b>46638.5</b>	<b>37508.1</b>	<b>80</b>
	Costo de Ventas (-) (810)	<b>5019.1</b>	<b>885.0</b>	<b>18</b>	<b>34085.7</b>	<b>43494.3</b>	<b>35741.5</b>	<b>82</b>
	Gastos Dist y Ventas (-) (819)	25.0	5.0	20	471.6	125.0	164.1	131
	Gastos Grales y Admón.(-) (822)	72.5	1.2	2	1096.0	967.4	1010.8	104
	Gastos por servicios prestados - (830)		67.5	0	507.9		616.5	0
	Gastos Financieros (-) (835)	60.9	5.0	8	490.2	435.3	314.4	72
	Gastos Falt y Pérd. Bienes (-) (845)		2.6	0	153.5		216.1	0
	Gastos por perdidas de Inv. Materiales			0	95.2			0
	Exceso Gast. Act. Pecuaria (-) (848)			0				0
	Gastos por desastres naturales Exceso Gast. En produc. Autoco (-) (850)			0	350.5			0
	Gastos años anteriores(-) (855)			0	3.2		3.2	0
	Otros Gastos (-) (865)	51.4	112.1	218	672.6	556.6	828.9	149
	Gastos Serv. Com y Bateyes (-) (866)	2.2	4.6	209	94.4	27.8	84.5	304
	Fabrica y Equipos Paralizados (-) (867)	8.2		0	74.5	92.7		0
	Gastos Ajenos Act, Fundamental (-) (868)	31.2	17.9	57	275.3	374.5	349.6	93

TOTAL GASTOS	5270.5	1100.9	21	38370.6	46073.6	39329.6	85
							-
GANANCIA O PÉRDIDA	-704.3	-606.3	86	-4342.4	564.9	-1821.5	322
Costo por peso Prod. Bruta	1.10	14.99	1361	1.03	0.94	1.01	107
Costo por peso Prod. Mercant.	1.10	2.74	249	1.03	0.94	1.02	108
Costo por peso de Ventas	1.10	2.03	184	1.03	0.94	1.01	107
Promedio de Trabajadores	1843	1283	70	1044	1509	1392	92
Salario Medio	394	664	169	3214	5565	7137	128
Productividad	402	-174	-43	4289	10156	6625	65
Días de Zafra			0	168	125	152	122
% de Aprovechamiento norma potencial			0	57	100	51	51
Rendimiento Base 96			0	8.72	9.48	9.6	101
Recobrado			0	75.70	82.56	78.6	95
TM de Azúcar B-96 H y Proc.			0	44147	48934	39838	81
Caña molida total TM			0	554486	536731	446722	83
Consumo de Caña /TM Azúcar			0	12.56	10.97	11.21	102
Costo por TM de Azúcar			0	669.79	706.91	725.70	103
Valor agregado	740.1	-223.7	-30	4443.7	15324.8	9222.2	60
Salario	725.6	852.3	117	5795.7	8397.5	9935.2	118

## INDICADORES DE ZAFRA (ANEXO C)

<b>Indicadores</b>	<b>UM</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Caña molida	TM	27380	554886	446722	401280
Ferrocarril	TM	192650	454934	275366	196684.8
Basculador	TM	1473.2	99552	261365	41021.97
Pol en caña	%	11.86	11.08	10.97	12.71
Recobrado	%	76.89	75.70	78.60	83.59
Azúcar 96	TM	19695	44147	39838	44141

(ANEXO D)

<b>INDICADORES DE EFICIENCIA RECURSOS HUMANOS</b>				
<b>Empresa Azucarera Cristino Naranjo</b>				
<b>INDICADORES</b>	<b>UM</b>	<b>REAL-08</b>	<b>ESTIM-09</b>	<b>PLAN-010</b>
PROMEDIO DE TRABAJADORES	U	1044	1509	1691.00
OTROS INGRESOS	MP	276.3	213.8	19.50
SALARIO MEDIO	P	5551	5565	549.50
PRODUCTIVIDAD POR TRABAJADOR	P	4256	10156	565.64
CORRELACION S. MEDIO/PRODUCTIVIDAD	%	1.3	0.5	0.97
INGRESO MONET./ PESO V. AGREGADO	P	7.66	2.4475	0.01

**Anexo E**

**MINISTERIO DEL AZUCAR**

**PLAN-2010**

**PLAN DE CONTRATACION CON LOS DIFERENTES PROVEEDORES**

**UM: Miles con un decimal.**

**EMPRESA: C. NARANJO**

CONCEPTOS	Estimado 2009			Plan 2010		
	MONEDA	De ello DIVISA.		MONEDA	De ello DIVISA.	
		TOTAL	F.D		LIQUIDA	TOTAL
<b>PROVEEDORES EXTERNOS</b>						
Unión Eléctrica	356.3	356.3		453.0	453.0	
FINCIMEX	246.4	246.4		348.8	348.8	
Otros Proveedores Externos						
<b>SUB TOTAL</b>	602.7	602.7		801.8	801.8	
<b>SISTEMA MINAZ</b>						
GECA	11.5	10.0		25.3	22.0	
<b>TECMA</b>	118.5	103.0		17.1	14.9	
Villegas						
Planta Lenin						
INGEMAT						
TEICO	3.5	3.0		3.3	2.9	
Otros Talleres	115.0	100.0		13.8	12.0	
TRANSMINAZ						
CONAZUCAR	2.3	2.0		2.2	1.9	
IROYAZ		5.0		5.5	4.8	
CNCA						
CUBA - 9						
INICA						
ICIDCA						
QUIMIZUK						
Camaguey Diesel	11.5	10.0		11.2	9.7	

ICINAZ	8.1	7.0		3.5	3.0
ESPAZ					
EMPRESA DE SERVICIOS	0.0				
TECNOAZUCAR (Insumos)					
GEMA (Insumos )					
EJT					
<b><u>AZUGRUP</u></b>	9090.8	8056.9		7736.1	6899.1
Lubricantes	151.3	151.3		168.4	168.4
Combustibles	1011.1	1011.1		1150.7	1150.7
Gas Manufacturado y Licuado		0.2			
Fertilizantes	1819.1	1581.8		1667.5	1450.0
Herbicidas	1066.2	927.1		1035.0	900.00
<b><u>Atención al hombre</u></b>	432.4	<b>376.0</b>		273.4	237.7
Ropa	96.9	84.3		103.5	90.00
Calzado	56.6	49.2		69.0	60.0
Otras confecciones	4.6	4.0		6.9	6.0
Artículos Protección Humana	23.7	20.6		46.8	40.7
Aseo	40.4	35.1		41.4	36.0
Alimento	210.2	182.8		5.8	5.00
<b><u>Comunes</u></b>	196.3	170.7		345.0	300.0
Alambre	13.3	11.6		109.3	95.0
Barras de Acero	7.6	6.6		11.5	10.0
Chapas Galvanizadas	17.0	14.8		28.8	25.0
Alambre y Alambròn	23.0	20.0		28.8	25.0
Barras y Planchas de Acero	60.0	52.2		63.3	55.0
Empaquetadura	16.6	14.4		23.0	20.0
Juntas	17.3	15.0		23.0	20.0
Electrodos	41.5	36.1		57.5	50.00
Otros	0.0				
Laminados	28.8	25.0		41.4	36.0
Rodamientos	34.5	30.0		69.0	60.00
Neumáticos y Cámaras	69.0	60		172.5	150.0
Baterías	28.8	25.0		46.0	40.00
<b><u>Envases</u></b>	2.5	<b>2.2</b>		4.4	3.8
Sacos	1.4	1.2		3.2	2.8



Otros	1.2	1.0		1.2	1.0	
<u>PPA</u>	879.4	764.7		1292.4	1123.8	
Maquinaria Agrícola	201.5	175.2		287.5	250.0	
Motores Agrícola	47.6	41.4		69.0	60.0	
Motores estacionarios	44.0	38.3		43.1	37.5	
Transporte Automotor.	37.4	32.5		138.0	120.00	
Transporte ferroviario.	207.0	180.0		333.5	290.0	
Industria	287.5	250.0		368.0	320.0	
Equipos de Construcción	54.4	47.3		53.2	46.3	
Insumos Químicos de la Industria	25.0	21.7		59.8	52.0	
Insumos Químicos Derivados	0.5	0.4		0.5	0.4	
Insumos Agropecuaria	39.7	34.5		41.4	36.0	
Recape	45.0	39.1		42.6	37.0	
Gases Industriales	40.3	35.0		65.6	57.00	
<u>Mantenimiento Constructivo</u>	47.3	41.1		51.2	44.5	
Cemento	30.9	26.9		34.5	30.0	
Madera	15.0	13.0		15.0	13.0	
Otros Materiales de la Construcción	1.4	1.2		1.7	1.5	
Materiales de Oficina	34.5	30.0		40.3	35.0	
Otros Insumos	230.0	200.0		28.8	25.0	
Otros Comercializadora Provincial	2909.5	2530.0		1140.6	991.8	
OTROS PROVEEDORES	155.6	135.3		184.0	160.0	
<b>SUB TOTAL</b>	<b>9398.2</b>	<b>8329.2</b>		<b>7984.8</b>	<b>7115.4</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>10000.9</b>	<b>8931.9</b>		<b>8786.6</b>	<b>7917.2</b>	

RECURSOS MATERIALES AZUGRUP (Anexo F)

COMERCIALIZADORA:

EMPRESA CONSUMIDORA:

AZUGRUP	Año 2008			Año 2009		
	Plan	Real	%	Plan	Real	%
Lubricantes	46.60	43.40	93	104.1	7.5	7.2
Combustible	389.60	361.70	93	1793.3	1425.4	79
Gas manufactu	1.00	0.20	20		0.3	
Fertilizantes	504.00	390.50	77	1581.8	180.3	11
Herbicidas	980.20	810.50	83	927.1	722.3	78
Ropas	102.50	68.60	67	84.3	110.3	131
Otras Confecci.	3.00	12.00	400		2.9	
Calzado	84.40	1.20	1	49.2	36.9	75
Limas	7.30	3.10	42		2.9	
Guantes	9.60	2.50	26			
Mochas	3.90	1.30	33			
Sogas	6.20	2.30	37			
Artículos de prot. Humanas	20.10	13.20	66	20.6	7.9	38
Equipos agrícola	51.80	25.50	49	175.2	75.2	43
Equip. Transp.	27.70	19.80	71	35.2	96.2	273
Equip. Ligeros	51.00	0.90	2	38.3	38.7	101
Equip. Constr			0	47.3		0
Aseo personal	16.20	9.30	39	35.1	5.1	15
PPA industria	222.40	86.50	56	152	292.1	192
Insumos indust.	295.70	166.00	56	21.7	75.1	346
Neumát, cámar	84.20	10.20	12	56.4	53.4	95
Recape	23.10	3.40	15	39.1	10.2	26
Baterías	21.20	4.50	21	6.1	4.3	70
Gases indust.	30.50	16.60	54	22.7	36.5	161
Metales	15.20	1.40	9			
Cemento	7.40	3.50	47	26.9	5.2	19

Madera	4.20		0	13	0.9	7
Otros mat.cons	8.20	5.20	63	1.2	15.5	1292
Mat. de oficina	5.20	3.20	62	120.1	10.2	8
Alimentos	230.30	130.10	56	182.8	112.2	61
Otras Comercial	878.50	286.60	33			
<b>Total</b>	<b>4131.20</b>	<b>2483.20</b>	<b>60</b>	<b>5533.50</b>	<b>3327.50</b>	<b>60</b>

<b>FILA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>REAL-08</b>	<b>ESTIM-09</b>	<b>PLAN-010</b>
000-	COSTO VARIABLE	27367.35	21621.50	21617.53
2.	MATERIA PRIMA	24616.46	20364.01	20606.78
3.	OTRAS MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES	150.82	724.20	277.55
4.	COMBUSTIBLES COMPRADOS	40.78	56.07	26.04
5.	ENERGIA COMPRADA	213.98	201.81	289.13
6.	OTROS GASTOS MONETARIOS	2345.32	275.41	418.03
7.	COSTOS FIJOS	5916.30	8876.58	9772.06
8.	SALARIO Y SEGURIDAD SOCIAL	1414.93	1864.04	2470.19
9.	AMORTIZ. DE ACTIVOS FIJOS	639.76	775.28	824.13
10.	INDUSTRIA	355.36	395.28	824.13
11.	TRANSPORTE	0.00	0.00	0.00
12.	AMORTIZ. DE CARGOS DIFERIDOS	1243.49	1500.15	1479.64
13.	INDUSTRIA	1243.49	1500.15	1479.64
14.	TRANSPORTE	0.00	0.00	0.00
15.	REP. Y MTTO DE ZAFRA	1409.67	3685.25	3950.93
16.	ADMINISTRACION INDUSTRIAL	0.00	0.00	0.00
17.	CARGOS DIFERIDOS	0.00	0.00	0.00
18.	GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACION	1000.53	987.84	995.08
19.	CARGOS DIFERIDOS	471.51	542.49	395.00
20.	GASTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS	207.93	64.03	52.10
21.	COSTO BRUTO	33283.66	30498.09	31384.59
22.	DEDUCCIONES	3714.51	1589.07	1001.45
23.	MIEL PRODUCIDA	3494.84	1483.93	864.82

24.	BAGAZO ENTREGADO	0.00	0.00	0.00
25.	VAPOR ENTREGADO	0.00	0.00	0.00
26.	ELECTRICIDAD ENTREGADA	219.67	105.14	136.63
27.	SERVICIO A CENTRO DE ACOPIO	0.00	0.00	0.00
28.	SERVICIO DE TRANSP. FERROVIARIO	0.00	0.00	0.00
29.	COSTO TOTAL NETO	29569.1 5	28909.02	3038.144
30.	COSTO UNITARIO	0.67	0.73	0.71

**ESTADO DE RESULTADO - TOTAL para [Julio/2009]. ANEXO H**  
**CONSOLIDADO DE ENTIDADES**

<b>FILA</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>REAL 2008</b>	<b>ESTIM 2009</b>	<b>PLAN 2010</b>
1	VENTAS	33616866	36004709	38458744
2	PRODUCCIONES	33616866	36004709	38458744
3	AZUCAR CRUDO	28138516	28811100	31799898
4	AZUCAR REFINO	0	0	0
5	BLANCO DIRECTO	0	0	0
7	MIEL RICA	0	0	0
8	MIELES FINALES	2841550	1329500	864821
9	ALCOHOLES A 100 G	0	0	0
10	RONES CONSUMO NACIONAL	0	0	0
11	RONES DE EXPORTACION	0	0	0
12	TORULA	0	0	0
13	TABLEROS	0	0	0
14	PRODUCCIONES AGRICOLAS	140968	227747	72024
15	PRODUCCIONES PECUARIAS	946218	245733	312711
16	FRUTALES Y FORESTALES	1712	400	298800
17	OTRAS PRODUCCIONES	565368	1051061	752106
18	SERVICIOS PRESTADOS	982534	4339168	4358384
19	MERCANCIAS MAYORISTAS	0	0	0
20	MERCANCIAS DE IMPORTACION	0	0	0
21	MERCANCIAS DE EXPORTACION	0	0	0
22	MERCANCIAS EN PLAZA	0	0	0

23	INGRESOS POR OPERACION DEL TRANSPORTE	0	0	0
24	INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS	0	0	0
25	SUBSIDIO A PRODUCTO	0	0	0
26	(-) IMPUESTO SOBRE LAS VENTAS	0	0	0
27	COSTO DE VENTAS	34593684	35617609	35848350
28	PRODUCCIONES	34593684	35920257	35848350
29	AZUCAR CRUDO	30338918	28707048	29340964
30	AZUCAR REFINO	0	0	0
31	BLANCO DIRECTO	0	0	0
32	MIEL RICA	0	0	0
33	MIELES FINALES	2841550	1329500	864821
34	ALCOHOLES A 100 G	0	0	0
35	RONES CONSUMO NACIONAL	0	0	0
36	RONES DE EXPORTACION	0	0	0
37	TORULA	0	0	0
38	TABLEROS	0	0	0
39	PRODUCCIONES AGRICOLAS	241232	227747	70024
40	PRODUCCIONES PECUARIAS	808768	245733	299664
41	FRUTALES Y FORESTALES	3970	400	295775
42	OTRAS PRODUCCIONES	555930	1051061	708194
43	SERVICIOS PRESTADOS	1340075	4359168	4268908
44	MERCANCIAS	0	0	0
45	GASTOS DE OPERACION DEL TRANSPORTE	0	0	0
46	GASTOS POR SERVICIOS PRESTADOS	0	0	0
47	GASTOS DE OPERACION DE COMERCIO	0	0	0

48	UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	-976818	1285150	2610394
49	GASTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS	471566	155620	52100
50	UTILIDAD NETA EN VENTAS	-1448384	1129530	2558294
51	EXCESO ACT. AUTOCONSUMO Y OTRAS	0	0	0
52	UTILIDAD O PERDIDA ACTIV. FUNDAMENTAL	-1448384	1129530	2558294
53	GASTOS GENERALES Y DE ADMON.	1095988	1009663	995078
54	UTILIDAD O PERDIDA EN OPERACIONES	-2544372	119867	1563216
55	GASTOS FINANCIEROS	490207	346344	396200
56	DE ELLOS: INTERESES BANCARIOS	449600	163500	396200
57	GASTOS DIF. PRECIOS RED MAYORISTA	0	0	0
58	GASTOS POR FALTANTES Y PERDIDAS	599324	0	0
59	GASTOS DE AÑOS ANTERIORES	3166	0	0
60	OTROS GASTOS	672567	738522	605495
61	DE ELLOS: COMEDORES Y CAFETERIAS	209000	261906	223594
62	GASTOS SERV. COMUNIDADES Y BATEYES	94383	97403	70939
63	GASTOS FABRICA PARALIZADA	74479	79800	76182
64	GASTOS AJENOS A LA ACTIVIDAD	275296	677551	364636
65	INGRESOS FINANCIEROS	92872	3932	0
66	INGRESOS DIF. PRECIOS RED MAYORISTA	0	0	0
67	INGRESOS POR SOBRANTE DE BIENES	126	0	0
68	INGRESOS DE AÑOS ANTERIORES	0	0	0
69	OTROS INGRESOS	276317	354631	228500
70	DE ELLOS: COMEDORES Y CAFETERIAS	170940	275322	228500
71	INGRESOS POR SERV. COMUNID. Y BATEYES	41983	31097	56328



72	UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO	-4342400	-1430093	334592
73	.	0	0	0
74	** DATOS INFORMATIVOS **	0	0	0
75	VALOR DE LA PRODUCCION BRUTA	35596300	36352398	39049640
76	VALOR DE LA PRODUCCION MERCANTIL	34349600	35502800	38458744
77	COSTO DE LA PRODUCCION MERCANTIL	35325800	35785676	35848348
78	PROMEDIO DE TRABAJADORES	1044	1378	1329
79	INGRESO MEDIO DE LOS TRABAJADORES	463	654	551
80	PROVENIENTES DEL TRABAJO	440	554	551
81	OTROS INGRESOS INDIVIDUALES	274	1199	0
82	VALOR MEDIO ANUAL AFT	2823046	34788828	29045600
83	VALOR MEDIO ANUAL FONDOS DE ROTACION	970000	835000	735000

ANEXO I		
EMPRESA AZUCARERA "CRISTINO NARANJO"		
BALANCE GENERAL PRO FORMA		
CIERRE DICIEMBRE DEL 2009		
CONCEPTO	CUENTA	REAL 2009
		IMPORTE
ACTIVOS		
ACTIVOS CIRCULANTES		
Efectivo En Caja	101	227,1
TM en Caja	106	11,5
Efectivo en Banco	110	722,3
Efecto por Cobrar a Corto Plazo	130	
Cuentas por Cobrar a Corto Plazo	135	1 350,0
Pagos Anticipados.	146	33,0
Anticipos a Justificar TM	161	
Adeudos del Presupuesto del Estado	164	4,6
Adeudos de la Organización.	167	882,6
Ingresos acumulados por Cobrar.	173	2,3
Inventarios	189-195	1 572,7
Producción Animal	702	
Producción Auxiliar en Proceso	700-710	2 065,3
<b>TOTAL DE ACTIVOS CIRCULANTES</b>		<b>6 872,0</b>
ACTIVOS A LARGO PLAZO		
Prestamos a Productores.	222-223	10 302,9
Inversiones a Largo Plazo	225	
<b>TOTAL DE ACTIVOS A LARGO PLAZO</b>		<b>10 302,9</b>
ACTIVO FIJO		
Activos Fijos Tangibles	375+376	26 276,5
Menos:Deprec. de Activos Fijos Tangibles	375+376	-16 110,3

		<b>10 166,1</b>
AFT en Ejecución o Inv	265	799,8
<b>TOTAL DE ACTIVOS FIJOS</b>		<b>10 955,9</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
Gastos Diferidos a Corto Plazo	300	2 198,1
<b>TOTAL DE ACTIVOS DIFERIDOS</b>		<b>2 198,1</b>
<b>OTROS ACTIVOS.</b>		
Continuación Otros Activos		
Cuentas por Cobrar Diversas	340	97,0
Pérdida por Faltante sujeto a Investigación.	330	3,0
Cuentas por cobrar en litigio.	346	131,1
Reclamaciones por cobrar.	349	
Operaciones entre Dependencias	350	662,9
Pago a cuenta de Utilidades.	356	
Total de Otros Activos		894,3
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>		<b>31 233,3</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		
<b>PASIVO CIRCULANTES.</b>		
Cuentas por Pagar a Corto Plazo	410	806,7
Contravalor en M.N. por Pagar	412	17,2
Cuentas por Pagar A.F.T	421-422	70,8
Obligaciones con el Presup. Estado	440	246,8
Nominas por pagar	455	214,1
Provisión para Vacaciones	492	264,9
Provisión para Inversiones	494	65,5
Cobros Anticipados	430	30,9
Elementos Acumulados por pagar	480	
Retenciones por pagar.	460	38,9
Prestamos recibidos MN	470	7 917,3
Prestamos Bancarios para Reparaciones.	478	4 500,0

<b>TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE.</b>		<b>14 173,6</b>
PASIVO A LARGO PLAZO.		
Cuenta por pagar a largo plazo.	515	273,4
Prestamos a Productores Cañeros.	522	10 298,3
Sobrante en investigación		
Interes bancario por pagar.	527	3,6
Operaciones entre Dependencias	575	
<b>OTAL DE PASIVOS A LARGO PLAZO.</b>		<b>10 575,4</b>
OTROS PASIVOS.		
Cuentas por Pagar Diversas –MN	565	2,1
Relaciones Financieras entre Unid.		
Operaciones entre Dependencias		662,9
<b>TOTAL DE OTROS PASIVOS.</b>		<b>665,0</b>
<b>TOTAL DE PASIVO.</b>		<b>25 414,2</b>
PATRIMONIO		
Inversión Estatal	600	13 342,0
Pérdida	640	-3 181,8
Reserva Patrimonial	645	1,5
Utilidad o pérdida del Periodo		-4 342,5
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>		<b>5 819,1</b>
<b>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>31 233,3</b>

ANEXO J BALANCE GENERAL O ESTADO DE SITUACION  
AÑO 2010

No.	CUENTAS	2010
1.	ACTIVO CIRCULANTE	
2.	Efectivo en caja MN (101)	46.5
3.	Tarjeta magnética en caja MN (106 + 107)	11.6
4.	Efectivo en banco MN (110)	325
5.	Efectivo en banco en MLC (111 + 112)	2.4
6.	Cuentas / cobrar a corto plazo (135)	465.5
7.	Adeudos del presupuesto del Estado (164)	4.7
8.	Inventario (189+208+183+184+185)	1 428.5
9.	Producción en proceso (700-710)	765.4
10.	TOTAL DE ACTIVO CIRCULANTE	3 082.7
11.	Préstamo a productores (222+223)	7 303.0
12.	<b>TOTAL DE ACTIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>7 303.0</b>
13.	ACTIVO FIJO	
14.	Activo fijo tangible (240+241+242)	26 539,3
15.	Depreciación de AFT (375+376)	17 035,2
16.	Inversión en proceso (265)	580,7
17.	Equip/ inst. y mat./proc. Inv.(280+281)	7,8
18.	<b>TOTAL DE ACTIVO FIJO</b>	<b>10 092,6</b>
19.	ACTIVO DIFERIDO	
20.	Gasto diferido a corto plazo (300-309)	2 575,4
21.	Ctas / cobrar diversas operac. Corrientes (340)	87,1

22.	Efectos y cuent. por cobrar en litigio (346+347)	81,3
23.	TOTAL OTROS ACTIVOS	2 743,8
24.	<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>23 222,2</b>
25.	PASIVO Y PATRIMONIO	
26.	PASIVO CIRCULANTE	
27.	Cuentas por pagar a corto plazo (410)	96,5
28.	Contravalor por pagar (412)	15,3
29.	Cuentas por pagar AFT (421+422)	71,4
30.	Cobros anticipados (430)	25,7
31.	Obligaciones con el Presup. del Estado (440)	251,1
32.	Nóminas por pagar (455)	218,3
33.	Retenciones por pagar (460)	39,1
34.	Préstamo recibido MN (470)	6 200,0
35.	Préstamo recibido inv. (471)	201,6
36.	Préstamo para reparaciones (478)	2 350,5
37.	Provisión para vacaciones (492)	262,8
38.	Provisión para inversiones (494)	75,6
39.	<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>9 808,1</b>
40.	PASIVOS A LARGO PLAZO	
41.	Cuentas por pagar a largo plazo (515)	203,4
42.	Préstamo para Productores Cañeros (522)	7 303,0
43.	<b>TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO</b>	<b>7 506,4</b>
44.	OTROS PASIVOS	
45.	Cuentas por pagar diversas MN (165)	2,4
46.	<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>2,4</b>
47.	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>17 316,9</b>
48.	PATRIMONIO	
49.	Inversión Estatal	11 929,6
50.	Pérdida años anteriores	6 024,4
51.	<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>5 905,2</b>

52.	<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>23 222,2</b>
53.	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>17 316,9</b>

**PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS MONEDA TOTAL Y DIVISAS**

UM: Miles con un decimal.

Anexo L

PLAN 2010

EMPRESA: **C. NARANJO**

CONCEPTOS	Estimado 2009			Plan 2010		
	MONEDA	De ello DIVISA.		MONEDA	De ello DIVISA.	
	TOTAL	F.D	LIQUIDA	TOTAL	F.D	LIQUIDA
<b>CAPACIDAD DE COMPRA</b>						
1. Azúcar Crudo	1781.1	1548.8		2101.5	1827.4	
2. Crudo a Envasar	0.0			0.0		
3. Azúcar Refino	0.0			0.0		
4. Blanco Directo	0.0			0.0		
5. Mielles Finales	223.4	194.3		119.7	104.1	
6. Siembra de Caña	1618.9	1407.7		1107.2	962.8	
7. Producciones Derivadas	108.3	94.2		54.7	47.6	
8. Bagazo	0.0			0.0		
9. Producciones Agropecuarias	81.3	70.7		111.8	97.2	
10. Otras Producciones	0.0			0.0		
11. Transportación	0.0			0.0		
12. Caña a Moler	10836.8	9423.3		5609.8	4878.1	
13. Transferencia al Sistema MINAZ	0.0			0.0		
14. Créditos o Prestamos Recibidos	0.0			0.0		
15. Asignación Centralizada	0.0			0.0		
<b>INGRESOS LIQUIDOS</b>						
16. Saldo Inicial	0.0			3.9		3.9



17. Esquema de TECNOAZUCAR	0.0			0.0		
18. Esquema GEMA	12.5		12.5	10.0		10
19. Ventas en Fronteras de Bienes.	0.0			0.0		
20. Servicios	0.0			0.0		
21. Ventas de Chatarra.	2.5		2.5	2.0		2.0
22. Otras Fuentes	103.2		103.2	82.6		82.6
23. Otros Créditos o Préstamos Recibidos	0.0			0.0		
<b>TOTAL DE FUENTES</b>	<b>14768.1</b>	<b>12739.0</b>	<b>118.2</b>	<b>9203.3</b>	<b>7917.2</b>	<b>98.5</b>
<b>DESTINOS</b>						
24. <u>Materias Primas y Materiales</u>	7458.9	6550.3	8.0	6103.6	5378.3	
De ello : Aseo Personal	40.4	35.1		41.4	36	
Costo Mercancia Vendida						
25. Combustibles	1257.5	1257.7		1499.5	1499.5	
26. Lubricantes	151.3	151.3		168.4	168.4	
27. Energía Eléctrica	356.3	356.3		453.0	453.0	
<b>28. <u>Otros Destinos.</u></b>	<b>469.5</b>	<b>344.0</b>	<b>101.2</b>	<b>313.0</b>	<b>201.7</b>	<b>81.00</b>
28.1 Ropa y Calzado	158.1	137.5		179.4	156.0	
28.2 Medios de Protección	0.0	23.7		46.8	40.7	
28.3 Alimentación	210.2	182.8		5.8	5.0	
28.4 Estimulación	101.2		101.2	81.0		81.0
29. Transferencia al Sistema MINAZ	307.4	272.3	0.5	249.1	216.3	0.4
30. E J T						
<b>31. Sub Total Gasto Material</b>	<b>10000.9</b>	<b>8931.9</b>	<b>109.7</b>	<b>8786.6</b>	<b>7917.2</b>	<b>81.4</b>
32. Vinculación de Caña	0.0			0		
33. Gastos Financieros	2.4		2.4	1.9		1.9
34. Pago de Préstamos	0.0			0		

<b>35. Gastos Varios Anexo A</b>	6.1		6.1	11.3		11.3
35.1 Serv. Recib. de Residentes	0.0		0.0	0		0.0
35.2 Otros No Nominal.	6.1		6.1	11.3		11.3
<b>TOTAL DESTINOS</b>	<b>10009.4</b>	<b>8931.9</b>	<b>118.2</b>	<b>8799.8</b>	<b>7917.2</b>	<b>94.6</b>
<b>BALANCE FINAL</b>	4758.6	3807.1	0.0	403.4	0.000	3.900
<b>APORTE</b>						