

Universidad de Holguín
“Oscar Lucero Moya”
Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Contabilidad y Finanzas.



*Tesis a la opción del Título de Licenciada en
Contabilidad y Finanzas.*

***TITULO: Estrategia para reducir los costos unitarios
en el Complejo Comercial “Mayarí” de Cimex
Sucursal Holguín.***

Autor: Aimara Lllamaré Espinosa

Tutora: Msc: Maira Infante Nápoles.

Consultante: Lic: Ubalbier González Pupo

Holguín

2009



"Hoy los costos nos preocupan mucho y tenemos que trabajar sobre ellos insistentemente. Es nuestro modo fundamental de medir la gestión de las unidades o de las empresas cuando los precios se han mantenido fijos...

...tener un análisis de los costos bien hecho, le permite a cualquier director de empresa o administrador de unidad dominarlo todo totalmente."

Ernesto Che Guevara.

Dedicatoria

A mis padres, quienes me han guiado por la senda de la vida.

A todas las personas; amigos, compañeros

*y familiares que me han ayudado durante años en mi carrera
estudiantil.*

*A todos los buenos profesores que he tenido, piedras angulares de mi
formación....*

A la Revolución, porque gracias a ella nos forjamos.

Agradecimientos

Especialmente a los compañeros de la Gerencia Económica por su apoyo brindado.

A mi tutora Mayra por sus orientaciones y recomendaciones.

A mis amigos por su ayuda desinteresada y a todos mis profesores por su excelente preparación.

RESUMEN

El presente Trabajo de Diploma fue realizado en el Complejo Comercial “Mayarí”, de Cimex Sucursal Holguín, especializado en las ventas minorista de bienes de consumo.

Tiene como objetivo proponer una estrategia para reducir los costos unitarios y gastos en dicho Complejo, garantizando una ejecución presupuestaria como estaba planificada, logrando a su vez una mayor eficiencia en el proceso de gestión de presupuesto, mayores niveles de utilidades y de aporte al país.

Para la realización de esta investigación se utilizaron varios métodos entre ellos, el método histórico –lógico, el método de análisis y síntesis y el estadístico.

La investigación se desarrolló en dos capítulos: en el primero se hace un análisis teórico de los principales conceptos a utilizar y su evolución en Cuba y en el mundo. En el Capítulo II se caracteriza el proceso de gestión de presupuesto en la Corporación Cimex y al Complejo Comercial como tal, se propone una metodología para analizar los sobregiros presupuestarios, así como la aplicación de la misma, llegando a la propuesta de estrategia con sus diferentes tareas.

Este trabajo resulta de gran utilidad para la dirección del Complejo y la Sucursal Holguín, pues en él se analizan las causas de las ineficiencias con una propuesta de medidas para resolverlas, garantizando una mayor eficiencia a corto y mediano plazo y estimulando al análisis económico profundo desde la base hasta los niveles de dirección.

ABSTRACT

The present diploma paper was made in the Commercial Center “Mayarí” of Cimex, Holguin Subsidiary, specialized on minority selling's and commodities.

It has as a main purpose to get a strategy, in order to reduce the unitary costs and spends in that complex, assuring the proper use of the budget as it was planned, including at the same time, higher levels of contributions to the country.

To achieve this research, several methods were used: historical-logical method, analysis and synthesis and statistic method.

This research was developed in two chapters: the first makes a theoretical analysis of the concepts to use and its evolution in Cuba and all over the world. In chapter II The budguet management process is characterized in the Cimex Corporation and the Commercial Complex as will, a specific methodology to deal with the overdraft budguet is developed, and it concludes with the appliance in its different areas.

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN.....1

Capítulo I: Evolución Histórico-Lógico del objeto de estudio.

1.1 Evolución histórica del presupuesto como herramienta de control de las finanzas de un país u empresa.....5

1.2 En Cuba.....8

1.3 Aspectos teóricos del presupuesto.....13

1.3.1 Clasificación de los presupuestos.....17

1.4 Diferencias entre el costo y el gasto.....21

1.4.1 Algunas clasificaciones de costos.....23

1.5 Estrategias para reducir los costos y gastos.....24

1.6 Diagnóstico de la situación actual en la empresa.....30

Capítulo II: Propuesta y aplicación de una metodología para determinar la estrategia de reducción de costos unitarios y gastos en el Complejo Comercial Mayarí.

2.1 Breve reseña histórica de la Corporación CIMEX. Caracterización del Complejo Comercial Mayarí.....33

2.1.1 Proceso de gestión del presupuesto en Cimex Sucursal Holguín.....37

2.2 Metodología a emplear.....38

2.3Validación de la metodología propuesta.....	41
Procedimiento: 1 Valoración de los resultados económicos del Complejo en el año 2008.....	41
Procedimiento: 2 Análisis de las causas del sobregiro por sub-elemento de gasto, especificando los centros de costos con mayor incidencia negativa.....	47
Procedimiento: 3 Análisis del costo por actividades.....	53
Procedimiento:4 Propuesta de Estrategia para reducir los costos unitarios y gastos en el Complejo Comercial “Mayarí”.....	58
CONCLUSIONES.....	65
RECOMENDACIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA.....	67
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas el crecimiento mundial ha estado amenazado por riesgos significativos, asociados con persistentes desequilibrios económicos y financieros de la economía internacional.

Este ha resultado ser uno de los períodos de más intensas transformaciones, caracterizadas principalmente por el vertiginoso desarrollo científico tecnológico con el cual han confluído cambios y diferencias de gran envergadura: aumento de los precios del petróleo, encarecimiento de los alimentos y de todas las materias primas en general provocado por el uso de estos para la producción de etanol, crisis de agua, eventos naturales devastadores y crisis económicas financieras cíclicas. Todas ellas en su mayoría tienen implicaciones comprometedoras tanto para la sociedad humana como para su entorno natural.

En medio de tan difíciles condiciones se encuentra inmersa la economía cubana, afectada aún más por el recrudecimiento del bloqueo económico que durante más de 40 años mantienen los Estados Unidos contra Cuba. Es por ello que se trazan acciones y se buscan soluciones para dar frente a esta situación.

Hacer un mejor uso de los recursos, elevar la productividad del trabajo y alcanzar mejores resultados con menores costos, tendrá un efecto positivo en nuestro alcance financiero, facilitando la participación en el comercio internacional y accediendo a los mercados de capital de inversiones. Lograr un propósito de tal envergadura obliga a profundizar en varios aspectos conceptuales y en las prácticas del funcionamiento de la economía, que permitan sostener la recuperación económica.

En este sentido, la necesidad creciente de divisas que demanda el país, requiere de una mayor eficiencia de nuestras empresas, por lo que alcanzar los niveles de

Introducción

costos y gastos más óptimos, debe ser una dirección de trabajo constante como premisa para cumplir con el plan de aportes de divisas que a su vez respalda los numerosos programas sociales que se llevan a cabo.

El Complejo Comercial “Mayarí” perteneciente a la Corporación CIMEX Sucursal Holguín, ha presentado un nivel de Costos y Gastos por encima de lo planificado para el año 2008, lo cual han tenido una incidencia negativa sobre los niveles de utilidades y por ende sobre los niveles de aporte al país, siendo este el **problema social** de la presente investigación.

La correcta planificación y determinación de los costos, es uno de los principales indicadores de la eficiencia económica que adquiere gran significación en nuestra sociedad, por lo que realizar un análisis del comportamiento de los mismos permitirá establecer las desviaciones ocurridas e investigar las causas que las han originado para tomar decisiones que conduzcan a eliminar los problemas de ineficiencia operacional.

Definimos como **problema científico**: la inexistencia de una estrategia, fundamentada en un estudio de los costos que permita la reducción y una mejor gestión de los mismos.

Para perfeccionar los sistemas de control de los costos y gastos, y por su importancia en el resultado económico de la entidad, definimos como **objeto de estudio**, el presupuesto de gastos de la Sucursal, y el **campo de acción** en la gestión de este en el Complejo Comercial “Mayarí”.

Es sumamente importante que los Complejos Comerciales logren la mayor eficiencia en el proceso de planificación de los presupuestos de ventas, costos y gastos, así

Introducción

como en la optimización de los recursos, logrando mantener los costos y gastos variables por debajo de los niveles planificados. Muchas veces la toma de decisiones operacionales influye negativamente en el sobregiro de una cuenta contable, por lo que hay que considerar siempre que el hombre juega un importante papel como actor principal de la actividad económica de una organización.

El **objetivo general** es diseñar una estrategia para reducir los costos y gastos que permita la toma de decisiones operacionales pertinentes que contribuya al incremento de las utilidades del Complejo, como **objetivos específicos** que nos permitan alcanzar el objetivo general :

1. Investigar en el marco teórico-conceptual sobre el tema en Cuba y en el mundo.
2. Detectar las cuentas por centro de costo que más influyen en el aumento de los gastos.
3. Determinar las causas del aumento del gasto por establecimiento y por cuenta.
4. Analizar y proponer acciones para reducir los costos.

Partiendo de la **hipótesis**: De aplicarse estrategias efectivas, solo entonces será posible disminuir los costos unitarios y gastos en la entidad.

Para desarrollar los objetivos propuestos se emplearon técnicas y métodos de investigación entre los que se pueden mencionar:

Dentro de los teóricos: el método histórico - lógico se utilizó para conocer el comportamiento de los gastos en años anteriores y además en la revisión bibliográfica. El método de análisis y síntesis, para lograr la identificación de los elementos que intervienen en el problema y sus formas de integrarse y relacionarse.

De los empíricos se emplean la observación científica en la percepción directa, atenta, racional y planificada de los fenómenos del objeto de estudio, en sus condiciones naturales y habituales, con vistas a encontrar una explicación y la entrevista.

Además se emplearon métodos estadísticos para recopilar y procesar toda la información requerida, y en la obtención de datos mediante programas informáticos utilizados en la empresa como el Sistema de Información Económica (SIE), del Silver (sistema de control de los inventarios) y el Sagaz (sistema de auditoria de inventarios).

Capítulo I: Evolución Histórico - Lógico del objeto de estudio.

En este capítulo, se hace un análisis histórico acerca de la evolución en el mundo y en Cuba del objeto de estudio de la investigación, además de todo lo conceptual y teórico de este con el objetivo de que el trabajo tenga un basamento teórico que avale la posterior investigación.

1.1 Evolución histórica del presupuesto como herramienta de control de las finanzas de un país u empresa.

Su surgimiento en la Inglaterra feudal, se remonta al siglo XIII, desde el punto de vista teórico-práctico, adquiere su plenitud como instrumento financiero, derivado de la necesidad de reacción a la ocurrencia de las guerras mundiales, así como, a los cambios financieros derivados de estas, como la gran depresión de 1929-1933.

La evolución del presupuesto, desde su surgimiento hasta nuestros días, posibilita afirmar que este ha estado estrechamente vinculado con el surgimiento y desarrollo del estado. Por ello además de constituirse como uno de los instrumentos financieros principales, refleja los intereses y el grado de compromiso del Estado para con sus ciudadanos, así como el grado de intervención de este en la vida económica de un país.

La Revolución Industrial trajo consigo un aumento acelerado de las producciones, y por ende demandó sistemas de control de los ingresos y gastos mas eficaces , al aumentar los impuestos del Estado, se hizo necesario desglosar de forma más precisa las asignaciones para cada uno de las diferentes obligaciones e intereses de este, es por eso que podemos afirmar que el siglo XX, como en otras muchas esferas de la vida constituye el punto de partida para el desarrollo acelerado de los nuevos presupuestos , lo cuales constituyen la base de los actuales.

Desde ese momento hasta hoy el presupuesto por programas, fundamentalmente el americano pasa, por tres fases: Presupuesto instrumento de control, Presupuesto del control de gestión y Presupuesto instrumento de la estrategia administrativa. La primera cubre el período entre 1921 y 1929. La segunda fase comienza con la gran depresión, y el auge de la economía Keynesiana pone de manifiesto la relación entre gasto público y situación económica de 1932- 1950. La tercera comienza en la década del 1960 “planificación estratégica” proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios en estos objetivos y los recursos utilizados para alcanzar estos.

Las proyecciones a largo plazo hacen aparecer la necesidad de ampliar el horizonte presupuestario, la cual aumenta por la importancia de las inversiones anuales.

Entre los años 1963 y el 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 criterios más próximos a los productos reales que se tratan de obtener. Para otros se trata de un presupuesto más amplio que el habitual de un año, con el uso del análisis de costo-utilidad que establece una relación lógica y susceptible de medida entre entradas aumentando así la racionalidad en el uso de los recursos escasos.

En el texto Introducción a la Teoría del presupuesto José M. Lozano Irvete expone que en 1965 comienza una nueva concepción de los presupuestos, es así que surge el llamado base cero ¹, el cual según se dice 1) precisa de manera continua los objetivos 2) escoge entre éstos los que son prioritarios 3) busca que

¹ PPBS, traducido a Sistema de Presupuestos Planificados por Programas. Según uno de los máximos aplicadores Schlze. “ Constituye un intento de integrar la formulación de las políticas con la asignación presupuestaria de los recursos y proporcionan un medio de análisis de sistemas se aplique regularmente a la formulación de las políticas y a la asignación de las partidas presupuestadas. Schlze.C. L. Política y economía del gasto público. Ministerio de Hacienda. Madrid 1971 paginas 146- 147.

camino permiten alcanzarlos eficaz y económicamente 4) cuánto costarán los programas escogidos no sólo para el año en curso sino para cada uno de los años en ejecución 5) medir el grado de realización de los programas y que cada peso gastado se conoce claramente << este sistema hace que los directivos dominen los presupuestos en vez de dejarse dominar por ellos >> Su introducción por países se manifiesta de la forma siguiente en Gran Bretaña se adoptó a partir de 1964 en Canadá a partir de 1965, en Bélgica comienza en 1966 con el fin de estudiar la posibilidad de mejorar la administración en los ministerios aplicando la dirección por objetivos, en España comienza en 1967 que sistematiza y lo moderniza e introduce una clasificación funcional y moderna al presupuesto, en Austria desde 1968 aplicando los conceptos fundamentales y preparó las estructuras aplicables a la planificación y el presupuesto, en 1969 en Nueva Zelanda donde establece un sistema contable de responsabilidad elaborando medidas de ejecución y eficacia y en Japón se desarrolló en el ejercicio fiscal en 1970, y así sucesivamente en otros países.

Este tipo de presupuesto no sólo se aplicó a nivel de la Macroeconomía sino también en las entidades empresariales, ya que se vio como un programa para concretar y precisar sus objetivos y metas cuidadosamente, además evalúa los programas para satisfacer sus objetivos comparando los beneficios frente a los costos y de esta forma las empresas formulan su petición presupuestaria sobre la base de estos análisis y determinan un programa y un plan financieros, todo lo que constituyó un cambio en la administración y formulación de estrategias lo que sentó las bases para la conformación del Presupuesto Maestro, este corrobora que el origen del mismo fue el presupuesto base cero.

Esta nueva técnica presupuestaria exigió, no solo de una parte, la elaboración de los diversos programas, sino la integración dentro de un sistema global interrelacionado para lograr una mayor eficacia a la asignación de recursos, “el

establecimiento de una contabilidad de costos y el control por resultados.”²

1.2 En Cuba.

La historia de lo presupuestos en Cuba se remonta a la época colonial, cuando la metrópolis España, asignaba a su colonia parte de los fondos que extraía de la explotación continua de las riquezas nacionales. Ya desde 1823 se presupuestaban para una serie de gastos los recursos de la Tesorería Central (Ver Anexo1). En todo este período fue constante el abandono del sector social así como de la infraestructura de desarrollo del país ocupándose la casi totalidad de el dinero para los gastos militares, cuestión esta imprescindible para España pues era lo que garantizaba el régimen de sometimiento de la isla. Hacia la década de los 50 y 60 del siglo XIX, la situación económica del país era insostenible, siendo esta uno de los móviles fundamentales que condujeron al estallido independentista, baste analizar lo siguiente:

Presupuesto Asignado por la metrópolis a la Isla de Cuba (1857)

Presupuesto asignado..... 29 500 000,00 pesos

Para pagar a soldados, marinos y

Empleados, en su mayoría peninsulares..... 21 696 874,00

Destinados al tesoro de España..... 2 495 700,00

Destinados a la colonia africana de

Fernando Poo..... 343 573,00

Gastos de gobierno y justicia..... 2 983 307,00

Para el desarrollo interno de Cuba..... 980 467,00

Como se puede apreciar, el 73.5% del presupuesto se destinaba al pago de las fuerzas represivas y tan solo un 3,3% se destinaba al desarrollo de Cuba, esa es

² Barea Tejeiro, J. Pasos para la implantación en España de un presupuesto por Programas. Hacienda Pública, núm. 11.1971.

Capítulo I

una de las causas que provocó la deformación estructural de la economía cubana, y su poco desarrollo industrial y tecnológico.

En 1902 nace en Cuba la República Neocolonial y con ella una época de dependencia política y económica hacia los Estados Unidos, este país utilizó numerosos mecanismos de dominación que condujeron a un sometimiento general de la economía cubana, uno de los mecanismos económicos utilizados fueron los empréstitos, ejemplo de ello, en 1904 Tomás Estrada Palma concertó un empréstito con la Casa Bancaria Speyer y Cía por 35 millones con el supuesto fin de ayudar a los miembros de Ejército Libertador, sin embargo sirvió para todo tipos de manejos turbios, por este, el país tuvo que pagar hasta 1944 la suma de 76 137 500 pesos o sea mas del doble del préstamo inicial.

De 1906-1909 se produce la Segunda Intervención Militar Norteamericana en la cual el interventor ,el señor Charles Magón derrochó cerca de 100 millones del presupuesto del Estado Cubano, este señor instauró en nuestro país de forma generalizada la corrupción política-administrativa , que diezmaba sin piedad el erario público, baste señalar que en esta época para la construcción de 570 km de carretera de pésima calidad se emplearon 13 millones de pesos, pagando más de 7 veces el precio vigente en aquel tiempo.

Por otro lado los mecanismos insuficientes de recaudación que tenía el Estado Cubano provocaba que los ingresos presupuestarios con que contaba el país para financiar sus políticas sociales y de desarrollo fueran ínfimas , sólo señalar a modo de ejemplo que entre 1949-1958 los monopolios yanquis en Cuba lograron ganancias por 505 millones , de esa cifra 422 salieron directamente para Estados Unidos y sólo el 16 % se quedó en el país para ser invertidas , siendo aún menor la cantidad aportada al Estado para el Presupuesto.

Con el Golpe de Estado de Fulgencio Batista llegan al límite los problemas relacionados con las finanzas del país, este señor fue el presidente que más dinero pidió a los americanos 1250 millones, (de los cuales se llevó 300 el día 1 de enero), provocando que para finales de 1958 la deuda pública de Cuba ascendiera a 1200 millones. La corrupción alcanzó niveles insospechados: amparados por el BANDEC,

Capítulo I

en sólo la construcción de 32 obras se robaron 14 millones , alterando el costo de estas hasta 10 veces de su costo real.

Por otro lado la pésima situación social con sus 100 mil mujeres obligadas a prostituirse, y sus 738 mil desempleados, un tercio de la población laboral activa, desembocaría irremediablemente en una situación revolucionaria. El dinero antes de 1958 no se utilizaba en beneficio de la mayoría del pueblo.

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 debe 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 en su carácter clasista, pues su composición estaba función de la burguesía nacional y extranjera y 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 la etapa comprendida 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.

Entre los años 1967 a 1976, se deja de confeccionar el presupuesto y su utilización como instrumento financiero, junto al resto de los demás planes financieros del país. Sin pretender evaluar las condiciones que dieron origen a tal decisión, esta etapa estuvo caracterizada por la eliminación de las relaciones contractuales, a partir del presupuesto de que la economía podía desarrollarse y obtener crecimientos sin la existencia de relaciones mercantiles y desconociendo la ley del valor.

Ello derivó en la supresión del Presupuesto del Estado, del Sistema de cobros y pagos, del Sistema de Contabilidad y su sustitución por un sistema de registro estadístico en unidades físicas. El Presupuesto fue sustituido por asignaciones de recursos monetarios solamente para el pago de salario y para las relaciones de crédito y pagos al sector privado.

Capítulo I

La segunda etapa está enmarcada en el período comprendido entre 1967-1970, denominado de Construcción del Socialismo, el cual abarco un cambio en la política de industrialización, a favor del desarrollo agroindustrial, se reestructura 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.

La tercera etapa 1971- 1975 retorno 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 utiliza la metodología de elaboración del Plan de la Economía Nacional aprobada en el I Congreso del PCC, que incluyen planes a largo plazo, quinquenales y anuales.

El primer Presupuesto, luego de esta etapa, se aprueba para que rija a partir de 1977 y ha estado sujeto desde el punto de vista de su concepción metodológica y conceptual, a constantes cambios, en función de su perfeccionamiento como instrumento financiero de vital importancia.

En julio de 1980 quedó aprobada la ley 29 "Ley Orgánica del Sistema Presupuestario del Estado ", conformado por presupuestos jurídicamente independientes que respondían a los municipios y las provincias, al Presupuesto Central y al Presupuesto de Seguridad Social, pero vinculados entre sí.

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 el proceso de perfeccionamiento empresarial de las FAR. Se publicó en este año las indicaciones

metodológicas para la elaboración del plan en folletos independientes para 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 autofinanciamientos 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, al no tenerse definida las vías se comienzan a rediseñar nuevas estrategias, el MINBAS en los planes de Negocios, el SIME se aprueban esquemas de autofinanciamiento y el MINIL elaboró el presupuesto de ingresos y gastos, se puede significar que cada uno en el proceso de planeación.

En 1998 se comienza a utilizar el presupuesto Maestro experimental en varias de las entidades del MINBAS, así como en todas a partir del año 2000.

Para nadie es novedad que la revolución ha tenido muy en cuenta el desarrollo del sector social reflejando en el presupuesto cada vez mayores desembolsos monetarios a los sectores de salud, educación y asistencia social y seguridad social, principalmente a partir de la recuperación económica sostenida de estos últimos años, baste señalar como ejemplo que en el 2007 “ para garantizar la educación y la salud de toda la población de forma gratuita y con elevada calidad, se destinan recursos que representan el 22,6% del Producto Interno Bruto. Esta cifra es cuatro veces superior a la media que los países de América Latina destinan a estas actividades. “*

1.3 Aspectos teóricos del presupuesto.

Desde el punto de vista técnico de la palabra, se deriva del francés antiguo bougette o bolsa. Dicha acepción intentó perfeccionarse posteriormente en el sistema inglés con el término budget de conocimiento común y que recibe en nuestro idioma la denominación de **presupuesto**.

Según el diccionario Larousse el presupuesto es “el documento contable que presenta la estimación anticipada de los ingresos y los gastos relativos a una actividad u organismo, por cierto período de tiempo.”

A continuación se enuncian algunas de las definiciones del concepto de presupuesto expresada por varios autores:

Polimeni, Ralph “Es el resumen de los objetivos de todas las funciones de una organización que incluye ventas, producción y finanzas.”³

Morton, Backer “ Un esquema de presupuesto o planeamiento que da énfasis al factor único de la utilidad, más bien que a los factores individuales de ventas, gastos y costos”⁴

Como se puede observar en estas dos definiciones sólo hacen referencia al cumplimiento del objetivo y la utilidad en sus variadas actividades, que aunque las de ventas son bastante abarcadoras no lo es todo, el caso del costo y gasto sin

* Presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular del Proyecto de Presupuesto del Estado para el año 2007.

³ Polimeni, Ralph S. Contabilidad de Costos 3 era Edición 1993. México.

⁴ Morton Backer, PH.D. Contabilidad de Costos un Enfoque Administrativo y de Gerencia. 1997.

hacer diferenciación de uno u otro. Lo definido en el caso del primero que toca lo referente a las finanzas es más correcto.

Bartizal, John R. “Un presupuesto es un pronóstico en detalle de los resultados de un programa de operaciones reconocido oficialmente basado en la más alta y razonable probabilidad de eficiencia operativa. Es una cuestión de política administrativa, pero un pronóstico no puede considerarse como un presupuesto a no ser que este trate de las correcciones que resulten en la prevención de despilfarros y costos excesivos.” ⁵

Se considera positivo en su definición lo referente a ser un programa de operaciones y que estos se logren con eficiencia, aunque no se detalla si estas son del orden productivo, ni su relación con los aspectos financieros.

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” ⁶

Aquí se puede observar que toma 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.

⁵ Bartizal, John R. Presupuesto, Principios y procedimientos. La Habana 1950.

⁶ Neuner, John J. Contabilidad de Costos. La Habana 1977.

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.”⁷

Tiene varios elementos que lo hace coincidentes con la definición anterior cuando se señala 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 y por último la relación con los segmentos del negocio.

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”⁸

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 período dado. A pesar de que no delimita que áreas u actividades comprende se puede entender que al

⁷ Horngren, Charles. Contabilidad de Costos. La Habana 1991.

⁸ Stoner, J. Administración. La Habana: Edición del Ministerio de Educación Superior, s.p.i.,s.t.

señalar programas o proyectos, estén dentro de los mismos los resultados o unidades del negocio.

Mallo, Carlos “El presupuesto es un medio de acción que permite dar forma explícita a decisiones y planes en términos económicos”⁹

El autor señala que el presupuesto constituye un plan de acción y sirve como herramienta en la toma de decisiones económicas de las organizaciones no obstante no se tiene en cuenta como llegar a cumplimentarlos.

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 que alternativas no deben realizarse, descubre a priori 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 está basado en sistemas con metodología y procedimientos documentados.

En resumen el presupuesto debe considerarse tanto un medio de proceso, como un sistema, así como una herramienta de gestión de la dirección. 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. 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 suele tener un presupuesto guía o estándar que sirva de marco de referencia a la gestión.

⁹ Mallo, Carlos Contabilidad de Costos y de Gestión . La Habana Edición del Ministerio de Educación Superior.1981.

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 esquema o método de acción, siendo un conjunto de decisiones, de etapas operativas irrevocables o no estructuradas y escalonadas en el tiempo para cumplimentar una política.

Luego de analizar las definiciones sobre presupuesto expresadas por diferentes autores, en este trabajo asumimos la definición expresada por la licenciada Maira

Infante Nápoles en su tesis de maestría “El Presupuesto maestro en la implantación de la estrategia empresarial y su relación con el plan de negocios de la empresa” (2001) donde expresa: **“Un presupuesto Maestro es la concreción financiera de un programa organizado de objetivos y de los medios para alcanzarlo, es una previsión estratégica, táctica y cuantitativa de los movimientos financieros de la empresa en un período determinado que suelen agruparse en tres categorías: Inversión, Financiación y Explotación.**

1.3.1 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.

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 cortos plazos: 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. También ocurre cuando se utiliza el método uno más, cuatro es decir se, planifica el primer año y se les va sumando los restantes.

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

Según el campo de aplicabilidad en la empresa:

Presupuesto Maestro

Presupuesto De Operación

Presupuesto De Ventas

Presupuesto De Producción

Presupuesto De Mano De Obra (PMO)

Presupuesto De Gasto De Fabricación

Presupuesto De Costo De Producción

Presupuesto De Requerimiento De Materiales (PRM)

Presupuesto De Gasto De Ventas (PGV)

Presupuesto Financiero

Presupuesto De Gastos Administrativos (PGA)

Presupuesto Financiero

Presupuesto de Tesorería

Según el sector en el cual se utilicen:

Públicos

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

Privados

Son los presupuestos que utilizan las empresas particulares como instrumento de su administración.

Otras clasificaciones

Por la técnica de valuación:

Estimados

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

Estándar

Son aquellos que por ser formulados sobre bases científicas o casi científicas, eliminan en un porcentaje muy elevado las posibilidades de error, por lo que sus

cifras, a diferencia de las anteriores, representan los resultados que se deben obtener.

Por su reflejo en los estados financieros:

De posición financiera

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

De resultados

Que muestran las posibles utilidades a obtener en un período futuro.

De costos

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

Por áreas y niveles de responsabilidad:

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

Por programas

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

Base cero

Es aquel que se realiza sin tomar en consideración las experiencias habidas.

Este presupuesto es útil ante la desmedida y continua elevación de los precios, exigencias de actualización, de cambio, y aumento continuo de los costos en todos los niveles, básicamente. Resulta ser muy costoso y con información extemporánea.

De trabajo

Es el presupuesto común utilizado por cualquier empresa; su desarrollo ocurre normalmente en las siguientes etapas puras:

- 1. Previsión**
- 2. Planeación**
- 3. Formulación**

a) Presupuestos Parciales

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

b) Presupuestos Previos

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

Aprobación

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

Presupuesto definitivo

Es aquél que finalmente se va a ejercer, coordinar, y controlar en el período al cual se refiera.

1.4 Diferencias entre el costo y el gasto.

Para comprender plenamente el costo es imprescindible partir de un grupo de premisas que lo definen; las más importantes son:

1. Que se cuente con una unidad monetaria para su cuantificación. El costo debe expresarse monetariamente.
2. Tener una o varias agrupaciones de gastos en la consecución de un objetivo económico.

3. Que exista un objetivo de cálculo que permita utilizar el importe resultante de la acumulación de los gastos como una magnitud monetaria de ese objetivo de cálculo.
4. Que, en lo posible, en esa magnitud no se encuentren vestigios de ganancias.
5. Que esté condicionada por las relaciones de producción.
6. Cuando esta cuantificación se realiza en la esfera productiva constituye una categoría económica y se llama costo de producción.

Gasto es la acción de consumir, de usar, de emplear y/o de pagar. En el proceso productivo o de servicio se originan gastos de materias primas, combustibles, energías, salarios, amortización, depreciaciones, etc.

Para hablar de gastos no es imprescindible contar con una unidad monetaria, porque se puede decir: la empresa se gastó 2000t de combustible el mes pasado no cumpliéndose la norma de ahorro; y la unidad de medida utilizada es física, en este caso de masa. Tampoco se dice con que fin se gastó, pudo haber sido como combustible con fines tecnológicos, con fines de fuerza motriz o con fines de transportación interna o externa, y se trata del consumo total en un período de un solo tipo de gasto, entonces para hablar de gastos no es necesario tener una o varias agrupaciones de estos en la consecución de un objetivo económico.

Costo se define como el “valor” sacrificado para adquirir bienes o servicios, que se mide en dinero mediante la reducción de activos o al incurrir en pasivos en el momento en que se obtiene los beneficios.

En el momento de la adquisición, el costo en que se incurre es para lograr beneficios presentes o futuros. Cuando se utilizan estos beneficios, los costos se convierten en gastos. Un gasto se define como un costo que ha producido un beneficio y que ha

expirado. Los costos no expirados que pueden dar beneficios futuros se clasifican como activos.

El catedrático Mallo, (1991) plantea que el costo está constituido por el consumo parcial o total de los inputs que en todo proceso productivo contribuyen a la obtención de los outputs. El costo representa la valoración, en términos monetarios, de esta contribución con los inputs a la obtención de los outputs.

Según Estrada, (1987) expone en su concepto de costo que la coste habilidad es el elemento fundamental del importantísimo principio de la rentabilidad en el cálculo económico, que implica la condición del reembolso por la empresa de todos los gastos incurridos en la producción y venta de los productos con el ingreso obtenido en su realización.

Una definición muy acertada de costo es la que nos brinda (Polimeni, 1991) donde nos expresa que **los costos generalmente se definen como recursos sacrificados o dados a cambios para alcanzar un objetivo específico**. Además, considera los costos como medidos en la forma contable convencional; esto es, en unidades monetarias que deben ser pagadas para adquirir bienes y servicios.

1.4.1 Algunas clasificaciones de costos.

Costo total. Se corresponden con la suma de los recursos utilizados en el proceso de producción expresados en pesos o sea la suma de los gastos en materiales directos, mano de obra directa y gastos indirectos incurridos en el proceso de producción. Es importante precisar qué son estos costos pues pueden ser del total de producción, de un elemento de esta, de una empresa o de un área de esta, un centro de costo, un departamento, un producto y deben estar enmarcados en un periodo.

Costo unitario. Se obtiene dividiendo los costos totales entre las unidades físicas, estas unidades físicas pueden ser productos terminados, horas trabajadas o planificadas o cualquier otra unidad de medida que se utilice en el proceso de producción y pueden estar referidos a un área, a un departamento, centro de costo, fábrica, etc.

Costos fijos: son los que permanecen constantes independientemente de los aumentos o disminuciones de la producción dentro de ciertos límites, ejemplo: Salario del personal administrativo y medios de protección.

Costos variables: Varían proporcionalmente a los cambios experimentados en el volumen de la producción, ejemplo: materias primas y materiales, combustible y energía con fines tecnológicos.

Costos directos: Comprenden los gastos que son identificados con una producción o servicio, ejemplo: materias primas y materiales, salarios de los obreros directos a la producción, etc.

Costos indirectos: Están constituidos por los gastos que no son identificados con una producción o servicio dado, relacionándose con éstos en forma indirecta, ejemplo: reparación y mantenimiento.¹⁰

1.5 Estrategias para reducir los costos y gastos.

Estrategia: " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los

competidores que puedo derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección estratégica".¹¹

La reducción de los costos siempre ha sido un tema importante dentro de la gestión de una empresa, debido a la relación directa que tiene sobre la rentabilidad - ¿A quien no le gusta tener ganancias? – pero también se debe considerar la estrategia adoptada por la empresa con respecto a sus productos. Según el economista peruano Dionisio Canahua Huaman (2007) existen básicamente, tres estrategias a considerar: liderazgo en costos, diferenciación de producto y segmentación; la primera de esta lista se refiere al hecho de considerar la relación a los costos de la competencia – un caso ejemplar de esta estrategia lo constituye el ingreso de AFP Prima y su efecto en la reducción de las comisiones de las Administradoras de Fondos de Pensiones- sin embargo no todas las empresas van a estar empeñadas en una batalla de costos, puede darse el caso de buscar un producto de calidad sin regatear en los costos.

Dadas las situaciones señaladas anteriormente el manejo de los costos y gastos es igual de importante, con la finalidad de también evaluar otros aspectos que quizás desde la perspectiva de la información no lo notemos, por ejemplo la mano de obra ociosa o la mala asignación de recursos a un área, son problemas que van a incidir directamente en la determinación de un costo, siendo muchas veces un costo oculto.

Una práctica común en las organizaciones es asignar un presupuesto y en función del mismo medir el cumplimiento de los objetivos, y la señal de éxito muchas veces es el ahorro en el consumo de recursos; pero también habría que verlo desde la perspectiva del cliente y como influyó el tema presupuestal en el comportamiento con relación a la empresa.

De allí que el tema de costos en una organización tome perspectivas ajenas a un sistema de información y se enfoque al tema de gestión, cabe entonces

¹⁰ Polimeni, Ralph S. Contabilidad de Costos. Conceptos y aplicaciones en la toma de Decisiones gerenciales. Tomo I. Conceptos tomados de este libro.

¹¹ K.J. Halten: (1987). Tomado del sitio <http://www.gestiopolis.com>.

Capítulo I

preguntarnos ¿Qué actividades generan un valor para la empresa y cuáles no?, partiendo desde este punto de vista podemos realizar un análisis más completo de los costos en una organización.

En las épocas actuales en donde priman los aspectos económicos de la globalización, de la apertura y de la internacionalización de la economía, las empresas nacionales han tenido que plantear nuevas estrategias para seguir siendo competitivas.

En este trabajo la autora asume lo planteado por Javier Weyler (2006) en el sitio www.lanacion.com.ar, sobre como se pueden enfocar las estrategias.

Estas estrategias se pueden dividir en dos categorías: La primera, relacionada con situaciones externas de la Empresa y tiene que ver con la consecución de nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos, la prestación de un mejor servicio en todos los aspectos relacionados con la cadena del valor, para mantener su grado de competitividad en el mercado. La segunda, relacionada con aspectos internos, los que giran en torno a como contribuir a obtener esa competitividad y para lo cual es importante analizar la forma como se están utilizando los recursos humanos, físicos y económicos de tal manera que contribuyan a la generación de valor agregado y lo que es más importante aún, como es su distribución entre los diferentes actores que intervienen en el proceso, teniendo en cuenta el compromiso y responsabilidad social que como Empresa deben desempeñar en el contexto del país.

En la Empresa se desarrollan un conjunto de actividades que giran en torno a los bienes y/o servicios que se ofrecen como satisfactores a sus clientes, pero que deben revisarse con el fin de establecer si verdaderamente adicionan valor al producto. Estas actividades tienen una relación directa con las estrategias que señalábamos anteriormente.

Es decir, las externas tratan con la calidad, tiempo y forma de entrega, precio, servicio de post venta; mientras que las internas con la adquisición de materias primas, los procesos de producción, tiempos de producción, almacenamiento, cantidades de bienes; etc.; además de otras actividades de apoyo a las anteriores.

Para que un programa de reducción de costos sea eficaz, es necesario que periódicamente se hagan verificaciones, con el fin de detectar las posibles actividades que están efectuando tareas innecesarias o que ya no son requeridas en los procesos; pues, no hay nada más absurdo que hacer bien un trabajo que no se necesite.

Al respecto es importante señalar que, en algunas oportunidades, los trabajadores no están comprometidos con los cambios introducidos a la organización y les resulta más favorable hacer sus tareas como siempre les han venido realizando, traduciéndose en unos sobrecostos por la resistencia al cambio y que, en algunos casos, se presta a duplicidad de tareas. Con base en lo anterior, se reafirma que eliminar actividades superfluas lleva necesariamente a reducir costos. Estas reducciones, en gran medida, vienen de la identificación de ineficiencias en el diseño del producto, o del proceso productivo.

Algunas de las ideas más importantes para lograr mantener los niveles de costos y gastos más óptimos expresadas por Javier Weyler (2006) son las siguientes:

1. Comprometa a todos sus empleados.
2. Hágales conocer las bondades que trae consigo la disminución de los costos.
3. Evalúe cuál es su grado de apalancamiento operativo y procure disminuir sus costos fijos unitarios.
4. Tenga una adecuada y acertada política de inventarios.
5. No olvide que inventarios altos implican sobre costos económicos, financieros y fiscales.
6. Mire la empresa como un todo.

Se ha anotado que para generar ganancias en una empresa el mecanismo más atinado es subir las ventas.

La reducción de gastos en un negocio sirve para promover el ahorro y sostener una política conservadora como medida de prevención ante vaivenes económicos, como podría ser la elevación de las tasas de interés (si es que la empresa está usando

líneas de crédito) o escasez de liquidez, por ejemplo. Pero todo depende del sector en el que se encuentre la empresa.

Según el sitio [http\\minegocio.ibs.aol.com](http://minegocio.ibs.aol.com) se especifica algunas de las posibles estrategias para el sector comercial.

En este sector es muy importante no sólo el producto, como el lugar en donde éste se comercializa, su mercado, su precio, es decir, factores que deberán tomarse en cuenta a la hora de echar a andar estrategias para reducir costos, como las siguientes:

1. Tienda dentro de otra. Este es una herramienta de comercialización muy usada por tiendas departamentales. Sears, por ejemplo, renta un determinado espacio a marcas de prestigio para que vendan sus artículos dentro de su local. Con este mecanismo, la tienda que renta el espacio aprovecha a los clientes que atraen las marcas, mientras ahorra capital de trabajo, el cual es nulo desde el punto de vista de que no hay inversión en inventario.

2. Estrategias para productos genéricos. Cuando existe capacidad ociosa dentro de un proceso de manufactura y el producto es genérico, muy bien puede aprovecharse dicha capacidad para manufacturar otras marcas. Digamos que Colgate, la cual tiene un muy buen posicionamiento de mercado, usa su capacidad para generar un producto de uso exclusivo del sector gubernamental, el ejército, por ejemplo. Así se abarcará un mercado mayor con el mismo producto, pero con diferentes marcas, lo cual incidirá en la reducción de costos por volumen. En la maquila se pueden usar los defectos de los productos con una marca diferente, puesto que el sector y el precio serán otros.

3. Franquicias. Al comprar una marca reconocida, calidad, precio, con lo que se reducen costos en la promoción y se garantizan ventas en volumen.

4. Venta a consignación. Siempre que exista un producto cuya circulación es insegura por su novedad en el mercado como marca, recibir productos a consignación es una buena alternativa.

El análisis realizado sobre el conjunto de definiciones estudiadas permite plantear un grupo de aspectos que en el mundo empresarial son tenidos en cuenta a la hora de planificar las estrategias tales como: (Citado por Martínez, 2004, Pág.58)

- Las acciones para su implementación se planifican a partir del diagnóstico.
- Sus acciones van dirigidas a alcanzar objetivos y metas en áreas determinadas.
- Constituyen en su generalidad, un proceso gradual de objetivos, que conllevan a establecer la armonía necesaria entre las metas.
- Como regla tienden a la integración, estableciendo nexos entre componentes.
- Llevan implícito la toma de decisiones colectivas para la acción.
- Su implementación supone estar sujeta a un proceso de evaluación, seguimiento y control.

A partir de estas conclusiones, se pueden determinar como características esenciales de una estrategia las siguientes:

- Dan una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante.
- Aportan un marco para la dirección unificada de la organización en función de

sus metas principales.

- Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.
- Indican la necesidad de adaptación sistemática con el entorno.
- Enfatizan en encontrar posiciones más favorables.
- Enmarcan las acciones futuras, considerando diversos y probables escenarios.
- Tienen un impacto final importante.

El éxito de una estrategia está dado en la claridad y precisión del objetivo deseado, que condiciona: el contexto donde se desarrolla, los actores que participan, las premisas para su desarrollo y los requerimientos básicos para su elaboración.

1.6 Diagnóstico de la situación actual en la empresa.

El estudio realizado demostró que en la entidad existe un insuficiente cumplimiento del presupuesto de gastos, y este viene dado por factores detectados durante la investigación, entre los que se pueden mencionar:

- ❖ La poca participación o casi nula de los trabajadores de la base a la hora de elaborar el presupuesto, pues sus criterios no se tienen en cuenta. Todo depende de las cifras directivas que les sean asignadas a la Corporación según la disponibilidad y objetivos de la dirección del país.
- ❖ No se cuenta con un adecuado mecanismo de control de los gastos que permita una correcta contabilización de los mismos, dado que existe un inoperativo sistema de análisis de los gastos, pues de la manera actual, los administradores tienen los resultados del mes anterior cuando cierra el mes, casi siempre 10 o 12 días después de finalizado el mismo, sin posibilidad de tener una acción efectiva sobre estos en el período en que se incurren.

- ❖ En algunos casos aparecen cuentas cargadas a los puntos de venta sin haberse incurrido en el gasto.
- ❖ No se tiene el control de lo que se dispone y de lo que se ha estado consumiendo.
- ❖ En algunos casos no se les planifica nada a gastos que históricamente se vienen efectuando, lo que conlleva al sobregiro de los mismos.
- ❖ No existe conciencia del ahorro en los trabajadores; se derrochan muchos recursos de los cuales puede ser racionalizado su uso, así como además no se preservan los medios con que se cuenta.
- ❖ En muchos puntos de venta los trabajadores no tienen conocimientos básicos de la contabilidad ni saben dar una explicación de los gastos que se van efectuando.
- ❖ Es insuficiente el conocimiento por parte de algunos administradores y trabajadores de los planes productivos de la entidad, y de la actividad específica que desarrollan. Se percibe inestabilidad del personal en los cargos.
- ❖ No se cuenta con el SIE en algunos establecimientos que junto a la contabilidad diaria le permitiría contar en las tiendas matrices y servicentros con la información actualizada del comportamiento diario de los gastos para que los administradores posean durante el mes una información actualizada de los

gastos, que les permita incidir favorablemente en el período en que se producen (mes). Esto aumentaría el nivel de control y confiabilidad de la contabilidad.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto y en base a las características de la entidad objeto de estudio, se propone la siguiente metodología que conducirá a la formulación de una estrategia viable para solucionar el problema detectado.

Capítulo II: Propuesta y aplicación de una metodología para formular la estrategia de reducción de costos unitarios y gastos en el Complejo Comercial Mayarí.

En este capítulo se explica y fundamenta una metodología que sirve de base en la elaboración de una estrategia de reducción de costos unitarios y gastos, como resultado del ineficiente cumplimiento del presupuesto de gastos que presentó el Complejo Comercial "Mayarí" perteneciente a la Corporación CIMEX Sucursal Holguín.

2.1 Breve reseña histórica de la Corporación CIMEX. Caracterización del Complejo Comercial Mayarí.

En noviembre de 1987, se crea CIMEX para la compra de objetos de oro y plata a la población en tiendas que se abrieron con ese propósito, llamadas " Del Oro y la Plata". Paralelamente se crearon otras tiendas para vender directamente en moneda convertible a segmentos de la población autorizados a su tenencia. También desde el año 1989 CIMEX comenzó a operar tiendas Duty Free en los aeropuertos fundamentales del país, creándose la Sociedad Tiendas CIMEX.

En el marco de los Juegos Panamericanos en nuestro país en el año 1991 estos establecimientos tomaron el nombre de Tiendas "Panamericanas".

En Octubre de 1993, la Sociedad de Tiendas CIMEX y con la incorporación de las Tecnitiendas del Consejo de Estado, se crea la Sociedad de Tiendas Panamericanas con 72 puntos de ventas, a partir de este momento se llevó a cabo un acelerado proceso inversionista que permitió abrir como promedio más de 100 puntos de ventas anualmente. Tiendas Panamericanas se erige como líder con relación al resto

de las cadenas recaudadoras de divisas del país con más de 700 Puntos de Ventas incluyendo más de 25 Tiendas por Departamentos, más de 130

Mixtas, más de 70 Especializadas y más de 400 Puntos de Cercanía que comercializan fundamentalmente artículos de vestir, del hogar, ferretería, electrónica y electrodomésticos, y alimentos entre otros. En la actualidad todas las tiendas se subordinan a Complejos y estos a su vez en Sucursales, como resultado del proceso organizativo desarrollado en CIMEX, e incluye las Tiendas Panamericanas, las Tiendas en Aeropuertos Duty Free y las Boutiques Glamour, así como subordinadas directamente a la Corporación las Boutiques y La Maison. La Red de Comercio Minorista, está compuesta por un conjunto de comercios dedicados a las ventas al detalle, de las especialidades de: Tiendas, Servicentros, Fotografías, Cafeterías, Video Centros y Joyerías. La Dirección de Comercio Minorista, es el órgano normativo, de organización, control y de dirección funcional de la Red de Comercio Minorista; así como del análisis de los resultados económicos, del desarrollo y las inversiones y cuenta con las especialidades técnicas, de las distintas actividades que la componen. Por las Sucursales Territoriales se lleva a efecto la administración y dirección funcional de estos comercios con el objetivo de cumplir sus tareas y funciones con el máximo de eficiencia.

El complejo es una agrupación de establecimientos con una vinculación lógica, fundamentalmente desde el punto de vista territorial, que se desarrolla para mejorar la gestión en la base, simplificar la estructura de la organización, utilizar mejor el personal de dirección y ahorrar fuerza de trabajo y otros recursos. Se subordina directamente a la Gerencia Minorista de la Sucursal Territorial, su establecimiento matriz representa ante la misma a los demás establecimientos del complejo. Los complejos integrados por establecimientos entre los que se encuentran más de una de las diferentes actividades principales minoristas, se aseguran de que en los establecimientos correspondientes se mantenga el personal especializado para garantizar dicha actividad, fundamentalmente en los aspectos comerciales y de operación.

El Complejo Comercial Mayarí perteneciente a la Sucursal Holguín, se encuentra ubicado en la tienda La Tropical sito en calle Martí nro.37 entre Ave. Valenzuela y Ave. Bayamo del Municipio Mayarí, Provincia Holguín, tiene como objeto social la venta de mercancías minoristas en moneda libremente convertible.

La Tropical como centro Comercial ofrece los servicios de venta Minorista de Perfumería, Ferretería, Útiles del Hogar, Electrónica, Alimentos, Peletería y talabartería, Confecciones para hombre, niño, jovencito, confecciones para Mujer, niña y Jovencitas, ropa interior de ambos sexos, calzado para ambos sexos, artículos de Todo por un precio, Venta de productos frescos y congelados, venta de Combustible, accesorios para autos y Gastronomía, estando previsto realizar estas actividades con un total de 87 trabajadores.

Para la realización de su actividad comercial cuenta con 15 Puntos de Ventas, diseminadas en los municipios de Mayarí, Nicaro, Felton, Cueto y Levisa. Estas están conformadas por 3 tiendas, 2 servicentros y 10 puntos de venta externos. Todas ellas, unidas a la administración del complejo conforman en total 17 centros de costo.

Misión: Somos una organización económica socialista cubana, que genera divisas para el país y se dedica al comercio mayorista y minorista, fundamentalmente en las actividades de tiendas, servicios gastronómicos, servicios fotográficos y otros.

Estamos orientados a satisfacer de manera innovadora las crecientes necesidades de los clientes, con soportes tecnológicos de avanzada y una calidad renovada, brindada por trabajadores que se distinguen por su disciplina, profesionalidad, honradez, y responsabilidad social.

Visión: Nos hemos convertido en una organización económica socialista de alto desempeño, con un nivel de integración, innovación, dinamismo y flexibilidad en la

gestión de nuestros procesos que pretende garantizar niveles superiores de satisfacción a nuestros clientes y trabajadores, logrando un crecimiento en los ingresos de un 3% anual y un crecimiento en la tasa de ganancia de 2 ctvos anual, alcanzando mayor aporte al país con alta eficiencia y eficacia y el cumplimiento de nuestra responsabilidad social, siendo la honradez y la conciencia revolucionaria los valores que limitan las manifestaciones de corrupción y de delito.

Principales Proveedores.

El Complejo se abastece por medio de sus proveedores nacionales y extranjeros y como proveedor principal aparece el Proveedor Afiliado: Base Central De Almacenes (BCAPI IV), el cual se encarga de más del 50 % del suministro de productos a la red minorista de CIMEX.

Aparecen además como proveedores Nacionales más importantes: Bucanero S.A., Los Portales, Suchel Lever, Suchel Camacho, Suchel Trans, Havana Club Internacional, Cubaron y Papas Company.

.

Principales Competidores.

TRD.

Corporación Cubalse

ARTEX.

TRASVAL

2.1.1 Proceso de gestión del presupuesto en Cimex Sucursal Holguín.

La gestión del presupuesto es un proceso largo y complejo, dado que en él se sintetizan todos los planes, actividades y metas de una entidad, teniendo siempre en el centro al hombre quien es el que lo elabora, ejecuta y controla y debe ver a este con sentido de participación y compromiso. El proceso de elaboración en Cimex Sucursal Holguín es el siguiente:

En el mes de abril del 2008 la Corporación envía a las Sucursales las indicaciones generales del Ministerio de Economía y Planificación y las propias. Luego se bajan a los Centros Contables, los cuales hacen su primera propuesta para el año siguiente que es discutida en el Consejo de Dirección con los especialistas de todas las áreas. Posteriormente esta propuesta se eleva a la Corporación que hace un análisis el cual genera cambios, a continuación esta la remite al Ministerio de Economía y Planificación.

Existen categorías del Plan que se presentan por separado a la Dirección Funcional que los atiende, estas categorías son: Capacitación; Trabajo y Salario; Seguridad y Protección del Trabajo; Inversiones; Defensa; Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. Estas direcciones aprueban y mandan copias para que ese Plan sea respetado.

En el mes de Mayo se presenta a la Corporación el Plan que debe haberse discutido con los trabajadores y las categorías aprobadas por las direcciones funcionales.

En noviembre se hace una actualización de acuerdo a los reales que se han obtenido hasta septiembre y se rediscute con los trabajadores.

Por último, en diciembre llegan las cifras directivas ajustadas por la Corporación, que en muchos indicadores no coinciden con lo elevado y discutido por los trabajadores. Después comienza el proceso de desglose de las cifras entre los 11 Centros Contables de la Sucursal, entre ellos los 6 Complejos Comerciales, los cuales hacen lo mismo con sus establecimientos.

Durante el año y mediante los resultados de la contabilidad mostrados en el Sistema de Información Económica (SIE), se controla mensualmente con un análisis de los indicadores y de las razones financieras el cumplimiento de lo presupuestado. En los Consejos de Dirección mensuales se analizan los incumplimientos.

2.2 Metodología a emplear.

A continuación se exponen los aspectos fundamentales que se proponen utilizar en cada una de los pasos de la investigación:

Procedimiento1: Valoración de los resultados Económicos del Complejo en el año 2008.

Objetivo: Analizar los principales indicadores económicos y de eficiencia del Complejo y explicar la incidencia negativa del sobregiro de los costos y gastos en los niveles de utilidades.

Descripción: El análisis económico debe realizarse teniendo presente el orden de los indicadores mostrados en el Estado de Resultado.

- Se analizará en una tabla la variación de la ganancia y la afectación de los sobregiros presupuestarios en el nivel de utilidades del Complejo, teniendo en cuenta que :

$$\text{Incremento de los Ingresos} = \Delta \text{ Ingresos} * \text{Índice de Utilidad Real}$$

Incremento de los Costos = Δ Índice de Costos * Ingreso Planificado

Incremento de los Gastos = Δ Índice de Gastos * Ingreso Planificado

De ahí se obtendrá el resultado final de la eficiencia económica con una pérdida o una ganancia en el sobrecumplimiento de los ingresos.

Debe demostrarse, basado en argumentos convincentes, la forma en que el comportamiento de estos indicadores incide en los niveles de utilidad.

- Después se analizará la Productividad del Trabajo por trabajador, que se determina:

$$\text{Productividad por trabajador} = \frac{\text{Ingresos Totales} / \text{Promedio trabajadores}}{12 \text{ meses}}$$

- Por último, se determinará la Productividad del Valor Agregado y la correlación Salario Medio, Productividad, Valor Agregado de la siguiente manera:

$$\text{CSMPVA} = \frac{\text{Cumplimiento Salario Medio}}{\text{Cumplimiento de la Productividad}} < 1$$

Esta muestra la verdadera eficiencia por trabajador y el respaldo productivo de lo que se paga.

En todos los casos se comparará con el año anterior, buscando criterios comparativos.

Procedimiento 2: Análisis de las causas del sobregiro por sub-elemento de gastos, especificando los Centros de Costos con mayor incidencia negativa.

Objetivo: Determinar las causas del sobregiro de cada una de las cuentas de gasto.

Descripción: El análisis se realizará de manera clara y coherente de modo que se expresen detallada y objetivamente las causas que inciden de forma negativa en el sobregiro de cada sub-elemento.

- Extraer del Sistema de Información Estadística (SIE) la tabla de Elementos de Gastos Agrupados, para que el análisis fluya de lo general a lo particular.
- Personalizar el análisis buscando la tabla de sub-elementos para determinar los elementos sobregirados, o sea, a más de un 100% de lo planificado, así como los que tuvieron una ejecución y no estaban planificados. Se les otorgará un orden según su influencia e importancia con el propósito de relacionarlos e integrarlos correctamente y por último se analizan los que no se sobregiraron a nivel de complejo pero sí en algunos establecimientos.
- Se incluirán en los análisis, en los casos que lo requieran los conceptos de contabilización de cada cuenta.
- Utilizar los Métodos de la Investigación en visitas a los establecimientos, contacto directo con administradores y trabajadores para determinar las causas del sobregiro.
- Revisar en la Contabilidad del Complejo saldos que puedan mostrar dudas o sobregiros elevados con el fin de determinar el nivel de confiabilidad de la contabilidad.
- Se especificarán los centros de costo con mayor incidencia negativa.

Procedimiento 3: Análisis del costo por actividad.

Objetivo: Hacer un estudio en las actividades sobregiradas en los costos a nivel de Complejo.

Descripción:

- Revisar el costo en el SIE de todas las actividades.

- Determinar el costo de todas las actividades con costos superiores al 100% planificado y mostrar los resultados de estos.
- Determinar las causas por actividad, realizando análisis de la variación en el precio de las materias primas, la variación del costo unitario de los productos, etcétera.
- Se especificarán los centros de costo con mayor incidencia negativa.

Procedimiento 4: Propuesta de Estrategia para reducir los costos unitarios y gastos en el Complejo Comercial “Las Baleares”.

Objetivo: Unificar en diferentes tareas las acciones que conforman la estrategia de reducción de costos unitarios y gastos.

Descripción: Este último procedimiento se trata de la proposición de una estrategia con el objetivo de dar solución, mediante acciones, a los problemas existentes en la empresa. Estas acciones propuestas serán formuladas teniendo en cuenta el problema de la investigación y alcanzarán a todos los factores que intervienen en el sobregiro de los gastos y los costos unitarios.

- Se clasificarán las tareas en externas o internas en dependencia del nivel al que corresponda su aplicabilidad.
- A partir del análisis de las causas del sobregiro de los gastos proponer un grupo de tareas lo más abarcadores posibles para reducirlos.
- Proponer en el caso del costo, las estrategias por actividades.

2.3 Aplicación de la metodología propuesta.

Procedimiento 1: Valoración de los resultados económicos del Complejo en el año 2008.

El análisis de los resultados de una empresa es de interés no solo para los componentes internos de dicha entidad, aún cuando es la administración quien se

preocupa de todos los aspectos de la situación financiera. Las necesidades de recursos financieros y sus posibles fuentes se determinan por parte de los económicos, gerentes de Complejos y gerente de la Sucursal. Estos recursos se planifican cada año en un presupuesto de gastos e ingresos que se controla periódicamente y a partir de estos se toman las acciones necesarias.

Se realizó una evaluación con cierre Diciembre 2008 como parte de la aplicación de la metodología propuesta dentro del primer procedimiento, donde se valoran los resultados obtenidos y se analiza la incidencia de cada uno de los indicadores en los niveles de utilidades, así como el comportamiento de estos niveles si los gastos y los costos no se hubiesen sobregirado. Seguidamente se muestra el Estado de Resultados del período estudiado.

Estado de Resultado
Complejo Comercial Mayarí

Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	% Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	572790,49	602005,00	569647,30	94,63	99,45
4 -- Ingresos	568473,35	600643,00	597110,24	99,41	98,83
49 -- Otros Ingresos	4317,14	1362,00	2537,06	186,27	58,77
COSTO TOTAL	320215,56	359208,00	348382,04	96,99	108,80
5 -- Costos	320215,56	359208,00	348382,04	96,99	108,80
GASTO TOTAL	106570,06	81942,00	76253,83	93,06	71,55
6 -- Gastos	104719,93	80611,00	74347,71	92,23	85,06
7 -- Otros Gastos	1850,13	1331,00	1906,12	143,21	103,03
UTILIDAD NETA	1460004,87	160855,00	145011,43	90,15	99,32
Costos por CUC de Ingreso (%)	55,90	59,67	61,16	102,50	109,41
Gastos por CUC de Ingreso (%)	18,61	13,61	13,39	98,38	71,95
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	25,49	26,72	25,46	95,28	99,88

Al analizar la Utilidad Neta obtenida por el Complejo en el período, se pudo apreciar que esta se encuentra un 9,85% por debajo del plan, incumpliendo con el mismo, y el crecimiento con respecto al año anterior fue de un 99,32%, es decir que no creció.

Costo por cuc de ingreso de un plan \$ 0.5967 el real fue de \$0.6116 con un sobregiro de un 102.50 %.

El gasto por cuc de ingreso se comportó de un plan de \$ 0.1361 el real fue de \$ 0.1339 para un 98.38 %.

Utilidad neta de un plan de \$ 0.2672 el real fue \$ 0.2546 para un 95.28 %.

Los tres elementos de análisis que tienen que ver con los resultados económicos de la entidad se incumplen dado que se incumplió el plan de ingreso.

	Análisis del Mes (Diciembre 2008)				
	Anterior	Plan	Real	%Cump	%Crec
INGRESO	570.037,41	600.294,00	568.734,81	94,74	99,77
Gastronomía	16.782,31	12.313,00	12.751,75	103,56	75,98
Mercancías	288.836,19	302.600,00	261.638,96	86,46	90,58
Combustible	264.418,91	285.381,00	294.344,10	103,14	111,32

Los ingresos de forma general se incumplieron a un 94.74 % y decrece en un 99.77 % con respecto al año anterior.

Plan de \$ 600 294.00 el real fue \$ 568 734.81 cumpliéndose el plan de ingreso con mas de \$ 32000.00

En el acumulado el presupuesto cerro 107.60 %. El crecimiento al 112.01 % se incumplió con Mercancías.

Los ingresos por actividades se comportan como sigue:

En el caso de los ingresos por **mercancías** de un plan de \$302 600.00 se ingresaron \$ 261 638.96 para un 86.46 % y con respecto al año anterior decrece en 90.58 %, en el acumulado se cierra al 96.75 % y con respecto al año anterior

decrece en 97.20 %. Se incumplió por \$ 40 961.04 el mes y el año \$ 92 238.13 son sobre 10 días de ventas del complejo, este incumplimiento del año,

esta relacionado con lo dejado de ingresar por el complejo por las evacuaciones que hubo durante el año y sobre todo en el mes de septiembre por los efectos del huracán IKE.

Teniendo en consideración la variación de la ganancia se exponen los resultados finales del complejo de acuerdo a los tres indicadores fundamentales (ingresos, costos y gastos) y su incidencia final en la utilidad.

Variación de la Ganancia año 2008 Complejo Comercial Mayarí.					
Indicadores	Plan	Unitarios	Real	Unitarios	Variación
Ingresos	602.005		569.647		-32357,7
Costos	359.208	0,59668607	349.382	0,613330459	-9826,0
Gastos	81.942	0,13611515	76.254	0,133861479	-5688,2
Utilidad	160.855	0,26719878	145.011	0,254563534	-15843,6
Influencia de las Variaciones					
Variación de los Ingresos con relación al plan- Variac. Ingresos X Índice Utilidad Real					-8237,1
Variación de los Índice de Costos - Variación Índice costo X Ing. Planif.					-10020,0
Variación del Índice de Gastos Variación Índice de Gastos X Ing. Planif.					1356,7
Total de la Utilidad					-16900,4

El descenso en los ingresos de 32357,70cuc genera una pérdida de 8237,10cuc siendo altamente desfavorable este descenso.

En el caso del costo, con 9826,00cuc, no se sobregiraron pero produjo una pérdida en la ganancia, significativa de 42 938,9cuc. Con los gastos sucedió similar situación, pues estos no se sobregiraron, pero originó una ganancia de 1356,70cuc.

Al totalizar los resultados de la variación de la ganancia se aprecia una pérdida en el sobre cumplimiento de 16900,4 siendo esto muy negativa en cuanto a eficiencia se refiere.

Es necesario aclarar que en el caso de las empresas comerciales, las cuales contabilizan el costo según el precio de costo de la mercancía que compran y que obtienen sus utilidades por el margen comercial que resulta entre el precio de costo y el precio de venta, si se aumentan los niveles de ventas de forma invariable, el volumen general del costo aumenta proporcionalmente, siendo esto beneficioso ya que indica efectivamente que los niveles de ventas generales han aumentado.

Ahora, ¿Dónde radica el aspecto desde el punto de vista de la eficiencia?, ¿Cómo reducir los costos unitarios? , que no es más que la división de los costos totales entre las unidades físicas o sea lo que cuesta cada producto. Precisamente en el caso del costo se enfocará el análisis en esa línea.

Como se ha podido apreciar, el complejo no cumple con su plan de ingresos del año y por ende incumple con la utilidad planificada pues los gastos y los costos crecieron de forma desproporcionada en relación con los ingresos.

Otro elemento es lo referente al análisis de la productividad del trabajo y la productividad por el valor agregado. Para analizar la capacidad productiva del trabajo se deben tener en cuenta una serie de aspectos entre los cuales algunos dependen directamente del obrero como son su grado de destreza, el nivel de progreso de la ciencia y sus aplicaciones, el aprovechamiento de la disciplina laboral y el desarrollo de la emulación. Seguidamente se muestran algunos datos y el análisis de la productividad del trabajo:

Análisis de la productividad del trabajo (en miles de cuc)									
	Ingresos Totales		Trab. Pro		%	Productividad		%	Ausen
	Plan	Real	Plan	Real	Cump	Plan	Real	Cump	
Mayarí	602	569,6	84	87	103,57	7167	6547	91,35	2,30

Productividad por el valor agregado y correlación salario medio, productividad. Valor agregado													
	Productividad/valor agregado						F. de salario		Sal. medio				C.SM, P,V.A
	v. agregado		Trab. Pro		Producti		%					%	
	Plan	Real	Plan	Real	Plan	Real	Cump	Plan	Real	Plan	Real	Cump	
Mayarí	221	202,2	84	87	2630,95	2324,14	88,34	15,43	16,37	405,95	380,46	93,72	1,0609

Valor Agregado = Ing Totales - Otros Ingresos - Costo Venta -Consumo Material - Servicio Recibidos.

$$\frac{\text{Productividad Del Valor Agregado}}{\text{Promedio de Trabajadores}} = \text{Valor Agregado}$$

La productividad por trabajador estaba planificado en 7167,00cuc/ trabajador y tuvo un real de 6547,00cuc, incumpléndose al 91,34 %.

El valor agregado estaba planificado en 221,00cuc /trabajador; sin embargo se obtuvo un real de 202,20cuc para incumplirse en un 8,5%.

La productividad del valor agregado fue aún menor a lo planificado, de 2630,95cuc planificados tuvo un real de 2324,14cuc, para cumplirse sólo al 88,34%. En este resultado influye el hecho de que se sobregiró el promedio de trabajadores.

En el caso del salario medio disminuyó a 380,46cuc por trabajador incumpléndose en un 6,28%.

En la Correlación Salario Medio/Productividad del Valor Agregado, los resultados del Complejo están entre los peores de la sucursal con un 1,0609.

Procedimiento 2: Análisis de las causas del sobregiro por sub-elemento de gasto, especificando los centros de costos con mayor incidencia negativa.

El análisis de los gastos es la comparación de los gastos reales con los planificados, a fin de investigar qué variaciones o desviaciones han ocurrido, la importancia de las mismas y sus causas, para descubrir las condiciones que han

influido en cada causa y para desarrollar o revisar las normas, métodos y técnicas, con el fin de eliminar las condiciones desfavorables y aplicar tales procedimientos a las situaciones que necesiten mejorarse.

La finalidad de este análisis es obtener el control sobre los gastos y de ahí su importancia. Esto se consigue descubriendo y corrigiendo los defectos en los métodos, en los medios empleados, en la mano de obra y en la organización.

El análisis del gasto se relaciona y afecta al trabajo de todos los que prestan sus servicios en el establecimiento; por consiguiente, para obtener una consecuente reducción de los gastos será necesario utilizar los recursos y procedimientos que brinda este análisis.

Para determinar el sobregiro por elemento y subelemento de gasto, se contó con el apoyo del Sistema de Información Estadística (SIE), uno de los programas informáticos empleados en la corporación. Luego de realizar el análisis de los elementos de gasto que se ejecutaron por encima de lo planificado, se comienzan a explicar las causas del sobregiro por subelemento, haciendo un estudio de cada uno de ellos, así como los establecimientos que más influyeron en este comportamiento.

Como se observó en el Estado de Resultados, los Costos y los gastos no se sobregiraron pero influyeron negativamente en el incumplimiento del Complejo, estos crecieron en relación al 2007 en un 122,37% y un 99,06% respectivamente, influyendo considerablemente en el incumplimiento de la Utilidad Neta.

De los elementos de gastos, los que más afectaron al Complejo fueron los Gastos generales y de administración, sobre cumpliendo con 105,96%; seguidos de Otros Gastos con 143,21%.

Otros que influyeron, aunque en menor medida fueron las Retribuciones con 7,96%; Combustible con 8,25%; Servicios de distribución y mensajería con 36,78%; Teléfono y fax con 3,45% y servicios recibidos de inmuebles con un 9,65% (Ver anexo 2).

Para determinar las causas del incumplimiento de los gastos, se realizó una minuciosa investigación por cada uno de los establecimientos, donde se efectuaron charlas y entrevistas con los administradores de puntos de venta.

En el anexo 3 se muestran todos los sub-elementos de gastos del Complejo de los cuales se identificaron los sobregirados. Seguidamente se explican cada uno de ellos así como las principales causas de este resultado.

821.... Merma, rotura y deterioro: la merma es toda aquella mercancía que no está apta par la venta o la que se vende y es devuelta por el cliente, por la cual se deja de ingresar. Se planifica para todos los establecimientos, pues siempre hay cierto grado de deterioro y roturas dentro del proceso de la comercialización del producto. Una vez que es detectada, se procede a la depuración de la misma.

Este Complejo no cuenta con tiendas de merma como otros que si las poseen, en las que se les da un tratamiento especial a la mercancía para recuperar al menos el costo de ella y no es necesario entonces proceder a quemarla y destruirla.

Este elemento aun cuando no se planifica debemos señalar que tanto en el mes como en el acumulado haya estado por debajo del año anterior existen pocos Puntos de ventas en los cuales se le deben dar un seguimiento, como es el caso del punto de venta de Birán, genera más mermas que Guaro que es una tienda con autoservicio, el caso de Cueto genera casi el doble de lo que se genera en Levisa, Guatemala que casi genera el doble de Guaro y con niveles de ingreso casi iguales. Sobre este tema la dirección del complejo debe proyectarse.

822.... Faltante en conteo de inventario: esta cuenta al igual que la pérdida no se planifica. Se ven afectados fundamentalmente los grandes establecimientos que tienen la mercancía en autoservicio, es decir, que el cliente tiene acceso a ella. En este aspecto cerraron el año sobregirado los Puntos de venta Cocal 112.35%, Progreso 103 %, Esperanza 279.86%, Cueto 112.93 %, Guaro 110.04 y Nicaro 119.42 %. Estuvo dado fundamentalmente por mal control en el almacén, y el

insuficiente control por parte de la Administración. En todos los casos hubo un decrecimiento en relación al 2007 evidenciándose la disminución gradual del mismo.

En el elemento de Otros Gastos se sobregiraron:

104.... Alimento a trabajadores: aquí se incluyen las meriendas gratis o sea, las que se adquieren de los insumos de la entidad. Mensualmente se efectúan actividades extralaborales, donde los trabajadores deben permanecer durante horas extras para culminar sus labores y es entonces que se preparan meriendas especiales para estos casos. Teniendo en cuenta la sistematicidad de estas actividades y el comportamiento durante al año anterior, se pudo apreciar que el sobregiro de esta estuvo dado fundamentalmente en una mala planificación, pues a algunos centros de costo no se les planificó nada y en otros el plan no estuvo acorde con las necesidades de los mismos. A esto hay que sumarle que muchas veces en los cierres de fin de mes, los administradores piden meriendas reforzadas y en ocasiones comida, pues tienen varios trabajadores laborando hasta muy tarde.

El Complejo tenía planificado 1137,00cuc para todo el año y sin embargo presentó un real de 1750,85cuc creciendo un 110,17% con respecto al año anterior y sobre cumpliendo en un 153,99% por encima de lo planificado.

Además de la mala planificación realizada en base a la plantilla de trabajadores y al número de afectaciones mensuales, faltó control por parte de los administradores para conocer el comportamiento de este gasto en el transcurso del año, así como para diferenciar la merienda que se cobra y la que no.

El elemento de Retribuciones afectó aunque en menor medida al cumplimiento de los gastos. Dentro de ellas se encuentran los siguientes subelementos:

111.... Salarios: este subelemento se calcula sobre la base de un índice de ausentismo de un 2 a un 2,5% para el año y un promedio de trabajadores de 87. En el Complejo se obtuvo un índice de ausentismo de 2.30 y un promedio de trabajadores de 91. Esto significa que hubo Licencias de Maternidad y Certificados Médicos prolongados, por lo que se contrató a otros empleados que sustituyeran a la fuerza laboral ausente, lo cual provocó el aumento del promedio de trabajadores a 91. Además existieron ausencias justificadas e injustificadas que afectan de una u otra forma a este subelemento.

Las mayores dificultades que se pudieron apreciar como causantes del sobregiro de esta cuenta fue la estimulación, la cual explicamos a continuación.

115.... Estimulación: esta se planifica en base a un 5% del salario total a pagar si la entidad cumple al 100% su plan de ingresos. En este caso, por estar la empresa en Perfeccionamiento Empresarial se le descuenta un 5% del salario, o sea, el trabajador devenga estimulación a partir del 101 %. Por cada 1% de sobrecumplimiento le corresponde un 1.5% del salario hasta el 105%, a partir del 106% por cada por ciento acumula un 1%, en el caso de los administradores después del 100% solo acumulan un 1%, por cada por ciento, se le descuenta el 20% de la estimulación por exceso de gasto al igual que a los trabajadores de la gerencia del Complejo. A estos últimos además se le descuenta un 10% de la estimulación por no cumplir con el plan de inventarios. A los administradores sólo se les paga el sobrecumplimiento hasta un 30%.

Esta es una de las pocas partidas de gastos que resulta beneficioso el sobregiro pues indica que se han sobre cumplido con los ingresos. No todos los Centros de Costo se sobregiraron en la estimulación, solo los Puntos de Venta Birán y Las Maravillas, el servi Dos Ceibas y la Wester Union del municipio lo hicieron. En esta cuenta es muy importante una planificación acertada, ni por encima de las capacidades reales, ni muy por debajo para percibir altas estimulaciones. El

crecimiento debe ser progresivo y sostenido, teniendo en cuenta las especificidades de cada lugar.

Servicios recibidos.

450.... Mantenimiento y reparación de locales: anualmente a cada establecimiento se le da mantenimiento. Para ello se hace una planificación según la cifra que tenga la sucursal destinada a esta actividad. Hay ocasiones en que no es necesario efectuar un gasto desmesurado en reparar los establecimientos, pues estos en su mayoría se conservan bastante bien. Cada local debe, antes de efectuar las reparaciones, realizar un estudio del importe con que cuenta y así saber hasta donde puede llegar para entonces no incurrir en un gasto innecesario.

464....Servicios de distribución y mensajería: Aquí se incluye el gasto de TRASVAL el cual cobra además de su servicio, por las bolsas plásticas que emplean en la recogida del efectivo. El costo de estas es mayor que el de las bolsas normales pues son de mejor calidad y existe desvío de las mismas por las cual se debe pagar. El sobregiro estuvo dado en un 36,78% e incidieron mayormente PV El Progreso, PV La Esperanza y la Wester Union.

480.... Teléfonos y Fax: esta cuenta se comportó al 103,45%, pues de un plan de 3222,00cuc ejecutó 3333,11cuc apreciándose un crecimiento con respecto al año anterior en un 9,84%. Aquí influyó la conexión de los MODEM por el teléfono con los servidores (Silver) de los inventarios, proceso que se torna difícil por las distancias que tiene que recorrer la información y la congestión en las líneas, que cuando logras conectarte no sabes si ha terminado de halar las ventas y sigue gastando, o cuando recibe una llamada telefónica la conexión se interrumpe y hay que volver a intentarlo. No obstante, se detectó que también influyó la falta de control ya que este medio de comunicación se empleaba para otros fines ajenos a su razón en los establecimientos y esta es la peor causa.

Se sobregiran Birán, 157.48 %, el Cocal 115.84 %, Naranjal 142.36 % el Progreso 137.12 %, Felton 115 %, Esperanza 109.4%, Cueto 105.9%, Dos Ceibas 205.73%, Sevicentro Mayarí 152.48.

486....Servicios utilización de inmuebles: este es un gasto fijo, es lo que se paga por la utilización del inmueble, pero no se tomó en consideración la adquisición de uno nuevo, pues este estaba en trámite con la inmobiliaria y no se había planificado, encontrándose en el local del Servi centro Los Pinos.

Consumo de materiales

330....Combustible: la planificación del combustible se hace según la disponibilidad que tenga la sucursal del mismo para cada complejo comercial. El sobregiro de este estuvo dado en un 8,25% y las causas están enmarcadas en que los proveedores no distribuían las mercancías, sino que era el propio complejo quien asumía esta tarea. Todo este gasto fue aumentando y es entonces que se percatan y comienzan a exigir a los proveedores que ellos eran quienes debían realizar la distribución.

Procedimiento 3: Análisis del costo por actividades.

El Indicador de costo se comportó a nivel de Complejo en un 3,01% por debajo de lo planificado, mostrando un crecimiento de un 2,31% en relación con el año anterior.

Las actividades que más negativamente incidieron en este resultado fueron los servicios de gastronomía, donde se sobregiraron los costos al 103,56% con un crecimiento de un 4,61% y los costos del combustible al 103,14% con un crecimiento de un 27,13% como se muestra seguidamente. Estas dos actividades representaron el 54% de los ingresos del Complejo en el año 2008.

Costo: Todas las actividades del Complejo					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
13 -- Servicios de Gastronomía	16782,31	12313,00	12751,75	103,56	75,98
14 -- Venta de Mercancías	288836,19	3026000,00	261638,96	86,46	90,58
21 -- Venta de Combustible	264418,91	285381,00	294344,10	103,14	111,32
Total	3170037,41	600294,00	568734,81	94,74	99,77

Análisis del Costo en la actividad Servicios de Gastronomía.

La actividad Servicios de Gastronomía aportó el 2% de los ingresos totales del Complejo, y tuvo un crecimiento del 104,61% con respecto al 2007, siendo la actividad con mayor crecimiento en los ingresos. (Ver anexo 4)

A partir del año 2007 comienza la producción a gran escala de biocombustibles, derivados fundamentalmente de algunos granos muy importantes en la producción de alimentos de consumo humano y animal. Esto provocó un inmediato aumento de los precios de la leche y de todos los productos cárnicos y lácteos en general. Baste señalar dos ejemplos de materias primas básicas importadas por la Corporación destinadas a la gastronomía y a la venta minorista, donde se puede apreciar que en sólo 12 meses casi se duplica el precio de costo del queso importado aumentando en un 82%, en el caso del jamón el incremento es menos significativo pero es de un 10%.

Variación de precios de materias primas fundamentales para la gastronomía cuc/Kg.) *					
Productos	ene-08	oct-08	nov-08	dic-08	Var.Precios
Queso importado	3,92	5,35	5,22	7.15	3,23
Jamón importado	2,48	2,73	2,73	2,73	0,25

* Estos datos fueron tomados del Silver del Centro de Elaboración.

Este incremento de los precios de costo, trae consigo un lógico incremento del costo de los productos, en nuestro caso la Sucursal cuenta con un Centro de Elaboración que es el encargado de surtir a los puntos de gastronomía de los Complejos los productos gastronómicos.

Debido al incremento del costo de estos productos se ha presentado continuamente que los precios de costo emitidos por el Centro de Elaboración sean superiores a lo establecido por las fichas de costo de estos productos según el MUP (Maestro Único de Precios).

Los casos más significativos son los de los productos derivados del queso y el jamón, como es el caso de la pizza familiar de queso que de 0.92cuc establecido por el MUP, ha estado llegando a los establecimientos del Servi Dos Ceibas a 1.24 o sea con una diferencia de 0.32 centavos de más; en el caso de la pizza de queso es de 0.11 centavos.

Casi todos los productos han sufrido este aumento, el cual ha afectado el Margen Comercial establecido de 2.65 para la gastronomía. Esto a su vez ha provocado el sobregiro del costo planificado. Para la realización de este análisis se contó con los datos estadísticos del costo de la gastronomía que se exponen a continuación.

Costo: Servicios de gastronomía					
Indicador	Real 2007	Plan2008	Real 2008	%Cump	%Crec
Costos	16782,31	12313,00	12751,75	103,56	75,98
Total	16782,31	12313,00	12751,75	103,56	75,98

Costo: Servicios de gastronomía por centros de costo					
Centros de costo	Real 2006	Plan 2007	Real 2007	%Cump	%Crec
E Servi Dos Ceibas	16782,31	12313,00	12751,75	103,56	75,98
Total	16782,31	12313,00	12751,75	103,56	75,98

En el caso de la relación ingreso/costo se puede apreciar en el anexo 5 que el Servi Dos Ceibas cumplió al 103,56% y el costo de la actividad se mantiene a 0,43ctv.

Como estrategia del país para el año 2008, y dada la tendencia de que sigan incrementándose el precio de las materias primas, la política ha sido sustituir las importaciones, y satisfacer las necesidades con productos nacionales que si bien no alcanzan la calidad de los importados tienen un menor precio de costo.

Dado el hecho de que la mayoría de los productos de la gastronomía son de producción nacional y el incremento sostenido de la demanda de estos servicios, se le recomienda a la Sucursal realizar un estudio de posible expansión de la actividad, con sus correspondientes estudios de factibilidad de inversiones.

Análisis del Costo en la actividad Servicio de Venta de Combustible.

El incremento de los costos del petróleo a nivel mundial viene condicionado por la escasez del recurso, el cual se cotiza por encima de los 40 dólares el barril. La producción de biocombustibles como sustitutos de este, acarrea grandes daños a todos los países, especialmente a los menos desarrollados. En nuestro país este alto costo es subsidiado por el Estado.

La Corporación CIMEX presta los Servicios de Venta de combustible a la población y a instituciones en general a precios nada comparados con los existentes en los mercados internacionales. Para confirmar tal criterio se muestran los costos unitarios y los precios de venta actuales de los diferentes tipos de combustible:

Tipo de combustible	Costo unitario	Precio venta tarjeta	Precio venta efectivo
Diesel	0,3418	0,70	1,00
Gasolina especial	0,3776	0,75	1,10
Gasolina regular	0,3318	0,70	1,00
Gasolina motor	0,3134	0,60	0,95

La actividad de Venta de Combustible en el Complejo Comercial “Mayarí”, representó el 51,74% del total de sus ingresos, aportando 294344,10cuc por este concepto, sobre cumpliendo al 3,14% y creciendo en un 127,13% en relación al año anterior (ver anexo 4) Esta resultó ser la actividad que más aportó a los ingresos totales.

El sobregiro que presentó en el costo fue del 103,14%, creciendo en un 11,32% como se muestra a continuación; y este viene dado por el sobre cumplimiento de las ventas.

Costo: Servicios Venta de Combustible					
Indicador	Real 2007	Plan2008	Real 2008	%Cump	%Crec
Costos	264418,91	285381,00	294344,10	103,14	111,32
Total	264418,91	285381,00	294344,10	103,14	111,32

Por centro de costo se presenta el Servi Dos Ceibas que sobre cumple el plan de costo al 101,38% debido a que cumple los ingresos en un 2% por encima del plan. De igual manera el Servi Mayarí sobre cumple los costos por la misma causa al

103,57%, sin embargo decrece en los ingresos en un 2,7%. Si se sobre cumplen los niveles de ingresos necesariamente deben aumentar los niveles de costo.

Costo: Servicios Venta de Combustible por centros de costo					
Centros de costo	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
E Servi Dos Ceibas	0,70	0,77	0,70	91,54	100,14
E Servi Mayarí	0,72	0,77	0,76	98,70	105,72
Total	1,42	1,54	1,46	94,81	102,81

Ingresos: Venta de combustible por centros de costo					
Centros de Costo	Real 2006	Plan2007	Real2007	%Cump	%Crec
E Servi Dos Ceibas	264418,91	56314,00	57088,83	101,38	105,60
E Servi Mayarí	210359,81	229067,00	237255,27	112,79	112,79
Total	264418,91	285381,00	294344,10	103,14	111,32

La relación del crecimiento entre el costo y los ingresos, como se pudo apreciar se mantuvo equilibrada, evidenciándose la proporcionalidad de ambos indicadores en este análisis. Siempre que se sobre cumplan los niveles de ingreso, se irán incrementando de igual manera los costos, algo que no resulta desfavorable si se produce un similar crecimiento.

Procedimiento: 4 Propuesta de Estrategia para reducir los costos unitarios y gastos en el Complejo Comercial “Mayarí”.

Mantener un constante estado de alerta para rebajar los costos y gastos de cualquier tipo de naturaleza constituye una labor dinámica, de iniciativas y atención perenne, cuyo éxito depende en mayor o menor grado de la comprensión y convencimiento de todos los trabajadores de la entidad, de la necesidad de esta actitud y de los

beneficios colectivos que se derivan de los mismos, así como del grado de costumbres que se logre crear para buscar fuentes de ahorro.

Es obvio que para que esta gestión continuada de ahorros y rebaja de los costos sea fructífera, no puede ser obra de una sola persona sino de todo el colectivo de trabajo. De ahí la necesidad que tiene el administrador de inspirar con su ejemplo para obtener la cooperación más decidida de todos para esta gestión.

No es ilusorio pensar que un esfuerzo organizado, en este aspecto de crear y mantener una verdadera inconformidad contra los gastos o trabajos innecesarios, apoyado en una preocupación continua de ahorros, y la vigilancia por parte de cada uno contra cualquier derroche de tiempo, energía humana, materiales, equipos y otros, podría representar casi sin un esfuerzo adicional, una reducción notable de estos indicadores.

La posibilidad de hacer realidad este ahorro está al alcance de todos y para su realización sólo se necesita encender la llama del interés y crear en todos, el hábito y la conciencia del ahorro.

Luego de formular varias alternativas que puede seguir la organización, se hizo necesario seleccionar las que mejores resultados puedan traer para la empresa, es decir, seleccionar las más atractivas, por lo que se decidió clasificarlas en:

Externas: son aquellas que por sus características, su cumplimiento depende de la Sucursal Holguín y de la Corporación CIMEX en general.

Internas: Son aquellas cuyo cumplimiento depende de la empresa, en este caso el Complejo Comercial.

Dentro de las tareas para la reducción de los gastos figuran:

Externas:

1. Aprobar una plaza de planificación y estadística nivel de Complejo, el cual llevaría la ejecución presupuestaria y el control de los sobregiros de costos y gastos. Esto conllevaría a mejorar la planificación a nivel de Complejo, así como mejoraría la gestión de presupuesto.
2. Tratar de llegar a todas las Tiendas Matrices con el cable de fibra óptica, esto agilizaría considerablemente el proceso de transferencia de datos entre estos y los Centros Contables.
3. Impartir cursos de capacitación a los administradores y contadores sobre planificación, sobre las cuentas de gastos, los conceptos de cargo de cada una de ellas, así como las formas de disminuir el costo unitarios desde la perspectiva de los establecimientos que dirigen, así como en la elaboración de análisis económicos profundos que incluyan correlaciones, análisis de eficiencia, estados comparativos y el costo por cuc.
4. Crear al menos una tienda de merma a nivel de Complejo.
5. En el caso de la cuenta de mantenimiento y reparación de locales, se hace necesario el hecho de que un especialista en inversiones vaya junto con el personal de mantenimiento a realizar las reparaciones, y le explique a los administradores el gasto detallado por concepto de consumo de materiales, así como el costo de la mano de obra y que esto sea supervisado por un administrativo del Complejo, esto aumentaría el control en esta cuenta.

Internas:

1. Crear comisiones de ahorros permanentes en cada unidad organizativa del Complejo y en el Consejo de Dirección del mismo (tres personas como máximo). Cada una de ellas debe mantener una detallada información mensual del comportamiento de los gastos, recibir sugerencias de los trabajadores para reducirlos y cual será el valor que producirá la misma. Mensualmente la Comisión a nivel de Complejo recopilará los reportes de cada unidad y transmitirá esta información a la Sucursal.
2. Extender la planificación de los gastos hasta el nivel de sub –elemento de gasto, ya que hasta ahora no se ha hecho hasta ese nivel, atendiendo todos los sub –elementos.
3. Ser previsores a la hora de planificar en cuanto las nuevas inversiones, para la planificación de ingresos, costos y gastos de establecimientos que entren nuevos o reciban ampliación en los servicios que brindan a partir del mes que deban entrar.
4. Mantener un chequeo minucioso sobre la calidad de la mercancía, en caso de altos niveles de merma, analizar con los proveedores y de ser necesario devolver la mercancía; ser rigurosos con la aplicación de las rebajas, logrando que dicha merma circule en el menor tiempo posible, con la menor afectación al costo.
5. Que el gasto de meriendas, tanto el de la cuenta 104 como 134 sea en base a la plantilla y con un plan de afectación mensual, en el caso de las

extralaborales, tener en cuenta, días de inventario cierres contables, auditorias, además tener en cuenta los estudiantes de práctica profesional.

6. Lograr que diariamente se hagan las operaciones contables, para con los sistemas automatizados con que se cuentan reflejen la información estadísticas necesaria que permitan una acción efectiva durante el mes y no al concluir el mismo, montando en los casos que falta el Sistema de Información Estadístico (SIE) en las tiendas matrices para que puedan contar con este servicio.
7. Efectuar las compras y posterior distribución a las entidades consumidoras de las bolsas plásticas, según el tamaño necesario a las distintas áreas de ventas y ejercer un control sistemático sobre su utilización.
8. Continuar con la impresión centralizada del modelaje que se utiliza, evitando su reproducción por fotocopidora o impresora, temiendo un estricto control sobre su consumo.
9. Continuar regulando la temperatura de los equipos de clima sin afectación al confort de las unidades.
10. Eliminar el prorrateo (distribución) de los gastos telefónicos.
11. Utilizar al máximo el correo electrónico, Net Meeting y Messenger, incluyendo la realización de las reuniones por los referidos sistemas.

12. Seguir con la política que en las bajas de activos fijos, sólo proceder en los casos en que no se tenga posibilidad de repararlos.

Tareas para reducir los Costo unitario de la Gastronomía.

Externas:

1. Como estrategia para reducir los costos unitarios de los productos gastronómicos que le permita al Complejo mantener el margen comercial establecido se plantea :que a partir de la adquisición por parte del Centro de Elaboración de materias primas menos costosas, este transfiera los productos a los Puntos de Venta con los precios unitarios establecidos por el MUP, de no ser así se recomienda recalcular el costo unitario de cada producto a partir de las nuevas materias primas adquiridas por el Centro de Elaboración , con el fin de evitar posibles violaciones o errores que encarezcan el costo unitario , y que tendría un efecto negativo sobre los niveles de utilidades del Complejo.
2. Que se analizara con el Centro de Elaboración la posibilidad de ofertar un entremés de jamón y queso, muy solicitado por los clientes, lo cual elevaría las ventas, no sólo de este producto sino también de la cerveza.

Tareas para reducir el Costo del Combustible:

1. Promocionar el ahorro de combustible a través de medios de propaganda que concienticen a la población.
2. Revisar en las instituciones la planificación para que esta sea estricta y no incurrir en violaciones como la venta ilícita.

3. Ser estrictos a la hora de efectuar la venta: entregar el comprobante si es en efectivo y que la tarjeta esté en orden si es por este medio.
4. Chequear sistemáticamente el estado de los pozos y los instrumentos de medición para evitar posibles pérdidas y desvíos.

CONCLUSIONES

Al culminar esta investigación y como resultado de la metodología propuesta, se han cumplido todos los objetivos trazados arribando a las siguientes conclusiones:

1. El sobregiro de los costos y gastos afectó negativamente los niveles de utilidades del Complejo, provocando una pérdida en el sobre cumplimiento de 16900,40 cuc.
2. Las principales causas del sobregiro de los sub-elementos de gastos están enmarcadas en una deficiente planificación, falta de control, incapacidad en la mayoría de los trabajadores de la base y poca racionalización de los recursos, además de factores externos eventuales impropios del Complejo.
3. Los efectos de la crisis económica mundial propician el incremento de los costos unitarios de la mayoría de los productos a causa del encarecimiento de las materias primas principales.
4. El Complejo Comercial Mayarí, cuenta con las características necesarias para aplicar esta estrategia y obtener los resultados esperados.

La metodología utilizada en la investigación puede ser utilizada en el Complejo y en cualquier otra dependencia de la Sucursal, pues no se contaba con una metodología integral para analizar los sobregiros partiendo de las causas.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos se recomienda:

1. Discutir con todos los administradores y trabajadores del Complejo Comercial Mayarí los resultados de esta investigación.
2. Ejecutar la Propuesta de Estrategia lo antes posible, para lograr el incremento de la eficiencia económica y de gestión.
3. Valorar con todos los centros de costo, la necesidad e importancia del cumplimiento estricto del presupuesto de gastos.
4. Extender esta propuesta a otras entidades del sector.

BIBLIOGRAFIA

1. ALMAGUER, Jorge Luis, y Nilda González. Material sobre la disminución de gastos, inédito. Corporación Cimex. Sucursal Cimex Holguin, 2007. 6 páginas.
2. BACKEN Moron, Jacobsen Lyle; Ramírez Padilla; David Noel. Contabilidad de Costos un enfoque administrativo para la toma de decisiones. México 1983.
3. BAREA Tejeiro, J. Pasos para la implantación en España de un presupuesto por Programas. Hacienda Pública, núm. 11. 1971.
4. BARTIZAL, John R. Presupuesto, Principios y procedimientos. La Habana 1950.
5. CANAHUA, Huaman Dionisio. Estrategia para reducir los costos. 2007. Disponible en <http://www.lanacion.com.ar/398274>, Consulta : 10 de enero de 2009.
6. COLECTIVO de Autores. Historia de Cuba. 9 grado. Parte I. 1976, págs 50-60, 179, 186-187, 250-252.
7. ESTRADA Santander J.L; Diccionario económico. La Habana 1991.
8. ETNER. Francois. Costos Fijos y Variables. Micro-économie. Collection Premier cycle. Paris 2000.
9. GARCÍA Villarejo, Avelino. Manual de Hacienda Pública (3 Ed. , Parte III, Cap. 9)
10. GOLDRATT, E (1992). La Meta. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León. México.
11. GOLDRATT, E (1992). La Carrera. Ediciones Castillo S.A. Monterrey, Nuevo León. México.
12. HORNGREN, Charles. Contabilidad de Costos. La Habana 1991. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1977.

13. 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, 75 páginas.
14. JARRILLO, José Carlos. Dirección Estratégica / José Carlos Jarrillo.—España: Editorial Mac Graw Hill; 1992.
15. JUVENTUD Comunista de Canarias. Diferencias entre los presupuestos estatales de la República de Cuba y el Reino de España. 2007. Disponible en <http://canarias.jcandalucia.org>. Consulta :20 dic –2008.
16. LAGOS, Víctor Miguel. Tipos de Presupuestos. 2005. Disponible en <http://gistiopolis.com> Consulta 25 de febrero 2009.
17. LOZANO Irvete, José María. Introducción a la Teoría del Presupuesto. / José María Lozano Irvete. Instituto de Estudios Fiscales, Madrid . 1983.
18. MAISLING, Bernabé. Menos gastos, cuidado con los costos. Disponible en [http:// minegocio.ibs.aol.com](http://minegocio.ibs.aol.com). Consulta 12 de enero 2008.
19. MALLO, Carlos Contabilidad de Costos y de Gestión. La Habana Edición del Ministerio de Educación Superior. 1981.
20. MARTÍNEZ, Osvaldo. Presentación a la Asamblea Nacional del Poder Popular del Presupuesto del Estado para el año 2007. 2006 Disponible en <http://www.eleconomista.cubaweb.cu> Consulta 20 de dic 2008.
21. MORTÓN Backer, PH.D. Contabilidad de Costos un Enfoque Administrativo y de Gerencia. 1997. La Habana. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1977.
22. NEUNER, John J. Contabilidad de Costos. La Habana 1977. Ediciones del Ministerio de Educación Superior. 1977.
23. ORTIZ Gómez , Alberto y Jorge .E .Burbano Ruiz. Presupuestos .Segunda Edición .Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 376 pág.
24. POLIMENI, Ralph S. Contabilidad de Costos 3 era Edición 1993. México.

Bibliografía

25. QUIÑÓNEZ Mayle y Yanelis Almira: Diagnóstico de la Situación de Consumo en el establecimiento detallista La Luz de Yara. Tesis de Graduado. Universidad de Holguín. 2007. 74 pág.
26. RACHLIN Robert, H.W. Allen y Sweeny. Manual de presupuestos. Primera Edición. México. Editorial Mc Graw Hill. 884 pág.
27. RAMOS Pérez, Edimberto. Guía de estudio y material complementario de la asignatura Costo, Universidad Hermanos Zaíz de Pinar del Río. 2005, 63 pág.
28. ROJAS Eric, José y Yamila Zaldívar: Determinación de las causas que inciden en el costo industrial en la Empresa Azucarera Fernando de Dios. Tesis de Graduado. Universidad de Holguín, 2006, 68 pág.
29. RONDA, Guillermo. Diferentes conceptos de estrategias. Disponible en <http://gistiopolis.com> Consulta 28 de marzo 2009.
30. SAMUELSON. Economía, partes I, II, III y IV. Decimocuarta Edición 479 pág. pág 144-190.
31. SAMUELSON. Economía, partes V, VI, VII. Decimocuarta Edición 951 pág. pág 711-727.
32. SCHLTZE.C. L. Política y economía del gasto público. Ministerio de Hacienda. Madrid 1971 paginas 146- 147.
33. STONER, J. Administración. La Habana: Edición del Ministerio de Educación Superior, s.p.i,s.t.
34. TORRES Cuevas, Eduardo; María del Carmen Barcia y Gloria García. La Colonia evolución socioeconómica y formación nacional de los orígenes hasta 1867. Segunda Edición. La Habana. Editorial Pueblo y Educación. 2002. Pág 497. Tabla 44.
35. WONNACOTT. Paul y Ronal. Economía. Tercera Edición. Universidad de Barcelona. Editorial Mac Graw Hill. 1987, pág 467-483.

Anexo 1

Distribución de los fondos de la Tesorería Central de la Isla según destino. En millones de pesos fuertes.*									
	1823-27	1828-32	1833-37	1838-42	1843-47	1848-49	1848-52	1853-67	1860-64
(a)Gastos de la isla									
gastos militares	8,7	13,2	13,8	13,9	14,6	6,9			36,6
gastos de real marina	5,2	6,5	4,5	5,1	6,6	2,9			18,3
gastos civiles	5,1	6	5,9	9,2	8,5	5,1			31,3
Total de la isla	19	25,7	21,2	28,2	29,6	14,9			89,2
(b)Gastos fuera de Cuba									
Remisiones a España y									
pensiones	1,4	2,8	7,5	16,8	12	3,6			17,4
Atenciones a otras									
provincias	3,2	2,3	0,9	0,2	0,4	0,4			1,8
Legaciones de América	-0,1	0,1	-0,1	0,2	0,3	0,1			
Total General	23,6	30,9	32,6	45,4	42,3	19			108,4
Recaudaciones de Cuba	30,6	43,9	44,7	55,2	54		60,5	71,7	75,6(a)

(a) Cubre el período de 1858-1861.

*Tomado de Jacobo de la Palenzuela: Diccionario .t

Anexo 2

Todos los sub -elementos de gastos: Complejo Mayarí					
	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
106 -- Pérdida en Cambio de Moneda	.00	.00	.01	.00	.00
107 -- Responsabilidad Material Asumida	66,86	0,00	0,00	0,00	0,00
111 -- Salarios	35369,24	29766,00	32134,29	107,96	90,85
112 -- Descanso retribuido	4464,36	2838,00	2808,94	98,98	62,92
115 -- Estimulación	14748,84	1485,00	-1860,00	-125,25	-12,61
134 -- Alimentos para trabajadores	366,46	194,00	155,27	80,04	42,37
190 -- Otras retribuciones	.00	.00	.00	.00	.00
214 -- Dietas en el interior	421,50	400,00	390,50	97,63	92,65
215 -- Hospedaje en el interior	.00	85,00	30,00	35,29	.00
300 -- Consumo Material	.00	104,00	8,84	8,51	.00
311 -- Materiales para Envase	1417,94	1590,00	1464,50	92,11	103,28
330 -- Combustible	297,14	515,00	557,50	108,25	208,25
351 -- Materiales de oficina	994,73	891,00	729,84	81,91	73,37
354 -- Materiales de aseo y limpieza	217,97	246,00	145,51	59,15	66,76
355 -- Utensilios, herramientas, eq. menores	296,63	165,00	132,52	80,32	44,68
360 -- Materiales de consumo humano	.00	104,00	8,85	8,51	.00
390 -- Otros consumos materiales	81,10	75,00	35,73	47,64	44,06
400 -- Servicios Recibidos	.00	.00	.00	.00	.00
411 -- Fletes	52,98	213,00	109,40	51,36	206,49
412 -- Seguros	77,83	163,00	81,96	50,28	105,31
425 -- Trámites legales	.00	.00	.00	.00	.00
450 -- Mantenimiento y reparación locales	2583,52	950,00	-1165,88	-122,72	-45,13
451 -- Mantenimiento y reparación autos	1350,52	1375,00	426,48	31,02	31,58
452 -- Mantenimiento y reparación equipos	545,20	1271,00	904,88	71,19	199,23
455 -- Servicios de telecomunicaciones	.00	.00	558,00	.00	.00
456 -- Servicios de protección	1671,10	1833,00	1545,88	84,34	92,51
457 -- Rotulacion	1,50	209,00	139,82	66,90	321,33
462 -- Servicios profesionales	.00	34,00	.00	.00	.00
463 -- Servicios distribución y mensajería	898,59	1981,00	2709,70	136,78	301,55



470 -- Electricidad	3735,96	3426,00	2705,59	78,97	72,42
477 -- Otros alquileres	105,56	224,00	215,52	96,21	204,17
480 -- Teléfonos y Fax	2033,32	3222,00	3333,11	103,45	163,92
485 -- Gas y agua	81,80	102,00	-21,80	-21,37	-26,65
486 -- Servicios utilización de inmuebles	1160,05	985,00	1080,02	109,65	93,10
490 -- Otros servicios	.00	238,00	31,44	13,21	.00
520 -- Comisiones en tarjetas electrónicas	8165,97	9355,00	9061,57	96,86	110,97
530 -- Comisiones sobre ventas	.00	.00	.00	.00	.00
620 -- Impuesto sobre transporte terrestre	.00	10,00	.00	.00	.00
640 -- Impuesto s/util.fuerza de trabajo	13687,61	8521,00	8275,51	97,12	60,46
650 -- Contribución a la seguridad social	7641,52	4775,00	4634,28	97,05	60,65
663 -- Tasa rad. Anuncios Lumínicos	.00	17,00	.00	.00	.00
670 -- Licencias p/oper.del transporte	.00	.00	.00	.00	.00
685 -- Multas y recargos	.00	.00	.00	.00	.00
690 -- Otros imp.,tasas y contribuciones	.00	17,00	.00	.00	.00
710 -- Depreciaciones	2239,12	2959,00	1901,81	64,27	84,94
811 -- Pérdidas por Bajas en A.Fijos	126,44	.00	.00	.00	.00
821 -- Mermas ,roturas y deterioro en Inv.	1986,72	.00	1089,71	.00	54,85
822 -- Faltantes en conteo en Inventario	.00	.00	.00	.00	.00
Total	106570,06	81942,00	76253,83	93,06	86,60

Anexo 3

Todos los Elementos de Gasto - Complejo Mayarí					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
1 -- Retribuciones	54582,44	34089,00	33083,23	97,05	60,61
2 -- Gastos de Personal	421,50	485,00	420,50	86,70	99,76
3 -- Consumo Material	3275,51	3890,00	3074,45	79,03	93,86
4 -- Servicios Recibidos	14206,93	16226,00	12654,12	77,99	89,07
6 -- Tribuciones	19610,20	13607,00	13040,11	95,83	66,50
7 -- Depreciaciones y Amortizaciones	2239,12	2959,00	1901,81	64,27	84,94
71 -- Gastos financieros	8165,97	9355,00	9061,58	96,86	110,97
72 -- Gastos por pérdidas de bienes	2218,26	.00	1111,91	.00	50,13
78 -- Otros Gastos	1850,13	1331,00	1906,12	143,21	103,03
Total	106570,06	81942,00	76253,83	93,06	86,60

Anexo 4

Unidades	Servicios de Gastronomía														
	VENTAS					COSTOS					COSTOS POR CUC DE VENTAS				
	2007	PLAN 2008	REAL 2008	Cump	Crec	2007	PLAN 2008	REAL 2008	Cump	Crec	2007	PLAN 2008	REAL 2008	Cump	Crec
Servi Dos Ceibas	75.222,03	68.627,00	70.000,25	102,00	93,06	47.072,38	48.348,00	48.551,52	100,42	103,14	0,41	0,39	0,43	109,18	105,68
Total	75.222,03	68.627,00	70.000,25	102,00	93,06	47.072,38	48.348,00	48.551,52	100,42	103,14	0,41	0,39	0,43	109,18	105,68

Anexo 5

Unidades	MERCANCÍAS MINORISTAS														
	VENTAS					COSTOS					COSTOS POR CUC DE VENTAS				
	2007	PLAN 2008	REAL 2008	Cump	Crec	2007	PLAN 2008	REAL 2008	Cump	Crec	2007	PLAN 2008	REAL 2008	Cump	Crec
D PV Birán	5.164,35	6.000,00	6.944,60	115,74	134,47	2.273,87	2.760,00	3.228,14	116,96	141,97	0,4582	0,4538	0,4505	99	98
D PV El Cocal	7.130,15	7.400,00	7.189,90	97,16	100,84	3.180,59	3.404,00	3.388,13	99,53	106,53	0,0000	0,4604	0,4704	102	0
D PV El Naranjal	5.630,20	5.700,00	5.175,55	90,80	91,92	2.439,75	2.543,00	2.455,36	96,55	100,64	0,4226	0,4242	0,4281	101	101
D PV El Progreso	8.218,35	10.200,00	8.517,77	83,51	103,64	3.633,04	4.089,00	4.107,31	100,45	113,05	1,0354	1,2627	1,5061	119	145
D PV Felton	5.494,13	5.800,00	5.152,40	88,83	93,78	2.351,59	2.622,00	2.425,85	92,52	103,16	0,4660	0,4700	0,7513	160	161
D PV La Esperanza	5.357,31	5.700,00	4.754,60	83,41	88,75	2.441,06	2.379,00	2.302,68	96,79	94,33	0,4603	0,4550	0,4801	106	104
D PV La Mina (Cueto)	47.799,71	56.000,00	47.072,97	84,06	98,48	21.448,26	26.274,00	22.316,13	84,94	104,05	0,4469	0,4541	0,4582	101	103
D PV Las Maravillas	12.912,61	13.500,00	15.553,40	115,21	120,45	5.575,74	6.210,00	7.240,00	116,59	129,85	0,4369	0,4347	0,4725	109	108
D PV Los Marinos	20.107,20	19.000,00	13.170,35	69,32	65,50	8.696,04	8.480,00	7.069,87	83,37	81,30	0,4768	0,4483	0,4748	106	100
D PV Nicaro	14.651,92	15.000,00	11.829,90	78,87	80,74	6.342,96	6.526,00	5.461,10	83,68	86,10	0,4706	0,4425	0,4682	106	99
D Servi Dos Ceibas	75.222,03	68.627,00	70.000,25	102,00	93,06	47.072,38	48.348,00	48.551,52	100,42	103,14	0,4286	0,4166	0,4392	105	102
D Servi La Forestal	34,28	0,00	0,00	0,00	0,00	171.431,75	199.938,00	195.585,65	97,82	114,09	0,4841	0,4381	0,4955	113	102
D Servi Mayarí	262.821,31	283.967,00	276.312,64	97,30	105,13	26.704,28	28.635,00	29.414,93	102,72	110,15	0,4786	0,4663	0,5045	108	105
D Tienda La Tropical	63.100,33	66.362,00	65.816,63	99,18	104,30	16.624,25	17.000,00	13.157,64	77,40	79,15	0,43	0,44	0,45	102,58	104,29
D Tienda Los Mineros(Levisa)	38.686,45	38.400,00	27.829,00	72,47	71,93	0,00	0,00	1.677,73	0,00	0,00	0,44	0,45	0,47	105,35	107,77
D.PV .Alto Cedro	0,00	0,00	3.805,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,42	0,42	0,45	107,20	106,71

Anexo 6

Estado de Resultado Tienda La Tropical					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	63100,33	66362,00	65816,63	99,18	104,30
4 -- Ingresos	60953,53	65000,00	65612,62	100,94	101,89
49 -- Otros Ingresos	2746,20	1362,00	1724,61	126,62	62,80
COSTO TOTAL	26704,28	28635,00	29414,93	102,72	110,15
5 -- Costos	26704,28	28635,00	29414,93	102,72	110,15
GASTO TOTAL	18543,06	14375,00	15359,74	106,85	82,83
6 -- Gastos	17262,82	13359,00	14015,17	104,91	110,06
7 -- Otros Gastos	1280,24	1016,00	1344,57	132,34	105,02
UTILIDAD NETA	17852,99	23352,00	21041,96	90,11	117,86
Costos por CUC de Ingreso (%)	42,32	43,15	44,69	103,57	105,60
Gastos por CUC de Ingreso (%)	29,39	21,66	23,34	107,76	79,41
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	28,29	35,19	31,97	90,85	113,01

Anexo 7

Estado de Resultado La Victoria					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	47799,71	56000,00	47072,97	84,06	98,48
4 -- Ingresos	47543,40	56000,00	46872,75	83,70	70,06
49 -- Otros Ingresos	256,31	.00	200,22	.00	78,12
COSTO TOTAL	21448,26	26274,00	22316,13	84,94	104,05
5 -- Costos	21448,26	26274,00	22316,13	84,94	104,05
GASTO TOTAL	6447,45	6030,00	6555,12	108,71	101,67
6 -- Gastos	6298,50	5923,00	6407,05	108,17	117,01
7 -- Otros Gastos	148,95	107,00	148,07	138,38	99,41
UTILIDAD NETA	19904,00	23696,00	18201,72	76,81	91,45
Costos por CUC de Ingreso (%)	44,87	46,92	47,41	101,04	105,66
Gastos por CUC de Ingreso (%)	13,49	10,77	13,93	129,34	103,26
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	41,64	42,31	38,67	91,40	92,87

**An
ex
o 8**

Estado de Resultado Servicentro Mayarí					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	262821,31	283967,00	276312,64	97,30	105,13
4 -- Ingresos	262492,17	283967,00	276087,50	97,22	94,53
49 -- Otros Ingresos	501,44	.00	225,14	.00	44,90
COSTO TOTAL	171431,75	199938,00	195585,65	97,82	114,09
5 -- Costos	171431,75	199938,00	195585,65	97,82	114,09
GASTO TOTAL	25886,48	20337,00	19344,41	95,12	74,73
6 -- Gastos	25719,12	20327,00	19170,76	94,31	88,75
7 -- Otros Gastos	167,36	10,00	173,65	1736,50	103,76
UTILIDAD NETA	65503,08	63692,00	61382,58	96,37	93,71
Costos por CUC de Ingreso (%)	65,23	70,41	70,78	100,53	108,51
Gastos por CUC de Ingreso (%)	9,85	7,16	7,00	97,77	71,07
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	24,92	22,43	22,21	99,02	89,13

Anexo 9

Estado de Resultado Servicentro Dos Ceibas					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	75222,03	68627,00	70000,25	102,00	93,06
4 -- Ingresos	74970,90	68627,00	69879,23	101,82	103,68
49 -- Otros Ingresos	251,13	.00	121,02	.00	48,19
COSTO TOTAL	47072,38	48348,00	48551,52	100,42	103,14
5 -- Costos	47072,38	48348,00	48551,52	100,42	103,14
GASTO TOTAL	21255,65	11778,00	6814,58	57,86	32,06
6 -- Gastos	21177,34	11772,00	6735,68	57,22	32,74
7 -- Otros Gastos	78,31	6,00	78,90	1315,00	100,75
UTILIDAD NETA	6894,00	8501,00	14634,15	172,15	212,27
Costos por CUC de Ingreso (%)	62,58	70,45	69,36	98,45	110,83
Gastos por CUC de Ingreso (%)	28,26	17,16	9,74	56,76	34,47
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	9,16	12,39	20,91	168,77	228,28

Anexo 10

Estado de Resultado PV Birán

Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	5164,35	6000,00	6944,60	115,74	134,47
4 -- Ingresos	5164,35	6000,00	6944,60	115,74	134,47
49 -- Otros Ingresos	.00	.00	.00	.00	.00
COSTO TOTAL	2273,87	2760,00	3228,14	116,96	141,97
5 -- Costos	2273,87	2760,00	3228,14	116,96	141,97
GASTO TOTAL	1175,20	1064,00	659,04	61,94	56,08
6 -- Gastos	1166,65	1061,00	654,31	61,66	38,03
7 -- Otros Gastos	8,55	3,00	4,73	157,67	55,32
UTILIDAD NETA	1715,28	2176,00	3057,42	140,51	178,25
Costos por CUC de Ingreso (%)	44,03	46,00	46,48	101,04	105,56
Gastos por CUC de Ingreso (%)	22,76	17,73	9,49	53,53	41,70
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	33,21	36,27	44,03	121,40	132,58

Anexo 11

Estado de Resultado PV El Cocal

Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	7130,15	7400,00	7189,90	97,16	100,84
4 -- Ingresos	7130,15	7400,00	7119,90	96,21	92,57
49 -- Otros Ingresos	.00	.00	70,00	.00	.00
COSTO TOTAL	3180,59	3404,00	3388,13	99,53	106,53
5 -- Costos	3180,59	3404,00	3388,13	99,53	106,53
GASTO TOTAL	1034,00	1161,00	829,76	71,47	80,18
6 -- Gastos	1034,00	1161,00	829,76	71,47	80,18
7 -- Otros Gastos	.00	.00	.00	.00	.00
UTILIDAD NETA	2914,72	2827,00	2972,01	105,13	101,97
Costos por CUC de Ingreso (%)	44,61	46,00	47,12	102,43	105,63
Gastos por CUC de Ingreso (%)	14,51	15,80	11,54	73,04	79,53
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	40,88	38,20	41,34	108,22	101,13

Anexo 12

Estado de Resultado PV El Naranjal

Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	5630,20	5700,00	5175,55	90,80	91,92
4 – Ingresos	5498,20	5700,00	5175,55	90,85	82,49
49 -- Otros Ingresos	132,00	.00	.00	.00	.00
COSTO TOTAL	2439,75	2543,00	2455,36	96,55	100,64
5 – Costos	2439,75	2543,00	2455,36	96,55	100,64
GASTO TOTAL	1442,62	908,00	799,73	88,08	55,44
6 – Gastos	1442,62	908,00	799,73	88,08	55,44
7 -- Otros Gastos	.00	.00	.00	.00	.00
UTILIDAD NETA	1747,83	2249,00	1920,46	85,39	109,88
Costos por CUC de Ingreso (%)	43,33	44,61	47,44	106,34	109,49
Gastos por CUC de Ingreso (%)	25,62	15,93	15,45	96,99	60,30
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	31,04	39,46	37,11	94,04	119,56

Anexo 13

Estado de Resultado PV La Esperanza					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	5357,31	5700,00	4754,60	83,41	88,75
4 -- Ingresos	5356,80	5700,00	4754,60	83,89	89,26
49 -- Otros Ingresos	0,51	.00	.00	.00	9,85
COSTO TOTAL	2441,06	2379,00	2302,68	96,79	94,33
5 -- Costos	2441,06	2379,00	2302,68	96,79	94,33
GASTO TOTAL	1236,01	881,00	906,58	102,55	73,35
6 -- Gastos	1236,01	881,00	906,58	102,55	73,35
7 -- Otros Gastos	.00	.00	.00	.00	.00
UTILIDAD NETA	1680,24	2437,00	1545,34	63,41	91,97
Costos por CUC de Ingreso (%)	45,57	41,74	48,43	116,03	106,28
Gastos por CUC de Ingreso (%)	23,07	15,51	19,07	122,95	82,66
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	31,36	42,75	32,50	76,02	103,64

Anexo 14

Estado de Resultado PV El Progreso

Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	8218,35	10200,00	8517,77	83,51	103,64
4 – Ingresos	8146,35	10200,00	8671,70	85,02	72,28
49 -- Otros Ingresos	72,00	.00	5,47	.00	7,60
COSTO TOTAL	3633,04	4089,00	4107,31	100,45	113,05
5 – Costos	3633,04	4089,00	4107,31	100,45	113,05
GASTO TOTAL	992,54	944,00	1014,37	107,45	102,20
6 – Gastos	991,16	939,00	1014,37	108,03	102,34
7 -- Otros Gastos	1,38	5,00	.00	.00	.00
UTILIDAD NETA	3592,77	5167,00	3396,09	65,73	94,53
Costos por CUC de Ingreso (%)	44,21	40,09	48,22	120,28	109,07
Gastos por CUC de Ingreso (%)	12,08	9,25	11,91	128,76	98,59
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	43,72	50,66	39,87	78,70	91,19

Anexo 15

Estado de Resultado Wester Union Mayarí					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	494,44	349,00	522,24	149,64	105,62
4 -- Ingresos	494,44	349,00	522,24	149,64	105,62
GASTO TOTAL	484,37	582,00	609,19	104,67	125,77
6 -- Gastos	484,37	582,00	609,19	104,67	125,77
7 -- Otros Gastos	.00	.00	.00	.00	.00
UTILIDAD NETA	10,07	-233,00	-86,95	37,32	-863,46
Costos por CUC de Ingreso (%)	.00	.00	.00	.00	.00
Gastos por CUC de Ingreso (%)	97,96	166,76	116,65	69,95	119,08
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	2,04	-66,76	-16,65	24,94	-816,18

Anexo 16

Estado de Resultado PV La Industrial

Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	14651,92	15000,00	11829,90	78,87	80,74
4 -- Ingresos	14578,85	15000,00	11829,75	78,87	62,20
49 -- Otros Ingresos	73,07	.00	0,15	.00	14,02
COSTO TOTAL	6342,96	6526,00	5461,10	83,68	86,10
5 -- Costos	6342,96	6526,00	5461,10	83,68	86,10
GASTO TOTAL	2699,98	1759,00	593,64	33,75	21,99
6 -- Gastos	2682,26	1753,00	579,87	33,08	21,62
7 -- Otros Gastos	17,72	6,00	13,77	229,50	78,33
UTILIDAD NETA	5608,98	6715,00	5775,16	86,00	102,96
Costos por CUC de Ingreso (%)	43,29	43,51	46,16	106,09	106,63
Gastos por CUC de Ingreso (%)	18,43	11,73	5,02	42,80	27,24
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	38,28	44,77	48,82	109,05	127,53

Anexo 17

Estado de Resultado PV La Portuaria					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	5494,13	5800,00	5152,40	88,83	93,78
4 -- Ingresos	5493,95	5800,00	5152,40	88,83	93,78
49 -- Otros Ingresos	.00	.00	.00	.00	.00
COSTO TOTAL	2351,59	2622,00	2425,85	92,52	103,16
5 -- Costos	2351,59	2622,00	2425,85	92,52	103,16
GASTO TOTAL	1090,05	936,00	584,55	62,25	53,63
6 -- Gastos	1082,72	936,00	577,55	61,70	53,34
7 -- Otros Gastos	7,33	3,00	7,00	233,33	95,50
UTILIDAD NETA	2052,49	2239,00	2142,00	95,67	104,36
Costos por CUC de Ingreso (%)	42,80	45,21	47,08	104,14	110,00
Gastos por CUC de Ingreso (%)	19,84	16,19	11,35	70,11	57,21
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	37,36	38,60	41,57	107,69	111,27

Anexo 18

Estado Resultado PV Las Maravillas					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec

INGRESO TOTAL	12912,61	13500,00	15553,40	115,21	120,45
4 -- Ingresos	12909,05	13500,00	15552,85	115,21	132,72
49 -- Otros Ingresos	3,56	.00	0,55	.00	15,45
COSTO TOTAL	5575,74	6210,00	7240,00	116,59	129,85
5 -- Costos	5575,74	6210,00	7240,00	116,59	129,85
GASTO TOTAL	2101,52	1872,00	1708,08	91,24	81,28
6 -- Gastos	2079,94	1869,00	1706,25	91,29	83,34
7 -- Otros Gastos	21,58	3,00	1,83	61,00	8,48
UTILIDAD NETA	5235,35	5418,00	6605,32	121,91	126,17
Costos por CUC de Ingreso (%)	43,18	46,00	46,55	101,20	107,80
Gastos por CUC de Ingreso (%)	16,27	13,87	10,98	79,16	67,49
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	40,54	40,13	42,47	105,83	104,76

Anexo 19

Estado Resultado PV Los Marinos					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	20107,20	19000,00	13170,35	69,32	65,50
4 -- Ingresos	20105,10	19000,00	13169,30	69,31	48,04
49 -- Otros Ingresos	.2,10	.00	1,05	.00	50,00
COSTO TOTAL	8696,04	8480,00	7069,87	83,37	81,30
5 -- Costos	8696,04	8480,00	7069,87	83,37	81,30
GASTO TOTAL	2111,72	1825,00	1699,08	93,10	80,46
6 -- Gastos	2111,72	1825,00	1699,08	93,10	80,46
7 -- Otros Gastos	.00	.00	.00	.00	.00
UTILIDAD NETA	9299,44	8695,00	4401,40	50,62	47,33
Costos por CUC de Ingreso (%)	43,25	44,63	53,68	120,28	124,12
Gastos por CUC de Ingreso (%)	10,50	9,51	12,90	134,24	122,86
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	46,25	45,76	33,42	73,03	72,26

Anexo 20

Estado Resultado Los Mineros					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec

INGRESO TOTAL	38686,45	38400,00	27829,00	72,47	71,93
4 -- Ingresos	38400,39	38400,00	27638,40	71,98	51,80
49 -- Otros Ingresos	286,06	.00	190,60	.00	66,63
COSTO TOTAL	16624,25	17000,00	13157,64	77,40	79,15
5 -- Costos	16624,25	17000,00	13157,64	77,40	79,15
GASTO TOTAL	6498,76	5324,00	4766,89	89,54	73,35
6 -- Gastos	6402,43	5219,00	4713,94	90,32	81,58
7 -- Otros Gastos	96,33	105,00	52,95	50,43	54,97
UTILIDAD NETA	15563,44	16076,00	9904,47	61,61	63,64
Costos por CUC de Ingreso (%)	42,97	44,27	47,28	106,80	110,03
Gastos por CUC de Ingreso (%)	16,80	13,86	17,13	123,59	101,96
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	40,23	41,86	35,59	85,02	88,47

Anexo 21

Estado Resultado PV Alto Cedro					
Indicador	Real 2007	Plan 2008	Real 2008	%Cump	%Crec
INGRESO TOTAL	.00	.00	3805,10	.00	.00
4 -- Ingresos	.00	.00	3804,60	.00	.00
49 -- Otros Ingresos	.00	.00	0,50	.00	.00
COSTO TOTAL	.00	.00	1677,73	.00	.00
5 -- Costos	.00	.00	1677,73	.00	.00
GASTO TOTAL	.00	.00	1103,98	.00	.00
6 -- Gastos	.00	.00	1103,98	.00	.00
7 -- Otros Gastos	.00	.00	.00	.00	.00
UTILIDAD NETA	.00	.00	1023,39	.00	.00
Costos por CUC de Ingreso (%)	.00	.00	44,09	.00	.00
Gastos por CUC de Ingreso (%)	.00	.00	29,01	.00	.00
Utilidad por CUC de Ingreso (%)	.00	.00	26,90	.00	.00